

BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
INSTITUTIONEN FÖR EKONOMI OCH MANAGEMENT
KANDIDATUPPSATS, FÖRETAGSEKONOMI



KOMMUNIKATIONEN OCH INFORMATIONENS BETYDELSE VID FÖREBYGGANDE AV UTBRÄNDHET



FÖRFATTARE:
ELEONOR BJÖRKLUND
SARA KRISTIANSSON
MARIA LORENTZON

RONNEBY VT 2002

SAMMANFATTNING/ABSTRACT

TITEL:	Kommunikation och informations betydelse vid förebyggandet av utbrändhet.
FÖRFATTARE:	Eleonor Björklund, Sara Kristiansson och Maria Lorentzon
HANDLEDARE:	Henrick Gyllberg och Marie Hemming
INSTITUTION:	Institutionen för Ekonomi och Management
KURS:	Kandidatarbete i Företagsekonomi
SYFTE:	Genom att studera kommunikation och information inom organisationer vill vi förstå vilken betydelse dessa faktorer har för implementeringen av åtgärder, för att förebygga utbrändhet.
METOD:	Vi valde att genomföra en kvalitativ studie på två organisationer, en privat och en offentlig. För att samla in vår empiriska data genomförde vi intervjuer med individer på olika positioner inom respektive organisation.
SLUTSATS:	Vår slutsats är att kommunikation och information har stor betydelse vid implementering av åtgärder, för att förebygga utbrändhet.

TITLE:	Communication and information's importance to prevent burnout
AUTHORS:	Eleonor Björklund, Sara Kristiansson and Maria Lorentzon
SUPERVISORS:	Henrick Gyllberg and Marie Hemming
DEPARTMENT:	Department of Business Administration and Management Bleking Institute of Technology, Sweden.
COURSE:	Bachelor Thesis in Business Administration
PURPOSE:	By studying communication and information within organizations would we like to understand what importance these factors have for the implementation of measures, to prevent burnout.
METHOD:	We chose to do a qualitative study within organizations, one private and one public. We gathered our empirical data by doing interviews with individuals in different positions within each organization.
RESULT:	Our conclusions are that communication and information have a great importance for the implementation of measures, to prevent burnout.

FÖRORD

*Denna kandidatuppsats är resultatet av våra tre års studier på
Informationsekonomiska programmet vid Blekinge Tekniska Högskola.
Uppsatsen är skriven våren 2002 och motsvarar 10 högskolepoäng.*

Ett stort tack till:

*Marie Aurell, kursansvarig, för bra undervisning som hjälpt oss i vårt uppsatsskrivande.
Henrick Gyllberg och Marie Hemming, våra handledare, för all konstruktiv kritik och hjälp
på vägen fram till vårt mål.*

Våra intervjupersoner som har tagit sig tid och visat intresse för vår uppsats.

Ronneby den 28 maj, 2002

Eleonor Björklund

Maria Lorentzon

Sara Kristiansson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING / ABSTRACT	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
FÖRORD	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
BILAGOR	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
FIGURFÖRTECKNING	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1. PROBLEMDISKUSSION	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.1 UTBRÄNDHET	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.2 STRESS EN MODEDIAGNOS	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.3 STRESS EN OBALANS	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.4 DEFINITION AV STRESS OCH UTBRÄNDHET	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.5 VEM ÄR ANSVARIG FÖR ATT INDIVIDER BLIR STRESSADE?	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.6 ÅTGÄRDER FÖR ATT FÖREBYGGA UTBRÄNDHET	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.7 IMPLEMENTERINGEN AV ÅTGÄRDerna?	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.8 OLIKA HJÄLPVERKTYG I IMPLEMENTERINGEN	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.9 KOMMUNIKATION OCH INFORMATIONENS RELEVANS I IMPLEMENTERINGEN	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.	
1.10 PROBLEMFÖRMULERING	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
1.11 SYFTE	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
2. METOD	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
2.1 UNDERSÖKNINGSMETOD	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
2.1.1 Anonymitet	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
2.1.2 Urval	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
2.2 SÄKERHET VID INSAMLANDE AV INFORMATION	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
2.2.1 Tillämplighet	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
2.2.2 Pålitlighet	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
2.2.3 Överensstämmelse	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
2.3 PERSPEKTIV	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
2.4 DATAINSAMLING	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
2.5 SJÄLVKRITIK	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
2.6 KÄLLKRITIK	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
3. TEORI	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
3.1 IMPLEMENTERINGSTEORI	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
3.1.1 Rationella Modellen	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
3.2 KOMMUNIKATIONSTEORIER	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
3.2.1 Vad är kommunikation?	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
3.2.2 Hur tolkar mottagaren budskapet?	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
3.2.3 Kommunikativ kompetens	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
3.3 MOTIVATIONS TEORIER	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
3.3.1 Engagemangs teori	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>

- 3.3.2 *Det holistiska perspektivet* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 3.4 ANSVARSTEORI **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 3.4.1 *Mångtydighet när det gäller ansvar* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 3.5 VERKSTÄLLANDE AV BESLUT **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 3.5.1 *Verkställande problem* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 3.5.2 *Symboliska beslut* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 4. ORGANISATIONSBSKRIVNING** **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 4.1 ORGANISATION A **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 4.1.1 *Beskrivning av intervjupersoner* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 4.1.2 *Beskrivning av åtgärderna som organisationen tillämpar* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 4.2 ORGANISATION B **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 4.2.1 *Beskrivning av intervjupersoner* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 4.2.2 *beskrivning av åtgärderna som organisationen tillämpar* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5. ANALYS** **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 5.1 HUR HAR ORGANISATIONERNA UPPMÄRKSAMMAT DEN NYA FÖRESKRIFTEN OM SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE? **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 5.2 DE ANSTÄLLDAS MEDVETENHET OM ÅTGÄRDER **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 5.3 ORSAKER TILL ATT DE ANSTÄLLDA INTE ÄR MEDVETNA OM ÅTGÄRDER **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 5.3.1 *Kan de anställdas medvetenhet om åtgärderna vara relaterat till implementeringsprocessen?* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.3.2 *Påverkar beslutets karaktär de anställdas medvetenhet?* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.3.3 *Påverkar kommunikationen de anställdas medvetenhet?* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.4 SKILLNADER I INFORMATIONSSPRIDNINGEN INOM SAMMA ORGANISATION **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 5.4.1 *Vad kan vara anledningen till att informationen skiljer sig mellan de olika avdelningarna?* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.4.2 *Hur kan skillnad i motivation mellan olika avdelningschefer påverka om de anställda blir medvetna om åtgärderna?* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.4.3 *Hur kan tid påverka om de anställda blir medvetna om åtgärderna?* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.5 KOMMUNIKATIONS- OCH INFORMATIONSFÖRFLÖDE MELLAN OLIKA NIVÅER **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 5.6 FÅR DE ANSTÄLLDA TILLRÄCKLIGT MED INFORMATION? **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 5.6.1 *Den informella och formella kanalens betydelse för medvetenheten* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.7 HAR DE ANSTÄLLDA INOM ORGANISATIONERNA SÖKT INFORMATION OM ÅTGÄRDER? **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**
- 5.7.1 *varför har de anställda inte sökt information om åtgärder?* **Fel! Bokmärket är inte definierat.**
- 5.8 DE ANSVARIGAS SÄTT ATT HANTERA STRESS **FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.**

6. SLUTSATSER

FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.

7. KÄLLFÖRTECKNING

FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.

7.1 PUBLICERADE KÄLLOR

FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.

7.2 ARTIKLAR UR TIDSKRIFTER

FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.

7.3 OPUBLICERADE KÄLLOR

FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.

7.3.1 *Internet*

Fel! Bokmärket är inte definierat.

7.3.2 *Övriga källor*

Fel! Bokmärket är inte definierat.

BILAGOR

Bilaga 1: Systematiskt Arbetsmiljöarbete AFS 2001:1

Bilaga 2: Anonymitet

Bilaga 3: Frågor till Personalchef

Bilaga 4: Frågor till de Anställda

FIGURFÖRTECKNING

*Figur 1: Begreppsöversikt..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.***

*Figur 2: Mellancheferna översätter ledningens strategier till mål och aktiviteter som ligger på en operativ nivå..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.***

*Figur 3: Strategier kopplar samman organisationen med omvärlden och speglar intentionerna hos dem som formulerar strategin, som en process uppifrån och ner. **Fel! Bokmärket är inte definierat.***

*Figur 4: Kommunikationsmodell..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.***

*Figur 5: Barons informationsflödesmodell..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.***

*Figur 6: Organisationsschema för organisation A..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.***

*Figur 7: Organisationsschema för organisation B..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.***

*Figur 8: Kommunikationsmodell..... **Fel! Bokmärket är inte definierat.***

1. PROBLEMDISKUSSION

1.1 UTBRÄNDHET

Fenomenet utbrändhet är aktuellt, eftersom långtidssjukskrivningar på grund av utbrändhet kostar organisationer och staten över 100 miljarder kronor varje år.¹ Detta är en mänsklig tragedi och slöseri med ekonomiska resurser som vi inte har råd med. Sedan mitten av 1997 har långtidssjukskrivningarna ökat markant. Mellan januari 2000 och januari 2001 har långtidssjukskrivningarna, på grund av utbrändhet, ökat med 63 %.² Även staten har uppmärksammat problemet med utbrändhet och arbetar för att utveckla förebyggande system och föreskrifter för organisationer. Arbetsmiljöverket har utvecklat en föreskrift, Systematiskt arbetsmiljöarbete (se bilaga 1), som innebär att organisationer måste ha en regelbunden arbetsmiljökontroll.³ Organisationer har insett att långtidssjukskrivningar måste förebyggas och minskas, därför har många organisationer infört program som ska motverka utbrändhet. Används programmen för att förebygga ohälsa hos de anställda eller finns programmen bara för att det finns föreskrifter som tvingar organisationerna att investera i åtgärder? Hur använder sig organisationerna av dessa åtgärdsprogram i praktiken? Hur arbetar organisationer aktivt med denna process? Hur angelägna är organisationer om att ta reda på om åtgärderna verkligen fungerar och vad är det som avgör om implementeringen av åtgärderna är framgångsrik eller inte?

Eftersom forskarna verkar vara klara över orsakerna till utbrändhet, och organisationer har uppmärksammat och försöker komma åt problemet med hjälp av olika åtgärder, varför visar då inte statistiska siffror någon minskning utan snarare en fortsatt ökning? Har organisationer åtgärder som aktivt förebygger utbrändhet eller är det något som prioriteras bort till förmån för andra saker? Beror den fortsatta ökningen på att åtgärderna inte når fram till alla anställda inom organisationen? Följer organisationerna inte upp hur åtgärderna fungerar? Följer ledningen inte upp om de anställda är medvetna om åtgärderna eller om implementeringen fungerat?

Enligt Theorell förbättrades arbetsförhållandena i Sverige under 1970- och 1980-talet. I början av 1990-talet kom den negativa förändringen som innebar ökad förekomst av oro, sömnrubbningar och trötthet hos både män och kvinnor. Det senaste decenniet har vi blivit mer stressade, detta till följd av sämre fungerande trygghetssystem, ökad arbetslöshet och otrygghet i arbetet.⁴

Jürisoo och Theorell är överens när det gäller att otrygg arbetsmiljö och förändrade arbetssätt har bidragit till att människor blivit mer stressade. Jürisoo anser därutöver att neddragningar, strukturförändringar, teknostress, informationsstress och den postindustriella revolutionen kan vara orsaker till den ökade utbrändheten.⁵ Är det här faktorer som organisationen inte kan

¹ <http://www.fhi.se>, Folkhälsainstitutet, "långtidssjuk", 2002-05-02

² Lockne, Långtidssjukskrivningar på grund av stress ökar i Stress och utbrändhet, Hjärt- och Lungfonden, årgång 96 häfte 2, 2001, sid. 31

³ Lindh (utg.) Systematiskt arbetsmiljöarbete, 2001

⁴ Theorell (2000), Stress – en vetenskaplig utmaning, i Leander (red.) Jäktad, pressad – utbränd? 2000, sid. 12

⁵ Jürisoo, Burnout, 2001, sid. 24

styra över eftersom det är något som följer med i tiden eller är det möjligt för organisationen att styra bort ifrån dessa faktorer?

De offentliga organisationerna har uppmärksammats mycket när det gäller utbrändhet. Kan detta bero på att det är lätt att få tillgång till statistik inom de offentliga organisationerna? Är detta en anledning till att de offentliga organisationerna framstår som särskilt drabbade av utbrändhet? Eller kan det finnas ett stort mörkertal inom de privata organisationerna. Organisationerna är kanske inte villiga att "skylta" med att problemet förekommer. De offentliga- liksom de privata organisationerna har de senaste åren drabbats av stora nedskärningar. Enligt Jürisoo bekräftar forskning att det förekommer samband mellan utbrändhet och fenomenet "downsizing", det vill säga "slimning" av organisationer.⁶ Är det någon skillnad mellan hur privata och offentliga organisationer har lyckats med implementeringen av åtgärder? Är anledningen till att den offentliga sektorn verkar mer drabbad än den privata ett resultat av att den offentliga sektorn har lyckats sämre med implementeringen av åtgärder, än den privata sektorn?

1.2 STRESS EN MODEDIAGNOS

En annan anledning till att utbrändhet har ökat under 1990-talet kan vara att utbrändhet har börjat ses som en modediagnos.⁷ Men även om det är en "modediagnos" så kostar den staten lika mycket pengar varje år som försvaret och det bör ligga i både organisationernas och statens intresse att utreda varför det ser ut som det gör.⁸ En modediagnos skulle kunna ses som att det ökande problemet med utbrändhet förändras med samhällets utveckling och trender. Kan det vara så att utbrändhet har blivit ett fenomen som förknippas med en individ som brinner för sitt arbete, avsätter mycket tid och energi för att nå sina och organisationens mål? Är det så att vara utbränd har blivit en statussymbol som bekräftar att individen "gör allt" för organisationen? Jürisoo anser att utbrändhet inte är en "modediagnos". Han menar att den aktuella forskningen och statistiken kan styrka detta.⁹ Vår reflektion över begreppet utbrändhet som en "modediagnos" är att det har börjat användas för mycket och vid fel tillfällen. Alla individer uppfattar inte begreppet som något negativt utan snarare som ett bevis på engagemang.

1.3 STRESS EN OBALANS

I vardagen stöter vi på individer som använder begreppet utbrändhet när de till exempel upplever en tillfällig motgång, trötthet eller stress. Vi anser därför att det krävs att orden stress och utbrändhet definieras eftersom det är begrepp som individer använder dagligen utan att reflektera över vad de egentligen innebär. Att ha mycket att göra, att vara jäktad och att lida av tidsbrist är inte att vara utbränd. Begreppen stress och utbrändhet handlar om att det uppstår negativ stress ur en obalans mellan krav och förmåga. Denna obalans bidrar till att individen kan känna sig vanmäktig, sliten och får dåligt självförtroende. Hos de flesta individer brukar det börja med sömnproblem. Detta påverkar i sin tur att kreativiteten och prestationsförmågan minskar, vilket kan leda till huvudvärk, magont, kroniskt trötthetssyndrom och i värsta fall hjärtinfarkt.¹⁰

⁶ Jürisoo, Burnout, 2001, sid. 26

⁷ <http://www.fass.se>, "utbrändhet", 2002-03-25

⁸ Kalla Fakta, TV 4, 2002-03-21

⁹ Jürisoo, Burnout, 2001, sid. 15

¹⁰ Leander (red.) Forskningsrådsnämnden, Jäktad, pressad – utbränd? 2000, sid. 4

1.4 DEFINITION AV STRESS OCH UTBRÄNDHET

Begreppet stress har olika betydelser i olika vetenskapliga sammanhang. Att vara ”stressad” kan ha olika betydelser för olika individer. I en undersökning gjord av arbetsskyddsstyrelsen, ”negativ stress i arbetet – de mest utsatta yrkena”, står det att ordet stress är ett begrepp som används bland annat för hög arbetsbelastning, tidsbrist och jäkt.¹¹ Negativ stress definieras som den påfrestning som individen utsätts för när krav och förväntningar inte stämmer överens med vad han/hon förmår eller kan. Den stress som är måttlig, stimulerande och hjälper oss att nå ett mål, det vill säga att situationen är under kontroll, kan ses som positiv. Om stress uppstår i situationer som vi inte kan hantera eller påverka, det vill säga när vi inte har kontroll eller inflytande över situationen, ses den som negativ. I det långa loppet är den skadlig.¹² En grundläggande skillnad mellan stress och utbrändhet är att stress går att vila bort medan utbrändhet kräver professionell behandling.¹³

Det finns många definitioner av utbrändhet. Schaufeli och Enzmann definierar utbrändhet som att det är ett långvarigt negativt, arbetsrelaterat sinnestillstånd hos ”normala” individer, framförallt karaktäriserat av utmattning, olust, en upplevelse av nedsatt kapacitet, minskad motivation och utveckling av negativa och destruktiva attityder och beteende i arbetet.¹⁴ Definitionen betonar enbart arbetslivets betydelse för utbrändhet, vilket är att förenkla begreppet och dess orsaker. Det finns även faktorer som pekar på att det förekommer andra förhållanden i individens situation som kan leda till utbrändhet.

1.5 VEM ÄR ANSVARIG FÖR ATT INDIVIDER BLIR STRESSADE?

Många individer som lider av stressrelaterade sjukdomar är övertygade om att det är de själva som orsakat tillståndet. Professor Theorell pratar om inre och yttre faktorer som bidrar och samverkar till sjukdomsframkallande stress. Till de inre faktorerna räknas individerna och till de yttre räknas organisationen.¹⁵ Går det verkligen att skilja mellan inre och yttre faktorer? Om vi ser organisationen som en samling individer, där några individer styr andra individer genom handlingar, på ett sätt som antingen främjar eller motverkar utbrändhet, så kan vi inte skilja på inre och yttre faktorer eftersom att båda består av individer. Sandberg anser att stressen handlar om organisationsproblem. Det är viktigt med en bra arbetsorganisation, ett vettigt arbetsinnehåll och ett engagemang från så väl ledningen som de anställda.¹⁶

1.6 ÅTGÄRDER FÖR ATT FÖREBYGGA UTBRÄNDHET

För att förebygga utbrändhet finns det en rad åtgärder som en organisation kan vidta, till exempel att minska arbetsbelastningen. Åtgärder är en handling som är inriktad på ett visst resultat.¹⁷ Med åtgärder menar vi, i vårt arbete, de handlingar som organisationen utför för att angripa och förebygga utbrändhet. Ska åtgärderna mot utbrändhet riktas mot organisationen eller individen? Det råder oenighet bland forskare när det gäller om utbrändhet är ett

¹¹ Lockne, Stress och stressreaktioner i Stress och utbrändhet, Hjärt- och Lungfonden, årgång 96 häfte 2, 2001, sid. 2

¹² Wadell och Larsson, Arbetsmiljö – En dold resurs, sid. 126f

¹³ Lidén, Fakta: Utbränd i Student Guiden, nr 4, 2001

¹⁴ Schaufeli och Enzman (1998) i Jürisoo, Burnout, 2001, sid. 38

¹⁵ Theorell (2000), Stress – en vetenskaplig utmaning i, Leander (red.) Jäktad, pressad – utbränd? 2000, sid. 5

¹⁶ Sandberg i Pesikan, Det behövs en ny ideologi i arbetslivet, i Stress och utbrändhet, Hjärt och lungfonden, 2001, sid. 33f

¹⁷ <http://www.ne.se, ”åtgärd”, 2002-04-25>

organisationsproblem eller om problemet beror på individen. Det är svårt att urskilja vem som generellt ansvarar för att individer bränns ut. Det kan skilja sig från organisation till organisation och från individ till individ. Kan tveksamheter om huruvida åtgärder ska riktas mot organisationen eller mot de anställda vara bidragande till hur implementeringen av åtgärderna fungerar? Kan det vara svårt för en organisation att implementera åtgärder för att förebygga utbrändhet om inte alla inom organisationen är överens om vart åtgärderna ska riktas, och vem som är ansvarig för de individer som bränns ut? Det kanske finns konflikter om vem som är ansvarig informationsspridningen av åtgärder för personalens hälsa inom organisationen, personalchefen eller avdelningschefen? Att implementeringen av åtgärder fungerar eller ej kanske även kan bero på om individerna inom organisationen är motiverade att implementera åtgärder för att förebygga utbrändhet? Har till exempel personalchefen själv eller haft någon anhörig som drabbats av utbrändhet, är han/hon kanske mer motiverad att implementera en åtgärd, än en chef som bara anser att det är en ”modediagnos” och som tänker ”det drabbar inte mig eller min organisation”. Det kan också finnas hinder när det gäller motivation under implementeringsprocessen, detta på grund av att det kanske inte alltid är arbetsgivaren som implementerar åtgärderna utan han/hon endast ger strategiska direktiv till någon annan som verkställer och utför handlingar, i en sådan här implementeringsprocess är kanske även motivationen hos den som ska utföra handlingen viktig? Det kan också uppstå konflikter om situationen är omvänd, personen som ska utföra handlingen kanske är motiverad, men arbetsgivaren som ska ge direktiven är inte motiverad, och ger kanske då svaga och diffusa direktiv, som gör att implementeringen inte fungerar.

Ett stort problem i många organisationer kan vara den bristande förmågan hos ledningen att omsätta viktiga strategier till verkliga handlingar och förändringar. Orsaken kan vara att ledningen och chefer fokuserar sin energi på ett felaktigt sätt. Nya krav kommer hela tiden och beslut fattas snabbt.¹⁸ I en organisation som har ansvariga individer på olika nivåer finns risken att ansvaret är större än befogenheterna. Ett exempel på detta skulle kunna vara en organisation där chefen över samtliga avdelningar fördelat ut personalansvaret på avdelningscheferna, men dessa chefer har inte befogenhet att själv vidta åtgärder för att förhindra att sin personal blir utbränd. Enligt Maslach kan utbrändhet påskyndas eller förebyggas genom åtgärder från överordnade.¹⁹

Är ledningens motivation till att få de anställda att få bättre hälsa en viktig del i implementeringsprocessen, eller är det de anställda som själva ska motivera sig till att ta del av informationen om vilka åtgärder som finns? Hur får ledningen i så fall de anställda att bli motiverade till söka information om åtgärder för att förhindra utbrändhet om de känner att de ändå inte har någon möjlighet att förändra sin situation? Om en stressad anställd själv ska söka information om vad organisationen har för åtgärder för att förebygga att han/hon inte ska bli utbränd, kan inte den stressade individen då uppleva detta som ”ännu en” sak som ska göras? Detta gör kanske att den anställde är medvetna om åtgärderna, men använder dem inte på ett aktivt sätt.

1.7 IMPLEMENTERINGEN AV ÅTGÄRDERNA?

Vi tror att en grundförutsättning för att implementeringen av åtgärder, för att förebygga utbrändhet, ska fungera är att kommunikationen inom organisationen fungerar. Enligt Jürisoo är det svårt att implementera åtgärder om det inte förekommer någon kommunikation inom

¹⁸ Maslach, Utbränd- en bok om omsorgens pris, 1985, sid. 62

¹⁹ Maslach, Utbränd- en bok om omsorgens pris, 1985, sid. 62

organisationen. Om informationen kring åtgärderna inte fungerar kan inte organisationen uppfatta några effekter av handlingarna. Kommunikationen inom organisationen är viktigare ju mer komplex och decentraliserad den är.²⁰ Om organisationerna inte vet att de anställda mår dåligt, beror det på dålig kommunikation? Är det för långa avstånd mellan chefer och medarbetare? Eller är det ett resultat av att organisationen blundar för problemet? Är kommunikationen inom organisationen en viktig del i förebyggandet av utbrändhet? Är kommunikationen som förekommer inom organisationer envägskommunikation eller följs det upp av den som sänder meddelandet? Vet de som sänder information i organisationerna om informationen kommer fram, eller tas det för givet att mottagaren tar del av meddelandet. Förekommer det någon feedback? Sprids det mycket information inom organisationer som aldrig mottagaren blir medveten om? Kommunikationen förebygger inte utbrändhet i sig utan är en av flera byggstenar i implementeringsprocessen av åtgärder.

Vi anser att en annan viktig byggsten i implementeringsprocessen är information. För att åtgärderna ska fungera krävs att de anställda är välinformerade om åtgärderna och hur det praktiska arbetet ska fungera. Hur viktigt är det att de anställda får information kontinuerligt? Kan det finnas en risk att det blir för mycket information för individerna att hantera? Det finns ett begrepp, informationsstress, som handlar om att vi dagligen blir överösta med information. Enligt Jürisoo har en individ bara en viss kapacitet att ta emot information, får individen i fråga mer information så fastnar inte allt.²¹ I norra Europa tar en genomsnittlig kontorsanställd emot 160 meddelande per dag av 24 personer på åtta olika sätt.²² Tar organisationen hänsyn till att de anställda inte kan ta emot hur mycket information som helst? Sänder de ut information om allt till alla, eller är det bara berörda anställda som får del av informationen? Kan för mycket information leda till att individerna missar viktiga meddelanden? Kan för lite information också leda till att de anställda inte tar del av viktiga meddelanden? Organisationen använder kanske vissa kanaler för lite, så när de sänder information via dessa så är det ingen som tar del av information? Detta eftersom de anställda kanske inte brukar få information via denna kanal. Använder de helt enkelt fel kanaler för informationen? Om individen arbetar utifrån den bristande informationen som han/hon har så lägger individen kanske mycket av sin energi på att leta efter information istället för att arbeta med sina arbetsuppgifter. Vi tror att det är viktigt att organisationen styr på ett sätt så att de anställda får tillräcklig information för att klara sina arbetsuppgifter.

1.8 OLIKA HJÄLPVERKTYG I IMPLEMENTERINGEN

Alla de begrepp såsom motivation, information och kommunikation anser vi är olika hjälpverktyg i implementeringen av åtgärder som en organisation kan använda sig av för att de anställda ska bli mer medvetna om åtgärderna för att motverka utbrändhet. När vi använder begreppet implementeringsprocess i vår uppsats menar vi att implementeringsprocessen innefattar alla steg från idéer om åtgärder till att de anställda aktivt tar del och arbetar med processen. Implementering betyder, enligt nationalencyklopedin, *att förverkliga, fullborda, genomföra och att förse med verktyg*.²³ Om de anställda inte är medvetna om vilka åtgärder organisationen tillämpar är inte implementeringsprocessen fullföljd. Vad är det som avgör om implementeringsprocessen har lyckats, i den bemärkelsen att de anställda är medvetna om vilka åtgärder som organisationerna tillämpar för att

²⁰ Jürisoo, Burnout, 2001, sid. 119

²¹ Jürisoo, Burnout, 2001, sid. 29

²² The institute for the future (1998) i Jürisoo, Burnout, 2001, sid. 29

²³ [http://www.ne.se, "implementering"](http://www.ne.se,), 2002-04-26

förebygga utbrändhet, eller inte? Vilka möjligheter och begränsningar kan uppkomma i implementeringsprocessen? Och hur kan organisationer ta vara på möjligheterna och undvika begränsningarna?

1.9 KOMMUNIKATION OCH INFORMATIONERS RELEVANS I IMPLEMENTERINGEN

Kan brister inom implementeringsprocessen bero på dålig kommunikation och information, eller beror det på att de anställda eller ledningen inte är motiverade att ta del av åtgärderna eller kan det bero på att programmet helt enkelt har implementerats på fel sätt? Är det konflikt inom organisationen om vem som är ansvarig för personalens hälsa som gör att implementeringen inte fungerar som det var tänkt? Vad är det som gör att implementeringen i vissa organisationer fungerar medan den brister i andra organisationer? Om implementeringen inte fungerat vad beror det på? Har de olika verktygen, såsom till exempel kommunikation och information en stor del i hur implementeringsprocessen av åtgärder fungerar?

1.10 PROBLEMFÖRMULERING

Vilken betydelse har kommunikation och information för implementeringen av åtgärder, för att förebygga utbrändhet?

1.11 SYFTE

Genom att studera kommunikation och information inom organisationer vill vi förstå vilken betydelse dessa faktorer har för implementeringen av åtgärder, för att förebygga utbrändhet.

2. METOD

2.1 UNDERSÖKNINGSMETOD

För att få svar på vår problemformulering, valde vi att genomföra intervjuer med individer inom de organisationer vi valt för att samla in vårt empiriska material. För att få ett svar på vår problemformulering ville vi ha en öppen dialog med intervjupersonerna. Vi kunde inte på förhand veta exakt vilka frågor vi skulle ställa utan ville kunna anpassa våra frågor och följdfrågor efter intervjupersonernas svar. Detta var en av anledningarna till att vi valde att genomföra personliga intervjuer. En annan anledning till att vi valde att genomföra intervjuer var eftersom vi ville träffa intervjupersonen i fråga, berätta om oss själva och syftet med vår uppsats samt att kunna ge intervjupersonen möjlighet att ställa eventuella frågor till oss. En tredje anledning till att vi valde att genomföra intervjuer var för att vi ville kunna utveckla intervjun genom att ställa passande följdfrågor och hålla intervjun öppen. En personlig intervjusituation kan även skapa förtroende mellan intervjuare och intervjuad.²⁴

Utifrån vår frågeställning samt de teorier vi fann formulerade vi frågor som vi ställde till personalchefen samt några anställda inom respektive organisation. Genom intervjuerna fick vi en inblick i de intervjuades tankar, känslor, åsikter och upplevelser när det gällde de anställdas medvetenhet om de åtgärder som organisationerna tillämpar för att förebygga utbrändhet. Vi valde att intervjua både personalchefen och några anställda, eftersom vår problemformulering handlar om vilka möjligheter och hinder som kan uppstå inom kommunikations- informationsprocessen när det gäller implementeringen av åtgärder från ledning till anställd. Vi ville intervjua personalchefen för att få reda på hur han/hon upplever att kommunikationen och informationen fungerat när det gäller implementeringen av åtgärder för att förebygga utbrändhet. Vi ville även intervjua några anställda inom organisationerna för att se om dessa åtgärder nått fram till dem.

I början av varje intervju och vid introduktionen av nya teman under intervjuens gång, ställde vi relativt vida och vaga frågor, så kallade ”grand-tour questions”.²⁵ Ett exempel på en sådan fråga i vårt fall var: Vad tänker Ni på när Ni hör begreppet utbrändhet? Vad lägger Ni för betydelse i detta begrepp? Anledningen till att vi använde oss av så kallade ”grand-tour questions” var för att de inte styrde in intervjupersonerna på ett spår som vi hade definierat, utan gav personen som intervjuades en chans att själv definiera vad ett tema eller begrepp rymmer. Eftersom ”grand-tour questions” ibland ger diffusa och allmänt hållna svar ställde vi följdfrågor såsom till exempel: När upplever Ni stress? Hur hanterar Ni stress? I mina öron låter det som ... har jag uppfattat dig rätt?²⁶ Vi har alltså valt att komplettera våra ”grand-tour questions” med följdfrågor och mer specifika frågor.

I vår undersökning använde vi oss av ett mellanläge mellan hög och låg grad av standardisering. Detta eftersom vi hade några klara frågor när vi började intervjuerna men formulerade även lämpliga följdfrågor efter hand som intervjun fortskred. Vi använde oss

²⁴ Eriksson och Finn-Wiedersheim, Att utreda, forska och rapportera, 1999, sid. 86

²⁵ Jones, (1996) i Jarlbro (red.), Vilken metod är bäst –ingen eller alla? 2000, Sid. 46

²⁶ Jones, (1996) i Jarlbro (red.), Vilken metod är bäst –ingen eller alla? 2000, Sid. 46

även av låg grad av strukturering som innebar att vi gav intervjupersonerna stort utrymme att svara inom.

Vi kontaktade personalansvariga inom de organisationer vi valt att studera via telefon, och fick genast ett positivt gensvar. Vi ville själv kontakta de anställda som skulle intervjuas, för att personalchefen inte skulle kontakta individer som han/hon tror ge oss de svar som han/hon vill ha. I organisationen inom den privata sektorn satte sig personalansvarig emot att vi kontaktade de anställda eftersom hon inte ville ge ut några telefonnummer. I organisationen inom den offentliga sektorn tog vi kontakt med de anställda utan inblandning av personalchefen.

2.1.1 ANONYMITET

Personerna som intervjuades garanterades full anonymitet. Vi överlämnade vid intervju tillfället ett dokument som innehöll våra underskrifter på att vi garanterar att organisationens och individernas namn är fullt anonyma. (Se bilaga). I vår uppsats har vi enbart angivit vilka positioner, inom organisationerna, individerna har. Detta för att läsaren ska få en bättre förståelse för den studie vi genomfört. Anledningen till att vi garanterade organisationerna och individerna anonymitet var för att vi anser att det är lättare att få igång en diskussion med intervjupersonerna om de vet att ingen kan veta vem som har sagt vad i uppsatsen. Vi ansåg även att vilka individerna och organisationerna inte var relevant för vår studie.

2.1.2 URVAL

Vi valde att studera en organisation från den privata sektorn och en organisation från den offentliga sektorn. Detta eftersom vi ville se om implementeringen skilde sig åt mellan de olika sektorerna. Då informationen inom en offentlig organisation ska vara offentlig, vill vi se om det skiljer sig från en organisation inom den privata sektorn där det inte är tvunget att informationen ska vara offentlig. I vår problemformulering förutsatte vi att organisationerna hade åtgärder för att förebygga utbrändhet, eftersom det sedan den 1 juli år 2001 finns en lag som säger att alla organisationer aktivt måste arbeta för att förebygga ohälsa inom organisationen.²⁷ Vi tror inte att fenomenet utbrändhet är något som enbart förekommer inom en viss sektor, utan att båda sektorerna kan drabbas om det inte sker ett aktivt och fortlöpande arbete för att motverka det. Vi valde att genomföra vår studie på organisationerna i början av maj våren 2002. Vi tyckte att detta var en bra tidpunkt eftersom vi då hade hunnit att få mer kunskap om hur organisationer kan implementera åtgärder, för att förebygga utbrändhet.

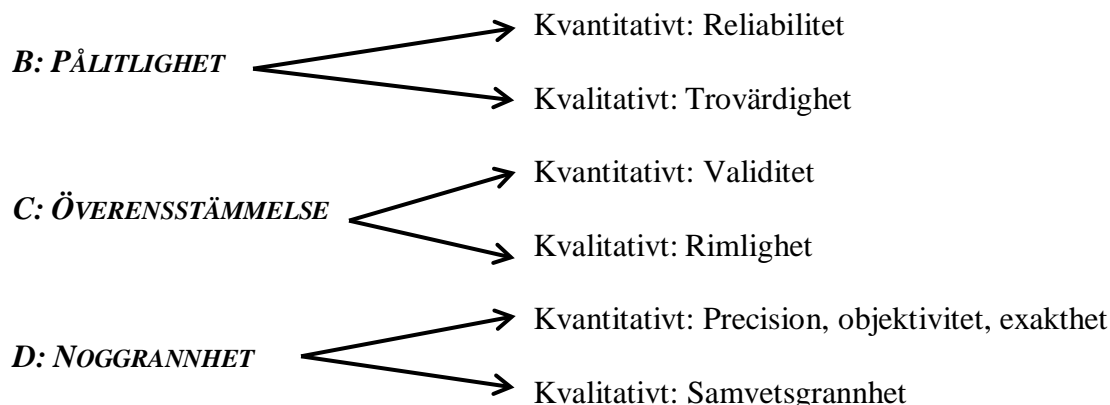
Genom att läsa in oss på litteratur av olika slag fann vi teorier som hjälpte oss att genomföra vår analys.

²⁷ Lindh (utg.) Systematiskt arbetsmiljöarbete, 2001

2.2 SÄKERHET VID INSAMLANDE AV INFORMATION

Vid en kvalitativ forskning är det forskaren som står i fokus både när det gäller insamling av information och vid analys av materialet. Det finns inga yttre kriterier att bedöma ifrån och det är därför viktigt att ställa kritiska frågor som till exempel: Får vi fram frågor som berör själva problemet? Utnyttjas all information? Finns det andra tolkningar?²⁸

A: TILLÄMPLIGHET



Figur 1: Begreppsöversikt
(Källa: Patel och Tebelius, Grundbok i forskningsmetodik, 1987, sid. 70f)

2.2.1 TILLÄMPLIGHET

Vi valde att studera en offentlig- och en privat organisation. Detta eftersom den offentliga sektorn har uppmärksammats mycket när det gäller utbrändhet och på grund av att all information inom en offentlig organisation måste vara offentlig. Vi ville studera en privat organisation eftersom vi misstänker att den är lika mycket drabbad, men att det förekommer ett stort mörkertal där.

För att kunna genomföra vår analys behövde vi samla in empiri från de olika organisationerna. Vi valde att intervjua individer på olika positioner inom organisationerna, detta för att kunna se vårt problem ur så många aspekter som möjligt. Intervjuerna gav den information vi behövde för att kunna genomföra vår analys.

2.2.2 PÅLITLIGHET

Intervjufrågorna tog vi fram med hjälp av våra teorier, som vi sedan använde som grund i vår analys. För att intervjupersonerna skulle känna sig säkra och trygga fick personerna i fråga välja vart vi skulle träffas och genomföra intervjuerna. Intervjuerna genomfördes på organisationerna. För att underlätta sammanställningen av vår empiri valde vi att använda bandspelare vid våra intervjuer. Efter det att vi sammanställt intervjuerna skickade vi dem till respektive intervjuperson så de kunde läsa igenom och godkänna intervjun, detta för att få en ökad trovärdighet. Samtliga av våra intervjupersoner godkände intervjuerna, och på så sätt vet vi att det inte har uppstått några feltolkningar från vår sida.

²⁸ Patel och Tebelius, Grundbok i forskningsmetodik, 1987, sid. 68

2.2.3 ÖVERENSSTÄMMELSE

När intervjupersonerna uppfattade något som oklart diskuterade vi igenom det med dem direkt så att svaren inte skulle grundas på en oklar fråga. De personer vi intervjuat som vi inte hade möjlighet att besöka igen valde vi att fråga om vi kunde skicka den sammanställda intervjun via E-mail och på så vis få ett godkännande.

2.3 PERSPEKTIV

Vi har valt att se på organisationerna ur både ledningens och de anställdas perspektiv, eftersom vår problemformulering baseras på hur viktig kommunikationen och informationen är för hur implementeringen fungerar mellan de som ansvarar för den och de som ska bli medvetna om den.

2.4 DATAINSAMLING

Vi började vårt arbete med att läsa artiklar, böcker och annan information om utbrändhet. När vi senare hade formulerat vår fråga började vi söka lämplig litteratur inom just vårt problemområde. Vår empiriska data samlade vi in genom personliga intervjuer. Vi fick även ta del av filmen och arbetsmiljöboken som de två organisationerna tillämpade som åtgärder, för att förebygga utbrändhet. Vi tog del av denna data för att vi ville få en bättre förståelse för de åtgärder som organisationerna tillämpar.

2.5 SJÄLVKRITIK

Alla individer har en teoretisk referensram som påverkar sättet att tolka olika data, alla har även en förförståelse som präglar sättet att se på saker. Vi hade en viss förförståelse om utbrändhet eftersom vi har anhöriga som har drabbats av det och som inte har fått någon uppföljning eller tagit del av några åtgärder som organisationen, som de arbetade inom, tillämpade. Detta kan ha färgat oss i vår problemdiskussion och när vi utformade våra frågor.

2.6 KÄLLKRITIK

Det är viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt då andrahandsdata används. Källorna som vi hämtar våra andrahandsdata ifrån kan vara opartiska, medvetet partiska och vinklade, ofullständiga, göra tveksamma urval etc. Konsten att göra bedömningar av källor genom att utsätta dem för källkritisk granskning, har författarna till källorna framför allt lärt sig av historiker.²⁹

Källkritiken är en sorts urvalsmetod: vi bedömer det material som samlats in och rensar bort det som inte är bra och behåller det som åtminstone är acceptabelt. Kritisk granskning av källuppgifter gäller givetvis alla källor som vi använder: intervjuer, statistik, arkivhandlingar etc. Källgranskningen gäller även Internet. Vad det gäller denna källa finns det ingen enkel väg att undersöka källornas tillförlitlighet. Vad som dock inte skadar är att lägga sig till med ett visst kritiskt sinnelag mot den information som hittas.³⁰ Vi har försökt att använda oss så lite som möjligt av Internet/WWW, detta eftersom vi anser att det är svårt att mäta reliabiliteten hos denna data. Detta anser vi därför att publicerade källor blir mer kritiskt

²⁹ Lundahl och Skäravad, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, 1999, sid. 134

³⁰ Eriksson & Wiedersheim-Paul, Att utreda, forska och rapportera, 1997, sid. 151

granskade innan de publiceras, en artikel på Internet är kanske inte granskad över huvud taget. I de fall då vi använt oss av Internet/WWW har vi använt data från sidor som vi anser har hög reliabilitet, såsom till exempel nationalencyklopedins hemsida (www.ne.se) och Folkhälsoinstitutets hemsida (www.fhi.se).

När vi använder oss av andrahandsdata uppstår naturligtvis problem av olika slag, eftersom vi inte har någon egen direktkontakt med de fall från vilka data insamlats utan måste lita till en annan insamlares redovisning. Över alla förståelsesdatas allmänna innebörd har datainsamlaren lagt sin personliga tolkning, sitt teoretiska perspektiv och en viss vetenskaplig innebörd. Men genom att uppmärksamt och metodmedvetet läsa en vetenskaplig rapport kan vi oftast skaffa oss en bra bild av datainsamlarens intention, teoretiska perspektiv samt den begreppstyp som han/hon använder till sammanfattandet av data. Det sista problemet gäller i vilken utsträckning vi, som utomstående, kan ”tro” att den använda datainsamlingsmetoden verkligen har frambringat de presenterade data.³¹

Vi har främst använt oss av litteratur som vi haft som kurslitteratur under tidigare kurser på BTH, och på så vis är accepterade av vår institution för Ekonomi och Management. Delar av vår litteratur har även rekommenderats av våra handledare. Andra delar av den litteratur vi använt oss av, har vi använt för att materialet är skrivet av författare som kontinuerligt förekommer inom forskningen i detta ämne.

³¹ Eneroth, Hur mäter man vackert? 1984, sid. 118

3. TEORI

3.1 IMPLEMENTERINGSTEORI

Vi vill med hjälp av denna teori analysera hur organisationen går till väga från att de har identifierat problemet med utbrändhet till att vidta åtgärder för att förebygga det. Vi vill även se vilka problem och möjligheter som kan uppstå när det gäller information och kommunikation, i samband med implementering.

Problemlösning brukar i vetenskapliga sammanhang beskrivas som en process i följande steg:

1. problemet identifieras i verkligheten
2. problemet definieras i begreppsmässiga termer
3. en mer preciserad modell över problemet byggs upp
4. lösning av modellen tas fram
5. lösningen tillämpas i den verkliga situationen

Vi vill använda en genomgång av ovanstående punkter för att kartlägga var i implementeringsprocessen som det kan uppstå möjligheter och begränsningar när det gäller kommunikationens och informationens roll i att göra de anställda medvetna om åtgärderna.

Om problemet inte är strukturerat kommer organisationen inte komma längre än till hypoteser om problemets natur. Enligt Edlund och Högberg är det viktigt att direktiven är strukturerade, annars kommer implementeringen inte att utföras på det sätt som utformarna tänkt. Är organisationen intresserad av att åstadkomma resultat i verkligheten används inte precisa modeller utan organisationen fokuserar på arbetet av sociala förändringsprocesser och individer som en del i beslutsfattandet.³²

Vi tror att denna teori kan hjälpa oss att förstå hur pass viktig utformningen av åtgärderna för att förebygga utbrändhet är för att implementeringen ska genomföras så att de anställda blir medvetna om dem.

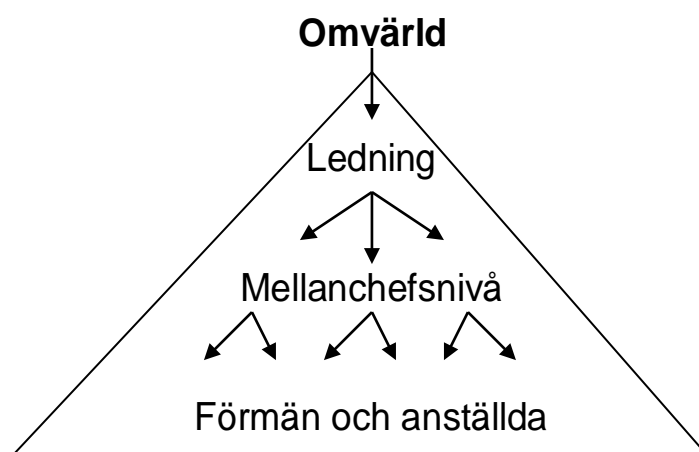
3.1.1 RATIONELLA MODELLEN

Enligt Hatch visar den rationella modellen att implementeringen går igenom olika nivåer inom organisationen på olika sätt. Modellen är viktig för att den tar upp att uppdelning av skyldigheter ofta skapar kommunikationsproblem och att det är viktigt med kommunikation för att mellanchefer (implementeraren) ska förstå vad utformaren verkligen menar. Vi vill med hjälp av denna teori förstå vilka problem som kan uppstå om denna kommunikation inte fungerar. Med hjälp av den rationella modellen vill vi se vilka hinder och möjligheter som kan uppstå i kommunikations- och informationsprocessen inom en organisation då de implementerar åtgärder, för att förebygga utbrändhet. Eftersom implementeringen av åtgärderna går igenom olika nivåer inom organisationen, det vill säga från de som utformat åtgärderna till de som ska använda dem, vill vi med hjälp av denna modell försöka se hur viktig informationen och kommunikationen är för att de anställda ska bli medvetna om åtgärderna.

³² Edlund och Högberg, Beslutsmodeller i praktisk tillämpning, 1993, sid. 16

Enligt den rationella modellen består implementeringen av strategiernas igångsättande av tilldelade resurser för att önskat resultat ska kunna uppnås. Detta innehåller följande: fördelning av resurser som stöd åt de alternativ som väljs, utveckling av kontrollsystem för att kunna mäta och bedöma prestationsnivå och ge återkoppling till ledningen och skapandet av strukturer som stöder den valda strategin. Implementeringen har enligt Hatch visat sig i praktiken vara synnerligen problematisk.

Den rationella modellen för utveckling av en strategi främjar en separation mellan strategiutformningen och implementeringen av denna strategi. I många organisationer materialiseras denna skillnad genom en hierarkisk arbetsfördelning – vissa individer (vanligtvis högre chefer eller en speciellt utsedd planeringsavdelning) utformar strategin, medan andra (från mellanchefernivå och neråt i organisationen) får i uppgift att implementera den. Högre chefer inriktar sig på att utveckla strategier för att maximera prestationerna. Under tiden hanterar den operationella nivån i organisationen de vardagliga aktiviteterna som innehåller att förverkliga organisationens strategiska mål. Mellancheferna får till uppgift att översätta ledningens strategier till samordnade mål och aktiviteter på den operationella nivån.



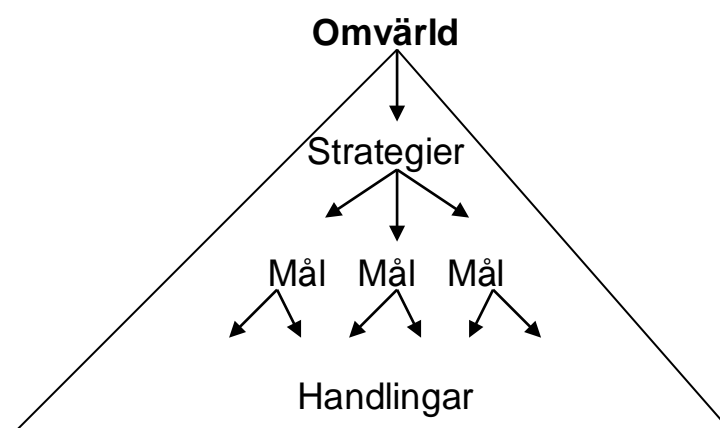
Figur 2: Mellancheferna översätter ledningens strategier till mål och aktiviteter som ligger på en operativ nivå.

(Källa: Hatch, Organisationsteori, 2000, sid. 134)

Denna uppdelning kan påverka implementerarnas engagemang när det gäller de strategiska målen. Hatch säger att om brist på engagemang är en följd av uppdelning mellan högsta ledningen och resten av organisationen, kan kommunikationsbrister och lågt engagemang leda till dålig förståelse eller missförstånd av strategierna eller till strategier som någon helt enkelt inte bryr sig om eller aktivt motarbetar. Alla dessa betingelser kan göra att implementeringen av strategin misslyckas.

Delaktighet i planeringsprocessen brukar ofta erbjudas som lösning på problem som rör styrning uppifrån och ner, men denna delaktighet ger upphov till vissa problem när det gäller den rationella modellen. Denna modell bygger på en linjär process där alla idéer kommuniceras på ett enkelriktat sätt från toppen ner till botten av organisationen.³³

³³ Hatch, Organisationsteori, 2000, sid. 133ff



Figur 3: Strategier kopplar samman organisationen med omvärlden och speglar intentionerna hos dem som formulerar strategin, som en process uppifrån och ner. (Källa: Hatch, Organisationsteori, 2000, sid. 135)

3.2 KOMMUNIKATIONSTEORIER

Enligt Bruzelius och Skärvad är kommunikation grunden för att åstadkomma samordnade aktiviteter. Denna kommunikation kan vara både formellt föreskriven och informell (spontan). Organisationsledarens uppgifter är att formulera mål, upprätthålla och stimulera kommunikation inom organisationen och säkerställa att organisationens intresser är beredda att medverka i organisationens verksamhet.³⁴

3.2.1 VAD ÄR KOMMUNIKATION?

Kommunikation beskrivs ofta som överföring av information, idéer, åsikter och känslor från en grupp eller individ till en annan.³⁵ Av detta framgår att ett meddelande som kommuniceras kan vara både verbala och icke-verbala signaler. Ofta råder det en brist på överensstämmelse mellan innehållet i de verbala och icke-verbala signalerna i kroppsspråket, som gör det svårt för mottagaren att tolka vad som egentligen menas. Vi har valt denna modell nedanstående modell för att den kan hjälpa oss att förstå varför de anställda blir medvetna om implementeringen av åtgärderna, för att förebygga utbrändhet, eller inte. Genom att studera de olika elementen i kommunikationsprocessen kan vi se var det eventuellt brister, och därefter söka en orsak till varför det brister just där.

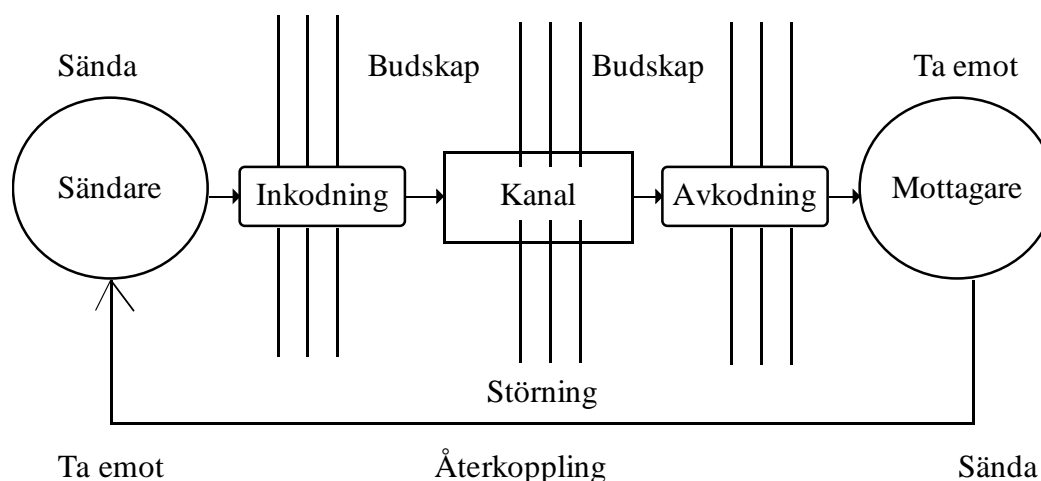
Kommunikation kan beskrivas som en process som består av följande åtta element:

1. budskap, signaler som överförs
2. kanal, medel eller medium för att överföra budskap
3. avsändare, individ som sänder budskapet
4. mottagare, den som tar emot och tolkar budskapet
5. överföring, sändande och mottagande av budskap
6. kodning, utformning av budskap
7. avkodning, tolkning av mottaget budskap
8. feedback ett budskap som sänds tillbaka som ett svar på det mottagna budskapet³⁶

³⁴ Armands och Josefsson, Kvalitet, kultur och kommunikation, 1995, sid. 43

³⁵ Hall (1972) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1995, sid. 267

³⁶ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 269



Figur 4: Kommunikationsmodell
(Källa: Stoner och Freeman i Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, Organisationsteori sid. 159)

Modellen har tre faser. I den första ska A formulera sitt budskap. A:s tankar eller avsikter kan inte avläsas direkt, men de kan självfallet framstå som naturliga slutsatser i en situation, i varje fall för de som känner A. Den generella poängen är att A ska välja ett "språk" som mottagaren B kan förstå. Det verkar vara ett enkelt krav, men vi bryter alla mot denna grundregel. Denna första fas kallas "inkodning".³⁷ Det är viktigt att vara uppmärksam på att avsändaren kan manipulera både information och uttrycksform för att nå ett bestämt mål. Ord och uttrycksformer kan uttryckas på olika sätt och kan skapa olika associationer beroende på situationer. Avsändaren måste också ta hänsyn till strukturella förhållandena i organisationen. Avsändaren skapar selektiv uppmärksamhet bland de anställda och detta kan medverka till att vissa synpunkter blir privilegierade och andra marginaliserade. Innehållet i kommunikationen påverkas därför av både individuella och strukturella förhållanden.³⁸

Meddelandet ska därefter överföras till mottagaren och det kan ske via många kanaler. Kanaler kan vara ett samtal, telefon, telefax, brev, anteckningar, fotografi, radio, TV, Internet, mail med mera. Forskningar har visat att kanalegenskaper är mycket viktigare för meddelandets effekt på olika mottagargrupper.³⁹ Avsändaren kan i princip välja mellan flera kanaler. Valet omfattar två typer av frågor:

1. ska avsändaren använda formella kanaler, som vanligen följer auktoritetsstrukturen i organisationen, eller informella personliga och sociala kanaler för kommunikation?
2. ska avsändaren använda kanaler för muntlig eller skriftlig överföring av budskap, eller kombinera dem genom att följa upp ett muntligt meddelande med ett skriftligt, eller tvärtom ett skriftligt meddelande med en muntlig påminnelse?

Alla kanaler har för och nackdelar i fråga om:

- a. hur mycket information de kan förmedla,
- b. i vilken utsträckning de möjliggör snabb feedback, och
- c. i vilken utsträckning de skapar förutsättningar för en personlig eller opersonlig kontakt mellan avsändare och mottagare.

³⁷ Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, Organisationsteori, 1999, sid. 158

³⁸ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 269

³⁹ Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, Organisationsteori, 1999, sid. 159

Budskapets karaktär och ändamål och hur relationen mellan avsändare och mottagare ser ut blir ofta bestämmande för valet av kommunikationskanal. Om budskapet är komplicerat, tvetydigt eller på annat sätt kan missförstås, kan ett möte vara att föredra. Detta ger det bästa tillfället att förmedla mycket information under kommunikationens lopp. Avsändaren får också omedelbar feedback på informationen och kan då försöka rätta till eventuella missförstånd och oklarheter, och anpassa argumentationen till mottagarens reaktion på budskapet. Om budskapet däremot är av enkel, rutinmässig karaktär är det naturligt att använda de formella kanaler som finns etablerade för sådan kommunikation.⁴⁰

Nästa fas handlar om mottagandet. När meddelandet fram till avsedd mottagare, och viktigast av allt, hur blir det mottaget och tolkat? Denna fas kallas ”avkodning”. Envägskommunikation är något som är mycket utbredd i masskommunikation och i stora organisationer. Det stora problemet i envägskommunikation är att avsändaren inte kan vara säker på att budskapet når fram och uppfattas på avsett sätt, särskilt när budskapet förmedlas genom flera led, är det mycket stor risk för förvrängningar. För att få bättre kontroll på om budskapet når fram kan feedback användas, vilket innebär kommunikation i båda riktningarna. Feedback är av utomordentligt stor betydelse för kommunikationen i organisationer, särskilt då missförstånd kan leda till skador på människor och material till exempel när det sätts in stora resurser i masskommunikation. Mottagaren fungerar då samtidigt som avsändare, och avsändaren fungerar samtidigt som mottagare av budskap. Det finns emellertid en viktig skillnad mellan envägs- och tvåvägskommunikation som är viktigt att ta hänsyn till då feedback studeras. Skillnaden är att avsändarens kommunikationsbeteende och val av kanal kan inbjuda till och främja feedback, eller tvärtom medverka till att mottagaren inte vill ge, eller får problem med att ge, feedback.⁴¹

Organisatoriska förhållanden som rör avsändarens och mottagarens position i organisationen kan också främja eller hämma feedback. Det viktigaste hindret för feedback hänger samman med om auktoritet i organisationen är ordnad i en hierarkisk struktur. Forskningen har visat att hierarki har en tendens att undertrycka kommunikation och reducera den sociala samverkan mellan över- och underordnade.⁴² Feedback-budskapet kan också innehålla medvetna förvanskningar till exempel kan en individ genom att svara undvikande på en fråga eller på annat sätt försöka gardera sig eller dölja information, som han/hon inte vill ska fram. Enligt Bakka, Fivelsdaal och Lindkvist är kommunikationen grunden för all organisation.⁴³

3.2.2 HUR TOLKAR MOTTAGAREN BUDSKAPET?

Vi vill med hjälp av denna teori se vilken betydelse, i implementeringen av åtgärder för att förebygga utbrändhet, tolkningen av budskapet har. Eftersom effektiv kommunikation vanligen definieras som att mottagaren tolkar budskapet på ett sätt som väl motsvarar de intentioner som avsändaren har, ser vi det viktigt att analysera tolkningen av budskapet. Hur avsändaren formulerat budskapet är enligt Baron av central betydelse för hur mottagaren uppfattar det. Han anser även att mottagarens selektiva uppfattning och mottagarens inställning till avsändaren har betydelse för hur budskapet tolkas.⁴⁴

⁴⁰ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 269

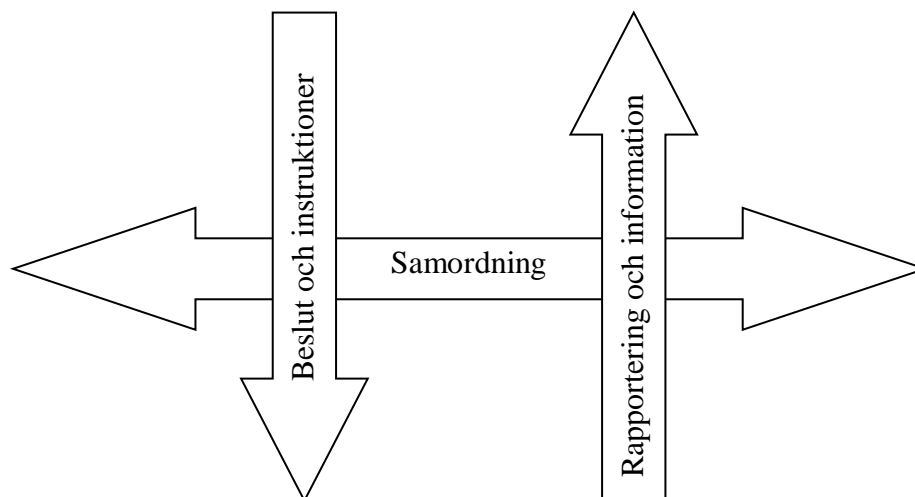
⁴¹ Bakka, Fivelsdaal och Lindkvist, organisationsteori, 1999, sid. 158ff

⁴² Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 272

⁴³ Bakka, Fivelsdaal och Lindkvist, Organisationsteori, 1999, sid. 158–160

⁴⁴ Baron i Bruzelius och Skäravad, Integrerad organisationslära, 1998, sid 24

När olika enheter talar skilda språk är sannolikheten mindre för att de ska komma överens om frågor som är av gemensamt intresse, och det är ofta lätt att tro att denna bristande överensstämmelse är beroende av den andra gruppens omedgörlighet och själviskhet. I stället för att tolka situationen som att de två grupperna uppfattar situationen på skilda sätt.⁴⁵ Kommunikation är grunden för att åstadkomma samordnade aktiviteter. Eftersom vi vill se vilken betydelse kommunikationen har för implementeringen av åtgärder, när det gäller att förebygga utbrändhet, anser vi att det är viktigt att analysera vilka former kommunikationen förekommer i, inom organisationerna. Detta tror vi att denna modell kan hjälpa oss med. Kommunikation kan förekomma i olika former, formell och informell. Den formella kommunikationen kan illustreras med hjälp av ett organisationsschema:



*Figur 5: Barons informationsflödesmodell
(Källa: Baron i Armands och Josephson, Kvalitet, kultur och kommunikation, 1995)*

Enligt Baron är det inte samma slags information som går i alla riktningarna. Han anser att instruktionerna kommer från toppen av hierarkin, medan rapporter och information flödar uppåt. Den vertikala kommunikationen går ut på att samordna arbetsuppgifter och information.⁴⁶

Enligt March och Simon har kommunikation flera viktiga funktioner. Kommunikationen knyter samman människor i sociala system, ger motivation och skapar förutsättningar för styrning och kontroll. Den viktigaste funktionen i moderna organisationer är kanske att skaffa och bearbeta information som grupper behöver för att fatta beslut. Det händer ofta att informationsunderlaget är otillräckligt.⁴⁷

3.2.3 KOMMUNIKATIV KOMPETENS

Habermas teori om kommunikation och kommunikativ kompetens, som handlar om förutsättningarna för att parter ska lyckas kommunicera och förstå varandra, har vi valt att använda för att denna modell kan hjälpa oss att förstå vilken betydelse förmågan att formulera sig har. I olika sammanhang existerar det nämligen specifika normer och traditioner för vad som accepteras som meningsfull kommunikation. Dessa normer går längre än kraven på språklig kompetens. Det är inte tillräckligt att ha en språklig kompetens att

⁴⁵ Hatch, Organisationsteori, 2000, sid. 340

⁴⁶ Baron i Armands och Josephson, Kvalitet, kultur och kommunikation, 1995, sid. 43

⁴⁷ March och Simon (1958) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 293

formulera satser för att nå en gemensam förståelse mellan de som kommunicerar. De måste därtill ha kommunikativ kompetens att lägga sina ord på ett sätt som gör att omgivningen lyssnar och lägger märke till det som sägs.⁴⁸ Vi vill se i vår analys om den kommunikativa kompetensen har haft betydelse för om de anställda inom organisationerna blivit medvetna om informationen när det gäller åtgärder för att förebygga utbrändhet.

Habermas uppfattar kommunikativ kompetens som förmågan att hos en individ, som strävar efter att uppnå en gemensam förståelse med andra, att anpassa sina satser till den situation samtalspartnern befinner sig i. Detta omfattar tre principer för anpassning till den som samtalet är med:

1. Att välja innehåll i budskapet på ett sådant sätt att antingen de fakta som presenteras eller de antaganden som innehållet bygger på infriar förväntningar (så att den som lyssnar kan förstå den som talar).
2. Att uttrycka intentionerna så att det språkliga uttrycket representerar det avsedda (så att den som lyssnar kan lita på den som talar).
3. Att genomföra samtalet på ett sådant sätt att det står i överensstämmelse med erkända normer (så att den som lyssnar och den som talar har en gemensam värdeorientering).

Habermas menar att vi kräver av varandra att vi ska säga det som är sant och rätt. Kravet på att tala sanning går ut på att vi måste vara eniga om hur saker i verkligheten är. Kravet på att säga det som är rätt går ut på att vi måste vara eniga om vad som är rätt sätt att handla. I idealfallet bör båda frågorna kunna avgöras genom saklig argumentation, där samstämmighet bestäms av den information som presenteras och av de bästa argumenten. Med detta förutsätter en idealisk dialogsituation mellan likställda parter som är motiverade att ta hänsyn till argumentens kraft och inte låta andra förhållanden inverka på meningsbildandet.⁴⁹

3.3 MOTIVATIONS TEORIER

Vi har valt att ha med teorier om motivation därför att när en individ känner att den inte har någon kontroll över saker som händer minskar motivationen att fortsätta att prestera, vilket vi menar kan resultera i att individen inte tar reda på information om utbrändhet. Detta gör han/hon kanske inte på grund av att han/hon känner att det ändå inte går att påverka de saker som kan framkalla utbrändhet. Detta kan vara en faktor som får implementeringen av åtgärder att antingen nå fram till de anställda inom organisationen eller att inte nå fram.⁵⁰

3.3.1 ENGAGEMANGS TEORI

Enligt Maslach och Leiter betyder att inrikta sig på engagemang att en individ inriktar sig på den energi, delaktighet och effektivitet som anställda har med sig till och utvecklar i arbetet. Om en individ inriktar sig på att skapa engagemang blir det lättare att bygga upp effektivare företag. I framgångsrika företag finns starka kulturer som stöder företagets inriktning. I en framgångsrik organisation med bra kvalitet finns ett starkt engagemang för arbetet, ”att vara bäst” är inte bara en slogan. I sådana företag är det viktigt att de anställda får stöd för sitt arbete mot att bli bäst. Med motiverade och välutbildade anställda blir det ledningens dagliga uppgift att undanröja hinder för ett effektivt arbete, medan uppgiften på lång sikt blir att utveckla en företagsmiljö som ger medarbetarna ett ännu starkare stöd. Det viktiga är inte att

⁴⁸ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 273

⁴⁹ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 273

⁵⁰ Potter, Preventing job burnout transforming work pressures into productivity, 1996, sid. 23

lösa problem, utan också att skapa nya möjligheter.⁵¹ Syftet med att använda engagemangs teori är att se om engagemanget hos de individer som vi intervjuat har påverkat om de anställda blivit medvetna om åtgärderna, för att förebygga utbrändhet, eller inte.

3.3.2 DET HOLISTISKA PERSPEKTIVET

Det holistiska perspektivet vidgar människors vyer, hjälper dem att förstå, se samband, hitta vägar att hantera situationer och se till väsentligheter. Vi har valt att ha med denna teori eftersom det är viktigt att de anställda förstår och ser samband mellan utbrändhet och de åtgärder som organisationen tillämpar för att förebygga det. Antonovsky hävdar att om vi ger människor en möjlighet att begripa, så hittar de vägar att hantera, under förutsättning att de upplever det meningsfullt. Antonovsky myntade begreppet KASAM, känslan av sammanhang. Teorin handlar om hur vi ger människor möjlighet att begripa förutsättningarna för utveckling och framgång, på individ och företagsnivå. Att ge människor förutsättningar att hantera situationer och att hjälpa människor att uppleva meningsfullhet och behålla motivationen och arbetsglädjen i ett längre perspektiv. Arbetsmodellen bygger på att företaget inser vilken kraft det ligger i att arbeta med lärande i alla riktningar inom organisationen, mellan ägare, ledning och personal. I en sådan ständigt pågående process tar organisationen tillvara på kunskaper och idéer som finns hos människor på alla plan i organisationen.⁵²

3.4 ANSVARSTEORI

3.4.1 MÅNGTYDIGHET NÄR DET GÄLLER ANSVAR

Enligt Hatch är oklarheter avseende ansvar inte bra för vare sig individen eller organisationen då det finns en oklar gränsdragning när det gäller ansvar. En situation som skapar konflikt när skulden ska fördelas efter ett begånget fel kan bli resultatet av en oklar gränsdragning. En situation där det är oklart vilken grupp eller enhet som har ansvaret innebär att gruppen kan hamna i konflikt när de försöker skylla på varandra, eller om det rör sig om något positivt, försöker få äran för det som skett.⁵³ Vi har valt att ha med denna teori för att vi vill veta hur viktigt det är att ansvaret är klarlagt för att informationen och kommunikationen ska fungera så att de anställda blir medvetna om åtgärderna.

3.5 VERKSTÄLLANDE AV BESLUT

Enligt Brunsson är beslut den mekanism som förbinder idé och tankeplanet med handlingsplanet.⁵⁴ Enligt Hogwood och Gunn kan det uppstå ett gap mellan vad som vill åstadkommas och vad som verkligen blir resultatet.⁵⁵ Det finns tre orsaker som kan förklara att ett besluts innehåll ändras under verkställandets lopp: verkställande problem, möjligheten att ett beslut aldrig var tänkt som en lösning på ett konkret problem och att möjligheten att kopplingen mellan beslut och beteende är allt för lös.

Vi vill använda oss av denna teori eftersom vi vill se om det finns avvikelser mellan beslutet att implementera åtgärder, och det slutliga resultatet, det vill säga om de anställda blivit

⁵¹ Maslach och Leiter, Sanningen om utbrändhet, 1999, sid. 135

⁵² Antonovsky (1991) i Söderlund, Den mentala miljös betydelse- företag individ verksamhet, 2000, sid. 98

⁵³ Hatch, Organisationsteori, 2000, sid. 339

⁵⁴ Brunsson (1989) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

⁵⁵ Hogwood och Gunn (1984) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

medvetna om åtgärderna, för att förebygga utbrändhet. Vi vill se om besluten genomförs på det sätt som planerats.

3.5.1 VERKSTÄLLANDE PROBLEM

Det finns flera orsaker som kan leda till avvikelser mellan beslutet och det slutliga resultatet. För det första kan det handla om att kunskapsunderlaget för beslut är otillräckliga, insikten är inte tillräckligt god i vilka medel som är nödvändiga för att realisera intentionerna med beslutet. Jacobsen påpekar att det lätt händer att problem framställs fel eller att fel lösningar väljs, och att lösningarna inte passar. För det andra kan de resurser som ställs till förfogande vara otillräckliga för att förverkliga beslutet. Resurserna kan totalt sett vara tillräckliga, men kombinationen av dem gör genomförandet omöjligt. Det kan vara att resurser inte står till förfogande vid den tidpunkt när de behövs. För det tredje kan ett politiskt motstånd mötas från centrala grupper som gör det svårt att genomföra det som beslutats.⁵⁶

Enligt Van Meter och Van Horn finns det ytterligare två förhållanden som kan göra det svårt att förverkliga beslut. Det kan hända att de som ska verkställa beslutet inte vet exakt vad de ska göra, eller vad som förväntas av dem. Eftersom informationen överförs från en individ eller grupp till en annan kan innehållets innebörd lätt ändras. Sådana förvrängningar i kommunikationsprocessen kan leda till bristande överenskommelse mellan direktiv och krav. Även när direktiven är klart uttalade kan problem uppstå genom att verkställarna inte helt klart förstår vad de ska göra. Dessutom kan verkställandet vara problematiskt helt enkelt för att verkställarna vägrar utföra de arbetsuppgifter som de blivit tilldelade.⁵⁷

3.5.2 SYMBOLISKA BESLUT

Enligt Edelman är i många fall ett beslut inte avsett att verkställas och lösa några problem. Poängen är rätt och slätt att visa handlingskraft eller ett sätt att uttrycka en åsikt genom att fatta ett beslut. Beslutsfattarna är mer intresserade av de symboliska och expressiva sidor som kan knytas till beslutet av att följa upp beslutet när det väl fattats.⁵⁸ Enligt Pfeffer bör beslut värderas utifrån två aspekter: en instrumentell och en symbolisk. Instrumentella beslut är val som är avsedda att lösa problem, medan symboliska beslut är inriktade på att vinna uppslutning genom att visa att någonting görs. Det kan vara lätt att se enbart negativt på symboliska beslut, men även de kan ha starka effekter på organisationers funktion och verkningssätt. Symboliska beslut ger signaler om i vilken riktning som organisationen ska röra sig. Symboliska beslut kan även ha en motiverande effekt inom organisationen.⁵⁹ Med hjälp av denna teori vill vi förstå om karaktären på de beslut som fattas inom organisationerna när det gäller implementering av åtgärder, för att förebygga utbrändhet, kan påverka hur informationen och kommunikationen används för att de anställda ska bli medvetna om informationen om åtgärderna eller inte.

⁵⁶ Jacobsen (1977) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

⁵⁷ Van Meter och Van Horn (1975) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

⁵⁸ Edelman (1967) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

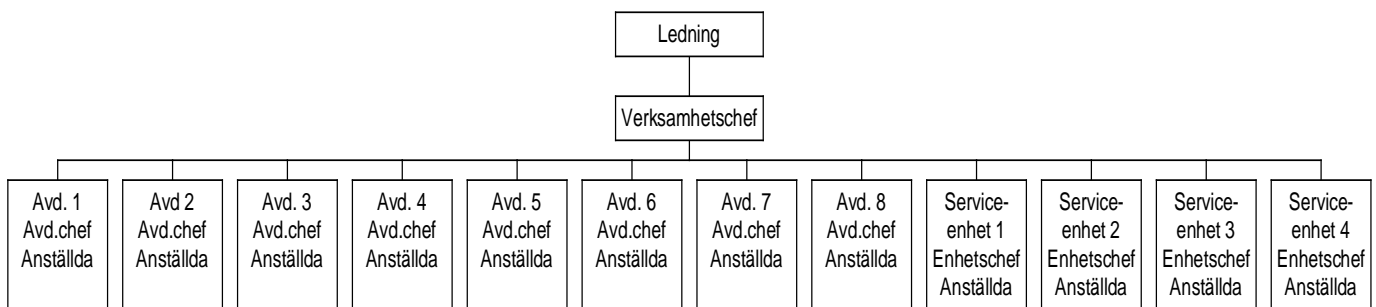
⁵⁹ Pfeffer (1990) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

4. ORGANISATIONSBESKRIVNING

I detta kapitel beskriver vi kortfattat de organisationer vi valt att studera. Efter respektive organisationsbeskrivning beskriver vi de individer vi intervjuat och redogör även hur de har svarat på de övergripande och inledande frågorna i våra intervjuer. Vi kommer inte att namnge de olika organisationerna eller individerna inom dem, eftersom vi har garanterat dem full anonymitet. Därför har vi vid varje redogörelse av intervjupersonerna angivit fiktiva namn som vi kommer använda oss av i analysen.

4.1 ORGANISATION A

Organisation A är en offentlig organisation som bildades 1989. Den har 425 anställda (2001) och organisationen är uppbyggd som en matrisorganisation med en ledning högst upp. Närmast under ledningen finns en verksamhetschef som ansvarar för de åtta avdelningarna samt de fyra serviceenheterna. Varje avdelning och enhet har resultatansvar och ansvarar på så vis för sina egna intäkter och kostnader.



Figur 6: Organisationschema för organisation A
(Källa: Organisation A:s hemsida och Personalchefen)

4.1.1 BESKRIVNING AV INTERVJUPERSONER

Personalchef Ulrika:

Ulrika inom organisation A har arbetat inom organisationen sedan 1988, det vill säga innan den startade officiellt. Hon har varit personalchef sedan 1999 och har övergripande arbetsuppgifter när det gäller personalfrågor. Hennes arbetsuppgifter består främst av policy frågor, rehabilitering och anställningsärenden. Hon känner sig ofta stressad och anser att hon har för mycket att göra, och blir på så vis tvungen att prioritera bort saker som är mindre viktiga. Hon säger att det hela tiden känner att hon inte gör det som hon borde göra eftersom hon anser att tiden inte räcker till. Hon ser på begreppet utbrändhet som att en individ inte orkar längre och att det lätt bli konflikter mellan de olika medarbetarna. Ulrika är inte längre rädd för att bli utbränd eftersom hon anser att hon lärt sig hantera stressen. Hon säger även att hon var nära att bli utbränd och råka illa ut för ett tag sedan, men att hon själv sökte upp en läkare, och sedan dess har hon uppmärksammat att det finns andra värden i livet än bara arbete som hon prioriterar högre.

Avdelningschef Arne:

Arne arbetar som avdelningschef på avdelning 1. Han började arbeta inom organisation A 1998, och han har varit avdelningschef sedan 1999. Han har många arbetsuppgifter och är ansvarig för hela sin avdelning. Han känner ofta att hans arbetsuppgifter gör honom stressad och att tiden inte räcker till, men anser att det oftast är positiv stress. När han hör begreppet utbrändhet så tänker han på individer som är uttröttade eller uppgivna på något sätt. Arne känner ingen rädsla för att bli utbränd.

Anställd Albin:

Albin jobbar som anställd på avdelning 1. Han har arbetat inom organisationen sedan 1988, och har varit med och byggt upp organisationen sedan den startade. Anställd Albin har haft en rad olika uppgifter inom organisationen och har tidigare varit avdelningschef. Han anser att hans arbetsuppgifter alltid gör honom stressad, att det alltid är för mycket att göra och att han har "för många järn i elden". Han säger att han ofta får skylla sig själv eftersom han själv kan styra över sina arbetsuppgifter och ofta tar på sig lite för många uppgifter. Anställd Albin anser att begreppet utbrändhet är lite väl överexponerat och tror inte att alla som säger att de är utbrända verkligen är det. Han tror att så fort en individ börjar känna sig utarbetad, pratar de flesta om att de är utbrända. Anställd Albin är rädd för att bli utbränd men anser samtidigt att "det händer inte mig".

Anställd Jonna:

Jonna arbetar även hon på avdelning 1. Hon har arbetat på avdelningen sedan 1 augusti, 2001 och är verksamhetscontroller på avdelningen. Hon anser att hennes arbetsuppgifter gör henne stressad under vissa perioder, men att denna stress är positiv och gör henne mer systematisk och mer strukturerad. Hon uppfattar utbrändhet som "den berömda väggen" där en individ går in i något och det blir bara fullständigt stopp, fullständig frustration och ångest. Hon säger att det är klart att hon är rädd för att bli utbränd men anser att hon är naiv och tror att det här "händer nog inte mig".

Anställd Magnus:

Magnus arbetar som anställd på avdelning 2 och är även fackligt ombud. Han har jobbat inom organisationen sedan 1993 och har varit fackligt ombud sedan 1998. Han säger att det är klart att hans arbetsuppgifter är stressande, särskilt när en individ får arbetsuppgifter med mycket kort varsel och när det är mycket på en gång. Denna stress anser han handlar om positiv stress. Magnus anser att utbrändhet är när en individ är stressad och får för många arbetsuppgifter men inget ansvar. Han anser också att det kan bero på att en individ arbetar mycket och att kroppen fysiskt inte orkar med. Magnus har anhöriga som blivit utbrända men är trots detta inte rädd för att bli utbränd själv.

4.1.2 BESKRIVNING AV ÅTGÄRDERNA SOM ORGANISATIONEN TILLÄMPAR

Enligt organisation A:s hemsida på Internet tillämpar organisationen följande åtgärd:

*"Filmen om utbrändhet har införskaffats. Avdelningarna och enheterna har uppmanats att ta extern hjälp för att gå vidare i frågan."*⁶⁰

Enligt personalchef Ulrika och avdelningschef Arne tillämpar organisation A följande åtgärder:

⁶⁰ Organisation A:s hemsida, protokoll fört vid sammanträde med organisationens skyddskommitté, 2000-09-12, 2002-04-23

Personalchef Ulrika: ”Vi har visat en informationsfilm som har varit underlag till ett seminarium. Jag kan ju också säga att vi kommer att gå vidare med hälsoprofiler och där kommer ju en del av just de här psykosociala in. Det ska vi börja med till hösten.”

Avdelningschef Arne: ”Ja, det är en rimlig arbetsbelastning och en blandning av arbetsuppgifter och kompetensutveckling, alltså varierande arbetsuppgifter som sagt det är på denna arbetsplats, så man inte har alla arbetsuppgifter under samma period eller så.”

Organisation A har köpt in en videofilm som är tänkt som en åtgärd, för att förebygga utbrändhet. Ulrika har skickat ut information till samtliga avdelnings- och enhetschefer, där hon informerat om filmen och dess syfte. Tanken med filmen var enligt personalchef Ulrika att respektive avdelning och enhet skulle se filmen tillsammans och därefter diskutera ämnet gemensamt, förslagsvis i samarbete med Previa företagshälsovård. Men trots detta var det inte alla avdelnings- och enhetschefer som implementerade åtgärden och använde sig av filmen inom avdelningen eller enheten. Av de avdelningar som vi studerat var det en avdelning som genomförde implementeringsprocessen av åtgärden och en avdelning som inte gjorde det. Denna film är den åtgärd som vi studerat närmare i vår studie. Vi har haft möjlighet att se filmen och på så vis kunnat bilda oss en egen uppfattning om dess innehåll. Enligt vår uppfattning om filmen är den ämnad för samtliga inom organisationen.

När vi frågade de anställda inom organisation A om de kände till filmen fick vi följande svar:

Avdelningschef Arne: ”Den har jag sett för tre år sen, är det så länge sen två år sen kanske det var ju vad hon heter arbetsmiljöskyddsstyrelsen om det är den dom menar? Vi hade en ledningsgrupp vi sammanträdde, där personalchefen samt alla avdelningschefer såg den här filmen.”

Vi har i efterhand kommit fram till att filmen som avdelningschef Arne berättade om inte är densamma som den filmen vi läst om på organisationens hemsida. Detta dels eftersom personalchef Ulrika inte sett filmen som vi läst om på hemsidan tillsammans med avdelningscheferna i Sölvesborg och dels för att Arnes beskrivning av innehållet i filmen inte stämmer överens med den filmen som vi studerar. Därför tolkar vi detta som om han inte vet om den informationsfilm som personalchefen angivit ovan.

Anställd Albin och Anställd Jonna: ”Nej”

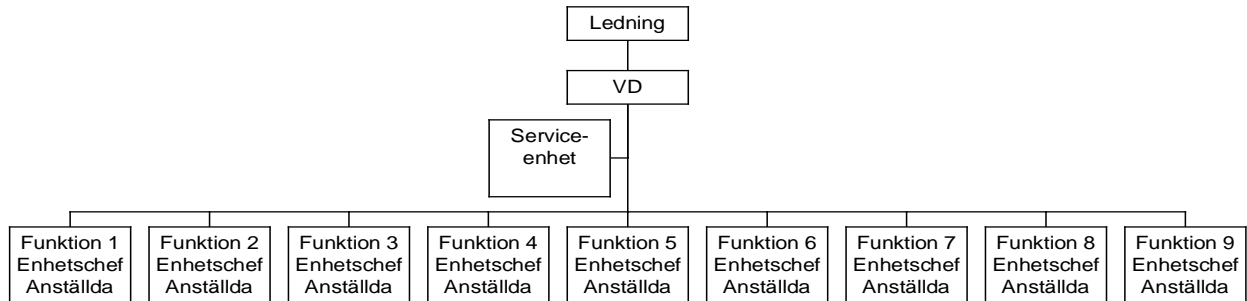
Anställd Albin och Anställd Jonna arbetar båda två inom avdelning 1 och ingen av de var medvetna om att organisationen använde sig av en film för att förebygga utbrändhet. Däremot intervjuade vi en anställd inom avdelning 2 och fick följande svar:

Anställd Magnus: ”Japp, den har gått runt på de olika avdelningarna vår avdelning visade filmen på ett avdelningsmöte, enligt hur andra avdelningar om hur de har gjort sitt åtagande det vet jag inte men vi och några avdelningar till har gjort det i alla fall för innan vi såg filmen var det några andra som sett den.”

4.2 ORGANISATION B

Organisation B är en internationell privat organisation som bildades 1943. Vi har valt att fokusera på en filial inom organisationen som startade 1958 och har 260 anställda (2002). Organisationen är uppbyggd som en funktionsindelad organisation bestående av nio

funktionsenheter, med en ledning högst upp. Närmast under ledningen finns en VD som ansvarar för de olika funktionscheferna, de i sin tur ansvarar för respektive funktion. Ovanför funktionerna finns en samordnande enhet bestående av: personalchef, lönechef, informationschef, ekonomichef med flera, som kallas serviceenhet.



Figur 7: Organisationschema för organisation B
(Källa: Organisation B:s hemsida samt Personalchefen)

4.2.1 BESKRIVNING AV INTERVJUPERSONER

Personalchef Berit:

Berit har jobbat inom organisationen som personalchef sedan november 2001 och har tidigare jobbat inom samma organisation, men på andra orter och med andra arbetsuppgifter. Inom organisationen arbetar hon som ett bollplank för avdelningscheferna och de anställda när det gäller personalfrågor hon arbetar även med chefsrekrytering, rehabilitering och som konsult inom arbetsrättsfrågor. Berit anser att hennes arbetsuppgifter gör henne stressad, men hon tror mest att det har att göra med att hon är ny. När hon hör begreppet utbrändhet tänker hon på kraftlöshet, total kraftlöshet, att individen inte orkar göra någonting, knappt orkar gå upp ur sängen, att individen har tömt ut all energi som hon har. Båda Berits assistenter har varit utbrända så hon har enorm respekt för det och hon anser att varje chef och medarbetare som blir utbränd är ett nederlag för henne, hon anser att då har organisationen gjort något fel. Berit är rädd för att bli utbränd men anser att hon inte är där än men hon tänker mycket på det, hon är mest rädd för att hennes två assistenter ska trilla dit igen.

Anställd Monika:

Monika arbetar på avdelning 1 och har arbetat inom organisation B i 3,5 år till och från men har varit heltidsanställd i 1,5 år. Hon upplever rätt ofta att hennes arbetsuppgifter gör henne stressad att det "går upp och ner" många "döperioder" och sedan är det jättestressigt. Hon anser att det främst är tidspressen som gör henne stressad. Det första hon tänker på när hon hör begreppet utbrändhet är "överarbetad". Hon känner lite rädsla för att bli utbränd, särskilt när hon är så ung och redan känner sig stressad, det gör henne orolig.

Anställd Felix:

Felix har arbetat extra inom organisationen vid sidan om skolan sen september 1999. Han har varit heltidsanställd sedan julen 2001 och har nu vissa timmar som är fast anställning, han arbetar inom avdelning 2. Han upplever ibland att hans arbetsuppgifter gör honom stressad, och då känner han att det främst är tidsbrist. Han anser att han får skylla sig själv lite för han har svårt att säga nej och tar på så vis på sig fler uppgifter än vad han hinner. Felix ser utbrändhet som folk som arbetar för mycket, har stressiga arbeten och som har det stressigt även när de kommer hem. Han är lite rädd för att bli utbränd och har funderat på det ibland

för han har svårt att slappna av. Han anser att så länge han är ung går det nog bra men det kan bli slitigt när han blir äldre.

Anställd Jenny:

Jenny har arbetat inom organisation i drygt två år. Hon upplever inte att hennes arbetsuppgifter är stressade trots att hon har väldigt mycket att göra. Hon anser inte att hon är en sådan individ som stressar, hon säger att det "får ta den tid det tar". Jenny anser att arbetsmiljön periodvis är mycket stressande men att hon inte upplever det som negativ stress. När hon hör begreppet utbrändhet så tänker hon på en individ som har fått för mycket arbetsuppgifter av organisationen. Att det inte handlar om att individen inte klarar av situationen utan mer att han/hon tar på sig för mycket. Men Jenny anser inte att det är individens "fel" utan att ansvaret ligger hos organisationen. Hon är inte, som det ser ut idag, rädd för att bli utbränd utan känner att hon har full kontroll på sin arbetsituation och att hon inte stressar.

4.2.2 BESKRIVNING AV ÅTGÄRDerna SOM ORGANISATIONEN TILLÄMPAR

Enligt Previas hemsida på Internet, har organisation B, i samarbete med Previa utvecklat en arbetsmiljöbok som organisation B tillämpar, på hemsida står det att:

"Projektet startade under januari 2001, när Arbetsmiljöverkets övergripande föreskrifter om Systematiskt arbetsmiljöarbete var alldeles färska. Fast tankarna på ett mer sammanhållet arbetsmiljöarbete inom organisationen tog fart långt tidigare, i samband med upphandlingen av företagshälsovård mellan bolagen. Arbetsmiljöboken kommer att fungera som en handledning för alla som jobbar inom organisationen, oavsett vilka arbetsuppgifter man har eller vilket av organisationens bolag man jobbar i."

Då vi frågade personalchef Berit vad organisationen använder för åtgärder, för att förebygga utbrändhet, svarade hon följande:

Personalchef Berit: *"Det finns ju en liten arbetsmiljöbok som är framtagen, min ambition är att jag inför nästa år ska börja jobba enligt den, Inte mot utbrändhet, det har vi inte. Vi har friskvård, ett lite luddigt begrepp kanske men där har det inte heller gjorts så mycket på senaste. Det här låter ju inte klokt, vi har tillgång till gym det har vi här borta i huset som organisationen betalar. Det har kommit ett material från organisationen som heter "commercial revue" som det står mycket om olika rutiner som avdelningarna ska arbeta med, checklistor om hur man ska jobba. Jag tror att det reducerar stressen. När "Stina" kommer in klockan ett så vet hon precis vad hon ska göra."*

Personalchef Berit: *"Den är riktad mot chefer, att de ska jobba med den. [...] Det viktiga är att det är cheferna och jag som har koll på den boken. De praktiska bitarna som de anställda kan relatera till där ska vi definitivt informera de anställda."*

Arbetsmiljöboken är enligt Previas hemsida utvecklad för att alla medarbetare, som funderar på något som rör arbetsmiljön, ska hitta svaren i denna bok. Implementeringen av boken är påbörjad eftersom boken är framtagen, men vi märkte i vår studie att organisationen inte har gått vidare i implementeringsprocessen, så att de anställda blir medvetna om åtgärden. Detta eftersom alla de anställda som vi intervjuade svarade nej på frågan om de blivit informerade om den boken:

Anställd Monika, Anställd Felix och Anställd Jenny: ” Nej”

Efter att vi har tagit del av arbetsmiljöboken anser vi att den inte direkt handlar om utbrändhet eftersom det inte finns några direkta svar på hur organisationen och individer kan förebygga utbrändhet men däremot innehåller boken information om hur arbetsmiljön ska förbättras, exempelvis arbetsledning, arbetsmängd, arbetsorganisation, arbetstempo och arbetstid med flera. Dessa faktorer anser vi kan vara orsaker till utbrändhet. Även om boken inte omnämner utbrändhet direkt så anser vi att boken trots det är en åtgärd för att förebygga utbrändhet för samtliga inom organisationen.

Vi har genom de frågor som vi diskuterat med de anställda inom båda organisationerna, uppmärksammat att den största delen av de anställda inom organisationerna inte är medvetna om åtgärderna som organisationerna tillämpar för att förebygga ohälsa hos de anställda. Genom de svaren vi fått har vi uppmärksammat att det fanns vissa brister inom implementeringsprocessen, åtgärderna har inte nått ända fram till de anställda utan avbrutits någonstans på vägen. Vi vill i vår analys av implementeringsprocessen belysa områdena information och kommunikation för att se om dessa faktorer kan vara orsaker till att de anställda inte är medvetna om implementeringen av åtgärder, för att förebygga utbrändhet. Dessa två faktorer kommer alltså att utgöra tyngdpunkten i vår analys.

När vi samlat in vår empiriska data insåg vi att det inte förekom någon skillnad mellan den privata och den offentliga sektorn när det gäller åtgärder, för att förebygga utbrändhet. Därför har vi valt att inte ta hänsyn till detta i vår analys och drar på så vis inga slutsatser om det.

5. ANALYS

5.1 HUR HAR ORGANISATIONERNA UPPMÄRKSAMMAT DEN NYA FÖRESKRIFTEN OM SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE?

Sedan den 1 juli 2001 måste organisationer enligt föreskriften, systematiskt arbetsmiljöarbete (2001:1), aktivt arbeta för att förebygga ohälsa hos de anställda.⁶¹ Vi frågade våra intervjupersoner vad de kände till om denna föreskrift men ingen av de anställda visste något om den. Följande svar fick vi av personalcheferna, Ulrika och Berit och avdelningschef Arne:

Personalchef Ulrika: ”Ska jag vara ärlig så har jag inte engagerat mig i det eftersom jag inte har haft den tiden. Jag har tagit hänsyn till vissa saker på så sätt att jag har haft en del förberedande informations seminarier med avdelningarna där vi har haft hjälp av Previa. Vi har börjat men vi har inte aktivt detta kräver ju en fortsättning. Vi har långt ifrån något program för att förebygga ohälsa, men vi har börjat i alla fall.”

Avdelningschef Arne: ”Inte mycket mer än det du sa nu.”

Personalchef Berit: ”Jag flinar därför att vi har inte gjort en arbetsmiljöplan här sen femtioåtta tror jag, då huset byggdes. Det har varit dåligt med systematiskt arbetsmiljöarbete. Vi har prioriterat andra saker. Det har varit dåligt med systematiskt arbetsmiljöarbete. Jag har ju som ambition nu inför nästa år, det finns ju en liten arbetsmiljöbok som är framtagen, min ambition är att jag inför nästa år ska börja jobba enligt den. Att vi inte gjort det nu beror på att jag kom i november, ena assistenten kom i december och den andra assistenten kom i januari. Vi är alla nya på avdelningen så det har varit viktigt att komma igång med bas rutiner. Den boken arbetar vi inte med alls just nu. Men den finns där och vi ska ta tag i den”.

Trots att det finns en föreskrift som säger att organisationerna aktivt ska arbeta för att förebygga ohälsa hos de anställda, var det ändå ingen av de som är ansvariga för de anställdas hälsa som kände till speciellt mycket om föreskriften. Personalchef Ulrika är inte engagerad i att ta reda på information om föreskriften på grund av tidsbrist och anledningen till att personalchef Berit inte har börjat arbeta enligt den beror på att hon har prioriterat andra saker. Eftersom Berit uttrycker att hon är rädd för att hennes två assistenter, som tidigare varit utbrända, ska bli utbrända igen finner vi det märkligt att hon inte prioriterar arbetsmiljöarbete högre. Detta skulle kunna tolkas som att personalcheferna inte är motiverade att sätta sig in i vad föreskriften innebär.

Svaren som personalchef Ulrika och avdelningschef Arne gav tolkar vi som att de är medvetna om att föreskriften finns, men de har trots detta inte tagit reda på vad den innebär. Detta skulle kunna tolkas som att det finns en brist på engagemang och motivation när det gäller att prioritera det systematiska arbetsmiljöarbetet.

⁶¹ Lindh (utg.) Systematiskt arbetsmiljöarbete, 2001

Vi har uppfattat det som att personalchefen vet att det finns en bok inom organisationen som är baserad på det systematiska arbetsmiljöarbetet, fast hon har inte börjat arbeta med den. Personalchef Berit uttrycker att hon har som ambition att börja arbeta med den till hösten. Detta skulle kunna tolkas som att hon är villig att ta del av och sätta sig in i vad föreskriften innebär men hon har inte tillgång till de resurser som krävs för att göra detta. Resursen som Berit har till sitt förfogande är materialet, den resurs hon däremot inte har är tid.

Att de ansvariga inom respektive organisation inte är medvetna om vad föreskriften innebär tolkar vi som att på grund av tidsbrist har personalcheferna och avdelningschefen tvingats att prioritera annat arbete. Om så är fallet kunde kanske en avlastning av dessa personer göra att de bättre kunde sätta sig in i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Enligt Jacobsen och Thorsvik kan det handla om att individen inte har de nödvändiga resurserna till förfogande för att prestera det som förväntas av dem.⁶² Detta skulle kunna tolkas som att de som är ålagda att ta reda på och informera om vad systematiskt arbetsmiljöarbete innebär inte har de nödvändiga resurserna, nämligen tid, för att kunna prestera det som väntas av dem. Detta skulle enligt Jacobsen och Thorsvik kunna förstöra sambandet mellan att vilja prestera och faktiska prestationer.⁶³

Vi drar slutsatsen att om organisationer vill att de anställda ska vara medvetna om hur organisationen arbetar med systematiskt miljöarbete så krävs det att organisationerna ger de ansvariga de resurser som krävs för att de ska kunna genomföra arbetet.

5.2 DE ANSTÄLLDAS MEDVETENHET OM ÅTGÄRDER

Eftersom föreskriften kräver att organisationer aktivt ska arbeta för att förebygga ohälsa hos sina anställda fann vi det intressant att undersöka vilka faktiska åtgärder som organisationerna tillämpar för att förebygga utbrändhet. Vi frågade därför de anställda om de visste vilka åtgärder som organisationerna tillämpar och fick följande svar:

Anställd Magnus: "Jag tror inte att det finns några systematiska åtgärder egentligen liksom centralt inom organisationen."

Anställd Jenny: "Nej, jag vet ju att vi har kontakt med Previa, dom är ju som ett stöd för personalen. Men man vet inte mycket om det."

Anställd Felix: "Nja, nej men däremot så tror jag att det är lite på gång."

Ett ständigt återkommande svar på denna fråga var att de anställda inte var medvetna om några åtgärder, trots att det, enligt föreskriften, ska finnas åtgärder inom organisationen för att förebygga ohälsa hos de anställda. När vi sökte information om de organisationer som vi valt att studera, fann vi att organisationerna har investerat i åtgärder för att förebygga utbrändhet.

Organisation A har köpt in en videofilm om utbrändhet och organisation B har utvecklat en arbetsmiljöbok som ska hjälpa de anställda att hitta svar på frågor som rör arbetsmiljön. Detta innebär att organisationerna har åtgärder för att förebygga utbrändhet, men att nästan ingen av de anställda vet något om dem. Vi frågade oss då vad det kan bero på att de anställda inte var medvetna om organisationernas åtgärder?

⁶² Van Meter och Van Horn (1975) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 222

⁶³ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 222

5.3 ORSAKER TILL ATT DE ANSTÄLLDA INTE ÄR MEDVETNA OM ÅTGÄRDER

5.3.1 KAN DE ANSTÄLLDAS MEDVETENHET OM ÅTGÄRDERNA VARA RELATERAT TILL IMPLEMENTERINGSPROCESSEN?

Eftersom största delen av de anställda inom organisationerna inte är medvetna om åtgärderna som organisationerna tillämpar för att förebygga utbrändhet, anser vi att det måste brista i implementeringsprocessen. Vi fann det då intressant att granska var i denna process som implementeringen kan brista. Eftersom utbrändhet är ett problem som organisationerna måste lösa använder vi oss av Edlund och Högbergs modell som beskriver problemlösning i följande fem steg och jämför detta med de organisationer som vi studerat:

		Enligt vår studie
1	Problemet identifieras i verkligheten	Organisationen uppmärksammar att det förekommer utbrändhet inom organisationen.
2	Problemet definieras i begreppsmässiga termer	Organisationen försöker finna orsaker till problemet.
3	En mer preciserad modell över problemet byggs upp	Organisationen utvecklar och börjar implementera direkta åtgärder för att förebygga utbrändhet. Exempel på detta är att i organisation A köpa in filmen och att i organisation B utveckla boken.
4	En lösning av modellen tas fram	Organisationen gör upp en plan för hur dessa åtgärder ska praktiskt ska användas, det vill säga på vilket sätt filmen och boken ska användas.
5	Lösningen tillämpas i den verkliga situationen. ⁶⁴	Organisationen tillämpar lösningen i den verkliga situationen.

Vi anser att organisationerna inte fått igenom samtliga fem steg i problemlösningen. Vi anser att organisationerna har funnit åtgärder för att hantera problemet med utbrändhet men att de inte lyckats med att lösa problemet eftersom de anställda inte är medvetna om åtgärderna. Båda organisationerna har nått fram till steg fyra men efter det anser vi att de har misslyckats med att tillämpa åtgärderna i den verkliga situationen. Vi menar att detta kan vara en orsak till att

implementeringen brister och att de anställda inom organisationerna inte är medvetna om åtgärderna för att förebygga utbrändhet.

5.3.2 PÅVERKAR BESLUTETS KARAKTÄR DE ANSTÄLLDAS MEDVETENHET?

Svaren vi fick om att de flesta anställda inte visste något om åtgärderna som organisationerna vidtagit för att förebygga utbrändhet, skulle kunna vara ett resultat av symboliska beslut. Enligt Pfeffer bör beslut värderas utifrån två aspekter: en instrumentell och en symbolisk. Instrumentella beslut är avsedda att lösa problem, medan symboliska beslut är inriktade på att

⁶⁴ Edlund och Högberg, Beslutsmodeller i praktisk tillämpning, 1993, sid. 16

vinna uppslutning genom att visa att någonting görs.⁶⁵ Åtgärderna kanske inte är införskaffade för att proaktivt förebygga utbrändhet, utan endast införskaffade reaktivt på grund av den gällande föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete. Enligt Edelman är i många fall ett beslut inte avsett att verkställas och lösa några problem.⁶⁶

Eftersom det är för de anställda som beslutet om åtgärder är fattat och de anställda inte är medvetna om åtgärderna, kanske inte beslutet är avsett att verkställas och lösa problemet med utbrändhet utan enbart fattat som ett symboliskt beslut. Åtgärden finns kanske endast för att visa handlingskraft och att visa att organisationen bryr sig om de anställda och tar utbrändhet på allvar. Genom att ha en videofilm respektive en bok angriper organisationen kanske inte problemet, men det kan se bra ut att visa upp. Monika reflekterade följande över de åtgärder som organisationen säger sig tillämpa:

Anställd Monika: *”Det är nog mer för organisationens anseende än för personalen skull.”*

Om de anställda inte är medvetna om några åtgärder skulle detta kunna tolkas som att beslutsfattarna är mer intresserade av de symboliska och de uttrycksfulla sidorna av beslutet än av att följa upp om beslutet har haft någon inverkan.⁶⁷ Enligt Pfeffer sätt att se på beslut skulle vi kunna tolka det som att, om besluten hade varit instrumentella, hade organisationerna arbetat mer aktivt med implementeringsprocessen än vad de har gjort och följt upp och tagit reda på om de anställda varit medvetna om åtgärderna. Som det ser ut i organisationerna A och B idag har implementeringen inte fullföljts vilket skulle kunna tolkas som att beslutet om åtgärderna enbart är ett symboliskt beslut, som inte fattades för att lösa själva problemet, utan enbart utformades för att visa att någonting görs.

Vi har tolkat det som att syftet med åtgärderna som organisationerna utformat är att de ska leda till att risken för att de anställda i framtiden ska drabbas av utbrändhet ska minska. Eftersom de inte arbetar med detta aktivt så menar vi att anledningen till att organisationerna redan nu har utformat åtgärderna beror på att det finns en föreskrift som tvingar dem till det.

Personalchef Berit: *”Det finns en liten arbetsmiljöbok som är framtagen, min ambition är att jag inför nästa år ska börja jobba enligt den...”*

Vi anser att besluten är fattade som instrumentella beslut, men eftersom implementeringen inte har fullföljts, har besluten övergått till symboliska beslut som visar de anställda att något är på väg att göras mot utbrändhet inom organisationerna.

Enligt Pfeffer kan det vara lätt att se enbart negativt på symboliska beslut, men de kan ha starka effekter på organisationers funktion och verkningssätt. Symboliska beslut ger signaler om i vilken riktning organisationen ska röra sig.⁶⁸ De symboliska besluten kan vara positiva för de ansvariga i och med att organisationerna kan visa upp att de har påbörjat det förebyggande arbetet mot utbrändhet. Det kan vara bra om någon skulle kontrollera organisationen eller när organisationen ska rekrytera nya anställda.

⁶⁵ Pfeffer (1990) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

⁶⁶ Pfeffer (1990) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

⁶⁷ Edelman (1967) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

⁶⁸ Pfeffer (1990) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 329

5.3.3 PÅVERKAR KOMMUNIKATIONEN DE ANSTÄLLDAS MEDVETENHET?

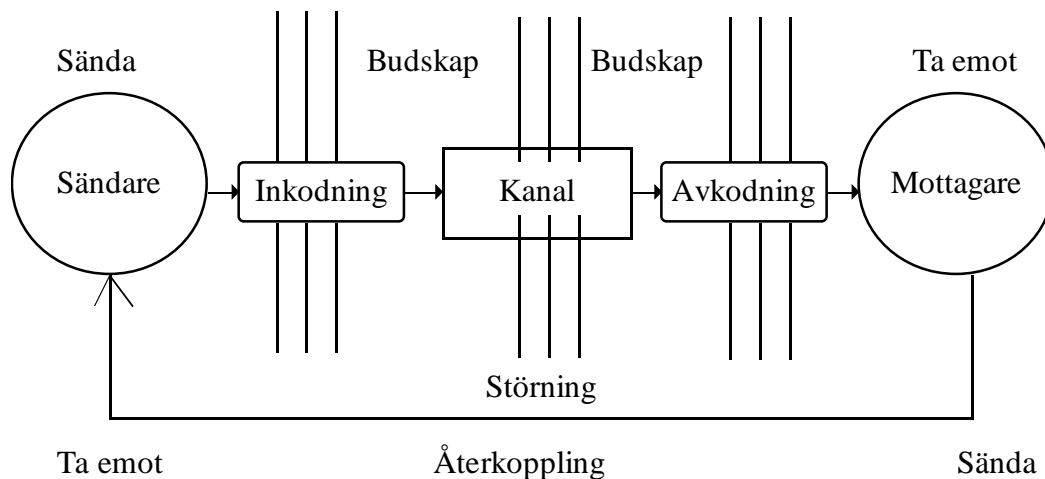
Ovanstående citat, om att de anställda inte känner till åtgärderna som respektive organisation implementerat, kan även tyda på att det brister i kommunikationen. Detta ser vi eftersom vi vet att organisationerna utformat åtgärder men att de flesta anställda **har inte** fått någon information om dem. När vi frågade de anställda om de fått någon information om vilka åtgärder som respektive organisation tillämpar fick vi följande svar:

Anställd Albin: "Nej"

Anställd Felix: "Nej"

Enligt Jacobsen och Thorsvik är kommunikation en process som består av följande åtta steg:

1. budskap, signaler som överförs
2. kanal, medel eller medium för att överföra budskap
3. avsändare, individ som sänder budskapet
4. mottagare, den som tar emot och tolkar budskapet
5. överföring, sändande och mottagande av budskap
6. kodning, utformning av budskap
7. avkodning, tolkning av mottaget budskap
8. feedback ett budskap som sänds tillbaka som ett svar på det mottagna budskapet.⁶⁹



Figur 8: Kommunikationsmodell
(Källa: Stoner och Freeman i Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, Organisationsteori sid. 159)

Inom organisation A var det personalchef Ulrika som var sändaren av information om filmen och de olika avdelningscheferna som var mottagare. Kanalerna som användes var E-mail, telefon och ledningskonferens. Inom organisation B var det ledningen som sände budskapet om arbetsmiljöboken genom att lägga ut boken på organisationens intranät och det var därifrån som personalchef Berit laddade hem och skrev ut boken. Personalchefen inom organisation A svarar på frågan om hur hon har informerat om vilka åtgärder organisationen som tillämpar:

Personalchef Ulrika: "Jag har både ringt och mailat, Vi har ju även ledningskonferensen, så egentligen på tre sätt."

⁶⁹ Jacobsen och Thorsvik. Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 267

Om informationen inte nått till mottagaren och han/hon inte förstått budskapet rätt, menar vi att kommunikationsprocessen inte är fullständigt genomförd. Detta skulle kunna ses som en anledning till att implementeringen av åtgärderna inte gjort de anställda medvetna om dem.

När vi frågade Avdelningschef Arne om den aktuella filmen, förstod vi genom hans svar att han inte var medveten om den, eftersom han enbart pratade om en annan film som han sett för tre år sen.

Avdelningschef Arne: *”Den har jag sett, för tre år sen är det så länge sen, två år sen kanske det var ju vad hon heter arbetsmiljöskyddsstyrelsen om det är den dom menar?”*

Eftersom avdelningschefen inte är medveten om att han ska informera de anställda om filmen anser vi att det brister någonstans i kommunikationsprocessen. Inom de organisationer som vi har studerat har vi tolkat det som att det kan brista på någon av följande punkter: om avsändaren väljer fel kanal, att sändaren utformar budskapet så mottagaren inte förstå, att mottagaren även kan tolka sändarens budskap på fel sätt och att det inte förekommer någon feedback.

5.3.3.1 Fel val av kanal?

Personalchef/ledning valde vilken kanal som skulle användas för att överföra budskapet om åtgärder som organisationerna investerat i för att förebygga utbrändhet. Inom organisation A valde personalchef Berit att informera avdelningschef Arne via E-mail, telefon och ledningskonferens. Inom organisation B valde ledningen att lägga ut informationen på organisationens intranät. Forskning har visat att kanalegenskaper är mycket viktiga för meddelandets effekt på olika mottagargrupper.⁷⁰ Enligt Jacobsen och Thorsvik bestäms budskapets karaktär och ändamål av hur relationen mellan avsändare och mottagare ser ut. Detta blir ofta bestämmande för valet av kommunikationskanal. När vi frågade avdelningschef Arne om hur han tycker att kommunikationen fungerade inom organisationen fick vi följande svar:

Avdelningschef Arne: *”Ja, på avdelningsnivå fungerar det bra. Det fungerar bra också mellan en del avdelningar [...], men det fungerar inte särskilt bra mellan avdelningarna och den totala ledningen, det är mer sporadiskt det fungerar när det är akuta fall, men den här ständiga löpande diskussionen den fungerar inte.”*

Vi tolkar det som att avdelningschefen anser att hans relation till ledningen inte är speciellt god. Detta menar vi kan vara ett resultat av att personalchefen valt fel kanal vid informationsspridning och på sätt har inte relationen till avdelningscheferna blivit så god.

Om budskapet är komplicerat, tvetydigt eller på annat sätt kan missförstås kan ett möte vara ett föredra. Detta ger tillfälle att förmedla mycket information under kommunikationens lopp.⁷¹ Vi menar att möte vore ett lämpligt sätt att förmedla budskapet om åtgärder eftersom det handlar om viktig information. På detta sätt får avsändaren omedelbar feedback på hur informationen tolkats och kan på så vis rätta till eventuella missförstånd och oklarheter.

⁷⁰ Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, Organisationsteori, 1999, sid. 159

⁷¹ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 269

Personalchef Ulrika: ”Nu vet jag att det finns avdelningar som inte har anmält sig, jag har påmint dem ett par gånger.”

Vi menar vidare att eftersom personalchefen inom organisation A visste om att inte alla avdelningschefer tog del av den information som skickades, var personligt möte att föredra, eftersom då hade hon fick omedelbar feedback om hur avdelningscheferna reagerade på informationen och fick tillfälle att argumentera för varför det är viktigt att informationen förs vidare till de anställda.

Eftersom Ulrika påmint de anställda via personliga möten och kanaler som gett feedback drar vi slutsatsen att hon informerat på de sätt som krävs av henne. Vi anser därför inte att det är Ulrikas val av kanal som lett till att avdelningschef Arne inte vidarebefordrat budskapet.

När vi frågade personalchefen inom organisation B om hur hon informerat de anställda om arbetsmiljöboken, som finns på organisationens intranät fick vi svaret att hon inte hade gjort det eftersom:

Personalchef Berit: ”Den är inte riktigt riktad mot de anställda. Den talar inte om hur du reducerar stress och tidsplanerar utan är ett verktyg för att kunna hantera det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det viktiga är att det är cheferna och jag som har koll på den boken. De praktiska bitarna som de anställda kan relatera till där ska vi definitivt informera de anställda.”

När vi när vi läste på Previas hemsida om denna bok stod det:

”Arbetsmiljöboken kommer att fungera som en handledning för alla som jobbar inom (organisationen), oavsett vilka arbetsuppgifter man har eller vilket bolag man jobbar i.”

Vi tolkar det som att Berit har missförstått det budskap hon fick om syftet med boken eftersom hon anser att den endast är till för cheferna, medan Previas hemsida säger att den är till för alla medarbetare. De sätt som ledningen inom organisation B informerade personalchef Berit på, genom att lägga ut information på intranätet, menar vi lätt kan leda till missförstånd. Detta eftersom det blir en envägskommunikation där det inte förekommer någon feedback. Ledningen följer inte upp för att se att Berit förstår budskapet på rätt sätt eller att hon överhuvudtaget fått budskapet. Enligt Jacobsen och Thorsvik är det viktigt att avsändaren får omedelbar feedback på den viktiga informationen så eventuella missförstånd och oklarheter kan rättas till.⁷²

Utifrån detta drar vi slutsatsen att ledningen inom organisation B kunde valt en mer passande kanal för ändamålet. Vi anser att de skulle valt en kanal som främjar feedback så att ledningen får reda på hur personalchefen tolkat informationen.

Efter att personalchef/ledning inom respektive organisation valt kanal ska de formulera sitt budskap. Den generella poängen är att avsändaren ska välja ett ”språk”⁷³ som avdelningschef Arne och personalchef Berit kan förstå. Detta kan tyckas vara ett enkelt krav, men det kan vara svårt att hitta en formulering som samtliga mottagare förstår.⁷⁴ Vi tolkar det som att inom organisation B kan missförståndet, om att personalchef Berit inte förstått syftet med

⁷² Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 269

⁷³ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 271

⁷⁴ Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, Organisationsteori, 1999, sid. 158

boken, berott på att avsändarens språk inte utformat på ett sätt så att Berit förstod syftet med budskapet. Enligt Jacobsen och Thorsvik kan ord och uttrycksformer kan uttryckas på olika sätt och kan skapa olika associationer beroende på situationer.⁷⁵

Att avdelningschef Arne på den ena avdelningen inom organisation A inte visste om att filmen finns, trots att personalchefen informerat på tre olika sätt, anser vi inte beror på att avsändaren utformat budskapet fel eller att budskapet tolkats fel. Detta eftersom hon informerade avdelningschefen via tre olika kanaler.

Bakka, Fivensdal och Lindkvist anser att det är viktigt hur budskapet blir mottaget och tolkat.⁷⁶ Vi anser att det viktigaste med ett budskap är att det "när" mottagaren och att mottagaren tolkar det på rätt sätt. Bara för att meddelandet är skickat via E-mail innebär det inte att mottagaren öppnar och läser det och kan på så vis inte tolka det. Vi menar att bara för ett budskap "när" fram till mottagaren så är det inte säkert att det gör denne individ medveten om vad som står i

det. Det är viktigt för avsändaren att ta hänsyn till, det vill säga att inte alltid ta för givet, att mottagaren blir medveten om budskapet bara för att det når fram. Vi menar att citaten om att personalchef Ulrika har informerat avdelningschef Arne på tre sätt styrker att det är viktigt att veta om mottagaren blir medveten och tolkar informationen på rätt sätt, eftersom Arne uppenbarligen inte har tagit del av denna information då han inte känner till något om filmen. Avdelningschef Arne hade enligt personalchef Berit fått meddelandet men har inte enligt vår intervju tagit del av det.

Enligt Jacobsen och Thorsvik definieras effektiv kommunikation som att mottagaren tolkar budskapet på ett sätt som väl motsvarar de intentioner som avsändaren hade. Hur avsändaren formulerat budskapet är av central betydelse för hur mottagaren uppfattar det. Även hur mottagarens inställning till avsändaren är har betydelse för hur han/hon tolkar budskapet.⁷⁷ Avdelningschefen inom organisation A svarade följande på frågan om han tog del av all information:

Avdelningschef Arne: *"Nej, jag räknar att jag får reda på det för eller senare ändå, de här akuta ärendena dom hanterar jag på direkten med den här mer allmänna informationen den får jag reda på förr eller senare ändå."*

Vi menar att detta citat visar att avdelningschefens inställning till sändaren är att han inte värdesätter informationen från personalchefen mer än information han får av någon annan, om informationen inte är akut.

5.4 SKILLNADER I INFORMATIONSSPRIDNING INOM SAMMA ORGANISATION

Inom Organisation B var det ingen av de anställda som vi intervjuade oavsett vilken avdelning de arbetade på som fått information om boken.

Anställd Felix och Anställd Jenny: *"Nej"*

⁷⁵ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 269

⁷⁶ Bakka, Fivensdal och Lindkvist, Organisationsteori, 1999, sid. 159

⁷⁷ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 271

Personalchefen Berit svarade på frågan om hon informerat de anställda om arbetsmiljöboken följande:

Personalchef Berit: *”Nej [...] det kommer att ske.”*

Att de anställda inom organisation B inte visste om arbetsmiljöboken, trots att Berit visste om den och fått del av boken, beror på att Berit inte vidarebefordrat informationen till de anställda. Vår slutsats om detta är att det inom organisation B är hos personalchef Berit på mellanchefernsnivå som informationen brister eftersom hon inte för den vidare.

Genom våra intervjuer inom organisation A uppmärksammade vi att de anställda inom en avdelning inte var medvetna om åtgärderna, medan anställda inom en annan avdelning var

medvetna. När vi frågade anställd Albin på den ena avdelningen inom organisation A om han kände till filmen fick vi följande svar:

Anställd Albin: *”Nej”*

När vi ställde samma fråga till anställd Magnus på en annan avdelning inom samma organisation fick vi följande svar:

Anställd Magnus: *”Japp, den har gått runt på de olika avdelningarna.”*

När vi frågade personalchefen, hur hon informerat avdelningscheferna om filmen svarade hon:

Personalchef Ulrika: *”Jag har både ringt och mailat.”*

Vi frågade även om hon hade haft direkt kontakt med avdelningscheferna så hon visste att informationen nått fram till avdelningscheferna, då fick vi följande svar:

Personalchef Ulrika: *”Ja, det har jag, Vi har ju även ledningskonferensen, så egentligen på tre sätt.”*

När vi frågade den anställda på avdelning 2 som kände till filmen, hur han hade fått information om den, svarade han:

Anställd Magnus: *”Ja det kom ju ett mail från personalchefen till avdelningschefen och avdelningschefen har i sin tur mailat ut till all personal, så tog man upp det på ett avdelningsmöte innan också.”*

Anställd Magnus styrker det personalchefen säger, och förtydligar att hon har skickat ut information till samtliga avdelningschefer om filmen och dess syfte. Eftersom alla avdelningschefer inom organisation A fått samma direktiv från personalchefen drar vi slutsatsen att det även inom denna organisation brister hos avdelningschefen på mellanchefernsnivå i det fall då de anställda inte är medvetna om filmen.

5.4.1 VAD KAN VARA ANLEDNINGEN TILL ATT INFORMATIONEN SKILJER SIG MELLAN DE OLIKA AVDELNINGARNA?

Eftersom vi vet att personalchef Ulrika inom organisation A sänt ut information till de olika avdelningscheferna och att en av dem vidarebefordrat informationen och en inte, menar vi att det är hos avdelningscheferna som vi ska söka efter varför denna individ inte vidarebefordrar den information hon fått del av så att implementeringen kan bli fullständigt genomförd. Eftersom det inom organisationen finns utvecklade åtgärder men att inte samtliga anställda är medvetna om åtgärderna, utför inte avdelningscheferna de handlingar som de fått direktiv att vidarebefordra. (Se figur 2: Mellancheferna översätter ledningens strategier till mål och aktiviteter som ligger på en operativ nivå.) Enligt ett avtal är samtliga avdelningschefer skyldiga att informera de anställda om vad som sägs på ledningskonferenserna.

Personalchef Ulrika: ”Sen har vi ett samverkansavtal inom organisationen som säger att avdelningscheferna sen i sin tur ska informera personalen på deras avdelning.”

När vi frågade avdelningschef Arne om vem som ansvarade för spridningen av information när det gäller åtgärder som organisationen tillämpar svarade han:

Avdelningschef Arne: ”det ligger ju i arbetsgivarens intresse helt klart, däremot som sagt tycker jag nog att det i första hand är personalavdelningen för de är ju proffs på detta [...] den här informationen är personalchefen ansvarig för.”

Samtidigt när vi frågade avdelningschefen om hur informationsflödet ser ut inom organisationen fick vi följande svar:

Avdelningschef Arne: ”Det finns en ledningskonferens där verksamhetschefen, förvaltningen och personalansvarig tar upp frågor som utbrändhet och sen är i alla fall idén att den här informationen förs vidare till de inom avdelningarna via avdelningschefen.”

Vi menar att det inte är klarlagt hos vem ansvaret ligger för att de anställda ska få informationen om filmen som är införskaffad i syfte att förebygga utbrändhet. Avdelningschefen är medveten om sin roll när det gäller att vidarebefordra information till de anställda, men trots detta anser han att personalchefen ska informera om åtgärder som organisationen tillämpar för att förebygga utbrändhet, detta eftersom han anser att det är hon som är proffs på det. Vi anser att detta kan vara en anledning till att informationen om filmen inte når de anställda.

Uppdelningen av skyldigheter, som den rationella modellen beskriver, att det är mellancheferna som har till uppgift att översätta ledningens strategier till samordnade mål och aktiviteter. Detta kan enligt Hatch skapa kommunikationsproblem.⁷⁸ Vi anser att svar på frågan, varför inte alla avdelningar vidarebefordrat informationen, kan ges genom att se vilka brister det kan finnas i kommunikationen. Enligt Jacobsen och Thorsvik består som vi tidigare nämnt en kommunikationsprocess av åtta element, och de anser att det kan ha betydelse i kommunikationsprocessen vilken kanal som väljs och på vilket sätt som budskapet utformas och tolkas.⁷⁹ Eftersom personalchefen Ulrika informerat avdelningschef Arne, både via E-mail, telefon och även tagit upp informationen på en ledningskonferens där alla avdelningscheferna var med, anser vi inte att det är på grund av att hon valt fel kanal eller att

⁷⁸ Hatch, Organisationslära, 2000, sid. 133ff

⁷⁹ Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 267

budskapet feltolkas som är anledningen till att avdelningschef Arne inte vidarebefordrat informationen. Detta dels eftersom hon använt sig av telefon som ger omedelbar feedback och kan se till så eventuella missförstånd kan redas ut och dels för att hon informerat vid flera tillfällen och på så sätt gjort chansen mindre att budskapet feltolkas.

5.4.2 HUR KAN SKILLNAD I MOTIVATION MELLAN OLIKA AVDELNINGSCHEFER PÅVERKA OM DE ANSTÄLLDA BLIR MEDVETNA OM ÅTGÄRDERNA?

Eftersom vi inte tolkar det som att det beror på att personalchefen inom organisation A har brustit i sitt sätt att informera avdelningscheferna, frågande vi oss om det kunde bero på motivation. Kan det vara så att avdelningschef Arne inte var motiverad till att vidarebefordrat informationen. Avdelningschef Arne känner ingen rädsla för att bli utbränd och har aldrig gjort det trots att han upplever att hans arbetsuppgifter gör honom stressad. Kan detta göra att han blir mindre motiverad till att ta del och sprida informationen om åtgärderna? Eftersom Arne har stressande arbetsuppgifter men trots det inte känner rädsla för att bli utbränd tolkar vi det som att han inte tycker att det är meningsfullt att minska stressen inom avdelningen. Han anser även att stress är positivt. Vi tolkar detta som att han inte finner det intressant eller meningsfullt att reducera denna positiva stress och göra medarbetarna mindre effektiva. Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist kommer motivationen att ligga på förhållandevis låg nivå om arbetet i sig inte är intressant och inte upplevs som meningsfullt.⁸⁰ Vi anser att avdelningschefen inte upplever att det är meningsfullt att sprida informationen om åtgärderna vidare till de anställda och detta leder till att motivationen blir låg.

Avdelningschefen Arne svarar på om han har vidarebefordrat den information som han hade tagit del av vid en annan filmvisning:

Avdelningschef Arne: "Nej det har jag inte gjort, det var väl mer hur man som chef identifierar personer som riskerar utbrändhet det hade ju kunnat vara smart att göra det därför att det är ju inte bara chefen som märker att det är något fel utan det är alla anställda men jag har inte informerat nej, det var inte nej det var inte särskilt informativ film överhuvudtaget så det var inget."

Vi menar att om avdelningschefen hade sett åtgärderna som meningsfulla så hade han varit med motiverad att vidarebefordra informationen. Vi tolkar snarare bristen på vidarebefordran av informationen som att avdelningschef Arne inte förstår åtgärdens del i resultatet att minska risken för att de anställda ska drabbas av utbrändhet och är på så vis inte motiverad att vidarebefordra informationen.

5.4.3 HUR KAN TID PÅVERKA OM DE ANSTÄLLDA BLIR MEDVETNA OM ÅTGÄRDERNA?

En annan anledning till att avdelningschef Arne inom avdelning 1 inte har vidarebefordrat informationen medan avdelningschefen inom avdelning 2 vidarebefordrat den kan vara tidsbrist. Eftersom Arne säger att han ofta är stressad och upplever denna stress som:

Personalchef Arne: "Att jag har ont om tid."

Vi anser att en anledning till att han inte vidarebefordrat informationen kan bero på att han inte haft tid.

⁸⁰ Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, Organisationsteori, 1999, sid. 167

Vi drar utifrån detta resonemang slutsatsen att anledningen till att avdelningschef Arne inom organisation A inte har vidarebefordrat informationen om åtgärderna, bero på att han inte är motiverad att göra det samt att han har ont om tid och känner sig stressad.

5.5 KOMMUNIKATIONS- OCH INFORMATIONSFLODE MELLAN OLIKA NIVÅER

Personalchef inom organisation A säger att hon förmedlat information om filmen på följande sätt:

Personalchef Ulrika: *”Jag har både ringt och mailat avdelningscheferna om filmen samt informerat på ledningskonferensen.”*

Denna information har inte kommit fram till avdelningschef Arne, eftersom den enda film han kände till var en film som han såg med de andra avdelningscheferna för tre år sen och det är inte denna film som Ulrika menar. Detta tolkar vi som att det förekommer brister i kommunikationen inom organisationen. Därför ansåg vi det intressant att fråga hur kommunikationen mellan de olika nivåerna fungerar, mellan de som utformat åtgärderna och de som implementerar dem. Vi fick följande svar:

Personalchef Ulrika: *”Jo, kommunikationen med avdelningscheferna är bra.”*

Avdelningschef Arne: *”Det fungerar inte särskilt bra mellan avdelningarna och ledningen, det är mer sporadiskt det fungerar bara när det är akuta fall, men den här ständiga löpande diskussionen den fungerar inte.”*

Vi tolkar det som att det finns en brist inom kommunikationen inom organisation A eftersom personalchefen säger att hon har informerat medan avdelningschefen inte vet något om filmen. Hon uppfattar kommunikationen som bra medan han inte gör det. Uppenbarligen fungerar kommunikationen inte så att avdelningschefen blir medveten om åtgärderna.

Även inom organisation B tolkar vi det som att det råder brist i kommunikationen mellan de som utformat åtgärderna och de som implementerar dem. I detta fall är personalchef Berit medveten om att kommunikationen inte fungerar tillräckligt bra. Hon är medveten om att om det inte fungerar mellan avdelningscheferna och ledningen så fungerar det inte heller mellan avdelningscheferna och de anställda.

Personalchef Berit: *”Jag tror inte den funkar så bra. Den är lite trög, sen är det oerhört mycket information. [...] Jag tror att det klickar mellan de som sitter i ledningsgruppen och avdelningscheferna och klickar det där så mellan avdelningscheferna och de anställda. Jag tror att det har att göra med att vi är alla nya i ledningsgruppen. Den som har suttit längst i ledningsgruppen har suttit i ett år. Vi har inte riktigt jobbat oss samman. De kan fråga mig en sak som jag svarar på och sen fråga någon annan som svarar något annat.”*

Vi tolkar det som om kommunikationen varit bättre mellan de som beslutat om åtgärderna och personalchef Berit så hade missförståndet med bokens syfte kunnat minskas. Personalchef Berit säger följande om arbetsmiljöboken:

Personalchef Berit: ”Det kommer att vara en arbetsmiljöutbildning för chefer. Den är riktad mot chefer att de ska jobba med den. Där finns allt de behöver veta om skyddsronder och rehabilitering. Så steg ett är att vi kommer att ha en miljöutbildning för chefer som är personalansvariga. Det är meningen att jag ska delegera ner det ansvaret.”

Personalchef Berit anser att arbetsmiljöboken som ledningen utvecklat i samarbete med Previa är riktad mot cheferna men i artikeln vi läste stod det att den var utvecklad för alla som jobbar inom organisationen, oavsett vilka arbetsuppgifter den anställde har eller vilket av organisationens bolag den anställde jobbar i. Detta innebär att personalchefen inte fått tillräckligt klara direktiv från de individer i ledningen som utvecklat arbetsmiljöboken.

Utifrån dessa svar som vi fick på frågorna ovan drar vi slutsatsen att det råder kommunikationsbrist mellan de som utformat åtgärderna och de som implementerat dem i organisationen. Detta kan leda till stora problem i och med att den som implementerar åtgärderna kan missförstå vad utformaren verkligen menar. Om inte kommunikationen mellan dessa leden i implementeringsprocessen fungerar kan det enligt den rationella modellen uppstå stora problem.⁸¹

Vi ansåg även att det var intressant att se på hur informationsflödet mellan de olika nivåerna fungerade inom organisationerna. När vi frågade anställd Jonna hur hon ansåg att informationen fungerade inom organisationen fick vi följande svar:

Anställd Jonna: ”Kommunikationen tycker jag fungerar bra på avdelningen. Som alltid så finns det vissa personer som är svåra att få tag på, men nu är man ju medveten om vilka de personerna är och då tar man med det i beräkningarna i tid och i planeringen. Det beror lite på vilken instans man har att göra med och vilka personer på den instansen man har att göra med. [...] Ibland kan man väl känna att det är en liten trubbig väg att gå, man pratar först med en och sen ska man prata med någon annan eller med en tredje, det kan vara lite irriterande ibland när man bara vill ha ett besked.”

Jonnas svar tolkar vi det som att det är inte helt klart till vem de anställda ska vända sig till när de söker information om något. Detta menar vi skulle kunna göra att individer som är motiverade till att söka information tröttnar eftersom de bollas vidare från en individ till en annan hela tiden.

När vi frågade personalchefen inom organisation A om hon kunde beskriva informationsflödet inom organisationen fick vi följande svar:

Personalchef Ulrika: ”Vi använder ledningskonferensen mycket för att det är verksamhetschefens sätt att prata med avdelningscheferna och informera, där är vi också med och informera om våra frågor. Vi har ett samverkans avtal inom organisationen som säger att avdelningscheferna sen i sin tur ska informera personalen på sin avdelning. [...] avdelningscheferna har en skyldighet att informera om vad som sägs på ledningskonferenserna.”

När det gäller information är avdelningscheferna inom organisation A skyldiga, enligt ett avtal, att informera sina anställda om aktuella frågor inom organisationen. Vi ställde oss då frågan om det fanns några informationshinder som gjorde att några anställda inom

⁸¹ Hatch, Organisationslära, 2000, sid. 133ff

organisation A inte var medvetna om åtgärderna för att förebygga utbrändhet. På frågan till personalchef Ulrika om vad det kunde bero på att de anställda inom en avdelning inte fått någon information om filmen fick vi följande svar:

Personalchef Ulrika: ”Då har avdelningscheferna prioriterat något annat. Varje avdelning och enhet har haft möjlighet. Nu vet jag att det finns avdelningar som inte har anmält sig. Jag har påmint dem ett par gånger”.

Ska personalchefen acceptera att avdelningscheferna prioriterar bort viktig information som de enligt lag ska vidarebefordra till de anställda? Vi anser att personalchefen inte ska acceptera detta, utan istället utreda vad som kan göras för att förändra informationsflödet, så alla de anställda får informationen om vilka åtgärder som organisationen tillämpar för att förebygga utbrändhet.

Inom organisation B tolkar vi det som att det råder brist i informationsflödet som gör att missförstånd uppstår mellan de som utformat åtgärderna och de som implementerar dem, detta eftersom Berits uppfattning om vem boken riktar sig till inte stämmer överens med Previas uppfattning. Detta tolkar vi som att det brister i informationen mellan den som utvecklat åtgärderna och de som ska implementera den. Vi anser att det krävs att de som utvecklar åtgärderna informerar de som ska implementera dem mer personligt via möte eller telefon, när det gäller så pass viktig information, så de är säkra på att informationen når fram och tolkas på rätt sätt.

Inom organisation B var informationen till de anställda även den bristfällig. När vi frågade om de anställda kände till arbetsmiljöboken svarade alla vi intervjuade nej. Detta berodde på att personalchef Berit inte informerat de anställda om boken överhuvudtaget. Personalchefen svarade på frågan om hon informerat de anställda om arbetsmiljöboken följande:

Personalchef Berit: ”Nej, det kommer att ske.”

Boken finns tillgänglig för de anställda inom organisationen genom att den finns på det lokala intranätet. Trots detta visste de anställda inom organisation B inte om den. Detta beror även det på att Berit inte informerat om att boken finns.

Vår slutsats på frågan hur kommunikations- och informationsflödet fungerar mellan de olika nivåerna inom organisationerna är att det råder stora brister inom båda organisationerna när det gäller kommunikation och information. Informationen fastnar någonstans på vägen mellan de som fattar besluten och de som berörs av dem.

5.6 FÅR DE ANSTÄLLDA TILLRÄCKLIGT MED INFORMATION?

När vi frågade de anställda inom organisation A om det finns tillräckligt med information att tillgå och om de ansåg sig få den informationen som de behövde fick vi följande svar:

Personalchef Ulrika: ”Både och jag vet att det klagas på att informationen inte kommer ut. Sen vet man också att man kan inte informera tillräckligt och det är något som vi diskuterar, hur ska vi få all personal nöjda med informationen. Vi har ju då en personalhandbok som vi försöker sprida så mycket som möjligt genom. [...] Vi vet att vi når aldrig fram till hundra

procent, när vi femtio procent så att de blir nöjda så får vi nog vara nöjda. Det blir aldrig alla, det är bara så.”

Avdelningschef Arne: *”Nej jag tror att det är väldigt lite information.”*

Anställd Albin: *”Om jag upplever att jag är i en situation där jag inte har den information jag behöver, vet jag var jag kan få den och det hänger ju amman med att jag har varit här länge, jag vet vem jag ska ringa för att få veta det jag behöver, det är svårare för någon som inte varit här så länge.”*

Anställd Magnus: *”Det är för lite information ut så att säga, de skickar iväg för lite som man säger. Nu så har ju i och för sig verksamhetschefen börjat skicka lite månadsbrev, så det blir ju bra. Tidigare har vi skämtat om att den lokala tidningen det är vår personaltidning, där har vi sett sakerna först.”*

De anställda inom organisation A är alla eniga om att det informeras för lite. Utifrån personalchefens citat ovan, är detta något som personalchefen är väl medveten om. Vi anser som vi tidigare nämnt att detta beror brister i kommunikationsprocessen.

5.6.1 DEN INFORMELLA OCH FORMELLA KANALES BETYDELSE FÖR MEDVETENHETEN

Om informationen inte går genom de formella kanalerna och ut till de anställda menar vi att detta kan leda till att informationen kommer till de anställdas kännedom via informella kanaler istället, vilket enligt avdelningschef Arne förekommer inom organisation A:

Avdelningschef Arne: *”Det finns ju mycket informella kommunikationsvägar.”*

Avdelningschef Arne anser att det finns mycket informella kommunikationsvägar. Vi tolkar det som att detta kan vara en anledning till att informationen inte når fram till de anställda. De informella kommunikationsvägarna garanterar inte att de anställda får del av informationen. Informell informationen kan lätt leda till att informationen förvrängs på vägen och att informationen blir feltolkad, vilket enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist särskilt vanligt när budskapet förmedlas genom flera led.⁸² Att få information via informella kanaler kan ibland vara bra, men när det att sprida information om ett så pass viktigt ämne som åtgärder för att förebygga

utbrändhet anser vi att det är viktigt att samtliga tar emot samma information så att det inte är något som faller bort eller förvrängs på vägen. Därför menar vi att organisationerna bör använda sig av formella kommunikationsvägar. Organisationen kan inte förlita sig på att informationen kommer fram till mottagarna informellt utan måste informera på ett formellt sätt.

När vi ställde samma fråga, om informationen var tillräcklig, till de intervjuade inom organisation B fick vi följande svar:

Personalchef Berit: *”Personaltidningen har den största genomslagskraften. Den är inte tillräcklig men den är den största.”*

⁸² Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, Organisationsteori, 1999, sid. 159

Anställd Monika: *”Det är rätt så mycket bristande information, mycket som stannar på vägen.”*

Anställd Felix: *”En hel del information får vi genom en tidning som kommer varje fredag som är filialens egen tidning. Sen har vi även en tidning som sträcker sig över hela över hela organisationen. Där får man information. Sen har vi ju internmail som vi får mycket genom också. Och dels har vi fått tillgång till nu intranet på varje avdelning. Där skriver man mycket om viktig information.”*

Även inom organisation B var nästan samtliga av de vi intervjuat överens om att informationen inom organisationen var bristfällig. Enligt personalchefen finns det mycket information att ”hämta själv”, dels i personaltidningen som kommer ut varje vecka och dels via organisationens egna intranät. Eftersom personalchefen Berit säger att det finns information att tillgå men eftersom de anställda trots detta anser att informationen är bristfällig tolkar vi det som att en anledning kan vara att informationen om åtgärderna finns i fel kanaler. Vi tolkar detta som att personalchef Berits val av kanal kanske inte är så väl genomtänkt, eftersom vi fick följande svar när vi frågade om samtliga anställda har tillgång till intranätet:

Personalchef Berit: *”Ja det har de, men sen är det nog mer fråga om tillgång till dator som är problemet. Det har ju inte alla.”*

Personalchefen berättade att mycket information sprids genom organisationens personaltidning eftersom hon ansåg att den hade den största genomslagskraften. Eftersom personalchefen Berit är väl medveten om att inte samtliga inom organisationen har tillgång till dator finner vi märkligt att informationen om boken enbart sprids via intranätet. Eftersom hon är medveten om att tidningen har störst genomslagskraft menar vi att det kanske vore lämpligt att informera om boken även där. Anställd Felix ansåg dock inte att informationen, inom organisationen, var bristande. Detta tolkar vi som att det kan bero på att han dels har tillgång till dator, dels att han läser personaltidningen varje vecka och dels på att hans mamma arbetar inom samma organisation.

Anställd Felix: *”Min mamma har jobbat här länge så jag fick informationen där.”*

Om informationen fungerar på den avdelning som hans mamma arbetar på, så för hon vidare den informationen informellt till sin son samtidigt som han får information från den avdelningen som han själv arbetar på. Detta betyder att han får information från många olika håll medan andra som arbetar inom organisationen, som varken har tillgång till dator, har en mamma som arbetar inom samma organisation eller arbetar på en avdelning där informationsflödet fungerar endast får information från ett håll, personaltidningen.

Även anställd Monika har fått information om organisationen informellt, detta eftersom att hon bor på orten där organisationen finns.

Anställd Monika: *”Det är sån liten byggd här så alla vet ju oftast om sådana grejer.”*

Eftersom mycket information inom organisationerna verkar spridas via informella kanaler anser vi att det finns risk att informationen inte når alla inom organisationen och att informationen ändrar karaktär genom att den går igenom och tolkas av många personer innan

den kommer till mottagarna. Detta eftersom den lätt kan förvrängas och påverkas av de individer som informationen har gått igenom. Vi anser att informell informations spridning kan vara bra ibland men inte då det gäller att sprida så viktig information, såsom åtgärder för att förebygga ohälsa hos de anställda inom organisationen. Eftersom en av anledningarna till att informationen inte når fram kan bero på brist i kommunikationen finns det kanske en chans att förbättra detta genom att se över var i kommunikationsprocessen det brister.

Vår slutsats är att organisationernas val av att använda sig av informella eller formella kanaler spelar stor roll för om de anställda blir medvetna om vilka åtgärder som organisationerna tillämpar för att förebygga utbrändhet.

5.7 HAR DE ANSTÄLLDA INOM ORGANISATIONERNA SÖKT INFORMATION OM ÅTGÄRDER?

Vi frågade i våra intervjuer om de anställda någon gång sökt information om vilka åtgärder som organisationen tillämpar för att förebygga utbrändhet. Vi fick följande svar:

Anställd Jonna: *”Nej, jag har aldrig känt behov av det.”*

Anställd Magnus: *”Ja, ja inte på senaste tiden, men det har inte funnits något speciellt, men möjligheten finns det är bara det att, och det är väl det stora problemet, att vi har en personalchef som är överarbetad, och inte har möjlighet att lägga ut det, så det är ett problem i sig.”*

Anställd Monika: *”Nej det har jag inte.”*

Det svar som var mest återkommande i båda organisationerna var att de anställda inte sökt information om åtgärder för att förebygga utbrändhet. Vi tolkar det som att en anledning till detta kan vara att de anställda inte är motiverade eller engagerade. Att inrikta sig på engagemang betyder att individen inriktar sig på den energi, delaktighet och effektivitet som anställda har med sig till och utvecklar i arbetet. Om en individ inriktar sig på att skapa engagemang blir det lättare att bygga upp effektivare företag.⁸³ Det var få av intervjupersonerna som hade letat information om vilka åtgärder som organisationen tillämpade. Detta skulle kunna tolkas som att de anställda inte är motiverade eller engagerade i att ta del av den information som finns. Enligt Weiner är motivation en inre psykologisk process hos individen som skapar drivkraft som får oss att handla.⁸⁴ Med detta menar vi att det är individen som själv motiverar sig till att ta reda på information om åtgärderna.

5.7.1 VARFÖR HAR DE ANSTÄLLDA INTE SÖKT INFORMATION OM ÅTGÄRDER?

Vår förförståelse innan vår studie, var att vi trodde att en individ som ansåg sig kunna bli utbränd skulle vara motiverad och engagerad i att ta reda på information om vad organisationen tillämpar för åtgärder, för att förebygga utbrändhet. Vi frågade anställd Felix om han känner någon rädsla för att bli utbränd?

Anställd Felix: *”Ja ibland tänker jag faktiskt på det, men som läget är nu så kan jag slappna av och så.”*

⁸³ Maslach och Leiter, Sanningen om utbrändhet, 1999, sid. 135

⁸⁴ Weiner i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 222

Samma anställd svarade på frågan om han någon gång försökt hitta information om åtgärder som organisationen tillämpar för att förhindra utbrändhet?

Anställd Felix: *”Nej det har jag inte”*

Att en anställd skulle vara motiverad att söka information om utbrändhet hängde ihop med om individen var rädd för att bli utbränd förkastade vi efter vi gjort vår studie. Det visade sig att trots att många av intervjupersonerna var rädda för att bli utbrända, så var det mycket få av de tillfrågande som hade sökt någon information. Detta tolkade vi som att vara rädd för att bli utbränd inte är tillräcklig drivkraft för att få de anställda att söka information om hur utbrändhet kan förebyggas.

Enligt Hatch kan brist på engagemang vara en följd av uppdelning mellan högsta ledningen och resten av organisationen. Kommunikationsbrister och lågt engagemang kan leda till dålig förståelse eller missförstånd av strategierna eller att organisationerna implementerar strategier som de anställda helt enkelt inte bryr sig om. Dessa förutsättningar kan göra att implementeringen av strategin misslyckas.⁸⁵

Personalchefen berättade att han tagit del av en informationsfilm för tre år sedan om hur chefer identifierar personer som riskerar att bli utbrända och att det hade varit en bra idé att vidarebefordra information om filmen.

Avdelningschef Arne: *”Det hade ju kunnat vara smart att göra det därför att det är ju inte bara chefen som märker att det är något fel utan det är alla medarbetare men jag har inte informerat nej, det var inte, nej, det var inte särskilt informativ film överhuvudtaget så det var inget”*

Vi tolkar detta som att avdelningschefen på grund av lågt engagemang inte brydde sig om att vidarebefordra informationen om filmens budskap eftersom han ansåg att den inte kunde förändra något.

När vi frågade avdelningschefen om han hade letat information någon gång om utbrändhet fick vi svaret:

Avdelningschef Arne: *”Ja i samband med ett fall det var för ett och halvt år sen då började jag tillsammans med en annan undersöka lite vad som fanns, policys och annat”*

Enligt avdelningschefen har han sökt information om utbrändhet i samband med ett fall. Trots detta visste ingen på hans avdelning något om några åtgärder mot utbrändhet, detta skulle kunna vara ett tecken på att han inte prioriterade att föra den informationen vidare till sin personal i förebyggande syfte. Det skulle även kunna vara ett tecken på att han inte hittade någon information. Detta skulle kunna ses som att avdelningschefen inte var tillräckligt motiverad till att fortsätta jobba aktivt med åtgärder, men vi menar att om det har funnits personal som har varit utbrända på den avdelningen så borde det vara motiverande att se till så att ingen mer blir det. Eftersom personal redan blivit utbrända på avdelningen och avdelningsansvarig hade letat information om hur organisationen förebygger utbrändhet så vore det kanske en idé att försöka informera de övriga anställda.

⁸⁵ Hatch, Organisationslära, 2000, sid. 135

Vi drar slutsatsen att information om filmens budskap inte når de anställda är på grund av att engagemanget hos avdelningschefen inte är tillräckligt stort. Han har tänkt tanken att det vore en idé att föra informationen vidare, men sedan inte prioriterat att göra detta. Vi menar vidare att om avdelningschefen känner att han är stressad och har tidsbrist så är det nog svårt att motivera sig till att föra informationen vidare eftersom han på vår fråga om han tror att han skulle kunna drabbas av utbrändhet svarade:

Avdelningschef Arne: *"Nej, jag har inte gjort det i alla fall."*

Vi menar att personalchefen har svårt att skapa den drivkraft som ska få honom att handla eftersom han inte tror sig kunna drabbas. Vi drar slutsatsen att motivation skapas av individen utifrån dennes intresse. Men i organisation A där avdelningschefen har ett så stort ansvar när det gäller informations spridning så menar vi att organisationen måste hjälpa avdelningschefen att motivera sig, eftersom hans motivation avspeglar sig på hur mycket information de anställda får. Anser personalchefen och ledningen att informationen om åtgärder är något som avdelningschefen måste prioritera så skulle kanske detta kunna ske genom någon slags motivationsfaktor till exempel belöning.⁸⁶

När vi frågade personalchef Berit i organisation B om hon känner någon rädsla för att bli utbränd, svarade hon:

Personalchef Berit: *"Ja, jo det gör jag, jag är inte där men jag tänker mycket på det. Jag tror att det är viktigt att tänka på att man kan vara stressad i vissa perioder, sen utbrändhet det är två skilda saker. Jag är lite rädd att jag kanske ganska snabbt hoppar in i det utbrända. Jag försöker hålla isär de två. Men vad jag nog mest är rädd för är att mina assistenter ska trilla dit igen".*

Båda hennes assistenter har tidigare varit utbrända men börjat arbeta igen. Trots denna oro prioriterade personalchefen inte att arbeta med åtgärderna aktivt, utan det var något som de skulle börja med till hösten.

Personalchef Berit *"Jag har ju som ambition nu inför nästa år, det finns ju en liten arbetsmiljöbok som är framtagen, min ambition är att jag inför nästa år ska börja jobba enligt den."*

Personalchefen Berit kände till skillnad från avdelningschef Arne inom organisation A en oro för att bli utbränd. Trots detta skjuter hon arbetet med åtgärder på framtiden. Vi tolkar personalchefens motivation som låg när det gäller det aktiva arbetet med åtgärder för att förhindra utbrändhet. Under hennes första år inom organisationen har hon prioriterat andra saker. Personalchefen har också sagt att arbetsmiljöboken inte är till för alla anställda utan främst för chefer inom organisationen. Med hjälp av Hatch teori tolkar vi på detta som att Berit fått fel information om syftet med arbetsmiljöboken och detta har lett till ett missförstånd om vem som boken riktar sig till. Detta har i sin tur lett till att de anställda inte har fått någon information om att boken finns att tillgå på organisationens intranät, även om boken inte arbetas med aktivt för tillfället.

⁸⁶ Bruzelius och Skärvad, Integrerad organisationslära, 2000, sid. 289

När vi frågade de anställda om de visste var de kunde hitta information om vilka åtgärder som organisationerna tillämpade fick vi flertalet svar som tydde på att de inte visste det:

Anställd Felix: ”Nej det tror jag inte, inte som jag kommer att tänka på direkt.”

Anställd Monika: ”Nej det har jag inte”

Anställd Albin: ”Ja det tror jag säkert att jag skulle kunna leta fram, om jag hade velat”

Felix och Monikas svar skulle enligt Jacobsen och Thorsvik kunna tolkas som att individen kanske vill ta reda på mer information, men eftersom kunskapen om var de ska hitta informationen brister så kan de inte göra det. Albins svar tyder på att han anser att han har kunskapen om var han kan leta efter informationen, men att han ändå inte är tillräckligt motiverad till att göra det.

Enligt organisation B:s hemsida ligger arbetsmiljöboken ute på organisationens intranät. När vi frågade personalchefen om alla anställda hade tillgång till intranätet fick vi svaret att inte alla anställda har tillgång till dator. Detta skulle enligt Jacobsen och Thorsvik även kunna handla om att individen inte har de nödvändiga resurserna till förfogande att prestera mer.⁸⁷ Om de anställda inom organisation B vill ta del av informationen så har inte alla tillgång till dator, som i detta fall är ett måste för att kunna ta del av denna informationen.

Detta skulle kunna tolkas som att personalchefen valt fel kanal eftersom inte alla kan hitta informationen på grund av att de inte har datorer. Personalchef Berit är väl medveten om hur det ligger till och det är en av anledningarna till att organisationens E-mailsystem endast används begränsat när det gäller att sprida information.

Personalchef Berit: ”Ja alla har inte datorer. Vi har ett mailsystem [...] det är egentligen avdelningscheferna som har det. Det är begränsad spridning via den.”

Anställd Magnus svar tidigare om att han hade sökt information men inte hittat något speciellt eftersom han ansåg att det kunde bero på att personalchefen inom organisation A var överarbetad och därför inte kunde lägga ut någon information. Vi tolkar detta som att anledningen till att det inte finns någon information är att den som ska vidarebefordra informationen lider av tidsbrist och därför inte hinner. Eftersom personalchef Berit tidigare sagt att hon upplever sina arbetsuppgifter som stressande och att tiden inte räcker till är vår slutsats att detta är anledningen till att det inte finns någon information. När vi frågade personalchefen Ulrika om hur de anställda kan få reda på vilka åtgärder som organisationen tillämpar fick vi följande svar:

Personalchef Ulrika: ”Där är vi dåliga för vi har en personal handbok och den ligger inte ute på nätet för vi behövde uppdatera den. Där är tanken att de ska kunna söka den informationen. Vi håller på att lägga ut den. Det blir ju inaktuellt och därför har vi tagit bort den för att omarbeta. Vi lägger tillbaka avsnitt för avsnitt.”

När vi frågade personalchef Ulrika om det är många anställda som söker upp henne för att få information om åtgärder fick vi följande svar:

⁸⁷ Van Meter och Van Horn (1975) i Jacobsen och Thorsvik, Hur moderna organisationer fungerar, 1998, sid. 222

Personalchef Ulrika: "Man kan ju säga att allting är relativt, men jag tycker att det är många nu. Jag upplever det som många nu. Från att ha varit noll så är det många nu."

Vi tolkar det som att personalchefen har märkt en ökning när det gäller anställda som vill ha information om organisationens åtgärder. Detta menar vi skulle motivera personalchefen att se till att det finns information lätt tillgänglig för de anställda om åtgärder. Eftersom personalchefen märkt en ökning menar vi att ämnet utbrändhet är högst aktuellt och borde prioriteras högt och inte skjutas på framtiden. Hon skulle även kunna sparat tid om hon prioriterat att lägga ut handboken igen, detta eftersom hon känner att tiden inte räcker till. Vi kan dra slutsatsen att de anställda

inom organisation A som är motiverade till att söka information om organisationens åtgärder för tillfället inte kan hitta någon information på egen hand, utan måste vända sig till personalchef eller avdelningschef för att få information.

5.8 DE ANSVARIGAS SÄTT ATT HANTERA STRESS

Vi har uppmärksammat i vår studie att de som ska vidarebefordra informationen om åtgärder för att förebygga utbrändhet till de anställda inte gör det. Vi frågade personalchefer, avdelningschefer och de anställda om de någon gång känner sig stressade. De flesta svarade att de nästan jämt upplevde stress. Några upplevde stressen positiv, medan de flesta ansåg att stressen gjorde att de var tvungna att prioritera sina uppgifter för att de inte hann med allt.

Avdelningschef Arne: "Jag hanterar stress genom att försöka vara systematisk eller stänga mail och telefon, är det något viktigt får jag reda på det ändå."

Vi har förstått att det brister i informationsflödet inom organisation A. Information som ska vidarebefordras till de anställda fastnar någonstans på vägen. Utifrån ovanstående citat tolkar vi det som att det inte är så konstigt att informationen inte når de anställda när den personen som ska vidarebefordra den hanterar sin egen stress genom att stänga av sin E-mail och telefon. Arne hindrar genom att agera på detta sätt informationsflödet.

När vi frågade avdelningschefen om han ansåg att han fick tillräckligt med information fick vi följande svar:

Avdelningschef Arne: Nej jag tror att det är väldigt lite information, och den informationen kommer först när det händer någonting.

Vi tolkar dessa två citat som att det finns en tvetydighet hos avdelningschefen när det gäller vikten av information. Å ena sidan vet vi att han inte vidarebefordrat den information som personalchefen skickat om vilka åtgärder som organisationen tillämpar för att förebygga utbrändhet till övriga anställda inom avdelningen. Å andra sidan anser han att han får för lite information och dessutom kommer informationen reaktivt. Trots att han anser att han får för lite information och att den inte kommer i förebyggande syfte så vidarebefordrar han inte denna information i förebyggande syfte till de anställda. Vi menar att om avdelningschefen saknar information så skulle kanske detta kunde motivera honom till att själv vara öppen och mottaglig för information, men istället så gör hans sätt att agera att han missar information från personalchefen.

6. SLUTSATSER

Vi vill börja med att påminna om vårt syfte, som är att förstå vilken betydelse kommunikation och information har för implementeringen av åtgärder för att förebygga utbrändhet.

Vår slutsats är att kommunikation och information har stor betydelse vid implementering av åtgärder, för att förebygga utbrändhet. Om det är någon inom organisationer som hindrar informationsspridningen och stoppar upp kommunikationen leder det till att implementeringen inte fullföljs. Då de anställda inom organisationer inte är medvetna om de åtgärder som de tillämpar bör ledningen följa upp varför åtgärderna inte blir implementerade och var i implementeringsprocessen det brister.

De som implementerar åtgärderna är enligt Hatch och vår studie mellancheferna. Detta innebär att mellancheferna har en viktig roll i implementeringsprocessen. Om kommunikationen brister eller om mellanchefen inte fått informationen, bör ledningen följa upp om valet av kanaler var lämpliga för just detta ändamål och om mellanchefen tolkat budskapet på rätt sätt. Om valet av kanal visar sig vara fel eller om mellanchefen tolkar budskapet fel bör ledningen använda sig av andra kanaler eller följa upp så att mellanchefen förstått syftet med budskapet. Mellanchefens tolkning av den information som han/hon får är avgörande för om han väljer att vidarebefordra informationen eller inte.

Om bristerna inom kommunikation och information inte beror på valet av kanal eller misstolkning av syftet bör ledningen följa upp vad det då kan bero på. En anledning till att mellancheferna inte implementerar åtgärderna kan vara på grund av motivations- eller tidsbrist. För att komma till rätta med dessa problem skulle ledningen kunna erbjuda incitament för att få mellanchefen mer motiverad att implementera åtgärderna, samt ge dem den tid som implementeringsprocessen kräver.

För att kommunikationen och informationen ska fungera i implementeringsprocessen, krävs att det är klargjort vem som bär ansvaret för informationsspridningen. Om det inte är klart vem som ansvarar för att sprida informationen vidare finns det risk att informationen fastnar hos de som egentligen ska vidarebefordra den. Om det är oklart vem som ansvarar för att informationen, om åtgärder, ska spridas kan detta innebära att de anställda som är motiverade till att själva söka information inte vet vem de ska vända sig till. På så vis kan de inte själva påverka hur de som individer kan förebygga utbrändhet.

Brister i mellanchefens agerande innebär att han/hon försämrar chanserna för de anställda att uppmärksamma om de befinner sig i riskzonen för att bli utbrända. Detta gör även att organisationer och staten, som investerat i åtgärder, inte kommer kunna se något resultat av implementeringen av åtgärder, såsom till exempel minskade kostnader för långtidssjukskrivningar på grund av utbrändhet.

7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 PUBLICERADE KÄLLOR

A

Armands Elisabeth och Josephson Malin, Kvalitet, kultur och kommunikation: om människors samspel i en organisation, Studentlitteratur Lund, 1995, ISBN: 91-44-60491-2, ISSN: 99-179149-86

B

Bakka Jørgen F, Fivelsdal Egil och Lindvist Lars, Organisationsteori- Struktur, kultur, processer, Liber Ekonomi Malmö, 1988, ISBN: 91-47-04394-6

Bruzelius Lars H. och Skärvad Per-Hugo, Integrerad organisationslära, studentlitteratur Lund, 1995, ISBN: 91-44-40467-0

Beverly A, Potter, Preventing job burnout transforming work pressures into productivity, national book network inc, 1996 ISBN: 1-56052-357-3

E

Edlund Per-Olov och Högberg Olle, Beslutsmodeller i praktisk tillämpning, Studentlitteratur, Lund, 1993, ISBN: 91-44-000-48-0

Eriksson Lars Torsten och Wiedersheim-Paul Finn, Att utreda, forska och rapportera, 6 upplagan, Liber Ekonomi, Malmö, 1999, ISBN: 91-47-04395-4

Eneroth Bo, Hur mäter man vackert? Grundbok i kvalitativ metod, Akademitlitteratur Stockholm, 1984, ISBN: 91-7410-289-3

H

Hatch Mary Jo, Organisationsteori moderna, symboliska och postmoderna perspektiv, studentlitteratur, Lund, 2000, ISBN: 91-44-01317-5

J

Jacobsen Dag Ingvar och Thorsvik Jan, Hur moderna organisationer fungerar, Studentlitteratur, Lund, 1995, ISBN: 91-44-00545-8

Jürisoo Mart, Burnout från stress och utbrändhet till den goda organisationen, Ekerlids förlag, Stockholm, 2001, ISBN: 91-88-595-87-0

Jarlbro Gunilla (red.) Vilken metod är bäst –ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap, Studentlitteratur, Lund, 2000, ISBN: 91-44-01292-6

L

Lindh Göran (utg.), Systematiskt arbetsmiljöarbete arbetsmiljöverkets författningssamling, AFS 2001:1, Elanders, Stockholm, 2001, ISSN: 1650-3163 ISBN: 91-7930-400-1

Lundahl Ulf och Skärvad Per-Hugo, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, 3 upplagan, Studentlitteratur, Lund, 1999, ISBN: 91-44-01003-6

Leander Gun (red.) Forskningsrådsnämnden, Jäktad, Pressad – Utbränd? Elanders Gummessons, Falköping, 2000, ISBN: 91-86174-93-2

Lockne Gunilla (red.), Hjärt och Lungfonden, Långtidssjukskrivningar på grund av stress ökar, Stress och utbrändhet, årgång 96, häfte 2, 2001

M

Maslach Christina, Utbränd – en bok om omsorgens pris, Natur och kultur, 1985, ISBN 91-27-01465-7

Maslach Christina och Leiter Michael P, Sanningen om utbrändhet hur jobbet förorsakar personlig stress och vad man kan göra åt det, natur och kultur, Stockholm, 1999, ISBN: 91-27-07115-4

P

Patel Runa och Tebelius Ulla, Grundbok I forskningsmetodik, Studentlitteratur Lund, 1987, ISBN 91-44-24851-2

S

Söderlund Birgitta, Den mentala miljöns betydelse, –företag individ verksamhet, Arbetskyddsnaämnden, 2000, ISBN: 91-7522-687-1

W

Wadell Birgitta och Larsson Bertil, Arbetsmiljö – En dold resurs, sid. 128, Studentlitteratur Lund, ISBN: 91-44-00795-7

7.2 ARTIKLAR UR TIDSKRIFTER

Lidén Malin, Fakta: Utbränd i Student Guiden, nr 4, 2001

7.3 OPUBLICERADE KÄLLOR

7.3.1 INTERNET

Unge Cecilia, ”långtidssjuk”, Folkhälsoinstitutets hemsida, 2001-12-12
<<http://www.fhi.se/nyheter/data.asp?id=717>>, 2002-05-02

”Implementering”, Nationalencyklopedins hemsida,
<http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=210695>, 2002-04-16

”Åtgärd”, Nationalencyklopedins hemsida,
<http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O401092>, 2002-04-25

Läkemedelsindustiföreningen LIF, ”Utbrändhet”, Fass hemsida,
<<http://www.fass.se/LIF/lakarbok/artikel.jsp?articleID=5648>>, 2002-03-25

7.3.2 ÖVRIGA KÄLLOR

Granskningsprogrammet, Kalla Fakta, TV 4, kl: 20.00, 2002-03-21

ARBETSMILJÖVERKETS FÖRESKRIFTER OM SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE

Beslutade den 15 februari 2001

Arbetsmiljöverket meddelar med stöd av 18 § arbetsmiljöförordningen (SFS 1977:1166) följande föreskrifter.

FÖRESKRIFTERNAS TILLÄMPNINGSSOMRÅDE

1 § Dessa föreskrifter gäller för alla arbetsgivare. Med arbetsgivare likställs de som hyr in arbetskraft.

DEFINITION AV SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE

2 § Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas i dessa föreskrifter arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

NATURLIG DEL I VERKSAMHETEN, MEDVERKAN, ARBETSMILJÖPOLICY OCH RUTINER

3 § Det systematiska arbetsmiljöarbetet skall ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Det skall omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön.

4 § Arbetsgivaren skall ge arbetstagarna, skyddsombuden och elevskyddsombuden möjlighet att medverka i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

5 § Det skall finnas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena i arbetsgivarens verksamhet skall vara för att ohälsa och olycksfall i arbetet skall förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

Det skall finnas rutiner som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet skall gå till. Arbetsmiljöpolicy och rutinerna skall dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

UPPGIFTSFÖRDELNING OCH KUNSKAPER

6 § Arbetsgivaren skall fördela uppgifterna i verksamheten på ett sådant sätt att en eller flera chefer, arbetsledare eller andra arbetstagare får i uppgift att verka för att risker i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Arbetsgivaren skall se till att de som får dessa uppgifter är tillräckligt många och har de befogenheter och resurser och den kompetens som behövs. Dessutom skall kraven i bilaga 1 uppfyllas. Uppgiftsfördelningen skall dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

7 § Arbetsgivaren skall se till att arbetstagarnas kunskaper om arbetet och riskerna i arbetet är tillräckliga för att ohälsa och olycksfall skall förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. När riskerna i arbete är allvarliga skall det finnas skriftliga instruktioner för arbetet. Chefer och arbetsledande personal skall ha de särskilda kunskaper som de behöver för sina uppgifter i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

RISKBEDÖMNING, ÅTGÄRDER OCH UPPFÖLJNING

8 § Arbetsgivaren skall regelbundet undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna för att någon kan komma att drabbas av ohälsa eller olycksfall i arbetet. När ändringar i verksamheten planeras, skall arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas. Riskbedömningen skall dokumenteras skriftligt. I riskbedömningen skall anges vilka risker som finns och om de är allvarliga eller inte.

9 § Om någon arbetstagare råkar ut för ohälsa eller olycksfall i arbetet och om något allvarligt tillbud inträffar i arbetet, skall arbetsgivaren utreda orsakerna så att risker för ohälsa och olycksfall kan förebyggas i fortsättningen. Arbetsgivaren skall varje år göra en skriftlig sammanställning av ohälsa, olycksfall och allvarliga tillbud som inträffat i arbetet.

10 § Arbetsgivaren skall omedelbart eller så snart det är praktiskt möjligt genomföra de åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Arbetsgivaren skall också vidta de åtgärder som i övrigt behövs för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö. Åtgärder som inte genomförs omedelbart skall föras in i en skriftlig handlingsplan. I planen skall anges när åtgärderna skall vara genomförda och vem som skall se till att de genomförs. Genomförda åtgärder skall kontrolleras.

11 § Arbetsgivaren skall varje år göra en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Om det inte fungerat bra skall det förbättras. Uppföljningen skall dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

FÖRETAGSHÄLSOVÅRD

12 § När kompetensen inom den egna verksamheten inte räcker för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller för arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering, skall arbetsgivaren anlita företagshälsovård eller motsvarande sakkunnig hjälp utifrån. När företagshälsovård eller motsvarande sakkunnig hjälp anlitas skall den vara av tillräcklig omfattning samt ha tillräcklig kompetens och tillräckliga resurser för detta arbete. Dessutom skall kraven i bilaga 2 uppfyllas.

IKRAFTTRÄDANDE

Dessa föreskrifter träder i kraft den 1 juli 2001.

Samtidigt upphävs Arbetarskyddsstyrelsens kungörelse (AFS 1996:6) med föreskrifter om internkontroll av arbetsmiljön.

KENTH PETTERSSON

Lars Eklund

Göran Lindh

(Lindh Göran (utg.), Arbetsmiljöverkets författningssamling 2001:1, Systematiskt arbetsmiljöarbete, arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöverket och allmänna råd om tillämpning av föreskrifterna, Elanders, Stockholm, 2001, ISSN: 1650-3163, ISBN: 91-7930-400-1)

ANONYMITET

Vi garanterar härmed full anonymitet. Detta innebär att vi varken anger organisationens- eller individernas namn i vår uppsats. Vi garanterar även att vi inte ska prata om organisationens- eller individernas namn med personer som inte är direkt involverade i vårt arbete. Med direkt involverade menar vi våra två handledare Henrick Gyllberg och Marie Hemming, de i sin tur garanterar även de full anonymitet.

Eleonor Björklund

Sara Kristiansson

Maria Lorentzon

FRÅGOR TILL PERSONALCHEFEN

1. Hur länge har Ni arbetat inom organisationen?
2. Beskriv hur Er organisation är uppbyggd?
3. Vilka arbetsuppgifter har Ni?
4. Upplever Ni någon gång att Era arbetsuppgifter gör Er stressad? När? Hur?
5. Hur hanterar Ni situationerna då Ni upplever stress?
6. Upplever Ni att de anställda inom organisationen har stressande arbeten? När? Hur får Ni kännedom om det? Vad gör Ni åt det?
7. Vad tänker Ni på när Ni hör begreppet utbrändhet?
8. Känner Ni någon rädsla för att bli utbränd?
9. Sedan den 1 juli 2001 gäller nya föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete som handlar om hur organisationen aktivt ska förebygga ohälsa hos de anställda. Vad vet Ni om lagen? Hur har den påverkat organisationen?
10. Var eller till vem kan de anställda vända sig till för att prata om sin hälsa?
11. Vad tillämpar organisationen för åtgärder för att förebygga utbrändhet?
12. Tror Ni att organisationen med hjälp av åtgärder kan förebygga utbrändhet?
13. Vi har läst på Internet att organisationen tillämpar åtgärder för att förebygga utbrändhet, har Ni informerat de anställda om dessa? Hur? Vilka kanaler? När? Till vem? Vet Ni om de anställda har tagit del av informationen? Hur vet Ni det?
 - a. Hur kan de anställda få reda på information om åtgärder, inom Er organisation, för att förebygga utbrändhet?
 - b. Är det många anställda som kontaktar dig för att få information om åtgärder för att förebygga utbrändhet?
 - c. Hos vem anser Ni att ansvaret ligger för att organisationens anställda får information om åtgärderna för att förebygga utbrändhet?
14. Vilka förutsättningar finns det inom organisationen att ta del av informationen? Tid? Finns det någon information på Internet/Intranät?
15. Hur ofta träffar Ni de olika mellancheferna? Diskuterar Ni stress och utbrändhet vid dessa tillfällen?
16. Beskriv informationsflödet inom organisationen? Vilka kanaler använder organisationen sig av? Varför just denna kanal?
17. Upplever Ni att de anställda tar del av all den information Ni skickar? Följer Ni upp det? Hur?
18. Tar Ni del av all information?
19. Beskriv hur kommunikationen inom organisationen fungerar? Mellan de olika nivåerna.

FRÅGOR TILL DE ANSTÄLLDA

1. Hur länge har Ni arbetat inom organisationen?
2. Vilka arbetsuppgifter har Ni?
3. Upplever Ni någon gång att Era arbetsuppgifter gör Er stressad?
4. När upplever Ni stress? Hur?
5. Känner Ni att detta är positiv eller negativ stress?
6. Hur hanterar Ni situationer när du upplever stress?
7. Vad tänker Ni på när Ni hör begreppet utbrändhet?
8. Känner Ni någon rädsla för att bli utbränd?
9. Sedan den 1 juli 2001 gäller nya föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete som handlar om hur organisationen aktivt ska förebygga ohälsa hos de anställda. Vad vet Ni om lagen? Hur har den påverkat organisationen?
10. Var eller till vem kan Ni vända Er till för att prata om Er hälsa?
11. Vad tillämpar organisationen för åtgärder för att förebygga utbrändhet?
12. Tror Ni att organisationen med hjälp av åtgärder kan förebygga utbrändhet?
13. Vi har läst på Internet att organisationen tillämpar åtgärder för att förebygga utbrändhet, har Ni blivit informerade om åtgärden? Hur? Vet Ni hur Ni ska få reda på information om åtgärder, inom Er organisation, för att förebygga utbrändhet?
14. Har Ni försökt att hitta information om åtgärder, för att förebygga utbrändhet, inom organisationen?
15. Hos vem anser Ni ansvaret ligger att organisationens anställda får information om åtgärderna för att förebygga utbrändhet?
16. Har Ni blivit meddelade personligen om åtgärderna?
17. Vilka förutsättningar finns det inom organisationen att ta del av informationen? Tid? Har Ni varit inne och kollat om det finns någon information på Internet/Intranät?
18. Hur ofta har Ni utvecklingssamtal? Diskuterar Ni stress och utbrändhet vid dessa tillfällen?
19. Beskriv informationsflödet inom organisationen? Vilka kanaler använder organisationen sig av?
20. Tar ni del av all information?
21. Beskriv hur kommunikationen inom organisationen fungerar? Mellan de olika nivåerna.