



# Kandidatuppsats

Organisering och Ledning av arbete och välfärd-  
Arbetsvetenskap 180hp  
Akademin för hälsa och välfärd

## Mellanchefers upplevelse av deras yrkesroll inom en byråkratisk organisation – med särskild fokus på krav, kontroll och stöd

Halmstad Högskola

Halmstad, Maj 2022

Författare: Blerina Lyta & Radhika Patel

# Sammanfattning

Mellanchefers upplevelse inom en byråkratisk organisation  
– med särskild fokus på upplevelsen av krav och kontroll

Blerina Lyta & Radhika Patel

Högskolan i Halmstad, termin 6 - 2022

Fokus för den kvalitativa studien är att undersöka mellanchefers upplevelse inom vård och omsorg i en byråkratisk organisation med särskild fokus på krav, kontroll och stöd. Vi har intervjuat 8 enhetschefer som jobbar inom en byråkratisk organisation, respondenterna har svarat på frågor gällande vilka upplevelser de har kring deras arbetssituation. Våra intervjuer gjordes på ett semistrukturerat sätt. På grund av det stora avståndet mellan oss uppsatsförfattare har vi valt att utföra 4 intervjuerna var.

Resultatet visar att samtliga respondenter känner att de har stora krav från samhället, medarbetarna och ledningen. De menar att kraven har ökat med tiden och fortsätter öka som ett resultat av samhällets utveckling. Utöver kraven känner de också att de har kontroll över sitt arbete mestadels av tiden, men att det ibland finns stressiga perioder där de upplever att dygnets alla timmar inte räcker till.

Vi ställde frågan om de upplever att de får stöd i sitt arbete, vilket de upplevde. De får stöd i form av administrativt stöd eller i form av olika gruppchefer. Samtliga respondenter visade stor tacksamhet till det stöd som de får. Utöver kraven som förväntas av mellanchefer i arbetet har vi även valt att ta upp kraven som sätts på individens hantering av känslor, i uppsatsen har vi valt att kalla det emotionell aktivitet. Alla respondenter upplevde att de någon gång behöver gå in i roll för att kunna hantera en viss situation på jobbet.

Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att trots att mellanchefer har höga krav, har de även hög kontroll inom en byråkratisk organisation. Enligt Karasek och Theorells (1990) krav, kontroll och stödmodell hamnar mellanchefer i kategorin för aktivt arbete, vilka löper stor risk för trötthet och utbrändhet.

**Nyckelord:** Mellanchefer, krav, kontroll, stöd, handlingsutrymme

## Abstract

Middle managers experience of their professional role within  
a bureaucratic organization

- with special focus on requirements, control and support

Blerina Lyta & Radhika Patel

Halmstad University, Term 6 - 2022

This qualitative study has focused on examining the middle managers' self-perceived situation in a bureaucratic organization, with a special focus on the experience of demands and control. We have interviewed 8 middle managers who have worked within a bureaucratic organization, where the respondents have answered eg number of questions regarding their self-perceived situation. Our interviews were conducted in a semi-structured manner. Due to the large distance between us writers, we have chosen to conduct the interviews on our own.

The results show that all respondents feel that they have great demands from society, employees, management, etc. They believe that the demands have increased over time and that it continues to increase because we live in such a society. In addition to the requirements, they also feel that they have control over their work most of the time, but that sometimes there are stressful periods where they feel that all hours of the day are not enough.

We were asking if they feel that they receive enough support in their work, which they experienced. They receive support in the form of administrative support or in the form of various group leaders. All respondents showed great gratitude for the support they receive. In addition to requirements that are expected of one in the work, we have also chosen to address the requirements that are placed on the individuals emotional activity. All respondents felt that at some point they need to enter into such a professional role in order to be able to handle a certain situation at work.

In summary, we have come to the conclusion that despite high demands, you have high control as a middle manager in a bureaucratic organization. According to Karasek and Theorell (1990) requirements and control model, they fall into the category of active work, which runs the risk of being burnt out and fatigue.

**Keywords:** Middle managers, requirements, demand, support, room for maneuver

## Förord

*Inledningsvis önskar vi framföra ett varmt tack till våra respondenter för er medverkan. Utan ert intresse och engagemang hade det inte varit möjligt att slutföra studien. Vidare önskar vi även visa vår tacksamhet gentemot de organisationer som frigjorde tid och resurser för att kunna utföra detta arbete.*

*Slutligen önskar vi rikta ett stort tack till vår handledare Dietmar Rauch för värdefull stöttning och vägledning under arbetets gång.*

Halmstad, maj 2022

Blerina Lyta & Radhika Patel

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Inledning.....	1
1.2 Bakgrund om begreppet mellanchefer.....	1
1.3 Syfte & frågeställning.....	2
1.4 Avgränsningar.....	2
<b>2. Datainsamling</b> .....	<b>3</b>
2.1 Tidigare forskning.....	3
2.2 Analys av tidigare forskning.....	7
<b>3. Teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>7</b>
3.1 Krav, kontroll och stöd.....	7
3.2 Hochsilds teori.....	9
3.3 Sammanfattning.....	9
<b>4. Metod</b> .....	<b>10</b>
4.1 Val av metod.....	10
4.2 Urval & avgränsningar.....	10
4.3 Dataanalys och kodning.....	11
4.4 Tematisk analys.....	12
4.5 Validitet och tillförlitlighet.....	13
4.6 Forskningsetiska principer.....	14
4.7 Metoddiskussion.....	15
<b>5. Resultat</b> .....	<b>16</b>
5.1 Beskrivning av våra åtta respondenter.....	16
5.2 Krav.....	17
5.2.1 Mellanchefernas upplevelse av arbetskrav.....	17
5.2.2 Emotionell aktivitet kopplat till arbetskrav.....	18
5.3 Kontroll och stöd.....	19
5.4 Påverkan och handlingsutrymme.....	21
<b>6. Analys</b> .....	<b>22</b>
6.1 Krav- & kontroll.....	22
6.2 Påverkan och handlingsutrymme i organisationer.....	25
<b>7. Slutsatser</b> .....	<b>26</b>
7.1 Hur upplever mellanchefer det arbetskraven som ställs inom vård och omsorg?.....	26
7.2 Hur stort handlingsutrymme har mellanchefer i organisationen.....	27
7.3 Hur upplever mellanchefer kontroll och stöd i sin yrkesroll?.....	27
<b>8. Slutdiskussion</b> .....	<b>27</b>
<b>9. För vidare forskning</b> .....	<b>29</b>
<b>10. Referensförteckning</b> .....	
<b>Bilagor</b>	

# 1. Inledning

## 1.1 Inledning

I föreliggande studie har vi valt att gå närmare in på mellanchefer och deras upplevelse i en byråkratisk organisation. Ämnesområdet blev relevant efter att vi har läst kursen "Organisation och ledarskap och personalutveckling". Ledarskap är ett stort begrepp som vi båda finner intressant att utforska mer i. Eftersom begreppet ledarskap är så pass brett har vi valt att fokusera oss på mellanchefer och titta närmare på deras upplevelse inom vård och omsorg. Efter att ha läst Alvesson & Gjerdes (2019) artikel "Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle" och deras sätt att förklara en mellancheferens roll var vi båda två enade om att vi ville skriva om rollen som mellanchefer. I Alvesson & Gjerdes (2019) artikel tar de upp hur mellanchefer kan befinna sig i olika situationer beroende på deras ledarstil. Alvesson och Gjerde förklarar vidare att en mellancheferens roll innebär att ta emot information från ledningen och vidarebefordra det som är viktigt till sina underordnade. Detta stärker även Mintzberg's bok "Inside Our Strange World of Organizations" som säger att mellanchefer tillhör skiktet mellan den operativa kärnan och toppen (Mintzberg, 1989). Vi kan se liknande förklaringar i andra artiklar som vi har valt att ta upp i tidigare forskning. Alvesson och Gjerde (2019) lyfter upp de tre olika ledarstilar för en mellanchefer som vi kommer lyfta i tidigare forskning. I analysen har vi valt att placera in våra respondenter i dessa tre olika ledarstilar utifrån vår bedömning. För att vi ska kunna besvara vår frågeställning kommer vi utgå från respondenternas självuppfattade roll och hur de upplever sina krav och sin kontroll över arbetsituation. I denna studie har vi valt att utgå ifrån två olika teorier, en av de är krav, kontroll och stöd, den andra är Hoschild's tre byggstenar. Dessa teorier fann vi relevanta för vår studie på grund av att vi ville undersöka närmare på bland annat mellancheferens handlingsutrymme i en byråkratisk organisation men även hur de hanterar deras emotionella aktivitet under arbetstid. Dessa teorier kommer hjälpa oss att förklara hur mellanchefer påverkas i organisationer. Utöver allt detta har vi även lagt stor vikt på att få fram hur mycket stöd mellanchefer får från sina överordnade och medarbetare.

## 1.2 Bakgrund om begreppet mellanchefer

Det är många företag, om inte alla strävar efter att uppnå så bra resultat som möjligt. Det är dock långt ifrån alla chefer som är resultatutryckt som når dit enbart med den viljan. Strävan efter positiva resultat är inte tillräckligt för att bli en bra chef. Det behövs ett bra ledarskap för att nå dit (Källerman, 2016). Vi är medvetna om att det finns flera beteckningar på hur en mellanchefer definieras och med hjälp av tidigare forskning kommer vi kunna beskriva begreppet mellanchefer. Mellanchefer är en chef som sitter i en mellanposition mellan en överordnad och medarbetare. Larsson (2008) definierar begreppet mellanchefer som en chef som spelar stor roll i verksamhet speciellt inom vård och omsorg. Man kan i rollen som mellanchefer ha olika benämningar men att en mellanchefer har som ansvar att leda verksamheten och se över arbetsmiljön för medarbetare. Chefen har i stort sätt ett ansvar att ta hand om personal och ekonomi över verksamheten. Mellanchefer kan skilja sig beroende på vilken organisation man befinner sig i, därför är rollen diffusa och annorlunda jämfört med andra

chefsroller. Mintzberg förklarar i sin bok "Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations" att mellanchefer tillhör skiktet mellan den operativa kärnan och toppen (Mintzberg 1989). "The Work Of Managers: Towards a Practice Theory of Management" skriven av Tenglad (2012) tar upp definitionen av mellanchefer där han beskriver mellanchefer som en roll som skiljer ledningen från medarbetarna. Det finns inte en tydlig bild av rollen som mellanchefer, trots tidigare forskning (Tengblad, 2012). Hales (2005) instämmer med Tengblads (2012) definition av mellanchefer, vilket sträcker sig från första linjens handledare till strax under högsta ledningen. I studien kommer vi definiera begreppet mellanchefer som Tengblad (2012) och Hales (2005). I artikeln "Who is the middle manager" (2014) framgår att mellanchefer har en central plats i organisationens hierarkiska nivå. Deras arbetsuppgifter är att se till att ledningens planer implementeras, genom att deras underordnade fullgör sina roller. Alvesson och Gjerde (2019) lyfter i sin artikel om att chefer ses som en begränsad enhet snarare än en term. Att vara chef innebär att ha en bild på vad som behövs göras, göra en plan för det och se till att genomföra planen. Mellanchefer som har stöd i sin plan, kan oftare fullfölja den utan motstånd från medarbetarna. Som Källerman (2016) skriver så är osäkerhet ingen bra egenskap som chef.

### 1.3 Syfte & frågeställningar

Syftet med vår uppsats är att undersöka mellanchefer inom vård och omsorg samt deras upplevelse på krav och kontroll inom en byråkratisk organisation.

Vi kommer att utgå ifrån dessa frågeställningar:

1. Hur upplever mellanchefer arbetskraven som ställs inom vård och omsorg?
2. Hur stort handlingsutrymme har mellanchefer i organisationen?
3. Hur upplever mellanchefer kontroll och stöd i sin yrkesroll?

### 1.4 Avgränsningar

Anledningen till att vi anser att ämnet är relevant är för att mellanchefer inom vård och omsorg har en viktig yrkesroll i en organisation, där de är kopplingen mellan högsta ledningen och personalen på golvet. Dessutom anser vi att det är intressant att se hur mellanchefer känner sig idag efter två år med pandemi som ett hinder. Studien är även relevant för oss då många av oss kommer att bli mellanchefer i början av sin karriär. Vår fokus har varit att undersöka mellanchefer inom vård och omsorg som jobbar i en byråkratisk organisation.

Studien kommer fokusera närmare på mellanchefer som befinner sig inom vård och omsorg. Vi kommer att belysa offentlig- och privat sektor där båda befinner sig inom en byråkratisk organisation. Just vård och omsorg valdes eftersom vi finner flest mellanchefer i verksamheten, dessutom befinner sig vården i en situation som är passande för oss att undersöka krav och kontroll. Därför blev valet att rikta oss in på vård och omsorg självklart för oss. Målet är att undersöka på en djupare plan hur mellanchefer upplever de krav och kontroll som de har på sig från olika intressenter så som medarbetarna, kommunen, brukare och ledningen.

## 2. Datainsamling

*Följande kapitel kommer behandla tidigare forskning som berör ämnesområdet. Inledningsvis genomfördes olika databaser, där nyckelordet "mellanchefer" användes. Sökningen resulterade i flera artiklar som var relevanta för studien. Målet var att göra en obegränsad sökning på definitionen av mellanchefer, gav sökningen många träffar. De artiklar som vi har valt till vår studie är artiklar som bland annat lyfter chefer i olika roller. Artiklarna definierar professionen mellanchefer, mellanchefer i vård och omsorg, mellancheferns olika ledarstilar och hur mellanchefer upplever arbetsmiljön i samband med krav, kontroll och stöd.*

### 2.1 Tidigare forskning

Med tanke på att vi har valt att gå närmare in på hur mellanchefer upplever sin kontroll över arbetssituation kommer vi bland annat att lyfta artikeln "Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership" skriven av Ancarani m.fl (2020). Författarna har valt att belysa ledarskapsteori som en utgångspunkt i artikeln. Ancarani m.fl (2020) inleder med att skriva att de som offentligt anställda har ett krav av överordnad som gör att man känner en ökad press i förhållande till arbetssituation. Det visar även att det skiljer sig från privat- och offentlig sektor. I artikeln vill man kunna underlätta arbetsengagemanget för mellanchefer och för deras medarbetare. Författarna menar att man ska få underordnade att känna välbefinnande och trygghet i sitt arbete (Ancarani m.fl.2020). För att kunna identifiera arbetsengagemang har man valt att använda sig av Job Demand-resources (JD-R) modellen. Modellen syftar till arbetskrav och jobbresurser, vilket Ancarani m.fl (2020) menar att arbetskraven är det som finns i organisationer, där mellanchefer kan känna psykisk- och fysisk ansträngning gentemot arbetssituationen. Ett exempel som Ancarani m.fl. (2020) lyfter i samband med detta är den ökade arbetsbelastningen hos mellanchefer. I artikeln belyser också att mellanchefer i den organisatoriska hierarkin ska medverka till att den högsta nivåns arbete ska underlättas. Ancarani,m.fl. (2020) har lyft flera artiklar som har bidragit till deras forskningsfråga. En hypotes som Ancarani,m.fl. (2020) har lyft i samband med andra författare lyder: "*Middle managers leadership style has a direct positive impact on the work engagement of subordinates*". Genom att förklara olika ledarskapsteorier har Ancarani,m.fl.(2020) kunna tyda hur mellancheferns ledarstil spelar stor roll i offentliga organisationer och hur relationen kan se ut gentemot medarbetarna.

Vi ser en stor relevans i ovanstående artikel av anledning till att de lyfter upp kraven som kommer från överordnade. Detta är relevant för oss också för att studien är genomförd i en byråkratisk organisation.

"Job satisfaction of public sector middle managers in the process of NPM change" skriven av Pick och Teo (2016). Pick och Teo (2016) har valt att inrikta sig på New Public Management (NPM) och hur mellanchefer från offentliga organisationer upplever den. Pick och Teo (2016) har använt sig av frågeformulär som skickades ut till 4000 chefer, där 486 svar var relevanta för studien. NPM används till att bygga upp en administration genom flexibilitet, decentralisering, avbyråkratisering inom offentlig- och privat sektor. Genom att införa NPM har arbetstillfredsställelsen minskat hos de anställda och upplevelsen av stress i arbetet har ökat. Det finns en del negativa effekter med införandet av NPM inom offentlig sektor menar



andra författare som argumenterar kring Pick och Teo's (2016) artikel. Dels så upplever chefer otrygga anställningar, att ansvarsområdena har ökat och arbetsdagarna blivit längre. Pick och Teo (2016) kan med sitt resultat konstatera att mellancheferns hälsa påverkas av NPM på grund av stress som det upplever på arbetsplatsen. .

Pick och Teo's (2016) artikel som vi har valt att använda oss av för vår studie går in på vår frågeställning om hur mellanchefer upplever sin kontroll och stöd över arbetssituation och därför anser vi att denna artikel är relevant. Vi vet att det förekommer mycket administrativt arbete i vården och därför blir artikeln relevant, eftersom den även lyfter hur New Public Management (NPM) leder till ökad stressnivå. Pick och Teo (2016) har även benämnt att mellanchefer kan känna att de har längre arbetsdagar till följd av mer arbetsuppgifter.

Vidare har vi valt artikeln skriven av Basuki (2020) som heter "Middle manager leadership behavior of government officials in Indonesia". Huvudsyftet med artikeln är att kolla ledarskapsförmågan hos mellanchefer, hur de använder auktoritet och eventuella förändringar. Basuki (2020) har valt att använda sig av statlig och kommunal organisation för sin forskning. Den forskningsteori som Basuki (2020) har använt är ledarskapsteori, men berör också transformations ledarskap i artikeln, precis som Ancarani, m.fl. (2020). Andra studier som Basuki (2020) hänvisat till argumenterar kring ledarskapsbeteende hos mellanchefer. I likhet med vår fråga om hur mellanchefer upplever krav, lyfter Basuki (2020) tillsammans med andra författare att en mellancheferns ledarskapsbeteende handlar om att vara självkontrollerad, vara stöd för organisationen samt för överordnade. Metoden som man har använt sig av är en självrapporterings metod i form av frågeformulär. Studien genomfördes mellan juli och september 2014, där man valde ut specifika ställen där man fann flest mellanchefer (Basuki, 2020). Basuki (2020) hävdar att resultatet visar att mellanchefer bör ha ledarskapsträning eller någon form av utbildning med tanke på deras användning av auktoritet.

Basuki's (2020) artikel är relevant för vår studie för att den lyfter om hur mellanchefer ska vara som stöd och självkontrollerad i sin roll. Vi vill i vår undersökning se hur mellanchefer upplever sin arbetssituation och den stöd som de ger samt får från överordnad.

Harding m.fl (2014) har i sin artikel "Who is middle manager" valt att undersöka förståelsen av mellancheferns identitet, genom att studera deras identitetsarbetet. Av 37 organisationer som ingår i National Health Service valde de 6 slumpmässiga organisationer som till slut blev 9 mellanchefer. Enligt forskarnas teori har de kommit fram till att mellanchefer både kontrollerar och blir kontrollerade, samt att de utsätter andra för motstånd också själva blir utsatta för motstånd. Författarna menar att en mellanchefer även kan göra motstånd mot en ledning genom att exempelvis inte implementera det som ledningen vill. Artikeln visar att mellanchefer är mer sårbara eftersom deras position utsätter de för situationer de inte alltid är bekväma i, detta kan leda till att de även påverkas i privatlivet. Enligt Harding m.fl (2014) klarade mellanchefer sig bättre i den offentliga sektorn, men det fanns motstånd även där under förändringsarbeten, där de insåg att de tappade kontrollen över sitt arbete.

Forskarna Harding m.fl (2014) skriver i sin slutsats att kontroll och motstånd är de begrepp som kännetecknas av kritiskt förhållningssätt. Det är inte sällsynt att chefer har mött motstånd från sina underordnade. Kontroll och motstånd är ett sätt som inte har ett

mellanläge, det är antingen svart eller vitt. För att kontroll och motstånd ska uppstå är det oftast två grupper som utövar det och ibland utövas det samtidigt. I detta fall är det chefer som kontrollerar de underordnade och de underordnade som gör motstånd. Kontroll väcker oftast motstånd men det visar också kontrollantens identitet som i detta fall blir både styrbar och kontrollerande.

Högre chefer kontrollerar sina underordnade som i detta fall är mellanchefer. Ledningen vill att mellanchefer utövar kontroll över personalen. Detta gör ledningen till kontrollanter och mellanchefer till motstånd. Personalen är den grupp som blir kontrollerad men det är också de som utövar motstånd. Mellanchefer är den grupp som både blir kontrollerade men också kontrollerar sina underordnade, samtidigt som de utsätts för motstånd men också utsätter sina chefer för motstånd. Genom att befinna sig i mitten kan en mellanchefer ses för vissa som senior och för andra som junior.

Vi valde ovanstående artikel eftersom den förklarar hur relationen mellan underordnad, mellanchefer och ledning fungerar. Dessutom belyser artikeln vilka krav som ställs på mellanchefer, de behöver både kontrollera underordnade och i viss mån även göra motstånd mot överordnade. Även fast forskarna uppmanat till ytterligare forskning inom ämnet ansåg vi att det passade till vår uppsats och de frågor vi har valt att ställa till våra respondenter.

Artikeln som är skriven av Alvesson & Gjerde (2019) "Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle" har valt att undersöka mellanchefernas position som den inklämda positionen i organisationen. Artikeln är baserad på seniora akademiker och deras underordnade. Rollen som mellanchefer innebär att ta emot information från ledningen och vidarebefordra det som är viktigt till sina underordnade. När begreppet mellanchefer används är det för att skilja från organisationens mellan-, toppchefer och de som inte är chefer. Mellancheferna vill själva betona sig som ledare, därför finns det väldigt lite forskning om mellanchefer som underordnade. Studien är baserad på mellanchefer som har ett personalansvar på ca 50–100 personer eller fler. Det finns sammanlagt 15 deltagande men flera av de har intervjuats mer än en gång och därmed har artikeln 29 intervjuer.

Rollen som mellanchefer har förändrats successivt och forskningen har inte alltid varit överens om vad mellanchefernas arbetsuppgifter och funktion i organisationen är. Alvesson och Gjerde (2019) lyfter upp att det är ett återkommande problem att mellanchefer känner att de tappar kontrollen över sitt arbete. De chefer som intervjuats upplever en osäker och oklar chefsidentitet. Artikeln har utgått från en teori med tre olika ledarstilar. Den första är paraplybeskyddaren, där chefen strävar efter att få medarbetarnas röst hörd. Den andra belyser rollen där en chef kämpar mellan under- och överordnade. Det resulterar oftast i att chefen hamnar i kläm mellan dessa intressenter. Den tredje rollen är prestationsdrivare, där fokus ligger på att siffror uppnås först och främst.

Alvesson & Gjerde (2019) skrev en intressant artikel som handlar om mellancheferers upplevelse av sin position. De lyfter upp tre viktiga positioner som en mellanchefer kan ses som. Vi har valt att knyta an detta senare i vår analysdel.

Artikeln “Middle Managers’ Upward Roles in the Public Sector” skriven av Chen, Berman och Wang (2014) använder begreppet mellanchefer och har valt att betona chefer som en chef som har ansvar över ett team eller en avdelning. Syftet med denna forskning är att se om mellanchefer är mer involverade i att framställa information eller att kämpa för alternativ som ökar rollen på individ- och organisationsnivå. Forskarna har genomfört sin studie på en offentlig förvaltning. Denna studie stämmer överens med forskningen som säger att mellancheferers jobb har vuxit. Mellancheferers roll har traditionellt setts som en roll som bland annat ger högre chefer rådgivning i deras beslut, men med tiden har synen ändrats och det är allt oftare som beslutsfattande ingår i en mellancheferes arbetsuppgifter. Anledningen till detta tros vara de ökande kraven som sätts på högre chefer, som därefter resulterar i högre krav på de lägre cheferna. Forskningen visar att organisationer misslyckas med innovation med anledning av att de stora hierarkiska och byråkratiska organisationerna försvårar mellanchefernas arbete, genom den stora kontroll de utsätts för. Enligt forskarna själva har ingen annan kunnat genomföra en liknande studie i offentlig sektor, eftersom det ofta inte är enkelt att implementera nya förslag eller alternativ inom offentlig sektor. Forskarna uppger att det finns större risk att misslyckas med att försöka hitta nya alternativ, jämfört med att framställa information.

“Middle Managers’ Upward Roles in the Public Sector” tar upp mellanchefernas roll och deras handlingsutrymme samt kontroll. Det är ämnen som vi berör i vår studie och som är relevanta. Artikeln tar även upp att deras studie genomfördes i byråkratisk organisation.

“Transforming stress in complex work environments” skriven av (Walinga & Rowe, 2013) beskriver arbetsplatser med hög efterfrågan på produkter eller tjänster medför oftast en påfrestning, vilket bidrar till en högre stressnivå. Stressiga arbetsplatser har oftast gemensamt att de har en hög arbetsbelastning, press, osäkerhet eller inte tillräckligt mycket kontroll över sina arbetsuppgifter. Mellanledningen i olika delar av samhället har stora krav på sig. Målet med studien var att skapa en annan uppfattning än att enbart överleva perioden och istället vända den till en möjlighet till tillväxt, energi och lärande. De senaste åren har sjukskrivningar ökat och stress anses vara en stor faktor till detta. Det är ingen nyhet att arbetsrelaterad stress kan leda till ångest, depression, minnesförlust, utmattnings och ineffektivitet. Detta leder i sin tur till förlorade arbetsdagar och en kostnad för arbetsgivaren. Högt stressnivå påverkar inte bara en specifik individ utan det är ett organisatoriskt problem. Artikeln utgick från en innehållsanalys av kvalitativ undersökning. Det efterfrågas specifikt chefer som jobbar inom en dynamisk och hektisk arbetsmiljö. Huruvida cheferna har upplevt stress är olika. En deltagande säger att trots att det är en negativ upplevelse och att långvarig stress inte har en bra påverkan på människans liv är det positivt att se vad man kan hinna med när man känner sig stressad. I slutsatsen kom det fram att det är en utmaning för företaget att hitta den balansen mellan anställdas hälsa och de ekonomiska kraven som organisationen har (Walinga & Rowe, 2013).

Artikeln är relevant för vår studie då vi vill undersöka mellanchefernas kontroll och stressnivå på arbetsplatsen. Syftet med “Transforming stress in complex work environments” är att undersöka hur man kan förändra sin uppfattning om arbetsrelaterad stress. Detta är till hjälp för vår studie då vi har tagit upp ämnet stress som en fråga i vår studie.

## 2.2 Analys av tidigare forskning

Alla våra artiklar ovan av skrivna av olika forskare som har lång erfarenhet inom denna typ av forskning. Forskning som de har gjort kring mellanchefer har funnits innan där man har undersökt mellanchefer tidigare. Inom vård och omsorg finner vi fler kvinnor än män, därav blir yrket kvinnodominerat anser vi. För att göra studien könsneutralt och inte enbart gjort på kvinnor har vi även tagit med män i undersökningen. Vi har gjort en iakttagelse gällande några av våra artiklar som har använt sig av kvantitativ metod, där det inte framkommer hur många män eller kvinnor som har svarat på enkäterna. Vilket även gör att vi inte kan få en helhetsbild över genusperspektivet. Tidigare forskning ger oss olika synvinklar och perspektiv på hur mellanchefer upplever arbetsmiljö samt vilka risker det finns vid ohälsa för mellanchefer inom vård och omsorg.

## 3. Teoretiska utgångspunkter

*I kommande avsnitt kommer vi att ta upp relevanta teorier för vår studie. Dessa teorier anser vi är användbara för vår analysmetod som kommer längre ner i dokumentet där vi kommer att koppla samman teorierna med det empiriska materialet.*

### 3.1 Krav, kontroll och stöd

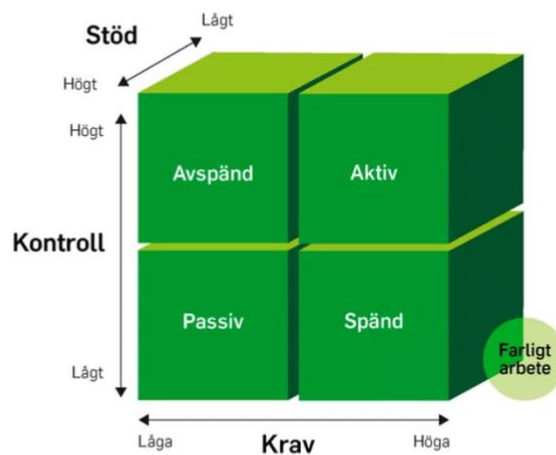
Karasek och Theorell (1990) har tagit fram en stödmodell som bygger på krav och kontroll. Den bygger på att undersöka om det finns något samband mellan krav, kontroll och stöd, beroende på hur den anställda upplever sin arbetssituation samt hur man upplever socialt stöd (Prevent, 2022). Kraven delas in i olika kategorier: kvalitativa, kognitiva, kvantitativa och emotionella. Kontroll i detta fall menar Karasek och Theorell (1990) är handlingsutrymme, hur mycket utrymme det finns i en organisation att ha kontroll över sin arbetssituation. Kraven hänger samman med kontroll och vice versa och med det menar Karasek och Theorell (1990) är om man känner sig stressad och har höga arbetskrav, samtidigt kommer man få kontroll på situationen. Om den anställde har låga krav känner medarbetaren inga krav, vilket i sin tur kan resultera i att medarbetaren inte heller kan utvecklas i organisationen. De anställda kan även känna en typ av socialt stöd från sina kollegor och chef som spelar en stor roll i organisationen, samt medverka till minskad stress i arbetet jämfört med de medarbetare som inte känner av det sociala stödet från chef och kollegor (Prevent, 2022).

Modellen är byggd på *låga krav* och *hög kontroll* som leder till låg stress i arbetet. Det gör att den anställde känner stress genom att inte ha något arbete att göra. Däremot om medarbetaren har *låg kontroll* och *låg krav* kan hen uppleva utanförskap och att det arbete som hen utför saknar huvudsakliga anledning och inte upplevs som ett givande arbete (Karasek & Theorell, 1990).

Om man har *höga krav* och *låg kontroll* resulterar det i en stressig arbetssituation. Den anställde känner sig stressad av sitt höga krav och den låga kontrollen över arbetet. Vidare förklarar Karasek och Theorell (1990) att om man har *höga krav* och *hög kontroll* resulterar det i att medarbetaren själv har utformat målen för arbetet och arbetar efter egna krav.

Modellen har både för- och nackdelar, där Karasek och Theorell (1990) menar att höga krav och låg kontroll kan leda till hälsoproblem och ge skadliga effekter såsom hög stressnivå hos den anställde med överordnade och underordnade. Det passiva arbetet är kopplat till de anställda med låg kontroll och låga krav, där arbetet kan kännas sig omotiverat. Sistnämnda kategori löper minst risk för stress, men det finns nackdelar som gör att medarbetarna känner någon typ av utanförskap i organisationen (Karasek & Theorell, 1990).

Det aktiva arbetet är det med höga krav och hög kontroll. Där finner vi gruppen som kännetecknas av att vara mest aktiva, även om Karasek & Theorell (1990) menar att denna typ har ett stimulerande arbete trots arbetskrav, kan gruppen också löpa stor risk för trötthet och utmattning.



*Källa: Se bilaga 3*

Krav-, kontroll- och stödmodellen är relevant hos många organisationer och det är många som utgår från den modellen. Vi har också valt att använda modellen för att kunna se hur mycket krav, kontroll och stöd våra respondenter har i sitt arbete som mellanchefer. Vi ska med hjälp av modellen och våra respondenter försöka besvara de frågor som vi har i vår intervjuguide.

## 3.2 Hochschild's teori

Ariell Russel Hoschild problematiserar i sin forskning känsloregler och emotionellt arbete. Hennes teori bygger på tre byggstenar. Emotionellt arbete: Vid ytligt arbete har den anställda lärt sig att skapa en roll som den kommer in i. Den anställda har lärt sig att aktivera musklerna i ansiktet som vi sedan uppfattar som ett leende. Vid djupt agerande har den anställda lärt sig en form som får andra att känna ett lyckat emotionellt arbete (Dahlgren & Starrin, 2004).

Känsloregler: Den andra byggstenen är känsloregler. Känsloregler styr det emotionella arbetet. Känslor kan uppfattas som ett rätt och moraliskt förhållningssätt för att kunna styra vårt agerande. Känsloregler styr det emotionella arbetet på ett sätt som bygger på att skapa förpliktelse på hur emotionellt engagerade vi borde vara i olika situationer. Genom att granska vårt känslomässiga framträdande blir vi medvetna om existensen av känsloregler. Andra sätt är att bli medveten om känsloregler är när andra ber oss att förklara vad vi känner, eller genom att andra berättar för oss hur vi borde känna så som att vara tacksam över en viss sak som hänt (Dahlgren & Starrin, 2004).

Socialt utbyte: Den sista byggstenen är socialt utbyte. När vi försöker känna eller låtsas känna något gör vi oftast det tillsammans med andra. När vi visar någon respekt är det inte enbart en fysisk rörelse genom att tacka och bocka, utan det är även en psykologisk respekt där vi visar att vi bugar med hjärtat. Det finns två typer av utbyte, rakt utbyte genom att exempelvis visa tacksamhet eller bugning. Det andra är improviserande utbyte, som när man improviserar musik och skapar ironi. Regeln vid improviserande utbyte är ifrågasättande eller roande (Dahlgren & Starrin, 2004).

Orsaken till att vi har valt att utgå från Hoschild's byggstenar är för att vi upplever att mellanchefer alltid förväntas vara ledare. Oftast är det inte tillåtet att visa känslor, utan mellanchefer har lärt sig att aktivera sina muskler och alltid ha ett leende på läpparna. Mellanchefer ska också känna socialt utbyte i form av att exempelvis visa empati till sina anställda. Samtidigt krävs det också att de är medvetna om andras känsloregler.

## 3.3 Sammanfattning

Karasek och Theorells modell om krav, kontroll och stödmodellen är vi bekanta med sedan tidigare. Vi kände därför att den modellen ska vi ha som utgångspunkt för vår studie. Hoschild's teori om det tre olika byggstenar, bland annat om emotionellt arbete blev relevant för att undersöka hur respondenterna upplever krav som ställs och hur det isåfall har en bidragande faktor till stress. Teorin är vald parallellt med karasek och Theorells modell eftersom den hänger samman med krav, kontroll och stödmodellen. Dessa två teorier har varit som stöd för vår empiri och även gett oss möjligheten att stärka vårt argument.

Samtliga respondenter upplevde att kraven har ökat men att man har hög kontroll över arbetet. Som Karasek och Theorell's (1990) modell säger så är det aktivt arbete och att de som befinner sig här upplever arbetet som stimulerade. Respondenterna upplever att det finns stöd i arbetet, men att det inte alltid som det behövs. Innan vi gick ut till våra respondenter så hade vi en hypotes om att krav och kontroll är något som påverkar mellanchefer väldigt mycket,

samt att de känner stress parallellt med de höga kraven. Våra två teorier är relevanta eftersom det går ihop med varandra.

## 4. Metod

*Vi har fokuserat på mellancheferens upplevelse i deras roll inom vård och omsorg med särskild fokus på krav, kontroll och stöd. I följande kapitel kommer vi att presentera vår metod, tillvägagångssätt och urval. Vilka för- och nackdelar vi tror vårt metodval kan ha.*

### 4.1 Val av metod

Studien bygger på en kvalitativ ansats. Vi har valt att utgå från semistrukturerade intervjuer. Vi hade arton frågor som vi utgick från, där målet med intervjun var att respondenterna fritt skulle beskriva sina upplevelser. Intervjun bestod av mellanchefer inom vård- och omsorg som jobbar i en byråkratisk organisation. För att kunna genomföra intervjuerna på bästa sätt tog vi hjälp av "Forskningshandboken" som är skriven av Martyn Denscombe (2018). På grund av tidsbegränsningen och det geografiska avståndet valde vi att genomföra 4 intervjuer vardera, där varje intervjutillfälle ägde rum under samma vecka. Vi har haft 5 fysiska intervjuer och 3 digitala intervjuer. Intervjuerna spelades in för att vi skulle vara så delaktig som möjligt under intervju. Personliga intervjuer är den vanligaste typen av intervjuer när det kommer till kvalitativ forskning. Dessa typer av intervjuer är enkla att arrangera, eftersom det räcker med att anpassa sig till en person. Dessutom är personliga intervjuer enkla att kontrollera, då det enbart är forskaren och en respondent. Forskaren kan ta hänsyn på ett helt annat sätt än om det skulle vara flera personer (Denscombe, 2018). Efter att intervjuerna genomförts transkriberades materialet. Genom att spela in intervjuerna har vi båda kunnat ta del av materialet efteråt. Materialet var dessutom enklare att transkribera eftersom det enbart var en forskare och en respondent som pratade. I boken skriven av Denscombe (2018) tas det upp att transkribering är viktigt vid jämförelse av olika intervjuer och att du kan få med detaljerna av en intervju. Att transkribera en intervju är tidskrävande och tar flera timmar att göra, beroende på forskarens vana av användning av tangentbord.

Valet att göra en kvalitativ metod grundades i att få en helhetssyn och en djupare förståelse för respondenternas situation. Genom att välja kvalitativ forskning får vi ökad förståelse för det mer specifika inom organisationerna, som även är vårt mål med studien. Kvalitativ forskning har även gett oss möjligheten att få en god kvalitet i studien och göra resultatet realistiskt genom att vi har kunnat använda oss av citat från våra respondenter. Nackdelen med en kvalitativ studie är att studien bygger på enstaka personers upplevelse, vilket gör det svårt för oss att få trovärdig tillförlitlighet eftersom det enbart bygger på den enskilde personens upplevelse. På grund av tidsbrist har observationer inte utförts, vilka hade gett studien en starkare trovärdighet.

### 4.2 Urval & Avgränsningar

Den urvalsgrupp som vi har valt för denna undersökning är från olika organisationer inom vård och omsorg, där det finns överordnade, mellanchefer och underordnade.

Bekvämlighetsurval är det som vi har valt för vår studie. Urvalet används till förmån för forskarens bekvämlighet och tillgänglighet. Anledningen till detta urval är oftast att forskaren

har begränsade resurser, som i vårt fall tiden (Denscombe, 2018). För att kunna göra en avgränsning i vårt arbete har vi gått närmare in på mellanchefer och deras upplevelse inom vård och omsorg. Vi var medvetna om att det pågår en pandemi som kunde begränsa vårt arbete, eftersom vi har valt att fokusera oss på vård och omsorg. Därför tog vi hänsyn till pandemin och hade kontakt med vår närmaste kontaktperson från verksamheterna om huruvida vi skulle genomföra intervjuerna, digitalt eller fysiskt. En av intervjuerna har skett med två respondenter samtidigt, på begäran av respondenterna för att inte ta mycket tid i anspråk. Resterande intervjuer har genomförts enskilt. Vårt mål var att förklara hur våra respondenter upplever sin roll som mellanchefer. Vi hade kontakt med en verksamhet som valde att inte delta i vår studie, vilket resulterade i tidsmässig begränsning. Därmed valde vi att bredda oss till flera verksamheter, där vi vände oss till både offentlig- och privat sektor för att minimera riskerna för bortfall.

Respondenternas sätt att svara på frågor är beroende av personen som ställer frågorna. En stor inverkan kan vara intervjuarens kön, ålder och etniska ursprung. Utifrån dessa faktorer är det avgörande för den som blir intervjuad om hur mycket hen vill dela med sig till forskaren. Beroende på vilken känslighetsgrad frågorna har, spelar forskarens identitet stor roll. Om det är en känslig eller personlig fråga finns det risk att respondenten svarar utifrån vad forskaren vill höra. Ett tips till forskaren är att minimera sin påverkan på undersökningen genom att vara passiv och ha en neutral hållning Denscombe (2018).

Vi har haft kontakt med flera olika verksamheter inom vård- och omsorg. Med hänsyn till tidsbristen valdes de organisationer som vi först kom i kontakt med. Valet av organisationer har därför skett utifrån ett bekvämlighetsurval. Vi som författare bor på olika städer i landet och sökte därför upp serviceboende i respektive stad och kontaktade verksamhetschefer och enhetschefer på respektive boende, så att vi snarast möjligast kunde boka in ett möte med respondenterna. Anledningen till att vi valde dessa organisationer var för att de hade en eller flera mellanchefer i organisationen. Vi har inte valt att jämföra privat mot offentlig sektor, utan för oss har det varit enklare att kategorisera det utifrån privat och offentlig sektor. Vår huvudfokus har varit mellanchefernas upplevelse i deras roll. Därför har vi inte tagit hänsyn till något annat än hur just dessa mellanchefer uppfattar rollen som mellanchefer.

### 4.3 Dataanalys och kodning

Dataanalysen som vi har gjort är först och främst inspelade under intervjutillfällena. Vi har därefter transkriberat intervjuerna för att ta med det viktigaste ur intervjuerna för vår studie och samtidigt spara tid.

Vi valde att påbörja med kodning direkt efter att vi avslutade första intervjun, anledningen till detta var att vi ville fokusera på att transkribera en intervju i taget och få den gjort direkt efter att intervjun avslutades eftersom det är lätt att glömma viktiga detaljer, som kan vara viktigt att ta med i transkribering. Kodning kan vara en typ av märkning eller etikett av den data som har samlats in. Kodning kan förekomma i form av namn, siffror eller initialer så länge den görs på ett systematiskt sätt som i slutändan hjälper forskarna att tolka och dra slutsatser. Det material som forskarna har samlat in delas in i olika enheter, vilket benämns kodning. För att kunna genomföra en kodning tar man hjälp av sina anteckningar, transkribering material



och andra dokument. Forskaren bestämmer vilken enhet som ska användas vid kodning (Denscombe 2018). Eftersom vårt syfte är att undersöka mellancheferers upplevelse i deras yrkesroll inom en byråkratisk organisation har vi utgått från kodning av begreppet kontroll, krav, stöd och handlingsutrymme. Varför vi valde just specifika dessa ord är för att det är de huvudsakliga begreppen i vårt arbete. Genom att använda oss av begreppen, kontroll, krav, stöd och handlingsutrymme ger det oss en rödtråd genom hela arbetet, dessutom gör det enklare för läsaren att hänga med i texten eftersom dessa begrepp kommer vara förekommande i vår forskning. Andra orsaker till att vi valde att utgå från kodning var för att vi tyckte det var det bästa sättet för vår studie. Vi har använt oss av kodning genom att transkribera intervjuerna och med hjälp av det analysera vår empiri. Med hjälp av kodning har vi även implementerat de teorier som vi har använt.

I avsnittet nedan förklarar vi närmare hur vi använder oss av kodning under studiens gång och hur det kommer att vara relevant för vår studie.

#### 4.4 Tematisk analys

Tematisk analys utgår från att identifiera tema som finns i forskningen. Det innebär också att söka efter ett samband mellan de studier som granskas. Exempel på frågor kan vara om det finns gemensamma uppfattningar i studien och vad tidigare forskning säger om studien. Tematisk analys bygger på att fastställa var olikheterna finns och varför (Denscombe, 2018). Anledningen till valet av de teman som vi har valt är att få den röda tråden under arbetets gång och för att säkerställa att vi vidhåller fokus på krav, kontroll och stöd.

Tematisk analys är ofta förekommande i kvalitativ forskning eftersom den är flexibel. Det är en metod som används vid dataanalys. Vi kommer att använda oss av metoden i vår studie för att enkelt kunna identifiera oss. Med hjälp av tematisk analys kommer vi kunna upprätthålla struktur i arbetet, genom att dela in studien i olika kategorier (Bryman, 2018). De olika teman som vi har lagt upp är baserade på de centrala punkterna i vår studie: krav, kontroll och påverkan hos mellanchefer inom en byråkratisk organisation. Anledningen till att vi har valt att ta upp påverkan hos mellanchefer som ett tema är för att vi anser att det kategoriseras under handlingsutrymme/kontroll. Den kontroll som mellanchefer får, bidrar även till hur stort handlingsutrymme mellanchefer har i organisationen. Vi har även valt att ta upp stress och stöd som ett tema, där vi kommer precisera de olika faktorerna till ökad stressnivå på arbetsplatsen, vilka hänger samma med kravet som ställs på mellanchefer. Vi har argumenterat för att höga krav på mellanchefer från överordnade och medarbetare är en avgörande faktor för upplevelsen av stress hos mellanchefer.

Som vi har påpekat tidigare i studien är inte vårt fokus att jämföra de olika upplevelserna som våra respondenter känner. Vi har istället valt att kategorisera de olika teman för att man som läsare ska enkelt kunna följa med i studien. Flera anledningar till att vi inte har valt att jämföra är att vi anser att våra respondenter skiljer sig åt mycket, inte minst från att respondenterna är från olika städer som dessutom är olika stora. Vi anser för att det ska vara en jämförbar jämförelse ska de olika mellancheferna ha samma förutsättningar vilket vi vet att våra respondenter inte har. Med tanke på att vår tid var begränsad har vi därmed valt att dela upp de i kategorier som visar deras upplevelse i deras yrkesroll.

<b>Tema:</b>	<b>Utmaningar:</b>	<b>En kort beskrivning:</b>
Krav	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Emotionell aktivitet</i></li> <li>• <i>Stress</i></li> </ul>	Vad upplever respondenterna ställs mest krav och om det bidrar till stress.
Kontroll	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stöd</i></li> </ul>	Hur upplever mellanchefer stöd i sin arbetssituation
Påverkan i organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Handlingsutrymme</i></li> </ul>	Hur stort handlingsutrymme har mellanchefer i sin organisation

Tabell 1: Kort beskrivning av våra teman

#### 4.5 Validitet och tillförlitlighet

Med validitet menas relevans, noggrannhet och precision i data. Det material som samlas in från forskaren måste ha en direkt relevans till ämnet. Validiteten i data är beroende på om man har ställt rätt frågor men också om svaren har varit rätt. Med rätt menas ifall det inte har uppstått några problem i datainsamlingen. Till skillnad från en kvantitativ metod går det inte att göra en teststudie eller kontrollfrågor på samma sätt som i en kvalitativ metod.

Anledningen till det är på grund av att upplevelsen är olika beroende på faktorer som situation och känslor (Denscombe, 2018). Validitet handlar också om hur tillförlitligheten bedöms i arbetet. Det innebär en försäkran om att studiens data har producerats och kontrollerats i överensstämmelse med god praxis (Denscombe, 2018). Med hjälp av vår handledare har vi säkerställt att vi har ställt rätt frågor med relevans till vårt syfte. Våra respondenter har hjälpt oss att besvara dessa frågor och vi litar på att deras svar till oss är riktiga.

Med tillförlitlighet menas huruvida forskningsinstrumentet är neutralt. Med ett neutralt forskningsinstrument menas att en forskare skulle komma fram till samma slutsats om allt annat var exakt likadant. Det finns sätt att kontrollera tillförlitlighet genom att forskaren använder sig av samma studie vid ett senare tillfälle och sedan jämför resultat. Ett annat alternativ är att först ta reda på om andra forskare skulle få samma slutsats om de utgick från samma studie (Denscombe, 2018).

Vi har inte haft någon mer kontakt med våra respondenter än den dagen intervjuerna genomfördes. Därför har vi inte kunnat bekräfta eller förneka det respondenterna har sagt med form av observationer som önskan var från början. Vi har lagt stor vikt att tillämpa en intervjuguide, (se bilaga 4). Vi la även stor fokus på att intervjuerna skulle genomföras på ett korrekt sätt. Trots detta vill vi problematisera Nikita och Sara eftersom de genomförde intervjun tillsammans. Tillförlitligheten i denna intervju anses inte vara så hög eftersom de båda är kollegor. Vi vill även lyfta upp fråga sjutton i intervjuguiden (se bilaga 4) inte riktigt

uppfattades av våra respondenter, utan det krävdes en vidare förklaring på vad vi menade med den frågan.

## 4.6 Forskningsetiska principer

I vår studie har vi tagit hänsyn till de fyra forskningsetiska principerna som är viktigt att tänka på vid forskning. Dessa fyra riktlinjer är informationsbrev, samtyckeskrav, konfidentialitetskravet samt nyttjandekrav. Riktlinjerna används i forskning för att människor, djur och miljö inte ska skadas på något sätt (Vetenskapsrådet, 2017).

Informationsbrev innebär att respondenterna fick en inblick i syftet med studien samt lite allmän information kring studien som är relevant för respondenterna att veta innan intervjutillfället (Se bilaga 1). Samtyckesblankett skickades ut i samband med informationsbrevet, där alla deltagande fick skriva på en blankett om att de samtycker till att vara deltagande i studien och att det är helt frivilligt att när som helst avsluta deltagandet av studien om de inte längre vill delta (Se bilaga 2). Respondenterna får i detta fall ge samtycke om hur vi kommer att ta del av informationen som de ger ut och att vi kommer att ta del av inspelade intervjuer som görs vid intervjutillfället.

Konfidentialitetskravet är den tredje riktlinjen som ska följas i samband med en studie. Våra respondenter är informerade om att materialet kommer att behandlas genom att vi ger de pseudonymer deras namn kommer alltså vara fiktiva namn ” detta för att ta hänsyn till konfidentialitetskravet och respondenternas identitet. Vår handledare är den enda personen utöver respondenterna som kommer att kunna ta del av materialet som behandlats under intervjutillfälle. Forskaren ska också visa på att informationen är äkta och att den inte har ändrats eller förfalskats på något sätt, samt att den är sanningsenlig i enlighet med Vetenskapsrådet (2017).

Nyttjandekravet är den sista riktlinjen som handlar om att materialet inte kommer att användas i något annat syfte än denna studie. Våra respondenter är väl informerade om hur vi kommer att behandla materialet genom informationsbrev och samtyckesblankett som tidigare nämnt. De är också införstådda med att vi enbart kommer att använda materialet i forskningssyfte. Materialet kommer även tas bort efter att vi har använt oss av den. Respondenterna informerades även om att studien kommer att publiceras på DIVA portal (Se bilaga 1) och att det kommer att vara ett anonymt material som publicerats i ett slutgiltigt utkast.

Majoriteten av våra respondenter har varit kvinnor som har arbetat inom vård och omsorg. Viktigt att poängtera är att vi inte har valt att utgå ifrån ett genusperspektiv av anledning till att det inte är relevant hur mellanchefer upplever sin roll utifrån ett kvinnligt eller manligt perspektiv. Vi är dock väl medvetna om att vård och omsorg är en kvinnodominerande bransch sen egen erfarenhet.

Vi har lagt stor vikt på att våra respondenter ska jobba inom en byråkratisk organisation inom vård och omsorg. Vi har inte heller valt att lägga vikt på respondenternas etnicitet eftersom vi inte tror att det hade spelat roll för vårt resultat. Studiens generaliserbarhet har begränsats då den endast berör mellanchefer inom vård och omsorg, inte chefer från andra sektor.

## 4.7 Metoddiskussion

I denna studie har vi fått en djupare förståelse för hur våra respondenter resonerar om deras upplevelse kring deras yrkesroll inom en byråkratisk organisation, vi har även fått en djupare förståelse för vilka krav, kontroll och handlingsutrymme de har i organisationen. Vidare har vi även fått reda på vad de själva tyckte om arbetsmiljön.

Som vi redan har påpekat i studien finns det olika sätt att kontrollera tillförlitlighet och validitet. Ett exempel är att se över om andra forskare har kommit fram till samma slutsats som vi har gjort om de hade genomfört liknande studie (Denscombe, 2018). Sannolikheten är inte så stor att andra författare kommer fram till samma slutsats som vi har gjort. Anledningen till detta är för att vi har tolkat resultatet utifrån vårt perspektiv och därför är det inte möjligt för andra författare att komma fram till samma slutsats. Kvalitativ metod handlar mycket om man sätt som vi har gjort att tolka faktorer som rörelser och tonfall. Det är inte sällan två forskare tolkar samma saker på olika sätt. Därför tror vi inte att slutsatsen hade blivit densamma (Denscombe, 2018).

Vi valde att ha en semistrukturerad intervju för att kunna låta respondenterna styra samtalet, samtidigt som vi riktar in de på rätt spår (Denscombe, 2018). Vår önskan var att våra respondenter skulle känna tillit till oss och delge så mycket information så möjligt. Vi hade intervjuer i ungefär 30–45 minuter, vilket vi ansåg var en rimlig tidsram för att kunna utföra intervjuerna, med hänsyn till respondenternas arbetstid.

Fördelarna med den valda metoden var att vi kunde vara flexibla med datainsamlingen. Ytterligare fördelar med en kvalitativ metod vid liknande tillfällen är att det finns utrymme att vända sig till fler mellanchefer om datainsamlingen inte visar sig vara tillräcklig. Vi har kunnat göra datainsamlingen på ett fåtal mellanchefer, men samtidigt få in mycket och detaljerad information (Denscombe, 2018). Intervjutillfället var den enda tillfället vi träffade mellancheferna, vi har därför inte behövt

Nackdelen med att vi valde organisationer inom vård- och omsorg är att vi fortfarande befinner oss i en pandemi och att verksamheterna har restriktioner att utgå från. En annan nackdel var också att de var upptagna med planering av sommarbemanningen, vilket resulterat till att vi hade svårt att få den tid vi önskade med respondenterna.

Problematiken med att inte ha valt en organisation har blivit att vi har varit tvungna att utföra intervjuer separat, samt hos olika verksamheter. Nackdelen med det är att vi inte vet på vilket sätt vi har ställt frågorna, eftersom båda uppsatsskrivare inte medverkade vid samtliga intervjuer. Vi kan därför inte säkerställa hur vi har uttryckt oss vid intervjutillfälle. Det optimala hade varit om vi hade kunnat utföra intervjuerna tillsammans. Dels för att kunna vara delaktiga i alla intervjuer och för att det hade ökat tillförlitligheten, eftersom tolkningen av intervjuerna hade varit hos oss båda. Respondenterna som genomförde intervjun tillsammans kan ha påverkats av varandras svar och eventuellt inte vågat uttrycka sig så som de hade gjort om de var själva i rummet, vilket vi tar med som en nackdel och som vi även har problematiserat. Dessutom svarade inte båda respondenterna på alla frågor, utan de höll med varandra utan någon mer djupgående förklaring. Urvalet som vi har gjort är baserat på att

det finns mycket tidigare forskning kring ämnet. Genom att välja en kvalitativ undersökning har vi även kunnat ha kontroll över val av respondenter. Samtidigt finns det även möjlighet att styra urvalsstorleken under studiens gång om fallet skulle vara så att vi inte fått in tillräckligt med data för vår analys.

Ahrne & Svensson (2015) skriver att trovärdighet hänger samman med generalisering, då trovärdigheten ökar vid större population. Vid kvalitativ forskning så är generalisering en svaghet eftersom frågan om generalisering inte blir lika aktuell som i kvantitativ forskning. Vi ser inte att vår studie kan generaliseras på grund av att vi inte har nått ut till fler mellanchefer utan enbart nått ut till några stycken inom vård och omsorg. Därför blir inte studien lika tillförlitlig på grund av att vi inte kan generalisera om alla mellanchefer inom vård och omsorg känner samma.

## 5. Resultat

*I följande kapitel kommer vi att presentera vårt empiriska material. Respondenterna kommer att benämnas med "pseudonymer", alltså kommer vi namnge våra respondenter för att ta hänsyn till de etiska aspekterna och så att det ska bli enkelt för läsaren att följa med i vårt studie. Alla åtta respondenter är mellanchefer inom vård- och omsorg och har en ledande roll inom respektive organisation. Samtliga respondenter har jobbat som mellanchefer mellan 4–25 år. Vidare kommer vi skriva vilken typ av roll de har i sin organisation, vilket även har godkänts av alla respondenter. Samtliga åtta respondenter befinner sig runt åldern 30–50 år. Respondenterna som vi har intervjuat jobbar och bor på olika städer runt om i Sverige.*

### 5.1 Beskrivning av våra åtta respondenter

<b>Respondent:</b>	<b>Titel:</b>	<b>Arbetslivserfarenhet:</b>	<b>Ålder:</b>
1. Bianca	Enhetschef	Ca. 10 år	Ca. 45 år
2. Nikita	Gruppchef	Ca. 10 år	Ca. 50 år
3. Sara	Enhetschef	Ca. 10 år	Ca. 35 år
4. Julia	Verksamhetschef	Många år	Ca. 45 år
5. Melissa	Enhetschef	Ca. 10 år	Ca. 40 år
6. Pernilla	Vårdenhetschef	Ca. 10 år	Ca. 50 år
7. Caroline	Enhetschef	Ca. 15 år	Ca. 40 år
8. Gustav	Enhetschef	Ca. 4 år	Ca. 50 år

*Tabell 2: Sammanfattning av våra respondenter*

Kort förklaring om respondenternas arbetsplats.

- Bianca jobbar inom en organisation som är kommunalt, hon ansvarar för fyrtio personer. Det serviceboendet som hon jobbar i ligger i en liten förort.
- Nikita och Sara jobbar i ett privatägt serviceboende. Deras arbetsplats ligger i en liten stad. Organisationen finns runt om hela Sverige och huvudkontoret ligger Stockholm.
- Julia jobbar också i ett privatägt företag och så som ovanstående respondenter finns även det företaget runt om hela Sverige.
- Melissa jobbar i en kommunal vårdboende i en större stad än Bianca. Melissa ansvarar för femtio anställda.
- Pernillas serviceboende ligger i en av Sveriges största städer. Hon har ett ansvar på över hundra anställda. Pernillas arbetsplats är kommunalägd.
- Caroline jobbar i en mellanstor stad som styrs av den kommun hon jobbar i, även hon jobbar på ett serviceboende. Hon har ett ansvar på över femtio personer.
- Gustav jobbar i ett kommunalägt företag, han ansvarar för dryga femtio personer.

## 5.2 Krav

### 5.2.1 Mellanchefernas upplevelse av arbetskrav

Bianca uttryckte att kraven i samhället ökar och likadant ökar krav på exempelvis vad som ska erbjudas brukarna. Medarbetarna ställer också krav på mellancheferna, som i sin tur strävar efter att finna en balans mellan de olika parterna, vilket ibland upplevs vara svårt. Just nu har det skett ett generationsbyte i vårdboendet vilket resulterar till att den nya generationen inte alls vill ha det på samma sätt som förra generationen.

Nikita och Sara intervjuades tillsammans, deras roll i organisationen är gruppchefer. De jobbar inte 100% som gruppchefer, utan tjänstgör också kliniskt tillsammans med sina medarbetare. Nikita har varit i organisationen sedan 1994, men befordrades till gruppchef sedan 5 år tillbaka. Sara har jobbat i organisationen i 13 år, men är relativt ny i rollen som gruppchef. Båda respondenterna är medlemmar i ledningsgruppen, vilka försökte bidra till en bättre arbetsplats eftersom de upplevde att kraven från samhället har ökat.

Caroline som har jobbat i närmare 13 år berättade att rollen som mellanchefer innebär att vara en förmedlare uppåt och nedåt i sin organisation. Som mellanchefer får de frågor från medarbetare som ska förmedlas vidare till överordnade. Caroline fortsätter med att säga att hon har som mål att vara en förebild för sina underordnade, samtidigt som hon får krav uppifrån. Följande citat visar på hur Bianca och Caroline uttryckte sig:

*“...Dessutom har vi enhetschefer krav uppifrån, det här är en politiskt styrd organisation...”*

*“...Vi är politiskt styrd organisation, så vi har regler att följa...”*

Alla åtta respondenter upplever att kraven generellt har ökat under arbetsåren. Även om kraven ökar så har kontrollen inte så stor bidragande faktor till det. Bianca och Melissa tycker att kraven har blivit en stor arbetsbörda och att de inte hinner med sina arbetsuppgifter inom ramen för arbetstiden. Flera av våra respondenter tillägger även att det nästan har gått så långt att man behöver ta hem jobbet och fortsätta hemifrån. Dock var det vanligare hos dem som jobbat som mellanchefer i kortare period, men även förekommande hos de med lång erfarenhet. Julia kände att den största utmaningen var att hålla budgeten och detta för att hon inte har tidigare erfarenhet av budgetering. Hon såg positivt på utmaningen och möjligheten att utvecklas inom professionen med tiden. En annan utmaning som de flesta av våra respondenter upplevde var rekrytering av vårdbiträden. Anledningen till detta var följande:

*“Det är för få utbildade människor inom vården, sen har vi utbildade människor men som inte har svenska språket, det går inte. Att jobba som undersköterska handlar mycket om att kommunicera och dokumentera, då är språket viktigt.” - Nikita*

### 5.2.2 Emotionell aktivitet och stress kopplat till arbetskrav

Vid frågor kopplade till krav och emotionell aktivitet, upplever vi att respondenterna känner att kraven som kommer nedifrån och uppifrån påverkar stressen, vilket går ut över individens emotionella aktivitet. Bianca uttryckte följande:

*Jag försöker alltid vara mig själv även fast jag ibland behöver gå in i en roll och vara professionell. Jag hamnar ibland emellan men jag har också lojalitetsplikt till mina överordnade. Som chef får man ta mycket skit, speciellt från sina medarbetare, det kan kännas ensamt, oavsett vad man gör så blir medarbetarna aldrig nöjda, det är ganska krävande. Det är många gånger jag kommer hem och känner att jag är helt slut. Ibland behöver jag dock gå in i en roll men det är mer professionellt, bara för jag är ledare betyder det inte att jag inte har känslor.*

Nikita och Sara höll med varandra och förklarade att de har jobbat på samma arbetsplats i flera år och har både bra och dåliga dagar. De menar att trots de dåliga dagarna där man kan ha haft en tuff morgon hemma, stressigt med barnen, så måste man alltid möta kollegor med respekt och omtanke. Sara fortsätter att förklara:

*”Jag skulle förklara det som skådespeleri eftersom man går in till brukarna och där är man glad och trevlig hela tiden, så går man in i nästa rum och det är samma sak där”.*

I citatet nedan kan vi se hur Caroline uppfattar de emotionella aktiviteterna:

*Jaa till en viss del, det kan jag säga för det har man. Känslorna påverkas och hur vi är som människor, och vilka beslut som kommer. Enhetschefer/jag hur jag agerar och hur mycket får min arbetsgivare påverka mig och inte. Till slut är jag viktigaste och att jag får hjälp och stöttning [...] Vi får inte glömma att vi jobbar med människor. En droppe som kan ställa till det. Vi har många bollar i luften.*

Pernilla och Gustav upplever att man inte går till sin arbetsgivare och pratar. Känslor är inget man pratar om med sin arbetsgivare och att man är ganska så självgående och därför håller man en låg profil. Stress är inget som man pratar om med sin arbetsgivare. Gustav tyckte att det går in på en arbetsmiljöfråga och alla är inte öppna böcker. Han upplevde att trots att stress är något som ligger över arbetsgivarens ansvar, visar man inte hur man känner för sin arbetsgivare kan inte arbetsgivaren veta hur man känner och därför har man KBT eller samtalsterapi för medarbetare.

Under intervjutillfällena hade vi en fråga som respondenterna skulle besvara utifrån vad de tror är en bidragande faktor till ökad stressnivå på jobbet. Majoriteten av respondenterna upplever att stressen har ökat periodvis och kommer i samband med kraven. Det finns dagar då arbetsbelastningen är hög och nu när våren närmar sig så finns det en del saker som inte går att lägga undan. Bianca upplever att trots sina tio år som enhetschef hamnar hon fortfarande i oförutsägbara händelser som kan ge en ökad stressnivå. Stressen som också har dykt upp är att hon upplever att det inte finns någon avlastning, vilket hon skulle behöva. Pernilla och Caroline nämner att en person som avlastar det administrativa arbetet hade underlättat och frigjort tid för tillgänglighet åt kunder, samt för andra arbetsuppgifter.

*”Den bidragande faktorn till ökad stress skulle jag säga är de ökade kraven som man har på sig från alla håll. Dock har vi väldigt snäll organisation och kommun, men man har ändå krav på sig” - Nikita*

Hon anser att den ökade stressen kommer från de ökade kraven. Nikita menar att det kan bli mycket som man får göra och tänka på när man sitter i den positionen som mellanchefer, då man ska vara som en mellanhand både för underordnade och överordnade. Gustav beskrev situationen så här

*Organisationen går inte att stanna upp, det tar tid och gör att arbetsuppgifter som inte är optimala. Pandemin har varit intressant att jobba med i vård- och omsorg. Många saker som kan orsaka stressnivå. Över en natt så skulle man ha en annat skyddsmaterial i vård- och omsorgsinsatser. Man kan inte bara gå till apotek och köpa då det handlar om upphandling. Vi är inte här för att tycka, vi är här för att verkställa.*

### 5.3 Kontroll och stöd

Nikita, Sara, Melissa och Gustav tycker att de har kontroll över sitt arbete. Man har som mellanchefer yttersta ansvaret att lösa saker inom organisationen. Det blir deras arbetsuppgifter och att de har arbetsgivaren som ansvar att ge ut till mellancheferna. De beskriver också att man har deadlines att följa och uppgifter som ska göras. Så här beskriver Melissa sin arbetssituation: *”Saker och ting hamnar i en hög hela tiden men det måste också jobbas bort någon gång*

*”Samtliga respondenter känner att kontrollen är något som faller naturligt i rollen som mellanchefer och att det är därför man har kontroll över sin arbetssituation.*



*”Mycket handlar om förtroende både från överordnad och jag som chef. Jag ska följa mina arbetsuppgifter och ingen annan kan kontrollera det förutom jag själv”, uppges Melissa*

Nikita och Sara känner att de får stort stöd från varandra eftersom de är från samma organisation och därför har de kontroll över sitt arbete. Dessutom vill de lyfta upp att de känner oerhört stort stöd från verksamhetschefen också. Vilket är mycket positivt menar respondenterna.

Bianca, Julia, Pernilla, Caroline kände att dygnets alla timmar inte alltid räcker till och då kan det bli mycket att göra, samtidigt som man måste ta med sig arbetsuppgifter hem.

*”Det handlar om att hitta en balans och prioritera. Inom denna bransch är det väldigt enkelt att bli stressad men jag har insett att det inte hjälper mig. Det är bättre att ha saker att göra annars är det lätt att bli uttråkad”, menar Bianca.*

Vidare uppges Caroline följande:

*”Beror på vilken tid man befinner sig. Har man mycket att göra då har man ingen kontroll över det. Många saker som kan hända periodvis då har man kontroll. Jag skulle ha slutat 3 men man hinner inte gå då och jobbar längre. Man måste ta hem jobbet ibland”*

Det finns såklart vissa perioder som är lite mer stressande. Precis innan semestern och planering inför vintern. Sen efter årsskiftet finns det många som är sjuka. Med andra ord gäller det att cheferna alltid är i beredskap. Men att det finns stödfunktioner som finns där för att hjälpa till vid låg kontroll. De flesta respondenterna upplevde att de har kontroll över sina arbetsuppgifter och därför är det inget som påverkar deras kontroll över arbetet.

Pernilla stack ut i denna fråga då hon kände att hon inte riktigt hade stöd. Anledningen till detta är att Pernilla upplever att det inte behövs stöd om allting flyter på som det ska. Dock har det under den senaste tiden blivit allt fler arbetsuppgifter som läggs på hon, eftersom det egentligen ska vara två chefer som ska göra arbetet. Hon förklarar därför vidare att:

*”Man har en stor avdelning som man ska ta hand om. Vi ska egentligen vara två chefer, men nu är jag ensam. Så det kan bli tufft då man ska vara två och att man gör jobbet för två”.*

Resterande respondenter känner att de får väldigt bra med stöd från sina chefer och medarbetare. Bianca har sitt administrativa stöd i form av en samordnare, vilken hon är väldigt tacksam över då tiden upplevs som knapp ibland. Gustav kände mer att stöd kan man alltid behöva men att det är därför man har stödfunktion som fungerar avlastande.

*”Som mellanchefer har man många bollar i luften och då behöver man vara beredd på att det inte alltid lätt att göra allt själv. Men detta är ett organisationsproblem som alltid kommer att finnas och följa med en”.*

## 5.4 Påverkan och handlingsutrymme

Samtliga respondenter har sagt under intervjuerna att de haft möjlighet att kunna påverka i den verksamhet som de befinner sig i. Det finns ett stort handlingsutrymme i de organisationer som våra respondenter befinner sig i. Så här beskrev Melissa hur hon upplevde den självuppfattade arbetssituationen:

*Ja, det har jag. Som sagt så får vi till oss projekt som vi ska jobba men sen är det som chef att veta att alla är olika och vissa jobbar med det nu och vissa väntar till nästa skede [...]. Men vi har möjlighet att påverka. Jag planerar själv mina arbetsdagar. Självklart har vi våra obligatoriska möten som kan stå i vägen. Annars får jag planera min dag hur jag vill, så länge arbetet görs.*

Bianca, Nikita, Sara och Julia sitter alla i ledningsgruppen vilket gör att de har större påverkan i den organisationen de befinner sig i. Bianca, Julia och Pernilla har även regionala möten med andra chefer från andra verksamheter och delar idéer. Även Pernilla skriver att man har möjligheten att göra sin röst hörd. Men det är också gemensamma beslut som ska göras av ledningsgruppen, eftersom det sitter andra chefer som också vill få sin röst hörd. Julia upplever att det finns ett stort handlingsutrymme där respondenten får bestämma det mesta under sin roll, men berättade även för oss att hon måste höra med sin regionala chef gällande summor som överstiger 50 000 kronor, för då finns det inte lika stort handlingsutrymme.

*“Vi kan påverka organisationen ganska mycket och det är vi enhetschefer som hjälper till att kunna utveckla och forma verksamheterna”,* uppger Bianca.

Nikita och Sara säger att i och med att de arbetar kliniskt ibland är de väldigt måna om att implementera förändringar, då de arbetar med andra medarbetare. Därför upplever de att de har en viktig roll i organisation, då de ska vara ansiktet utåt för medarbetarna. Nikita uttrycker följande:

*Sättet hur vi tar emot förändringar har stor betydelse i gruppen, vi försöker alltid föregå med gott exempel. Vi har stor påverkan i gruppen och organisationen. Sen är det klart att det finns motstånd i gruppen men det är oftast samma personer som gör motstånd.*

Respondenterna påpekade att de kontinuerligt har arbetsplatsträffar där miljön är tillåtande och respektfull. Där kan de föreslå förändringar och förbättringar, vilket de upplever är en fördel med organisationen. Nikita och Julia känner att branschen är uppbyggd på så sätt att man ska vara beredd på att många saker kan hända och speciellt inom vård och omsorg. Som mellanchefer är det därför viktigt att få ett stort handlingsutrymme så att man kan känna att man är flexibel. De lyfter även att en ledare ska vara tydlig och kunna kommunicera med sina anställda och vara en god lyssnare.

*“Alla som vill kan egentligen påverka organisationen, vi lägger stor vikt på arbetsplatsträffarna”. - Julia*

Som chef får man ta mycket kritik, speciellt från sina medarbetare, det kan kännas ensamt. Oavsett vad man gör blir medarbetarna aldrig nöjda, det är ganska krävande. Det är många gånger jag kommer hem och känner att jag är helt slut, berättar Julia för oss. Som ledare kan det handla mycket om att också leva sig in i rollen. Som Pernilla uttryckte det ska en ledare kunna verkställa beslut och ha beslutanderätt. Slutligen är det viktigt att man är tillgänglig som chef för sina medarbetare. Handlingsutrymmet i en organisation är viktigt och att friheten finns hos mellanchefer. Caroline och Gustav var väldigt noggranna med att påpeka att innanför ramarna har man ett stort handlingsutrymme. Det är många gånger man känner att man inte är nöjd med allt men det är bara att acceptera, säger de.

Att kunna påverka i en organisation är viktigt, vilket Caroline berättade för oss. Som mellanchefer är man ju en förmedlare och chefen ovanför har det övergripande ansvaret. Ofta kan det också handla om vad för frågor det berör. Samtidigt får man heller inte glömma att det är en politiskt styrd organisation och därför finns det också regler som hindrar mellanchefer från att kunna påverka allt, fortsätter Caroline.

## 6. Analys

*I följande kapitel kommer vi att koppla vårt empiriska material till kunskapsgenomgången och de teoretiska utgångspunkterna och slutligen också analysera dessa. När vi valde att skriva om mellanchefer hade vi redan en egen uppfattning om vad det innebär att vara en mellanchefer och vad tjänsten innefattar. Vi hade läst igenom en större mängd forskning angående mellanchefer, så vi kände att vi hade en djupgående kunskap om det.*

### 6.1 Krav- & kontroll

Karaseks och Theorells (1990) modell om krav, kontroll och stöd har vi haft som utgångspunkt under detta arbete. Modellen som vi har skrivit mer om under rubriken Teoretiska utgångspunkter handlar kort sagt om krav, kontroll och stöd. Den bygger på att se om det finns något samband mellan krav, kontroll och stödberoende på hur den anställda upplever sin arbetssituation, samt hur man upplever socialt stöd (Prevent, 2022).

Vi ser att våra respondenter upplever att mestadels har kontroll över sina arbetsuppgifter. Bianca, Julia, Pernilla och Caroline kände att dygnets alla timmar inte räcker till, men trots detta kände de att de fortfarande hade kontroll på situation tack vare rätt prioriteringar. När det kommer till krav har vi sett att alla våra respondenter upplevde att kraven har ökat. Att de hade kontroll var något som vi inte riktigt trodde skulle bli slutsatsen, eftersom vi valde stora byråkratiska organisationer. "Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership" skriven av Ancarani.m.fl (2020) tar upp att inom den offentliga sektorn känner mellanchefer krav från överordnade, vilket bidrar till ökad stress. Det är något som vi inte kan se ett samband kring. Våra respondenter upplevde krav på jobbet, men den ökade stressnivån kommer inte enbart från ledningens håll. Som Waling och Rowe (2013) beskriver arbetsplatser med hög efterfrågan på produkter eller tjänster medför oftast en påfrestning, vilket bidrar till en högre stressnivå. Bianca berättade för oss att kraven inte enbart ställs från ledningen utan från det samhälle vi lever i, från medarbetarna finns det oerhört stora krav, likväl som från brukarna men även deras anhöriga. Då alla våra

respondenter inte jobbar inom offentlig sektor finns det organisationer som ställs inför krav från kommunen också.

När det kommer till krav och kontroll vill vi hänvisa till figuren nedanför. Med hjälp av figuren drar vi en slutsats om att våra respondenter befinner sig i aktivt arbete. Aktivt arbete är bra och det kan vara stimulerande, det är sällan att arbetet är enformigt. Som Karasek och Theorell (1990) lyfter upp är det stor risk för utmattning och depression om någon utsätts för långvarig stress på arbetet. Detta kan vi se då några av våra respondenter inte alltid kan släppa jobbet när de väl är hemma. Även Teo och Pick (2016) hävdar i sin artikel att mellanchefer kan känna att de har längre arbetsdagar till följd av mer arbetsuppgifter och att man tar hem arbetet. De emotionella aktiviteterna innebär att anställda har lärt sig skapa en roll i organisationen. Det innebär att om den anställde skulle vara ledsn en dag så aktiverar man musklerna i ansiktet för att hålla leendet öppet trots allt (Dahlgren & Starrin, 2004;44). När det gäller det emotionella aktiviteterna uppfattade vi att deras svar inte var tydliga. Melissa var öppen för att kunna prata känslor med sina anställda om det var det de önskade, detsamma gällde för Bianca och Julia. Dessutom kunde alla respondenter känna att de ibland fick gå in i det som de uttryckte en "professionell roll". Bianca berättade för oss att hon mestadels försöker vara sig själv, men ibland kräver rollen att hon är professionell exempelvis då konflikter uppstår mellan medarbetarna. Mellanchefen måste vara lojal både gentemot överordnade och underordnade. Larsson (2018) lyfter kopplat till en annan författare i sin bok om att det är det som kännetecknar rollen som mellanchef. Vår slutsats är att mellancheferna behöver gå in i en annan roll som är mer formell, för att kunna lösa vissa situationer. Vi upplever inte att mellancheferna är oprofessionella resterande av tiden när de inte är i sin "professionella roll" utan att de kan vara mer avslappnad i sin roll.

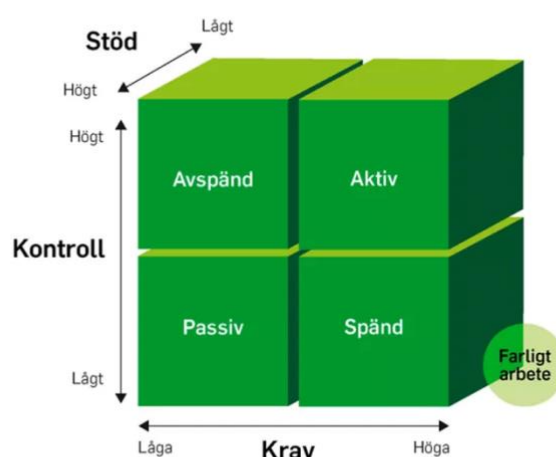
Nikita och Sara valde att kalla sitt agerande för ett skådespeleri, eftersom de skulle vara glada inför brukarna. Vi fick ändå känslan av att när det kommer till kollegor försökte de vara sig själva. Vi har dragit slutsatsen att mellanchefer gärna hjälper sina medarbetare att prata och ställer upp och lyssnar, men när det kommer till deras egna känslor är det sällan de pratar med någon annan, vilket betyder att de oftast aktiverar musklerna i ansiktet för att hålla leendet uppe trots sitt faktiska mående. I boken "Emotioner vardagsliv & samhälle - en introduktion till emotionssociologi" framgår det att man ler automatiskt trots att man varken är glad eller ledsn. Således visar man upp något som man inte känner (Dahlgren & Starrin, 2004;44). Vi alla kan relatera till att vi behöver använda masken i vissa situationer. Vissa gånger håller vi inne känslor som vi inte vill uttrycka framför andra, det gör oss inte till att vi resterande gångerna är oprofessionella, utan ibland behövs det hanteras en konflikt bland kollegor och då krävs det att man som chef är extra professionell.

"Who is middle manager" skriven av Harding m.fl (2014) lyfter upp relevant information som vi kan relatera till våra respondenter. Mellanchefer både kontrollerar och blir kontrollerade. Våra respondenter är de som har det yttersta ansvaret över verksamheten. Det innebär även att de måste ha kontroll över verksamheten, vilket ibland kan uppfattas som att de kontrollerar den. Respondenterna har även sina regionala chefer som de kontinuerligt måste uppdatera om vad som händer i verksamheten, vilket också kan uppfattas som kontrollerande. I samma artikel lyfter de även upp att det kan ske motstånd i företaget kopplat till kontroll. Det

instämde även våra respondenter med. Vissa beslut som kommer från ledningen tas inte alltid emot på ett önskvärt sätt, men mellancheferna ser ett mönster i att det oftast är samma personer som gör motstånd. Det är något som även vi som uppsatsförfattare känner igen i våra erfarenheter från arbetslivet.

Alla våra respondenter befinner sig i ett mellanläge, de har en överordnad och en underordnad. Bianca uppgav att en av utmaningarna hon ser är att hon är i mitten. “Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle” (2019) beskriver de olika stilarna som finns som mellanchefer, där den ena är paraplybeskyddare, den andra rollen är inklämd mellan över- och underordnade och den tredje är den prestationsdrivna. Vi kan kategorisera Bianca och Gustav i den andra ledarstilen. Att vara en ledare i kläm kan medföra en oerhörd press både uppifrån och nerifrån. Vi kan se ett tydligt samband mellan Julia och Melissa, som tillhör kategorin prestationsdrivna ledaren. På ett sätt medför det också krav som även de själv påpekade med budgetering och dessa krav är framför allt från ledningen. Sara, Pernilla och Caroline anser vi tillhöra kategorin paraplybärare, eftersom de har stort behov av att finnas tillgängliga för sin personal.

I artikeln “Job satisfaction of public sector middle managers in the process of NPM change” skriven av Pick och Teo (2016) framgår det att NPM har minskad arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. Våra respondenter var oerhört noga med att påpeka hur tacksamma de var för det stöd de får. Bianca och Melissa uppgav att om de inte hade fått det administrativa stödet, då hade de aldrig hunnit vara ledare för gruppen. Samtliga respondenter upplevde att de fick stöd i sitt arbete förutom Caroline. Hon kände dock inte att hon behövde stöd så länge allt fungerade friktionsfritt. Det fanns vissa respondenter som inte hade tackat nej till mer stöd, men som ändå ansåg att det var bra så som det var. Med hjälp av denna analys kan vi dra en slutsats att våra respondenter får den önskade stödet som de efterfrågar.



Sammanfattningsvis ser vi att figuren uppe och hade velat gå igenom våra respondenter så att man får en större inblick i varför vi drar den slutsatsen vi gör.

Bianca, Julia, Pernilla och Caroline, känner att de har höga krav på sig men de känner också att de har kontroll över sitt arbete. Detta gör att de hamnar i kolumn "Aktiv". Hade de istället känt att de har höga krav och låg kontroll, vilket vi tror att de känner periodvis hade de hamnat på "spänd" kolumnen vilket hade varit farligare än "aktiv". Kolumnen som de befinner sig i mestadels av tiden är som påpekad farlig men stimulerande, som vi lyfter tidigare i studien.

Nikita, Sara, Melissa, Gustav som känner ganska lika som ovanstående men vi bedömer att deras kontroll alltid är hög utifrån intervjuerna. Vi tror därför inte att de hamnar i kolumnen "spänd" utan har höga krav och hög kontroll hela tiden och befinner sig därmed i "aktiv" arbete.

Vi är osäkra till varför det dessa skillnader finns. Vår tanke är att olika individer upplever kontroll och krav på olika sätt därför är det svårt att förklara hur just denna individ upplever kontroll och krav. Vi har också olika definitioner på vad som betyder att ha "ha kontroll" en person kan ha en lugn period men fortfarande uppleva att de är stressade. Hade våra respondenter istället befunnit sig inom kolumnen "avspänd" och "passiv" tror vi att deras arbetsuppgifter hade varit enformiga och uttråkande. Dessutom tror vi att de hade känt sig mer övervakade och kontrollerade än vad vi upplever att de har idag.

## 6.2 Påverkan och handlingsutrymme i organisationer

Som Larsson (2008) beskriver befinner sig mellanchefer i en roll där de ska leda och fördela arbetet i organisationen. Samtidigt som de som mellanchefer ska ha rätt till ett stort handlingsutrymme, trots att det är överordnade som sitter med de verkställande besluten. Vissa mellanchefer menade att de har mer handlingsutrymme än vissa andra, där de har möjlighet att fatta egna beslut. Samtliga respondenter beskrivit att de har ett stort handlingsutrymme men att det inte är alla beslut som fås tas självständigt, vilket vi fann ett samband med utifrån vårt material. Vissa respondenter nämnde exempelvis att de kan få sin röst hörd, men att det i slutändan är den högsta chefens beslut att ta.

Handlingsutrymme är ett sätt för mellanchefer att planera och verkställa beslut i sitt arbete. När vi sammanställde hur respondenterna ser på sin yrkesroll, besvarades frågan kring handlingsutrymmet. Utifrån det empiriska materialet ser vi att Caroline känner att hon har ett stort handlingsutrymme, men att hon inte har möjlighet att påverka i den stora organisationen, eftersom den är politiskt styrd. Larsson (2008) lyfter i sin bok problematiken kring att vara mellanchefer i den offentliga sektorn. Nackdelen som finns med offentliga sektorn och att vara mellanchefer i en politiskt styrd organisation är att allt styrs genom politikernas beslut, något som flera av våra respondenter nämnde under intervjutillfället. Vi ställde aldrig en vidare fråga kring varför de upplevde det, men vi drar slutsatsen att detta var ett problem som respondenterna upplevde inom den offentliga sektorn. Nikita, Sara och Julia som tjänstgjorde inom privat sektor upplever att det var enklare att verkställa beslut i verksamheten, än resterande som är anställda på offentliga verksamheter. Det är enklare att verkställa beslut i

privat sektor då det inte finns lika många begränsningar. Det visar att anställda inom offentlig och privat sektor har lika mycket handlingsutrymme, trots olika begränsningar (Larsson, 2008).

Karasek och Theorell (1990) skriver om att kontroll går att koppla ihop med handlingsutrymme. Hur mycket utrymme det finns i en organisation att ha kontroll över sin arbetssituation. Begreppet kontroll menar Robert Karasek är tillför att mäta handlingsutrymmet hos arbetstagare. I handlingsutrymme finner vi även påverkansmöjligheter, det vill säga hur stor påverkan har arbetstagare i organisationen och vad för beslut som får tas genom dem. Karasek (1990) menar alltså att de som har påverkansmöjligheter och ett stort handlingsutrymme och har därför kontroll över sitt arbete. Vilket det flesta av våra respondenter nämnde att de hade. Vi trodde dock att handlingsutrymmet inte var så stort och att cheferna därmed hade låg kontroll. Men det visade sig inte stämma utifrån vår empiri. Vi ser detta som en mycket positiv bild att benämna om våra respondenter då detta kan leda till att fler högre chefer kan arbeta efter detta arbetssätt för mellanchefer.

## 7. Slutsatser

Sammanfattningsvis har vi kommit fram till en del slutsatser, som ni även har sett under vår analys. Vårt syfte med studien var att undersöka mellanchefer inom vård och omsorg samt deras upplevelse på krav, kontroll och stöd inom en byråkratisk organisation.

Kommande stycken är uppdelat utifrån vår frågeställning.

### 7.1 Hur upplever mellanchefer det arbetskraven som ställs inom vård och omsorg?

Mellanchefernas krav och förväntningar har vi kommit fram till att det kommer från olika intressenter. Kraven ställs från arbetsgivaren, det ställs i vissa fall från kommunen, det ställs från staten där lagar och regler måste följas, de utsätts för krav av deras medarbetare men även från deras brukare. Kraven kan handla om att hålla en budget, det kan handla om att maten inte smakar bra, detta kommer oftast från brukarnas sida. Andra krav som ställs kan komma från medarbetarna att de inte önskar jobba kväll, eller att de vill ha en kollega att jobba med. Från kommunens sida kan det handla om att de måste uppfylla några specifika timmar i arbetet, eller ha ett visst antal personer i tjänst. Som alla serviceboende så är det inga undantag att de utgår ifrån socialtjänstlagen där vissa paragrafer måste uppfyllas.

Avslutningsvis har vi kommit fram till att våra respondenter upplever att kraven ständigt ökar från de olika intressenter. Vi vet också att vissa krav är svårare att uppfylla än andra men att med rätt prioriteringar kan mellanchefer uppnå de. Kraven som kom oförutsägbart var de kraven som respondenten tyckte var jobbigaste eftersom de var krav eller deadline de inte hade räknat med i sin planering.

## 7.2 Hur stort handlingsutrymme har mellanchefer i organisationen?

Slutligen har vi kommit fram till sista frågan om mellanchefernas påverkan i organisationen. Där har vi dragit en slutsats att de mellanchefer som vi har intervjuat har en stor påverkan i deras serviceboende men att de inte har stor påverkan när det kommer till organisationens helhet. De har regionala möten där de kan komma med förbättringar till organisationen, det är då en regionchef som tar det vidare till högsta ledningen. Det visade sig att alla mellanchefer har ett stort handlingsutrymme till en viss del.

## 7.3 Hur upplever mellanchefer kontroll och stöd i sin yrkesroll?

Slutsatsen för fråga två om mellancheferna har kontroll och stöd över sin arbetssituation har vi kommit fram till att de har kontroll över sitt arbete i största mån men att i vissa perioder kan det bli tufft att hinna med. För att kunna hinna med så mycket så möjligt väljer de att prioritera det som har närmast deadline. Vi kan även dra en slutsats att alla mellanchefer som kräver eller känner att de är i behov av stöd har tillgång till stöd, men att det inte alltid det behövs. Samtliga respondenter kände att stöd är en funktion som ska finnas där men att de inte behöver ha avlastare om allt flyter på med arbetet. Dessutom hade vi andra respondenter som tyckte att de inte hade tackat nej till mer stöd.

## 8. Slutdiskussion

*I slutdiskussionen presenterar vi slutsatser utifrån vår analyserade data. Under denna rubrik framkommer en kritisk diskussion kring det resultat vi har fått fram. Vi tar även upp validitet och reliabilitet och om våra teorier har påverkat studien och resultatet.*

Syftet med denna studie var att undersöka mellanchefernas upplevelse inom en byråkratisk organisation. I analys och resultatdelen framgick det att mellanchefer känner de ökade kraven, men att de kom från flera olika håll och inte enbart från ledningen. För oss var detta oväntat, då vi trodde att de största kraven kom från ledningen, men i själva verket var det från medarbetarna. Vi blev positivt överraskad över deras stora handlingsutrymme i organisationen, vare sig det var inom privat- eller offentlig sektor. Detta säger emot tidigare forskning som menar att mellanchefernas handlingsutrymme inte bedöms vara stor. Våra respondenter upplever att deras utrymme är väldigt stor. Alla åtta respondenterna säger att de är ytterst ansvarig för verksamheten. Deras handlingsutrymme är inte så stor i hela organisationen men i den arbetsplats de befinner sig i känner de att de kan bestämma över det mesta. Enligt Karasek och Theorell (1990) ingår handlingsutrymme i kontroll, vilket vi kan se då våra mellanchefer har en stor påverkan på sin organisation, oavsett om det är inom offentlig eller privat verksamhet.

När vi granskar resultatet bedömer vi att vi borde intervjuat Nikita och Sara enskilt, för att båda skulle få möjlighet att uttrycka vad de kände och tyckte. Ibland svarade båda på en fråga och ibland hade inte den andra något att tillägga, eller så höll de bara med varandra. Vi tror att två separata intervjuer hade varit mer gynnsamma för studieresultatet. Vi hade ingen tidigare relation till sex av respondenterna, medan de övriga två hade vi en bekantskapskrets med sedan tidigare. Sara och Nikita satt i samma rum och det var deras önskan att kunna genomföra intervjun tillsammans. I efterhand när vi har kollat igenom vår data önskar att vi



inte hade genomfört intervjuerna tillsammans, som vi har påpekat i ovanstående stycke så hade Sara och Nikita kunnat uttrycka sig mer fritt. Sara är ny i rollen medan Nikita hade varit i samma företag länge. Vi vill ändå lyfta om att vi hade en känsla om att Nikita uttryckte det hon kände och tyckte, medan Sara var mer avvaktande med det hon sa.

Med tanke på den begränsade tiden som vi har haft, kan vi inte fastställa studiens validitet och reliabilitet. Vår önskan var att kunna göra observationer på organisationen för att kunna öka trovärdigheten i studien. Med stöttning från vår handledare valde vi att kombinera två olika teorier. Karasek och Theorell (1990) och Ariell Russel Hoschields tre byggstenar. Vi var sedan tidigare inlästa på krav, kontroll och stödmodellen och dess innebörd, medan Hoschields tre byggstenar var okänd för oss. Vi upplevde att våra respondenter inte riktigt förstod vår frågeställning, vilket resulterade till att vi var tvungna att ge en vidare förklaring.

Vi ser ett samband mellan krav, kontroll och stöd i relation till stress, där alla våra respondenter delade åsikt gällande stressen och att det inte var något som hindrade upplevelsen av hög kontroll i arbetet. Kopplat till stöd så känner det flesta av våra respondenter att stöd finns, men att det inte alltid behövs och att behovet uppstår periodvis. Problematiken som vi upplevde under intervjutillfället var att det inte blev så semistrukturerade intervju som vi hade önskat. Detta tror vi är på grund av att våra frågor redan var så pass tydliga att det blev svårt att ställa en djupgående fråga. Samtidigt måste vi även ta hänsyn till att respondenterna inte var benägna att öppna sig helt inför en forskning. Vidare tror vi att det hade varit bra att ställa några ytterligare frågor som hade gynnat vår uppsats. Slutsatsen av de emotionella aktiviteterna är att mellancheferna alltid strävar efter att hitta en balans mellan att vara sig själv och agera professionellt i sin roll, vilket blir en utmaning i deras arbete.

Vi vill gärna koppla dessa krav till stress. Vi ser att krav och de emotionella aktiviteterna kan bidra till ökad stressnivå på arbetsplatsen. Att sträva efter att uppnå kraven kan leda till en otillräcklig känsla, vilket kan leda till långvarig stress som i sin tur kan leda till en långtidssjukskrivning, depression och ångest, enligt Waling & Rowe (2013). Vi upplever att våra respondenter oftast har en lagom nivå av stress och krav, men att det under vissa perioder kan vara mer stressigt. Perioder där det finns mycket sjukdomar eller när det är semestertider. Vi vill inte minimalisera dessa perioder, vi upplever stress olika och vi tål stress i olika stora mängder. Dessa perioder kan vara tillräckligt för att någon ska känna att arbetsmiljön inte är hållbart.

Vi kan konstatera att krav och kontroll hänger samman med hur de upplever handlingsutrymme och deras påverkan på organisationen. Den senaste tiden har världen fått genomgå mycket stress med anledning av pandemin (Covid-19) och därför såg vi även detta som hinder för vår uppsats. Sammanfattningsvis kan vi se ett mönster då samtliga respondenter känner att de har hög kontroll över sin arbetssituation, trots höga krav från ledningen. De som arbetade i offentlig sektor visade att besluten fattades inte lika snabbt som inom privat sektor. Det som var avvikande var det som arbetade inom offentlig sektor, där exempelvis material som skulle beställas behövde göras genom upphandlingar och var därför en längre process än inom den privata sektorn. Kvantitativ forskning hade kunnat vara ett

komplement som genererat ett annorlunda resultat, därför tror vi att det kan vara en metod som hade varit användbar för vår forskning.

## 9. För vidare forskning

*I detta kapitel kommer vi att förklara varför det är relevant att forska vidare på ämnet som berör området.*

För vidare framtida arbetsvetenskapliga forskning hade man kunnat forska mer på mellanchefer med fokus på ledarstil och ledarskap. För att se om det hade varit något som påverkade deras handlingsutrymme och/eller krav och kontroll. Forskning med emotionell aktivitet har varit svårt att hitta och det är ett ämne som behöver forskas mer inom. Varför man ska forska mer kring detta ämne är för att studier inte har visat exakt på hur mellanchefer i sin roll utövar sitt ledarskap. Vår forskning har visat ett resultat att mellanchefer inom vård och omsorg upplever hög kontroll, vilken tidigare forskning inte visar samt ett stort handlingsutrymme. Mellanchefer finns i det flesta verksamheter idag och just det ämnet som vi har forskat kring har kunnat ge en bild för dagens mellanchefer om hur deras arbetssituation ser ut idag. Som en mellanchefer kan det bli svårt att se över sin roll idag när man kontinuerligt sitter med samma arbetsuppgifter. Vi tror därför att detta är en möjlighet för en mellanchefer att kunna förstå sin arbetssituation och hur viktig kärna man är i sin verksamhet. Mellancheferns rollen är idag en utsatt position och dessutom så har ohälsa ökat inom den rollen, vilket påverkar arbetsmiljön hos mellancheferna (Larsson (2008)). Just inom vård och omsorg så befinner sig en mellanchefer i en byråkratisk organisation eller i politisk styrd organisation. Som Larsson (2008) skriver så har mellancheferna i den politiskt styrda organisationen en betydelsefull roll, eftersom de har större ansvar över personal och ekonomi, just därför ser vi detta ämne som en väldigt aktuell forskning att forska vidare på.

## 10. Referensförteckning

- Ahrne G & Svensson P (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber.
- Alvesson & Gjerde (2019) *Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726718823243> (Hämtad: 5/4/22)
- Ancarani A, Arcidiacono F, Mauro D.C och Giammanco D.M. (2020). *Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership*. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.bib.hh.se/doi/full/10.1080/14719037.2020.1763072> . (Hämtad: 5/4/22)
- Basuki J. (2020). *Middle manager leadership behavior of government officials in Indonesia* <https://www.proquest.com/docview/2433188422?accountid=11261&parentSessionId=%2F%2BV3VofyjnVvav%2FaUfmrL4qWkdLEV2Hr%2FZvoQIaQu6w%3D&pq-origsite=primo>. (Hämtad: 6/4/22)
- Bryman A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber
- Chen C.A, Berman E.M & Wang C.Y. (2014). *Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector*" <https://journals-sagepub-com.ezproxy.bib.hh.se/doi/full/10.1177/0095399714546326>. (Hämtad: 13/4/22)
- Dahlgren L & Starrin B. (2004). *Emotioner, vardagsliv & samhälle - En introduktion till emotionsociologi*. Liber
- Denscombe M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB
- Hales C. (2005). *Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x>. (Hämtad: 12/4/22)
- Harding N, Lee H & Ford J. (2014). 'Who is the middle manager'? [https://www.researchgate.net/publication/270607934\\_Who\\_is\\_%27the\\_middle\\_manager%27](https://www.researchgate.net/publication/270607934_Who_is_%27the_middle_manager%27) (Hämtad 14/6/22)
- Karasek R & Theorell T (1990). *Healthy work, stress, productivity, and the reconstructions of working life*. Uppl. New ed. Basic Book. New York
- Källerman H (2016). "Uppdrag mellanchefer om chefernas vardag och effektiva ledarskap". Liber AB
- Larsson, K (2008). *Mellanchefer i vård och omsorg*. Stockholm
- Mintzberg H. (1989) "Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. The free press

Pick D & Teo, S. (2016). *Job satisfaction of public sector middle managers in the process of NPM change*. <https://www.tandfonline-com.ezproxy.bib.hh.se/doi/full/10.1080/14719037.2016.1203012>. (Hämtad: 6/4/22)

Prevent (2022). *Prevent - arbetsmiljö i samverkan svenskt näringsliv, LO och PTK*. <https://www.prevent.se/jobba-med-arbetsmiljo/osa/stress/krav-kontroll-stod/>. Stockholm. (Hämtad: 20/4/22)

Tengblad S. (2012). *The Work Of Managers: Towards a practice Theory of Management*” Oxford University Press.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed* [https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-  
rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html](https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html). (Hämtad: 20/4/22)

Walinga J & Rowe W. (2013). *Transforming stress in complex work environments: Exploring the capabilities of middle managers in the public sector*. [https://www.researchgate.net/publication/259976658  
Transforming stress in complex work  
environments Exploring the capabilities of middle managers in the public sector](https://www.researchgate.net/publication/259976658_Transforming_stress_in_complex_work_environments_Exploring_the_capabilities_of_middle_managers_in_the_public_sector). (Hämtad: 6/4/22)

## **Bilagor:**

Bilaga 1 – Informationsbrev

Bilaga 2 – Samtyckesblankett

Bilaga 3 – Krav och kontroll stödmodellen [https://www.prevent.se/jobba-med-  
arbetsmiljo/osa/stress/krav-kontroll-stod/](https://www.prevent.se/jobba-med-arbetsmiljo/osa/stress/krav-kontroll-stod/) Prevent.se (Hämtad: 12/1/22)

Bilaga 4 – intervjufrågor

Tabell 1: Kort beskrivning över våra teman

Tabell 2: Sammanfattning av våra respondenter

## Bilaga 1

### Informationsbrev

## Information till dig som ska delta i en undersökning som genomförs av en student under utbildning

Du är inbjuden att delta i studien ”*Mellanchefers upplevelse inom en byråkratisk organisation – med särskild fokus på krav och kontroll*”

Studien syftar till att få en djupare förståelse över vad en mellanchef gör. Vilken möjlighet har de att kunna påverka sitt och sina underordnades arbete? Vilka utmaningar kommer med yrket?

Studien utförs som en del i vår utbildning, inom Organisation och ledarskap inriktning arbetsvetenskap vid akademien för hälsa och välfärd vid Högskolan i Halmstad. Ansvarig lärare är Dietmar Rauch, ni kan nå honom via mail [dietmar.rauch@hh.se](mailto:dietmar.rauch@hh.se).

Dina personuppgifter behandlas inom studien endast enligt ditt samtycke, och enligt kraven i dataskyddsförordningen. Ditt deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Ett återkallande påverkar dock inte den behandling som skett innan återkallandet. Du kan också när som helst begära att få en kopia av dina personuppgifter.

Materialet kommer delvis att behandlas inom molntjänsten Office 365 från Microsoft, som Högskolan har ett personuppgiftsbiträdesavtal med.

Endast Radhika Patel och Blerina Lyta samt Dietmar Rauch kommer att ha tillgång till dina personuppgifter.

Studien genomförs i samarbete med X. X kommer endast att få tillgång till avidentifierade personuppgifter/sammanfattade resultat från studien.

De av dina personuppgifter jag kommer att behandla är: namn, e-postadress, ålder samt vilken typ av anställning du har.

Dina personuppgifter kommer att raderas när examensarbetet är godkänt.

Personuppgiftsansvarig för studien är Högskolan i Halmstad, som nås via [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se) eller 035-16 71 00. Övrig information om hur Högskolan hanterar personuppgifter, och dina rättigheter utifrån dataskyddsförordningen, finns på [www.hh.se/dataskydd](http://www.hh.se/dataskydd). Har du frågor kan du också kontakta Högskolans dataskyddsombud, Anna Frederiksen, via [dataskydd@hh.se](mailto:dataskydd@hh.se).

Med Vänliga Hälsningar,

Om du har några frågor eller vill veta mer, ring eller maila gärna till någon av oss:

*Student*

Blerina Lyta

Organisering och ledning av arbete och välfärd  
välfärd - Inriktning Arbetsvetenskap

Akademi för Hälsa och Välfärd,

Halmstad Högskola

+46 xxx xxx xxx

[Blelyt19@student.hh.se](mailto:Blelyt19@student.hh.se)

*Student*

Radhika Patel

Organisering och ledning av arbete och  
välfärd - Inriktning Arbetsvetenskap

Akademi för Hälsa och Välfärd,

Halmstad Högskola

+46 xxx xxx xxx

[Radpat19@student.hh.se](mailto:Radpat19@student.hh.se)

*Handledare*

Dietmar Rauch

Gästlektor

Akademien för Hälsa och välfärd Högskolan i Halmstad

+46 xxx xxx xxx

[dietmar.rauch@hh.se](mailto:dietmar.rauch@hh.se)

Godkännande att genomföra studien

Jag godkänner härmed att studien får genomföras inom mitt verksamhetsområde.

---

Ort

Datum

---

Underskrift

## Bilaga 2

### Samtyckesförklaring

Jag har tagit del av informationen om undersökningen ”*Mellanchefers upplevelse inom en byråkratisk organisation – med särskild fokus på krav och kontroll*”

Jag har också tagit del av informationen att deltagandet är frivilligt och att jag kan avbryta när som helst utan att ange någon orsak eller att det får några konsekvenser för min behandling.

Härmed ger jag mitt samtycke till att delta i undersökningen

---

Ort, datum

---

Underskrift

---

Namnförtydligande

---

Telefonnummer

Härmed intygar jag att jag informerat om studien “*Mellanchefers upplevelse inom en byråkratisk organisation – med särskild fokus på krav och kontroll*”

---

Ort, datum

---

Underskrift

## Bilaga 4

### Intervjufrågor

#### GENERELLA

1. En liten presentation om er själva, ålder?
2. Vilken roll har ni i organisationen?
3. Vad definierar ni som en mellanchefer?
4. Hur lång erfarenhet besitter ni som mellanchefer?
5. Berätta för oss vad ni upplever att er tjänst innefattar (ansvar och liknande)?
6. Vad är den största utmaningen som mellanchefer och varför anser ni det?

#### KRAV- /KONTROLL

1. Upplever ni att ni har tillräckligt med tid för er relevant arbetsmängd?
2. Känner ni att de kraven som ställs på er uppfylls?
3. Upplever ni att ni har stort handlingsutrymme, förklara gärna mer utförligt?
4. Hur fungerar kommunikation mellan er överordnade och underordnad? Isåfall varför?
5. Upplever ni att ni tillräckligt mycket stöd till att uppfylla era arbetsuppgifter?
6. Hur stor påverkan har ni som mellanchefer i organisationen/avdelningen?
7. Upplever ni att ni har kontroll över er roll?
8. Upplever ni att ni hamnar i kläm mellan era under och överordnade?
9. Vad tror ni är en bidragande faktor till en ökad stressnivå på jobbet?
10. Hur upplever ni arbetsmiljön kopplat hot och våld till ert arbete?
11. Upplever ni att er arbetsgivare har kontroll över er emotionella aktivitet?
12. Vilken ledarskapsstil använder ni er av och vad kännetecknar en bra ledare?
13. Har du något att tillägga innan vi avslutar här?

Tack för din medverkan!