



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Organisering och ledning av arbete och välfärd - arbetsvetenskap 180hp

KANDIDATUPPSATS



Man måste gilla det, annars blir det tufft -
en studie om mellancheferers psykosociala
arbetsmiljö

Emma Johansson och Ida Andersson

Arbetsvetenskap 15hp

Halmstad 2016-06-15

Förord

Vi vill börja med att skänka ett enormt tack till organisationen, och de mellanchefer vi fått äran att intervjua under våren. Det har varit ett rent nöje att ta del av Era erfarenheter och upplevelser, något vi kommer värdesätta och ta med oss i kommande arbetsliv.

Vi vill tacka vår handledare, Linette Törnqvist, för den feedback och de råd du bidragit med under vårens process mot ett slutmanus. Vi vill även passa på att tacka vår examinator, P-O Börnfeldt för betydande kommentarer innan intervjuerna startade.

Självklart vill vi även tacka vänner, familj och kurskamrater, för stöttning och uppmuntring.

Tack samtliga för ert bidrag!

Ida Andersson och Emma Johansson
Halmstad 2016-05-25

Andersson, I., Johansson, E. (2016). *Man måste gilla det, annars blir det tufft- en studie om mellanchefer psykosociala arbetsmiljö* (Examensarbete i arbetsvetenskap, 61-90 hp). Akademin för hälsa och välfärd: Högskolan i Halmstad. VT 16

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka mellanchefer upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön. Studien baserades på fem utvalda respondenter, där kriteriet var att de befann sig på en mellanposition, med rapporteringsskyldighet både uppåt och nedåt inom organisationen. Insamlingen av data utgick från semistrukturerade intervjuer, och analyserades genom innehållsanalys. Resultatet tyder på att upplevelsen av tydligheten på kraven som ställs, det stora beslutsutrymme och det höga stödet från samtliga parter i organisationen gör att mellancheferna i denna studie upplever den psykosociala arbetsmiljön i organisationen som god. Trots stressigare perioder upplever de att ovan nämnda faktorer reducerar risken för skadlig stress. Till skillnad från tidigare forskning visade analysen av resultatet i vår studie att rollen som mellanchefer inte behöver leda till skadlig stress. Slutligen diskuteras studiens arbetsvetenskapliga bidrag och förslag till framtida forskning.

Nyckelord: kontroll, krav, mellanchefer, psykosocial arbetsmiljö, stöd.

Andersson I., Johansson, E. (2016). *You have to like it, otherwise it will be tuff- a study of middle managers psychosocial work environment* (Thesis in Work science, 61-90 credits). Academy of social and behavioral sciences: Halmstad University. ST 16

Abstract

The purpose of this study was to investigate middle managers experience of the psychosocial work environment. The study was based on five selected respondents, where the criterion was that they were at a middle manager position, with reporting obligations both upwards and downwards within the organization. The collection of data was based on semi-structured interviews and analyzed by content analysis. The results shows that experience of clarity in the requirements, the large discretion and the high support from all parties in the organization made the middle managers in this study experienced the psychosocial work environment as well. Despite that they experience stressful periods, the above factors reduce the risk of adverse stress. Unlike previous research, the analysis of the results in our study, the role of the middle manager does not have to lead to adverse stress. Finally, the study discusses the work science contributions and suggestions for future research.

Keywords: control, demands, middle management, psychosocial work environment, support.

Innehållsförteckning

1.	INLEDNING	1
1.1	SYFTE	2
1.1.1.	FRÅGEFORMULERINGAR	2
2	TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	3
2.1	TEORI OCH BEGREPP	3
2.1.1	MELLANCHEF	3
2.1.2	KRAV- KONTROLL- OCH STÖDMODELLEN	4
2.2	TIDIGARE FORSKNING	8
3	METOD	11
3.1	DELTAGARE	11
3.2	INSTRUMENT	11
3.3	PROCEDUR	12
3.4	ETISKA RIKTLINJER	12
3.5	ANALYS	13
3.6	METODDISKUSSION	14
4	RESULTAT	15
4.1	KRAV I ARBETET	15
4.1.1	KRAV FRÅN ORGANISATIONEN	15
4.1.2	KRAV FRÅN MEDARBETARE	16
4.2	KONTROLL I ARBETET	16
4.2.1	BEFOGENHETER/BESLUTSUTRYMME	16
4.2.2	KONTROLL ÖVER EGEN ARBETSSITUATION	17
4.3	SOCIALT STÖD I ARBETET	18
4.3.1	STÖD FRÅN ORGANISATION	18
4.3.2	STÖD FRÅN MEDARBETARE	18
4.3.3	STÖD FRÅN CHEFER PÅ SAMMA NIVÅ/POSITION	19
5.	ANALYS	19
5.1	FRÅGEFORMULERINGAR	24
5.1.1	HUR UPPLÉVER MELLANCHEFER DE OLIKA KRAVEN I ARBETET?	24
5.1.2	HUR UPPLÉVER MELLANCHEFER KONTROLLEN ÖVER ARBETET?	24
5.1.3	HUR UPPLÉVER MELLANCHEFER DET SOCIALA STÖDET I ARBETET?	24
5.2	SLUTSATS	24
6.	DISKUSSION	25
	REFERENSER	28
	BILAGA 1	31
	BILAGA 2	32

1. Inledning

Antalet sjukskrivningar kopplat till organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön har ökat med drygt 70 procent sedan 2010 (Arbetsmiljöverket 2016a). 31 Mars 2016 trädde föreskriften AFS 2015:4 i kraft som en följd av detta. Syftet med denna föreskrift är att skapa riktlinjer för organisationer att främja en god arbetsmiljö och förebygga ohälsa som uppstår av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Föreskriften ersätter 1980:14, 1990:18 och 1993:17 och skiljer sig från dem genom att social arbetsmiljö lagts till som aspekt (AFS 2015:4).

Grunden för allt arbetsmiljöarbete i Sverige återfinns i föreskriften AFS 2001:1, och skall genomföras på samtliga arbetsplatser runt om i landet. Detta är en ständigt pågående process där de centrala aktiviteterna utgörs av att undersöka arbetsmiljön, bedöma risker, vidta åtgärder och sedan följa upp att dessa åtgärder haft effekt. Enligt 6§ (AFS 2015:4) är det arbetsgivarens uppgift att se till att chefer och arbetsledare har kunskap om hur ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling kan förebyggas och hanteras. Detta med anledning av att det är dem som sköter tilldelningen av arbetsuppgifter, överblickar samarbetet och ofta är nära arbetstagaren (Arbetsmiljöverket 2016a).

AFS 2015:4 kräver kunskap bland chefer och arbetsledare i främjandet av den goda arbetsmiljön bland anställda (Arbetsmiljöverket 2016b). Med anledning av det fokuserar denna studie på mellancheferens position i organisationen. Mellancheferens roll förändrades i organisationerna under 1980-talets decentralisering. Detta ledde till vidgad makt och ökade befogenheter, där mellancheferens rollen gått från ett redskap till en drivande motor i många av dagens organisationer (Drakenberg, 1997). Vad en mellanchefer är varierar från organisation till organisation, det som dock är gemensamt är att de befinner sig i en mellanposition med krav från olika håll- politiker och överordnande chefer, samt medarbetarna. De har en viktig roll kring samordning och samverkan mellan externa och interna verksamheter, individer och grupper (Larsson, 2008). Chefer och ledarskap har en stark inverkan på arbetsgruppers prestation och effektivitet, något som gör detta till ett välbeforskat område (AL-Hakim, & Hassan, 2011; Canstanzo & Tzoumpa, 2008; Fenton-O’Creevy, 1998; 2001).

“All organizations exist for one reason: we can accomplish more when we work together as teams than we can as individuals. But to create a truly effective team, each member of that team must understand the organization’s visions, goals and objectives and then be moving in that direction”
(Whitworth, 2006:205).

Genom att samtliga inom organisationen förstår dess vision och mål skapas effektiva team och en gemensam syn om i vilken riktning arbetet skall ske. Mellancheferen är den som kommunicerar ut ledningens instruktioner till sina medarbetare, samtidigt som hen är den som för vidare medarbetares synpunkter upp till ledningen. Vanligtvis är det även de närmsta cheferna som medarbetare föredrar att ha som informationskälla, då medarbetarna ofta har större förtroende för dem än för högre chefer (Whitworth, 2006).

Lindgren (2012) menar att mellancheferna befinner sig i skärningspunkten mellan olika intressesfärer. Uppifrån kommer organisationens önskan om resultat och effektivitet. Nedifrån kommer ansvar för medarbetarnas önskan om att bli bekräftade och få personligt utrymme. Drakenberg (1997) har utvecklat en multidimensionell modell som syftar till att visa de olika faktorer och krav som präglar en mellancheferns roll. Modellen visar den komplexa roll en mellanchefer har, med förväntningar och krav från olika grupper inom organisationen (Drakenberg, 1997). Forskare argumenterar för ledarskapets roll inom en organisation, och menar att ledarskapet skall ses som en viktig friskfaktor i arbetslivet. En viktig del ligger i att ledaren bör ha förmågan att kommunicera med sina medarbetare på ett bra sätt (Abrahamsson et.al., 2003; Mair, 2005).

Studier och litteratur argumenterar för att mellancheferns roll är viktig för välmående och effektivitet i organisationer (AL-Hakim & Hassan, 2011; Drakenberg, 1997; Lindgren, 2012). Menckel och Österblom (2000) menar att chefer och ledare måste börja prioritera sin egen psykiska, fysiska och mentala hälsa om de vill ha ett hälsofrämjande sätt att leda i organisationen. *“Ett hälsofrämjande ledarskap kan bara utövas av en som själv mår bra”* (Menckel & Österblom, 2000:221). Med det som bakgrund har vi valt att rikta vår studie mot mellancheferns psykosociala arbetsmiljö.

1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka mellancheferns upplevelser av psykosocial arbetsmiljö.

1.1.1. Frågeformuleringar

- Hur upplever mellanchefer de olika kraven i arbetet?
- Hur upplever mellanchefer kontrollen över arbetet?
- Hur upplever mellanchefer det sociala stödet i arbetet?

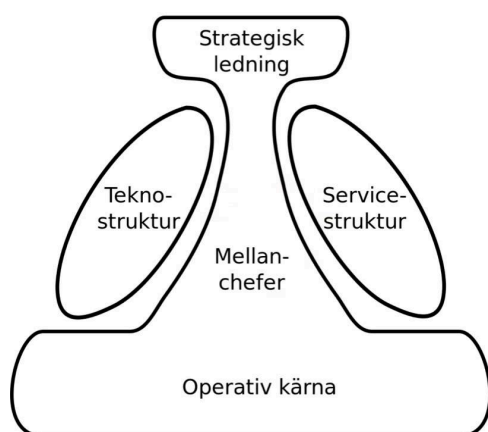
2 Teori och tidigare forskning

I denna del presenteras den teoretiska referensram och tidigare forskning som anses relevant för studien. Inledningsvis beskrivs rollen som mellanchefer, följt av en sammanfattning av Karasek och Theorells (1990) krav- kontroll- och stödmodell. Avslutningsvis presenteras den tidigare forskningen som anses aktuell.

2.1 Teori och begrepp

2.1.1 Mellanchefer

Mintzberg (1979) har utvecklat en modell där mellanchefer definieras som den person som länkar samman organisationens högsta ledning med medarbetarna. De anses viktiga i den bemärkelsen att praktiken av arbetet kräver en nära kontakt med medarbetaren för att bygga goda, starka och konstruktiva arbetsrelationer. Lindgren (2012) beskriver mellancheferrollen som en komplex position, då de möter krav och förväntningar från både ledningen och medarbetarna.

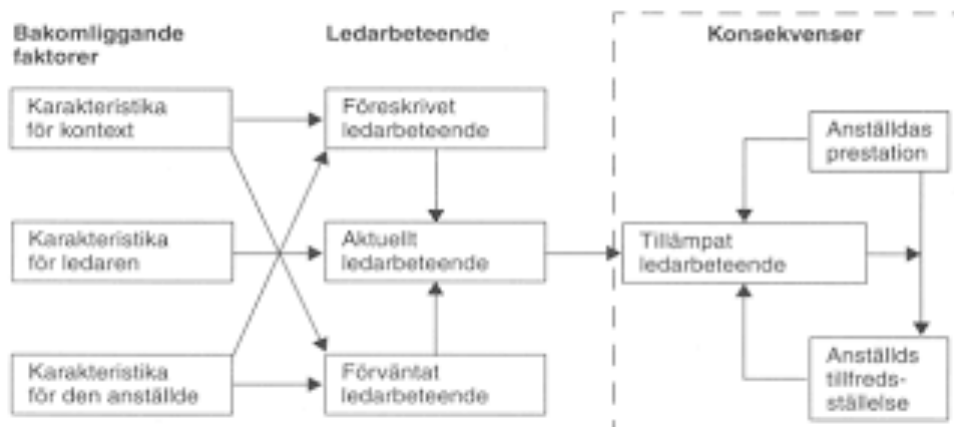


Figur 1 (Mintzberg 1979:20)

Drakenberg (1997) har använt sig av Chelladurais multidimensionella modell (Chelladurai & Danylchuk, 1984) för ledarskap, och anpassat den efter mellanchefer, för att visa problematiken med rollen. Med modellen (Figur 2) syftar Drakenberg (1997) att sammanfatta de olika faktorer och krav som påverkar en mellanchefer, och den komplexa situation hen befinner sig i. Modellen är uppbyggd genom att fokusera på tre kategorier: bakomliggande faktorer, ledarbeteende och konsekvenser. Ledarbeteendet i denna modell sammanfattar de olika krav och förväntningar som präglar mellancheferens roll.

- Föreskrivet ledarbeteende- Det som organisationen, eller lagen föreskriver, förväntar sig från mellancheferen. Samt det som medarbetare, genom organisationens normer, förväntar sig.
- Aktuellt ledarbeteende- Grundar sig i mellancheferens karaktäristiska kompetens, personlighet och förmåga att kunna nyttja stämningarna i arbetsgruppen.
- Förväntat ledarbeteende- Vad medarbetare förväntar sig av sin mellanchefer.

Konsekvensen av dessa krav och förväntningar leder till det tillämpade ledarskapsbeteendet, det ledarskap mellancheferen använder sig av utefter de olika krav och förväntningar som ställs (Drakenberg, 1997).



Figur 2 (Drakenberg 1997:123)

Drakenberg (1997) menar att desto fler inslag mellancheferna har från det föreskrivna ledarbeteendet, desto enklare blir det att förstå ledarrollen. Något som även gör det enklare att följa de föreskrifter som finns inom organisationen, och i lagtext. Ett exempel är den nya föreskriften (AFS 2015:4), som syftar till att ge riktlinjer för samtliga organisationer i Sverige att skapa en god arbetsmiljö och förebygga ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. För att organisationer ska klara av detta, krävs kunskap bland arbetsledare och chefer hur de förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning (Arbetsmiljöverket 2016b). Därmed är detta ett av de krav som ställs på mellancheferna, då det är dem som sköter tilldelningen av arbetsuppgifter, överblickar samarbetet och ofta är nära arbetstagarna (Arbetsmiljöverket 2016a). Även organisationen har krav och förväntningar på mellancheferna, då det ligger i deras arbetsuppgift att sprida organisationens vision och mål vidare (Heide, 2005). På så sätt skapas en gemensam riktlinje inom organisationen för hur dessa skall uppnås (Whitworth, 2006). För att uppnå detta krävs dock en fungerande kommunikation. Lindgren (2012) konstaterar att det utgör en central kompetens i mellanchefernas arbetsroll att kunna kommunicera. Idag handlar det inte bara, för mellanchefer, om att kommunicera nedåtgående information till medarbetare. Det handlar även om att sätta informationen i kontext för att engagera medarbetarna in i en dialog om informationen. Detta kan bistå medarbetarna med en överblick av organisationen och på så sätt skapa enighet om organisationens vision och mål (Eriksson, 2005). Om mellancheferna istället är mer påverkade av det förväntade ledarbeteendet kan det bli en besvärligare situation då den bygger på medarbetarnas förväntningar av ledarskapet, något som kan variera från individ till individ (Drakenberg, 1997).

Mellanchefernsrollen kan upplevas komplex då organisationen ställer krav uppifrån angående önskan om resultat och effektivitet, nedifrån genom medarbetare önskan om att bli bekräftade och att få personligt utrymme. Mellanchefernas vardag består således av att kunna handla och fatta både stora och små beslut, men samtidigt hantera krav på handling både uppifrån och nedifrån. Detta växlande kan leda till att rollen som mellanchefer präglas av stress (Lindgren, 2012).

2.1.2 Krav- kontroll- och stödmodellen

Krav- kontroll- och stödmodellen utvecklades av Karasek och Theorell (1990), för att synliggöra de upplevda faktorer som kan leda till stress i olika arbetssituationer.

Weman-Josefsson och Berggren (2013) beskriver krav- kontroll- och stödmodellen som dominerande de senaste 30 åren i forskning kring stress i arbetslivet, och konsekvenserna stress för med sig i både den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Den psykosociala arbetsmiljön, enligt Weman-Josefsson och Berggren (2013), omfattar de aspekter i arbetet som främst ställer krav på mentala resurser och kan relateras till den arbetande människans psykiska resurser och sociala behov. Detta innebär dock inte att arbetets fysiska, kemiska och ergonomiska aspekter saknar betydelse för välmående. Weman-Josefsson och Berggren (2013) beskriver *det psykologiska helhetsperspektivet*, vilket grundar sig i att individens sammanlagda upplevelse av arbetet består av en kombination av allt som omger individen i arbetet. Från anställningsförhållanden till arbetsplatsens fysiska utformning och arbetsuppgifternas utformning. Detta för att sammanfatta den totala arbetssituationen, något som skulle kunna avgöra hur medarbetare trivs på sin arbetsplats och med sin arbetssituation (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). På grund av att medarbetare tillbringar mycket tid utanför arbetet, står hur privatliv ser ut i relation till hur upplevelsen av de arbetsrelaterade kraven hanteras. Med anledning av det kan det vara viktigt för organisationer att ha ett helhetsperspektiv på dem olika arbets- och privatlivsrelaterade faktorer som kan stå relation med medarbetares arbetsmiljö (Weman-Josefsson & Berggren, 2013).

Krav- kontroll- och stödmodellen bygger på att visa hur upplevelsen av krav i arbetet, användning av färdigheter och kontroll över de egna arbetsuppgifterna, samt hur relationer inom organisationer, kan förutse en bred räckvidd av konsekvenser för den psykosociala arbetsmiljön (Karasek & Theorell, 1990). Inledningsvis var modellen tvådimensionell, och uppbyggd av faktorerna arbetskrav och kontroll. Arbetskrav delas in i faktorerna fysiska och psykiska. De fysiska kraven är den arbetsbelastning arbetet kräver, exempelvis i form av ergonomi och säkerhet på arbetsplatsen. De psykologiska kraven är den mentala arbetsbelastning arbetet kräver, och kan ses som *kvantitativa eller kvalitativa* (Theorell, 2003). De *kvantitativa kraven* är den tidspress och arbetsmängd individerna upplever inom det egna arbetet. Medan de *kvalitativa kraven* sammanfattar hur svåra arbetsuppgifterna upplevs, samt hur mycket koncentration uppgifterna kräver. För att de psykiska kraven inte skall leda till skadlig stress menar Theorell (2003) att de måste vara rimliga, och gå i linje med vilken kompetens individerna besitter.

Theorell (2003) beskriver kontroll som innebörden av beslutsutrymme. Detta beslutsutrymme kan definieras i två olika former; *auktoritet* och *kompetens att utöva kontroll*. *Auktoritet* kan definieras i två olika former och handlar om att ha befogenheter över att ta beslut. Denna del av beslutsutrymme delas in i ytterligare två former; *uppgiftskontroll* och *deltagande i beslutsfattande*. *Uppgiftskontroll* innebär att individen har kontroll över de arbetsuppgifter och i vilken ordning dessa arbetsuppgifter skall utföras, samt när man kan ta paus. *Beslutsfattandet* syftar till den grad av kontroll individen kan påverka de egna arbetstiderna, och de förändringar som sker på arbetsplatsen. *Kompetens att utöva kontroll* innebär att det finns möjligheter att införskaffa och utveckla kompetenser över de arbetsuppgifter som skall utföras (Theorell, 2003). Utövande av kontroll och stress står i relation till varandra, då stressreaktionen framförallt riskerar att påverkas vid förlorad kontroll över en situation. Det ligger i individens natur att kämpa för att behålla denna kontroll, förloras den finns risken att individen slutar kämpa. ”*Den som har makt över sin situation kan i allmänhet också utöva kontroll över den*” (Theorell, 2012:21).

Som resultat av krav och kontroll är det möjligt att utläsa fyra olika typer av arbete, beroende på hur upplevelsen av dem är. Genom att individen uppskattar huruvida nivåerna av kraven upplevs höga eller låga, och i vilken grad individen upplever sig kunna fatta beslut, påverkas välmående och den psykosociala arbetsmiljön. Karasek och Theorells (1990) modell sammanfattar dessa upplevda faktorer, och kan visa vilken typ av arbete individerna upplever att de har.

- Spänt arbete- När kraven upplevs höga och kontrollen upplevs låg på arbetet kan de mest skadliga reaktionerna av psykologisk ohälsa uppstå, så som ångest och depression (Karasek & Theorell, 1990).
- Avspänt arbete- När kraven på arbetet upplevs lågt, men kontrollen hög, förutsätter Karasek och Theorell (1990) en mindre risk för att skadlig stress eller psykologisk skada kopplat till arbetet skall uppstå. Detta då det från början inte finns så många utmaningar, men också på grund av att detta arbete tillåter upplevelsen av tillräckligt hög kontroll, och möjlighet att gå in i varje situation optimalt.
- Passivt arbete- När låga krav och en låg kontroll upplevs, kan det resultera i ett passivt arbete. Färdigheter och förmågor kan successivt komma att försvinna. Enligt modellen är passiva arbeten den näst största orsaken till problem med psykosociala arbetsmiljön och risk för arbetsrelaterad ohälsa. Förlusten av färdigheter, avsaknaden av utmaningar i arbetet, stela begränsningar som hindrar arbetare att utveckla och testa egna idéer för att utveckla en arbetsprocess är bidragande orsaker till ohälsan. Detta kan även leda till en omotiverad arbetsituation och minskad produktivitet (Karasek & Theorell, 1990).
- Aktivt arbete- Vissa av de mest utmanande situationer kräver högsta prestationsförmåga, men utan negativa psykologiska ansträngningar. Detta är de arbeten där kraven på arbetet upplevs höga, men att det samtidigt upplevs möjligt att utöva dem med hög kontroll. Karasek och Theorell (1990) förutsätter att resultatet av denna typ av arbeten har fler optimistiska utfall i den psykosociala arbetsmiljön, som i sin tur är sammankopplade till en hög produktivitet.

De olika relationerna i en organisation ses som en kritisk faktor kopplad till stress, med anledning av det utvecklades socialt stöd som en tredje dimension i krav- och kontrollmodellen (Karasek och Theorell 1990). Denna dimension gör att modellen (figur 3) istället bildar en kub med dimensioner på flera håll. Kompletteringen grundar sig i Johnsson och Halls (1988) forskning om effekterna av socialt stöd, då upplevelsen av de arbeten som går i linje med Karasek och Theorells (1990) *aktiva arbeten*, visat sig ha goda effekter vid ett högt socialt stöd (idealarbeten). Om arbetet upplevs gå i linje med *spända arbeten*, men med en bristande upplevelse av sociala stöd, kan situationen bli mindre gynnsam (Johnsson & Hall 1988). Detta benämns i figur 3 som ISO-spända arbeten, och innebär en kraftigt ökad risk för hjärt- och kärlsjukdomar (Johnsson & Hall, 1988; Theorell, 2003; Theorell, 2012).

Vikten av socialt stöd är enligt Karasek och Theorell (1990) välbeforskat, och refererar till House (1981) forskning om det sociala stödet. I House (1981) teori om det sociala stödet bryts detta stöd ned i fyra olika former, *emotionella*-, *informativa*-, *instrumentella*- och *värderande stödet*. Det *emotionella stödet* är det upplevda stöd

från omgivningen och tar sin form av omtanke, tilltro, kärlek och empati. Det *informativa stödet* är den hjälp, de råd och den guidning som kan upplevas från de som befinner sig närmast individen. Detta kan exempelvis ske genom hjälp vid problemlösning, eller för att få ett annat perspektiv på situationen. Genom att dela problemet med andra kan det skapa en upplevelse av gemenskap och på så sätt bygga starkare band mellan exempelvis kollegor. Detta är även något som kan öka självkänslan hos de inblandade. Det *instrumentella stödet* är exempelvis stöd genom praktisk hjälp, så som hjälp med avlastning av arbetsuppgifter, vilket kan leda till att organisationen i det långa loppet effektiviseras. Det *värderande stödet* förmedlas av andra och kan ske genom feedback och konversationer, något som kan vara av både negativ och positiv karaktär. Denna typ av stöd har en förmåga att öka individens självvärdering. Dessa olika former av stöd kan exempelvis leda till effektivisering för organisationen, ökad trivsel bland kollegor, ökad självkänsla och bättre psykosocial arbetsmiljö för individerna. Det kan även leda till att fler nya idéer uppkommer och att det skapas en större möjlighet för reflektion (House, 1981). Samtliga former av socialt stöd anses betydelsefulla, men det emotionella stödet anses, enligt House (1981), vara det som är av största vikt. Detta kan bero på vem detta emotionella stöd kommer från, kollegor, ledning eller medarbetare, då det kan väga olika tungt i individens ögon (House, 1981). Upplevelsen av hur ett bra socialt stöd fungerar är individuellt, då individer kräver och upplever olika typer och olika mycket av socialt stöd i sina arbeten. En öppen dialog med samtliga medarbetare kan vara kritisk viktig för arbetsrelaterat välmående. Det bör även finnas en plattform där möjligheten att vara ärlig om det uppstått problem finns, på så sätt kan känslan av ensamhet undvikas (Karasek & Theorell, 1990). Ett gott stöd i arbetet kan ha stor betydelse för hur individen upplever obalans mellan krav och kontroll. Det kan därmed agera som dämpare av skadlig stress, som annars kan uppstå (House, 1981).



Figur 3 (Theorell, 2012:22)

2.2 Tidigare forskning

Larsson (2008) har skrivit en avhandling om mellanchefer inom vård- och omsorgsorganisationer. Syftet med studien var att beskriva, analysera och diskutera vilka organisatoriska och interorganisatoriska förhållanden som har betydelse för mellancheferns möjlighet att driva hållbar verksamhetsutveckling, i kombination med förändringskompetens. Författaren belyser både det dilemma, och den problematiska vågskål som uppstår för mellancheferna i dessa lägen. Resultatet visar att mellancheferns dilemma, men samtidigt stora utmaning, är att både arbeta med utvecklingsarbete och driftsfrågor i organisationer som är relativt slimmade. Studien visar på att kraven på mellanchefer har ökat, både vad gäller utvecklingsarbete som drift. Om hanteringen av dessa krav upplevs låg hos mellancheferna kan pressen göra att arbetet försvåras (Larsson, 2008), något som står i enlighet med Karasek och Theorells modell (1990) om upplevelsen av låg kontroll i arbetet. Likaså belyser både Larsson (2008) och Karasek och Theorell (1990) att det sociala stödet är viktigt för att mellancheferna skall klara dessa krav. Larssons (2008) resultat visar på att det är det sociala stödet från ledningen som är viktigt, något som kan kopplas till House (1981) *instrumentella stöd*. Detta innebär den typ av stöd som exempelvis kan minska arbetsbelastningen för mellancheferna.

Flera forskare har gjort studier med fokus på mellancheferns betydelse för organisationen, Fenton-O'Creivy (1998; 2001) är en av dem. Den första studien (Fenton-O'Creivy, 1998) undersökte de faktorer som kan medla framgång eller misslyckade när det kommer till arbetstagarinflytande, och vilken roll mellanchefer spelar i sammanhanget. Resultatet visade att mellancheferns motstånd till detta är ett hinder för anställdas inflytande, men att orsaken i grunden ligger på organisationsnivå. Utan förbättringar inom kommunikationen kommer mellanchefer bara se sin egen makt och kontroll, och de kommer bli ovilliga till att dela den. Med anledning av det, menar Fenton-O'Creivy (1998) att organisationen bör avsätta betydande resurser för att höja denna typ av kompetens hos mellancheferna. Saknas den skapar organisationen mindre engagerade medarbetare samtidigt som mellancheferns motstånd hämmar arbetstagarinflytandet. I den senare studien (Fenton-O'Creivy, 2001) studeras antagandet om mellancheferns inverkan på arbetstagarinflytande djupare. Med fokus på om det har med mellancheferna själva att göra, eller om de bara blivit orättvist uthängda som syndabockar för något som egentligen är organisationens ansvar. Studiens resultat visade att det är en komplicerad relation mellan chefers uppfattning om sin egen delaktighet och deras attityd till arbetstagarinflytande. Resultatet visade även att mellancheferns egenmakt är viktig. Något som även Theorell (2012) belyser, då kontrollen över situationen är ett sätt att ta kommando över den. Upplever de ingen egenmakt kan de uppleva *nollmakt*, vilket exempelvis kan bero på lågt handlingsutrymme och befogenheter, något som kan resultera i negativ inverkan på arbetstagarinflytandet (Fenton-O'Creivy, 2001). Fenton-O'Creivy (2001) menar att organisationen inte bara bör fokusera på att skapa engagerade medarbetare utan att de även bör fokusera på mellancheferns egenmakt. Ett första steg till detta är att ge mellanchefer ökat ansvar och befogenheter, sedan kan fokus läggas på att skapa arbetstagarinflytande. Med ökat ansvar och befogenheter kan upplevelsen av kontroll stärkas (Theorell, 2003).

AL-Hakim och Hassan (2011) har gjort en studie om mellancheferns betydande roll i en organisation, de har undersökt detta i samband med ett framgångsrikt genomförande av Knowledge Management (kunskapsöverföring) och innovation.

Genom att, som ledare, skapa och stödja medarbetarna främjas innovationen i organisationer. Resultatet visade att mellancheferens roll är avgörande för hur framgångsrikt detta genomförande av kunskapsöverföring är, och att det har en direkt positiv inverkan på ökad innovation. Costanzo och Tzoumpa (2008) gjorde även dem en studie om kunskapsöverföring i relation till mellancheferens agerande. Resultatet visade att bristen på organisatoriskt lärande och kunskapshantering beror på oförmåga och okunskap om hur kunskapsöverföring fungerar. När det kommer till mellancheferens roll menar studien att det främst handlar om hur de upplever organisationen. De bör veta hur både utnyttjande och utforskande av lärande fungerar och att de kan skapa ny kompetens inom organisationen, som i framtiden kan leda till konkurrensfördelar. Mellancheferna bör med anledning av detta ses som en outnyttjad resurs, och inte göras överflödiga (Costanzo & Tzoumpa, 2008). Studierna (AL-Hakim & Hassan, 2011; Costanzo & Tzoumpa, 2008) visar på att mellancheferna är viktiga nyckelpersoner för organisationen. AL-Hakim och Hassans (2011) studie tar upp vikten av socialt stöd för att uppfylla detta, medan Costanzo och Tzoumpas (2008) studie visar på att kunskapen om hur detta skall genomföras måste vara på plats. Det handlar således om kontrollen, kraven och det sociala stödet i arbetet, något som Karasek och Theorell (1990) baserar sin modell på.

Mair (2005) har gjort en studie som syftar till att förklara vikten av mellancheferens handlande i linje med strategi, och dess omedelbara miljö präglad av konkurrens i att stimulera prestation. För att uppnå syftet ville studien identifiera orsakerna till prestationsolikheter mellan enheter inom samma organisation och industrikontext. Till skillnad mot tidigare forskning inom strategi har studien valt att använda ett mellancheferperspektiv. För att uppnå bäst resultat i organisationen visar Mairs (2005) studie på att mellancheferens strategier måste vara på plats, både vad gäller vilka de är men även i vilka tillfällen de bör användas. Det är först när detta är på plats som organisationen kan uppnå bäst resultat (Mair, 2005). Detta är något som kan kopplas till Theorells (2003) förklaring av kontrollen över arbetet, i det avseende att om den inte är på plats finns risken att individen slutar kämpa och istället riskerar att uppleva skadlig stress.

Timmar och intensitet på arbetet ökar, roller och uppgifter förändras kontinuerligt samtidigt som tron om befordran sänks då organisationerna blir allt mer slimmade. Mellanchefer är den arbetsgrupp som upplevs mest överflödiga och riskerar därmed vara dem som förlorar sina arbeten först. Kraven blir med det allt högre för dem som får behålla sina arbeten (McCann, Morris & Hassard, 2008). Författarna vill lyfta fram den ökade press som mellanchefer står inför idag med det ovan nämnda som grund. Resultatet av studien visar att mellanchefer upplever ett samband mellan arbets- och personlig stress. Författarna anser dock att det saknas forskning kring vilka effekter detta har på mellanchefer personligen. Detta gör att vår undersökning känns som ett komplement i detta avseende.

Skagert, Dellve, Eklöf, Ljung, Pousette och Ahlborg (2008) har gjort en studie som syftar till att få en fördjupad kunskap om ledarens egna uppfattningar och strategier för att kunna hantera sin egen och sin underordnades arbetsrelaterade stress. Resultatet visade att ledarnas egen stress sågs komma från de upplevda kraven från högre chefer, tillsammans med känslan att vilja skapa tillit från medarbetarna. Detta ledde till en känsla av ensamhet, otillräcklighet och frustration. Känslorna var reaktioner på dåligt stöd, begränsat beslutsutrymme och etiska dilemman. För att klara av den egna stressen försöker ledarna upprätthålla den egna integriteten genom att

antingen identifiera sig med, eller ta avstånd från sin arbetsroll. Andra stressorer som framkom var ökade krav på effektivitet, engagemang och förmåga att anpassa sig till ny information och ständig förändring. Ledarna upplevde att de var tvungna att vara lojala, pålitliga och aktiva i organisatoriska förändringar och beslutsprocesser, mot både högre och lägre nivåer i organisationen. Dilemmat kunde ge upphov till känslor av skuld och kränkande av den egna integriteten. För att skydda chefer och medarbetare, tog ledarna det fulla ansvaret för betungande uppgifter i samband med omöjliga direktiv och krav. På så sätt agerade de *stötdämpare* mellan de olika parterna i organisationen. Resultatet visade även att, om dessa stressorer skall förhindras, krävs en stödjande struktur och förbättrad kommunikation i vardagen. För att balansera mellan att identifiera sig med, och distanserar sig från rollen som ledare har olika typer av socialt stöd använts. Detta gäller både inom organisationen och utanför. För att återhämta sig från och förebygga stress i arbetet, är det viktigt med ett givande liv även utanför arbetet. Resultat i studien (Skagert et al., 2008) visade att det sociala stödet var avgörande i arbetet och upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön för dem, något som kan vara till hjälp för att svara på vår studies syfte och problemformuleringar.

Som Fenton-O'Creevy (1998; 2001) kom fram till i sina studier, är kommunikationen en viktig parameter för att skapa engagerade medarbetare och för att mellancheferna skall få en klar bild över vilka befogenheter de har. Welch och Jackson (2007) har även de kommit fram till att den interna kommunikationen, som de benämner det, är en viktig del i arbetet för att skapa engagemang och effektivitet. De har gjort en studie som syftar till att hjälpa organisationer att förbättra kommunikationen och samtidigt visa på hur viktig den är. Genom att föreslå en teori med potential att förbättra praxis i organisationen motverkas envägskommunikation, istället lägger de fokus på att involvera medarbetarna. Enligt Welch och Jackson (2007) har många organisationer svårt att se detta som ett viktigt och utmanade område för att skapa engagemang hos sina medarbetare. Förslaget är, med anledning av det, att införa en kommunikationsmatris över den interna kommunikationen. Denna kommunikationsmatris skulle kunna ses som ett bra verktyg för mellanchefer att veta vart ett *värderande* och *informativt* stöd kan inhämtas i olika situationer av arbetet, något som House (1981) menar är viktiga faktorer för att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö.

En undersökning bland chefer inom offentlig sektor har gjorts i Sverige, benämnt CHEFiOS projektet (Härenstam & Östebro, 2014). Det övergripande syftet var att utveckla kunskap om sambandet mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer i kommunala förvaltningar. Under projektets gång har det gjorts fyra delstudier med olika fokusområden. I delstudien av Berntson och Corin (2014), redovisas hur chefer har det, och resultatet visas i åtta sammanfattande kluster. Tre av dessa klustergrupper utmärker sig vad gäller bra arbetsmiljö och hälsa för cheferna; de gynnande, de uppskattade och de uppbackade. Resultatet visade att desto mer stöd, från både ledning och medarbetare, och resurser cheferna har i relation till sin arbetsbelastning desto bättre arbetsmiljö och hälsa upplever de. Dellve, Jutengren och Ahlberg jr. (2014) undersöker i sin delstudie stressorer i arbetet djupare. Resultatet visade att de stressorer som värderats högst är logikkonflikter, buffertproblem, containerfunktion, överbelastning och resursbrister. Psykosomatiska symptom förklaras av resursproblem, rollkrav, medarbetarproblem och värdedilemma. Stödjande ledning, stödjande privatliv och

externt stöd minskar stress och hantering av överbelastning. Kombinationen av stressorerna och den typ av stöd cheferna upplever står i relation till varandra. Resultatet visade att chefens egen distans till rollen sågs avgörande, det vill säga att arbetet inte är det viktigaste i ens liv (Dellve, Jutengren & Ahlberg jr., 2014).

3 Metod

Nedan presenteras den metod som tillämpats för att uppnå syftet med studien. Tillvägagångssättet vid urval av intervjupersoner, framtagning av intervjuguide, presentation av etiska riktlinjer samt en avslutande analys av processen beskrivs.

3.1 Deltagare

Valet av intervjupersoner har gjorts i samspråk med en av organisationens chefer, som även fungerat som vår kontaktperson. Undersökning är riktad mot mellanchefer, med anledning av detta ansåg vi att hen hade kunskapen om vilka som kunde vara aktuella för oss. All kontakt med organisationen har skett per mejl. En lista på de aktuella intervjupersonerna mottogs från vår kontaktperson. Dessa personer kontaktades sedan med ett informationsbrev om vår studie, samt en inbjudan till att delta i intervjuerna. I mejl fanns även tider intervjupersonerna hade möjlighet att boka in sig på. I vissa fall gjordes dock anpassningar vad gäller tider och dagar. Samtliga intervjupersoner befinner sig i en mellanposition i organisationen och har arbetat i den under en längre tid (mer än fem år). De befinner sig på olika avdelningar inom organisationen, med personalansvar och rapporteringsplikt till överordnade. Personalgrupperna de ansvar över är av varierad storlek, men de befinner sig varken längst upp eller längst ned i hierarkin. De befinner sig även i olika delar av verksamheten vilket leder till en bredare bild av organisationens arbete, och kan på så sätt ge ett mera tillförlitligt resultat.

Urvalet av intervjupersoner skedde, som ovan nämnt, i samspråk med en av organisationens chefer, och utgjordes därmed inte av slumpen. Detta gör att det klassas som ett ickesannolikhetsurval (Denscombe, 2009). Intervjubaserade undersökningar genomförs i allmänhet med färre människor, vilket innebär att valet av respondenter vid intervjuer snarare grundar sig på ett urval baserat på den kunskap de besitter, att de har en speciell inblick eller en särskild roll (Denscombe, 2009). Med anledning av det anses det inte vara ett problem att ett ickesannolikhetsurval används. I vår studie hade intervjupersonerna en särskild roll, vilket gjorde att de blev utvalda på grund av det.

3.2 Instrument

Det har genomförts fem semistrukturerade intervjuer. Dessa intervjuer innebar att det fanns förskrivna frågor och teman, men att de var mer öppna för reflektion och diskussion (Denscombe, 2009). Som grund för intervjuguiden utgick vi från QPS-Nordic (Dallner et al., 2000), som är ett instrument för att kartlägga psykosociala och sociala faktorer i arbetet. Frågorna är indelade i tre olika områden; arbetsnivå, social- och organisatorisk nivå och individnivå. Dessa är sedan nedbrutna i underkategorier. Det var utefter dessa underkategorier som vår intervjuguide skapades. Med utgångspunkt i krav- kontroll- och stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990) samt Drakenbergs (1997) modell om mellancheferers komplexa roll valdes fyra teman; arbetsroll, krav, kontroll och socialt stöd. För att tydligare få en bild av komplexiteten i mellancheferers arbetsroll formades underkategorier från dessa teman. Krav delades in i *krav i arbetet*, *krav från medarbetare* samt *krav från organisationen*. Kontroll

delades in i *befogenheter/beslutsutrymme* samt *kontroll över egen arbetsituation*. Socialt stöd delades in i *stöd från organisationen*, *stöd från medarbetare* samt *stöd från kollegor på samma nivå/position*. För temat arbetsroll utformades inga underkategorier, däremot användes dessa som inledande bakgrundsfrågor.

QPS-Nordic är i grunden ett instrument som är ägnat åt kvantitativa undersökningar (Dallner et al., 2000). Med anledning av detta omformulerades frågorna, inom de olika underkategorierna, till mer öppna frågeställningar där intervjupersonerna skulle få chansen att reflektera och svara mer utförligt på dem. Exempelvis gjordes frågorna *Kan du själv bestämma din arbetstakt? Kan du själv bestämma när du skall ta paus? Kan du själv bestämma din egen arbetstid?* om till *Hur mycket kan du påverka din arbetsdag?* Ett annat exempel är frågan *Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef?* som gjordes om till *Hur upplever du feedback-kulturen i organisationen?* Detta resulterade i en intervjuguide med 14 frågor (Bilaga 1).

3.3 Procedur

Den första kontakten med organisationen skedde via mejl, där undersökningsområdet presenterades. Responsen var snabb och några dagar senare genomfördes ett möte på en av organisationens avdelningar med vår kontaktperson. Organisationen informerade om sin verksamhet, och våra idéer diskuterades. Efter detta möte mottogs kontaktinformation till de aktuella mellancheferna, och intervjutider avtalades. Innan intervjuerna ägde rum skickades ett informationsbrev (Bilaga 2) och inbjudan ut till intervjupersonerna. Där informerades de om syftet med undersökningen, samtidigt som vi presenterade oss själva. De delgavs även information om intervjuernas planerade upplägg, hur lång tid det beräknades ta och att deltagandet var frivilligt. Innan varje intervju startades tillfrågades intervjupersonen om hen gav sitt samtycke till att samtalet spelades in. Genom ljudupptagning skulle vi lättare kunna gå tillbaka och lyssna igen om det var något som missats eller om något var oklart. Detta var något som alla gav sitt medgivande till. Efter det informerades det igen om att deltagandet var frivilligt och att de kunde avbryta intervjun helt eller be oss stänga av inspelningen om så önskades. Något som inte skulle leda till några negativa följder för dem, men att det sågs som en stor vinning i deras deltagande för oss. Det informerades även om att det insamlade materialet endast kommer att användas till detta ändamål och ingenting annat. Inte heller att det resultat som framkommer kommer kunna kopplas till en direkt person utan behandlas konfidentiellt. Intervjuerna pågick under cirka en timme där intervjupersonen och båda uppsatsförfattarna deltog. Samtliga intervjuer ägde rum i konferensrum på organisationens avdelningar, något som intervjupersonerna valde själva.

3.4 Etiska riktlinjer

När forskning skall genomföras finns det krav som måste uppfyllas. Det finns ett grundläggande individskydds krav som specificeras av vetenskapsrådet i fyra huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (codex.vr.se).

Informationskravet innebär att det skall lämnas information till uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande. Informationen skall även omfatta undersökningens syfte, ansvariges namn och institutionsanknytning för att underlätta kontakten, hur undersökningen kommer gå till samt att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin

medverkan (codex.vr.se). I informationsbrevet som skickades ut till intervjupersonerna informerades de om studiens syfte, intervjuernas tillvägagångssätt och frivilligheten att delta. Informationsbrevet skickades genom mejl som även innehöll kontaktinformation, vilket gjorde att de hade möjligheten att kontakta oss vid frågor.

Samtyckeskravet syftar till att det skall inhämtas samtycke från uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare. De som medverkar i en undersökning skall ha rätt att självständigt bestämma om, hur länge och på vilka villkor de ska delta. De skall även kunna avbryta sin medverkan utan att detta medför negativa följder för dem (codex.vr.se). Det informationsbrev som skickade ut till intervjupersonerna innehöll en inbjudan till att delta i studien, där frivilligheten att delta betonades. Vid intervjutillfällena tillfrågades samtliga intervjupersoner om de gav sitt samtycke till att ljudupptagning användes.

Konfidentialitetskravet har ett nära samband med frågan om offentlighet och sekretess. Det innebär att alla uppgifter om identifierbara personer skall behandlas på ett sätt som gör det praktiskt omöjligt för utomstående att komma åt uppgifterna (codex.vr.se). För att intervjupersoner inte skall bli igenkända i vår studie har deltagarna hållits anonyma genom att inte presenteras närmare varken i detta metodavsnitt eller senare.

Nyttjandekravet syftar till att det insamlade materialet inte får användas eller utlånas till annat än forskning. Det får heller inte användas för beslut eller åtgärder som direkt påverkar den enskilde. Den som deltagit som uppgiftslämnare har rätt att ta del av forskningsresultatet på egen begäran (codex.vr.se). Intervjupersoner informerades om att de, när uppsatsen är färdig, kan få den sänd till sig. Det informerades även muntligen om att intervjumaterialet som samlats in kommer att makuleras efter användandet.

3.5 Analys

När intervjuerna genomförts transkriberades de direkt. Detta för att det skulle finnas färskt i minnet. Valet föll på att arbeta genom deduktion, vilket innebär att dra logiska slutsatser av datan som samlats in, samt de material som skapats (Thurén, 2013). Analysen utgick från Karasek och Theorells (1990) krav- kontroll- och stödmodell, samt Drakenbergs (1997) modell om den komplexa rollen som mellanchefer, då deduktion även innebär att man utgår från en (eller fler) redan befintlig modell (Watt Boolsen, 2007). Som analysverktyg användes innehållsanalys. Detta innebär att materialet färgkodades enligt våra teman; krav, kontroll, socialt stöd och arbetsroll. Även kommunikation färgkodades, då det under intervjuerna framkom att detta var av stor vikt för intervjupersonernas arbetsroll och arbetssituation. Det aktuella materialet bearbetades sedan ännu en gång och kategoriserades under de underkategorier som presenterats ovan. Krav delades in i *kraven i arbetet*, *krav från medarbetare* samt *krav från organisationen*. Kontroll delades in i *befogenheter/beslutsutrymme* samt *kontroll över egen arbetssituation*. Socialt stöd delades in i *stöd från organisationen*, *stöd från medarbetare* samt *stöd från kollegor på samma nivå/position*. Resultaten från intervjuerna jämfördes med den teoretiska referensramen och därmed kunde svaren sammanställas under dessa underkategorier (Watt Boolsen, 2007).

3.6 Metoddiskussion

Grunderna för att bedöma om studien genomförts enligt god forskning presenteras genom validitet, tillförlitlighet, generaliserbarhet och objektivitet (Denscombe, 2009). Vad gäller validitet baseras den på studiens precision och noggrannhet, medan tillförlitlighet (reliabilitet) visar huruvida mätinstrumentet är neutralt och skulle kunna användas vid andra tillfällen med samma resultat (Denscombe, 2009). Dessa är svåra att uppnå för vår studie då frågorna formulerades av oss själva, något som gör det problematiskt att avgöra huruvida studien undersökte det som den avsåg att mäta. Det som höjer tillförlitligheten är dock att ett validerat frågeformulär (QPS- Nordic) använts som grund vid utformningen av intervjufrågorna (Dallner et al., 2000). Vad gäller studiens generaliserbarhet skulle resultatet kunna ses som en infallsvinkel för andra liknande undersökningar. Det som behöver tas i beaktning är att studien endast grundar sig på ett fåtal intervjuer och resultatet enbart är kopplat till deras egna upplevelser. Studien kommer inte med något nytt, men kan ses som ett komplement. På grund av vår oerfarenhet vad gäller intervjuer och undersökningar finns även möjligheten att vi inte varit tillräckligt neutrala, även om intentionen funnits där.

En intervju har möjlighet att samla in något av respondentens språkbruk, normer, emotioner och inte minst det som tas för givet (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011) menar att intervjumetoden har en svaghet i den bemärkelsen att resultatet grundar sig på ett samtal, på en viss plats och en viss tid, där det som sägs kan ha andra syften än vad intervjuaren tänkt sig eller förstår. För att samla in material som blir mer tillförlitligt skulle metoden kunna kompletteras med andra metoder (triangulering) (Denscombe, 2009). Då denna studie grundar sig endast på intervjuer, hade det i mån av resurser varit av intresse att komplettera med, exempelvis enkäter. Då studien utförs under en viss tidsplan, är detta något det inte skapades förutsättningar till. Med anledning av det anser vi att intervjuer som metod var lämpligast för att uppnå vårt syfte. En semistrukturerad intervju syftar till att respondenten skall kunna utveckla sina idéer och tala mer utförligt inom de ämnen som intervjuaren tar upp. Svaren är öppna och betoningen ligger på att den intervjuade utvecklar sina synpunkter (Denscombe, 2009). För att uppnå det med denna studie, hur mellanchefers upplevelser av psykosocial arbetsmiljö ter sig, anser vi att intervjuer kan utveckla och skapa reflektion på bästa sätt. Data från intervjuer är ofta djupgående och detaljerad, samtidigt som det baseras på respondentens prioriteringar, åsikter och idéer. Respondenten har även möjlighet att utveckla sina idéer, förklara sina synpunkter och identifiera vad som är de centrala faktorerna (Denscombe, 2009). Även validiteten med intervjun anses hög då den direktkontakt intervjuaren har under intervjuerna innebär att data kunnat kontrolleras beträffande riktighet och relevans under tiden som den samlats in (Denscombe, 2009).

Det räcker sällan med att ett par personer intervjuas, men när man upp till sex personer ur en särskild grupp ökar säkerheten att material som samlats in är relativt oberoende av enskilda individers personliga uppfattningar av förhållanden på en arbetsplats (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). Något som även ökar reliabiliteten i studien. Vår plan från start var att intervju sex personer, men en av respondenterna valde att inte delta.

4 Resultat

I denna del kommer resultatet, från de fem intervjuer studien grundar sig på, att presenteras. Detta kommer göras enligt de underkategorier som presenterades i metodkapitlet; *Kraven i arbetet, krav från medarbetare, krav från organisationen, befogenheter/beslutsutrymme, kontroll över egen arbetssituation, stöd från organisationen, stöd från medarbetare samt stöd från kollegor på samma nivå/position.*

4.1 Krav i arbetet

En av respondenterna upplever att de olika kraven mellancheferna ställs inför i arbetet kan ses i form av en ström. I denna ström finns krav från myndigheter, kunder, VD, samarbetspartners, valutakurser och medarbetarna med flera. *“Det bara rinner på och så står man där i mitten av allt detta”*. För att klara de olika kraven som ställs, åker respondenter iväg på olika utbildningar. *“Ibland måste man hoppa ur strömmen och fylla på sin verktygslåda för att klara av att gå ner i strömmen igen”*. Vad respondenter upplever är att detta är ett sätt för organisationen att se till att chefer aldrig ser sig som fullärda, istället bör utbildningar ses som oändliga och viktiga för att klara av arbetssituationen.

4.1.1 Krav från organisationen

Organisationens krav på mellancheferna syftar till att leverera det ägare och kunder förväntar sig. Samtliga respondenter uppmärksammar kravet om att tjäna pengar, där de skall följa en prognos och budget, som det största och viktigaste kravet uppifrån. Det är upp till mellancheferna på arbetsplatsen att bestämma hur det ekonomiska målet skall uppnås. En del i kravet kan vara, som en av respondenterna nämnt, att hålla lagerkostnaderna nere.

Flera av respondenterna upplever att kraven på att uppnå målen blivit högre inom organisationen än tidigare, men att målen inte varit så konkreta innan som de är nu. Målen inom organisationen har funnits som ett krav att jobba utefter innan, men de upplever att det är högre krav på dokumentation idag. Samtidigt som kraven ökat på dokumentation, påpekar respondenterna att det inte finns mer tid än tidigare att uppnå dem på. *“Mycket behöver förändras för att möta dessa krav i slutändan”*. Samtliga respondenter uttrycker dock att det känns bra att målen, och kraven på att uppnå dem, blivit mer konkreta. Detta menar de bidrar till att de själva och medarbetare lättare förstår vad som förväntas i de olika rollerna.

Ett krav som respondenterna upplever kan vara jobbigt är när prestationer skall mätas. De upplever att det kan kännas obehagligt om de inte lyckas leverera det som krävs. Om prestationerna jämförs med andra kan det ibland upplevas stressigt för vissa. En av respondenterna påpekar dock att så är inte fallet för alla, *“vissa gillar att tävla”*.

Samtliga respondenter upplever att ledningen kommer med tydliga krav på säkerhet, då inga skador skall uppstå på arbetsplatsen. Organisationen har en arbetsmiljöavdelning som aktivt och systematiskt arbetar med dessa frågor. Om mellancheferna får direktiv om förändringar, från arbetsmiljöavdelningen, är det deras ansvar att de blir implementerade. En respondent berättar att organisationen kommit med krav om att skyddsutrustning måste förekomma innan någon får åka in på organisationens områden. Problemet upplevs dock vara att dessa krav inte alltid anpassats efter hur de olika områdena ser ut, och att ledningen ibland inte ser hela

vägen ner. *“De vet hur det fungerar, men är kanske inte helt medvetna om hur tufft det kan vara längst ner.”*

Flera av respondenterna upplever att de krav som ställs faktiskt möter de egna förväntningarna på arbetsrollen. *“Jag vet att det är stressigt och hårt ibland, men det är samtidigt väldigt kul”*. De upplever att det finns tydliga linjer för vad som förväntas av chefer inom organisationen, och att de har en förförståelse kring de krav som ställs på dem som mellanchefer. En av respondenterna sammanfattade det som att hen *“brinner för min roll och trivs med de kraven som ställs på mig”*. En annan säger att *“Jag ser mig inte nödvändigtvis som en mittperson, utan en fin roll som jag är stolt över att ha.”*

4.1.2 Krav från medarbetare

En av respondenterna definierar sin roll som *“stödfunktion, max”*, då respondenten och dess medarbetare förväntas lösa samtliga frågor som skall underlätta för de andra respondenternas dagliga arbete. Enligt denna respondent handlar det om att vara ett stöd, sammanfatta och samla information. Respondenten menar att detta stöd är viktigt för att kunna leverera och leva upp till de krav som ställs från organisationens samtliga parter, då flera tenderar att glömma att det måste finnas en viss metod att arbeta efter för att kunna leverera något.

En av respondenterna förklarade att medarbetarnas krav kunde sammanfattas i två delar. Den ena delen är de väsentliga sakerna som lön, att de har hela och rena kläder, och att samtliga känner att de arbetar på en säker arbetsplats. Den andra delen handlar om att medarbetarna förväntar sig en lyhörd chef, som ger utmaningar och feedback på olika nivåer, samt att de skall trivas på sin arbetsplats. Respondenter upplever att de ännu inte finns någon hållbar plan för att arbeta med den psykosociala hälsan, men de märker att medarbetarna inom organisationen kräver detta i större utsträckning än tidigare.

Organisationen har infört en årlig medarbetarundersökning, där de i sammanställningen sett att just den psykosociala arbetsmiljön är ett viktigt område för medarbetarna, som organisationen behöver arbeta vidare med. Flera av respondenterna uppmärksammar att HR-funktionen infört en funktion där de skall bygga upp en struktur för att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön systematiskt, då detta nu är ett lagkrav. Nästa steg borde, enligt respondenterna, bli att arbeta upp en struktur som fångar upp detta. Tills vidare arbetar de för att medarbetare skall trivas på sin arbetsplats och inte bli negativt påverkade av den egna psykosociala arbetsmiljön.

4.2 Kontroll i arbetet

4.2.1 Befogenheter/beslutsutrymme

Samtliga respondenter upplever att de har ett stort beslutsutrymme när det kommer till arbetsplatsens säkerhet, då de har befogenheter att stoppa produktion och att göra nödvändiga investeringar. Samtliga inom organisationen har, utefter ett visst regelsystem, vetskap om hur stora inköp de får göra innan de behöver vända sig till närmsta chef. I det dagliga arbetet upplever samtliga respondenter att beslutsutrymmet är stort, men att de större besluten inte är något de själva tar. Respondenterna berättar att detta beslutsutrymme är något organisationen gör för att främja eget ansvar hos

mellancheferna, men det kräver också att de tar detta ansvar. Detta upplevs som en trygghet bland samtliga respondenter, då det ger en tydligare bild av vad de har för befogenheter i sin arbetsroll. Samtidigt som arbetssituationen anses vara tråkig och långdragen om allt hade behövt gå via en högre uppsatt chef. En av respondenterna menar att kombination av tydlighet och frihet är det som gör arbetet intressant. Med ett ramverk och stympunkter som visar vart de skall gå, och att sedan få anpassa hur de själv når dit, är det bästa anser de. *“Slutmålet kan jag inte kontrollera, men vägen dit är upp till mig”*. Respondenten upplever även att det handlar om hur den överordnande chefen delegerar och vilka möjligheter som ges, och att detta är något som varierar inom organisationen.

4.2.2 Kontroll över egen arbetssituation

Respondenterna upplever att de försöker arbeta mycket efter uppsatta rutiner i arbetet för att ha kontroll. Vissa moment kan vara svåra att styra då de behöver anpassas till de olika samarbetspartners organisationen har. Det kan, enligt en av respondenterna, medföra stress. Detta i tillägg till att organisationen har infört övertidsstopp. Flera respondenter påpekar dock att de ibland behöver styras för att kunna lösa vissa situationer. *“Om en maskin går sönder, måste man jobba ifatt det man missat”*.

Samtliga respondenter berättar att det införts morgonmöten varje dag, genomgående i organisationen, där gårdagen och kommande dag diskuteras. På detta möte kan förbättringspunkter komma upp, då är det upp till respondenterna att värdera förslagen för att sedan bestämma om de skall föras vidare. En av respondenterna berättar även om ett verktyg, där medarbetare, via nätet, kan lägga in större förbättringsförslag. Flera av respondenterna upplever att organisationen vill att alla skall ha det bra på sin arbetsplats, men att det ibland upplevs som att tiden för främjande av detta inte alltid finns. Bristen på tid gör att det inte ses som högsta prioritering, då kraven på att leverera kan ses som viktigare. Lättast hade enligt respondenten varit att anställa ny personal, då ledningen ofta räknar teoretiskt med hur mycket personal som behövs, men att det inte alltid fungerar i verkligheten. En respondent uppmärksammade avsaknaden av kontroll vid ersättning av personal under en längre period, då skall det gå genom många led innan det får ett godkännande.

“Det är ju jag som kan påverka, vi gör affärerna och ser till att grejerna kommer ut. Jag har valt att ta denna roll, det är ett komplext system man jobbar i, och absolut är det ansträngt ibland, men det gör det nästan mer utmanande och lockande.”

I medarbetarundersökningen som gjorts menar respondenterna att de generellt fått lägre betyg, även om de arbetar med det, på området hur medarbetare upplever att de kan påverka den egna arbetssituationen. En av respondenterna påpekar att det handlar om att *“man måste ta sig tid och bryta mönstret”*. Respondenten anser att det skapas förutsättningar för att klara av att boka in tandläkartider eller semestrar, men att det är flera som aldrig tar sig möjligheten att boka in tid för sig själv i sitt arbete. *“Kan vi ta vår arbetstid till att göra privata saker, och då kan vi hjälpa varandra, men vi kan inte hjälpa varandra när vi faktiskt ska göra vårt arbete”*. Har man inte förstått detta, menar respondenten att det inte heller finns en förståelse för att möjligheten finns till förändring av arbetssituation. *“Den enda som kan påverka ens arbetssituation i grund och botten, det är en själv”*.

En av respondenterna anser att hen utformar sin arbetsdag, genom att fördela arbetstimmar, efter den egna hälsan. Respondenten berättar även att hen arbetar mer än 40 timmar i veckan, men att arbetet är något hen brinner för och drivs av. Enligt respondenten är det också av stor vikt, för att klara av denna typ av arbetssituation, att lära sig ta en sak i sänder.

4.3 Socialt stöd i arbetet

4.3.1 Stöd från organisation

Respondenterna upplever att de har stöd från många håll. I vissa situationer räcker det att rådfråga en medarbetare, men de upplever även att det finns olika stödfunktioner att vända sig till. Samtliga respondenter är eniga i att sådana funktioner måste fungera. *”Man måste få svar på ställd fråga”*.

“Om jag behöver hjälp i en fråga så vet jag vem jag ska ringa, så det är ett av mina stöd, det centrala. Men det kräver att man hållit på ett tag och känner personerna.”

Dessa stödfunktioner är främst HR, hälsovård, IT och säkerhet. *”Det gäller bara att veta vem man skall fråga”*. De anser också att det är viktigt att utnyttja de resurser som finns, inte bara tro att de vet bäst själva. På grund av att samtliga arbetat under en lägre tid i organisationen anser de sig veta vem de skall vända sig till om stöd behöver inhämtas. De upplever även att de får stöd genom tydlighet från ledningen om vad som krävs av dem.

4.3.2 Stöd från medarbetare

Genom obligatoriska morgonmöten med samtliga på avdelningen upplever de att stödet från medarbetarna ökat. *”Det är viktigt att alla på en arbetsplats bryr sig om varandra, och att mellanchefer föregår med gott exempel”*. På dessa möten har samtliga möjlighet att följa vad som sker och se de mätal (krav) som ställs inför dagen och framöver. Det finns även möjlighet att återblicka hur gårdagen gått. Detta anses vara ett bra forum att stötta varandra mot organisationens mål, samtidigt som det upplevs som ett bra tillfälle att ge feedback till varandra. *”Allt handlar om kommunikation och att den fungerar.”* Utan en fungerande kommunikation, finns ingen fungerande organisation menar flertalet av respondenterna. I övrigt har respondenterna daglig kontakt med sina medarbetare genom samtal, mejl och telefon. När det kommer till att ge feedback och stötta medarbetarna påpekar respondenterna vikten av att variera mellan olika forum som gruppsamtal och personliga samtal, samt olika typer av miljöer. Genom att kunna tolka och läsa av när den enskilde är i rätt miljö eller stämning kan vara en avgörande faktor menar de. En av respondenterna tar även upp vikten av att rollen som mellanchefer innebär att bygga upp olika rutiner för sina medarbetare, och samtidigt vara tydlig med vem som gör vad, för att de även skall kunna stötta varandra.

“Kommunikation är en viktig del i rollen, då jag är länken mellan vad organisationen vill få ut till medarbetarna. Det handlar om att kunna bryta ned det jag får tilldelat, till rätt personer eller nivå. Detta är något som gör rollen extra intressant. Men man måste gilla det, annars blir det tufft.”

Samma respondent upplever att hen arbetar mycket med hur medarbetarna inom organisationen pratar med varandra. Det skall vara viktigt att samtliga medarbetare

inom organisationen har goda värderingar och att de pratar med varandra på ett respektabelt sätt. *“Vi jobbar mycket, och det kräver att man gör det med lite humor också”*.

4.3.3 Stöd från chefer på samma nivå/position

Flera av respondenterna upplever att organisationen arbetat hårt med samverkan och kommunikation efter de olika omorganisationer som skett. Detta för att ta del och lära sig av andras erfarenheter. Detta är enligt en av respondenterna inte klassiskt för organisationen sedan innan, utan något som uppkommit på senare tid.

Respondenterna upplever att de, sedan de olika bolagen slagits ihop för ett år sedan, har mer socialt stöd genom att de kunnat ta hjälp från medarbetare i samma position. Det är upp till var och en hur mycket kontakt de har med varandra men samtliga upplever att denna del är viktig i arbetet. Däremot upplever de att det är ett större glapp när det kommer till att söka stöd högre upp i hierarkin. *“Det är många led saker skall gå igenom”*. Där upplever de att kommunikationen kan brista och att det saknas återkoppling på om saker tagits vidare eller lagts ned.

“Gemenskapen är viktig för engagemang på en arbetsplats, är det tyst kring fikabordet så upplevs det som om att folk inte trivs. Men finns det en konversation så är det ett tecken på engagemang”.

5. Analys

Nedan följer den analys, gjord utefter vårt resultat, kopplat till de teorier och den tidigare forskning som presenterats inledningsvis. Första delen kopplar analysen till teorin och den tidigare forskningen som tidigare redovisats i studien, för att sedan avslutas med att besvara de frågeställningar som är kopplade till studiens syfte. Avslutningsvis följer studiens slutsats.

Med den nya författningen AFS 2015:4 kan man i 6§ utläsa att det är arbetsledare och chefer som skall ha kunskap om hur ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling behandlas, och förebyggs i organisationer. Detta gör att mellanchefer har stort ansvar för sina medarbetares psykosociala arbetsmiljö i större utsträckning än innan. Menckel och Österblom (2004) menar att ett hälsofrämjande ledarskap endast kan utföras av någon som själv mår bra. Med anledning av det måste ledare prioritera sin egen psykiska, fysiska och mentala hälsa innan de kan behandla och förebygga andras. Syftet med vår studie var, med det ovan nämnda som bakgrund, att undersöka mellancheferers upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön.

Skagert et al. (2008) har gjort en studie som syftar till att ge en fördjupad kunskap om ledarens egen uppfattning och strategier angående hanteringen av den egna och underordnades arbetsrelaterade stress. Studien visar att ledarens egen stress sågs komma från de upplevda kraven från högre chefer och den tillit de vill skapa till sina underordnade. Enligt Lindgren (2012) står mellanchefer i skärningspunkten mellan olika intressesfärer, med krav från organisationen om att leverera resultat och skapa effektivitet, samtidigt som de måste möta medarbetarnas önskan om att bli bekräftade och få personligt utrymme. Det betyder, enligt Lindgren (2012), att rollen präglas av stress då de olika kraven skall bemötas och genomföras.

Nu ställer även Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2015:4 högre krav på att chefer skall främja en god arbetsmiljö bland sina medarbetare. Det är mellanchefer som skall kommunicera ut detta och högsta ledningens instruktioner till sina medarbetare, samtidigt som hen även skall föra vidare medarbetarnas synpunkter upp till högsta ledningen (Whitworth, 2006). Detta är något som flera forskare anser kan leda till stress (Karasek & Theorell, 1990; Lindgren, 2012; McCann, Morris & Hassard, 2008; Skagert et. al, 2008). Resultatet i vår studie visar dock att respondenterna inte upplever denna stress som något negativt, snarare positivt, då de upplever tydlighet i vad som förväntas av dem. Detta kan sättas i samband med de *kvantitativa kraven*, som tidspress och arbetsmängd som Theorell (2003) benämner. Dessa krav upplevs av mellancheferna som väluttalade och tydliga, något som Theorell (2003) menar är en av grunder för att undvika skadlig stress. Dessa krav och mål inom organisationen upplevs tydligare nu än tidigare, vilket skulle kunna förklara den positiva syn på kraven som ställs.

Respondenterna menar att detta har lett till att det nu blivit lättare att utföra arbetet i organisationens riktning. Det föreskrivna ledarbeteendet som Drakenberg (1997) beskriver belyser de krav och förväntningar som organisationen, eller lagen, föreskriver. Detta kan upplevas kritiskt när det kommer till att kunna förstå sin roll som mellanchefer. För att klara de förväntningar som rollen kräver underlättar det med tydliga riktlinjer från organisationen och lagen (Drakenberg, 1997). Även Mairs (2005) forskning visar att det är av stor vikt att mellancheferna har tydliga riktlinjer för vilka strategier som finns och att dessa är på plats. Resultatet i vår undersökning visar att samtliga respondenter upplever att de har tydliga riktlinjer för inom vilka ramar de får agera. Något som går i linje med Theorells (2003) argument om *auktoritet* i beslutsutrymmet, då en individ måste uppleva *uppgiftskontroll* och *deltagande i beslutsfattande* för att skadlig stress skall undvikas. Detta kan även vara anledningen till att de inte upplever den *nollmakt*, som Fenton-O’Creevy (1998; 2001) annars ser som en risk. Denna *nollmakt* skulle annars kunna leda till motstånd i arbetet och svårigheter att exempelvis involvera medarbetarna. Om mellancheferna upplever att de inte har beslutsutrymme kan även detta resultera i motstånd (Fenton-O’Creevy, 1998; 2001). Med anledning av att respondenterna i den studerade organisation inte upplever denna brist på varken tydliga riktlinjer eller beslutsutrymme beskrivs involveringen av medarbetarna och arbetstagarinflytandet som goda. Berntson och Corin (2014) menar att kontrollen, och vilka resurser cheferna har, står i relation till hur god arbetsmiljö och hälsa cheferna upplever. Något som även respondenterna i vår studie belyser som viktiga parametrar till den goda arbetsmiljön de upplever. Det som framgår av vårt resultat är även att samtliga respondenter upplever att de utformar sin egen kontroll, och att det gäller för dem att finna ett sätt som passar in med deras egen personlighet och privatliv för att klara av arbetssituationen. En av respondenterna beskriver exempelvis att hen kan utforma sin arbetsdag efter den egna hälsan genom att kunna planera sin arbetstid. Detta är något som Theorell (2003) menar är en viktig faktor för att uppleva en hög kontroll över det egna arbetet. Då respondenterna i studien upplever att de har makt över den egna situationen och att de kan utöva kontroll över den, något som Theorell (2003) menade är viktig för att skadlig stress inte skall uppstå, innebär det att upplevelsen av situationen går i linje med Karasek och Theorells (1990) *aktiva arbeten*. Denna typ av arbeten är den optimala arbetssituationen, då den har optimistiska utfall i den psykosociala arbetsmiljön (Karasek & Theorell, 1990). Något som även resultatet från vår studie visar på.

Majoriteten av respondenterna påpekar att de själva valt att inneha rollen som mellanchefer, och att de således bör ha en förförståelse kring de krav som ställs och de förväntningar som finns på arbetsrollen. Samtliga respondenter har befunnit sig i organisationen under en längre tid och på så vis haft möjlighet att växa in i rollen. Enligt respondenterna har detta bidragit till att skapa kunskap och förutsättningar för att hantera denna roll, och den stress som kan uppstå. Detta går i linje med Theorells (2003) argument om *kompetens att utöva kontroll*, då det funnits förutsättningar för respondenterna att utveckla kompetens för att klara av sin situation. Theorell (2003) menar att det är av stor vikt att kraven går i linje med individens kompetens, för att skadlig stress skall undvikas. Samtliga respondenter i denna studie upplever att de besitter kompetensen för att klara av de olika kraven, och att utbildningarna som samordnats också varit en bidragande faktor till att utveckla denna kompetens. En av respondenterna sammanfattade det kort och menade att det handlar om att brinna för sin roll för att i slutändan kunna balansera de krav som ställs. I samtliga intervjuer nämner respondenterna att de drivs av, och är stolta över, sin arbetsroll, och att det ligger i deras personligheter att driva framåt. Samtliga respondenter upplever även att personligheten har stor betydelse för hur arbetssituationen och stress hanteras. Något som Drakenberg (1997) också beskriver har en stor betydelse i mellancheferrollen. I modellen (Figur 2) kallas detta det aktuella ledarbeteendet och grundar sig i mellancheferns karaktäristiska kompetens, personlighet och förmåga att nyttja stämningarna i en arbetsgrupp. Det skulle alltså kunna vara så att personligheten har en stor del i hur respondenterna upplever sig klara av att hantera den komplexa roll, som Lindgren (2012) menar alltid präglas av stress.

Det förväntade ledarbeteendet i Drakenbergs (1997) modell syftar till att belysa de krav och förväntningar som medarbetarna har på sin mellanchefer. Även om det föreskrivna ledarbeteendet är kritiskt för att förstå sin roll, är det också viktigt att möta de krav och förväntningar medarbetarna inom organisationen har. Den årliga medarbetarundersökningen, som genomförs i organisationen, visar att det finns en vilja från medarbetarna att fokusera på den psykosociala hälsan, då de upplever att den inte är helt tillfredsställande. Detta har blivit en viktig fråga och det finns nu planer för att bygga en struktur och metod för att arbeta med detta. Respondenterna ansåg att denna struktur var en kritisk faktor att utveckla, då det bidrar till att uppnå och främja en god arbetsmiljö för samtliga inom organisationen. Då det i dagsläget inte finns någon struktur för detta menade samtliga respondenter att en dialog och visat intresse för medarbetarna, om att frågan nu tagits på allvar, är en startpunkt på det kommande arbetet. Det är även något AFS 2015:4 nu möjliggjort, då den kräver att organisationer i Sverige skall arbeta systematiskt med den psykosociala arbetsmiljön. Detta arbete är något respondenterna upplever positivt, även om de själva upplever sin egen psykosociala hälsa som god.

Weman-Josefsson och Berggren (2013) beskriver det psykologiska helhetsperspektivet, och syftar till att synliggöra individens sammanlagda upplevelse av arbetssituationen, som består av en kombination av allt som omger individen i arbetet. Förståelsen av detta är en viktig del för att klara av arbetsuppgifterna. Samtidigt står det upplevda privatlivet i relation till hur de arbetsrelaterade kraven hanteras, och att en nyckel för att klara av kraven kan vara att lära sig hitta en balans mellan arbets- och privatliv (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). I linje med detta visar vårt resultat att majoriteten av respondenterna upplever att även utomstående

faktorer kan orsaka stress, och att arbets- och privatlivet står i relation med varandra, något som även står i enlighet med McCann, Morris och Hassards (2008) studie. En av respondenterna menade att ett stressigt privatliv kan föras med in i arbetet, och att vissa perioder i arbetet kan få privatlivet att kännas stressigt. Respondenterna i vår studie belyser dock vikten av att kunna skilja på arbete och privatliv, något de uttrycker är anledningen till att de inte upplever någon skadlig stress i arbetet. Precis som flera av våra respondenter påpekade, visar resultat från tidigare forskning (Dellve, Jutengren & Ahlberg jr., 2014; Skagert et. al., 2008) att det är viktigt med distans till arbetet och att ha ett givande liv även utanför för att klara av arbetssituationen. Detta kan även fungera som en buffert eller återhämtningsmekanism från de moment i arbetet som stressar, vilket kan leda till att den psykosociala arbetsmiljön upplevs positiv.

Relationerna i en organisation är enligt Karasek och Theorell (1990) en kritisk faktor kopplad till upplevelsen av stress, vilket uppmärksammas genom den tredje dimensionen stöd i krav- och kontrollmodellen. Upplevelsen av det sociala stödet är en avgörande faktor för känslan av en god psykosocial arbetsmiljö. Utan detta kan individens arbetssituation bli ohållbar och leda till negativa följder, så som skadlig stress (Johnsson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990; Skagert et. al., 2008; Theorell, 2003). Resultatet i vår studie visar att relationen till högsta ledningen är bristfällig i vissa lägen men att relationen till kollegor på samma nivå, närmsta chef och medarbetare upplevs goda.

House (1981) definierar det sociala stödet som fyra olika typer; det *informativa*-, *emotionella*-, *värderande*- och *instrumentella stödet*. Det *emotionella stödet* tar sin form i omtanke och tilltro, och är något som respondenterna från denna studie upplever som högt. Denna typ av stöd finner de bland kollegor på samma nivå och medarbetare. Enligt House (1981) är detta det mest betydelsefulla stödet. Respondenterna i vår studie upplever även de att det *emotionella stödet* från de närmsta relationerna är det viktigaste, för att klara av den egna arbetssituationen. Något som inte helt går i linje med Larssons (2008) argument om att det sociala stödet från överordnade är helt avgörande för att klara av rollen som mellanchefer, och för att hantera kraven i organisationen. Respondenterna belyser dock vikten av stödet från överordnade, men ser det inte som en avgörande faktor, utan värderar stödet från de närmsta relationerna högre. Detta är inte något som är ovanligt, då vikten av de olika typerna av stöd ofta kan värderas olika mycket (House, 1981). Det *värderande stödet*, som House (1981) presenterar, i form av feedback från ledningen ses i vissa lägen som bristfällig, men från övriga god. Då organisationen infört morgonmöten med samtliga medarbetare, skulle det kunna ses som en anledning till att ett högt *värderande stöd* från medarbetare upplevs, detta på grund av att feedback återkommer på daglig basis. Det *instrumentella stödet*, är det stöd som används genom praktisk hjälp så som avlastning av arbetsuppgifter (House 1981). Respondenterna för denna studie upplever, som presenterats ovan, ett högt stöd i att kunna rådfråga kollegor, men att det i slutändan är upp till dem själva att lösa arbetsuppgifterna. Den omorganisation som skett har gjort att respondenternas arbetsuppgifter förändrats, vissa har lagts till medan andra har tillkommit. Exempelvis har en regionchef nu allt personalansvar för administratörer inom samtliga avdelningar, något som tidigare ansvarades av enskild platschef. Det *informativa stödet* är det stöd som individen får genom råd och guidning från de som befinner sig närmast, exempelvis genom hjälp vid problemlösning (House, 1981). Samtliga respondenter upplever att de kan ta hjälp

av sina kollegor när det kommer till detta. Det är även något de kontinuerligt använder sig av, och de belyser vid flertalet tillfällen i intervjuerna vikten av denna typ av stöd. Istället för att se varandra som konkurrenter, ser de hellre varandra som stöttepelare. Detta är något de upplever har skapat ett helhetsperspektiv inom organisationen. Samtliga respondenter upplever även att de har en stor stödfunktion runt sig när det kommer till HR, hälsovård, IT och säkerhet. Respondenterna belyser vikten av att utnyttja dessa resurser, istället för att tro att de vet bäst själva. Dessa stödfunktioner är expertis inom olika områden, och bör ses som möjlighet till avlastning menar respondenterna. Genom att dela problemen, som uppstår, med andra kan det skapa en upplevelse av gemenskap (House, 1981). Något som kan förklara den samhörighet som upplevs i den studerade organisationen. Värt att nämna är även att respondenterna menar att det måste finnas ett driv till att lära känna organisationens olika stödfunktioner för att kunna dra nytta av dem. Vilket enligt Karasek och Theorell (1990) skulle kunna resultera i att upplevelsen av ensamhet undviks. Samtliga respondenter i vår studie delger en upplevelse som tyder på ett sammantaget högt socialt stöd, det kan således vara en av anledningarna till det positiva resultat som framkommit i vår studie.

I studien som Welch och Jackson (2007) gjort menar de att den interna kommunikationen är en viktig del i arbetet för mellanchefer. Detta för att uppnå engagemang och förståelse bland samtliga medarbetarna inom organisationen. Organisationen bör därför motverka envägskommunikation och istället involvera medarbetarna i arbetet (Welch och Jackson, 2007). Inom organisationen, vår studie bygger på, har morgonmöten införts, något som respondenterna ser som en bra möjlighet till en förbättrad känsla av involvering och engagemang. Detta kan även möjliggöra skapandet och stödandet av medarbetarna vilket kan leda till innovation, precis som AL-Hakim och Hassan (2011) påvisar i sin studie. Utan fokus på kommunikationen finns risken att mellanchefer bara ser sin egen makt och kontroll och på så sätt blir ovilliga till att dela den (Fenton-O’Creevy, 1998; 2001). Vårt resultat tyder på att organisationen anser att mellancheferna aldrig är fullärda, något som kan göra att även kompetens inom kommunikation kontinuerligt fylls på genom utbildning. Genom ökad kompetensen och innovation kan även konkurrenskraften öka för organisationen (Constanzo & Tzoumpa, 2008). Tidigare forskning indikerar därmed vikten av att organisationer bör avsätta betydande resurser för att höja denna kompetens hos mellancheferna (Welch & Jacksons, 2007), vilket respondenterna i vår studie upplever har skett. Enligt respondenterna är god kommunikation även avgörande för upplevelsen av en god psykosocial arbetsmiljö i relation till deras roll, och för att lära känna de olika stödfunktionerna i organisationen. Respondenterna upplever även att en god kommunikationskompetens är något de lärt sig under tiden de arbetat inom organisationen, genom exempelvis de olika utbildningar organisationen samordnar. Vad respondenterna dock upplever som ett problem kan vara att nyanställda mellanchefer inte besitter samma kunskap om organisationens stödfunktioner, något som kan göra att kunskapsöverföring och information blir extra viktig. Här skulle Welch och Jacksons (2007) förslag om att införa en kommunikationsmatris vara aktuell, vilket hade underlättat för de nyanställda, när det kommer till vem eller vart de skall vända sig med frågor. Detta går i linje med House (1981) *informativa stöd*, då matrisen hade visat vart råd och guidning till arbetet kunnat inhämtas. Detta hade därmed kunnat leda till effektivitet och smidighet för organisationen, samt en upplevelse av en god psykosocial arbetsmiljö bland nya mellanchefer (House, 1981).

5.1 Frågeformuleringar

5.1.1 Hur upplever mellanchefer de olika kraven i arbetet?

Mellancheferna upplever de krav som ställs från organisationen som höga men tydliga. I vissa fall upplever de att högre chefer i organisationen inte förstår hur det faktiskt fungerar ute i verksamheten. På grund av tydligheten i kraven upplevs de dock hanterbara. Ledningen skapar också förutsättningar för att mellancheferna skall klara de lagkrav som ställs. Detta görs genom skapande av rutiner och mallar, något som underlättar arbetet för mellancheferna. När det kommer till kraven från medarbetarna upplever mellancheferna det positivt hur medarbetarundersökningen fångar upp de olika krav och förväntningar som finns, och att dessa känns relevanta och möjliga att uppfylla. Respondenterna upplever även att det finns en öppen kommunikation från organisationens parter som tydliggör dessa krav.

5.1.2 Hur upplever mellanchefer kontrollen över arbetet?

Mellancheferna upplever att de har stort beslutsutrymme i det dagliga arbetet. De upplever även att de har tydliga riktlinjer för inom vilka ramar de har detta beslutsutrymme, exempelvis genom ett pristak på investeringar de får lov att göra. Kommer det till större investeringar måste godkännande från överordnade inhämtas. Vägen mot det uppsatta målet upplever de dock att de kan styra över själva, något som gör att de upplever kontroll över det egna arbetet.

5.1.3 Hur upplever mellanchefer det sociala stödet i arbetet?

Mellancheferna upplever att de har högt socialt stöd inom organisationen. Dels från medarbetarna, men även från chefer på liknande positioner, den direkt överordnade och organisationens stödfunktioner. Det sociala stödet upplevs dock brista när information skall spridas mot högre ledning, samt att de saknar återkoppling och feedback på den information de försökt sprida. När det kommer till information från högsta ledningen upplevs att det ibland försvinner vissa delar på vägen. Detta kan göra att saker tar längre tid än det annars hade behövt, eller att exempelvis vissa saker inte blir korrekt utförda då instruktioner saknas eller är bristfälliga. Flertalet av respondenterna menar dock att det inte är nödvändigt att all information når samtliga, utan att en viktig del i rollen som mellanchefer handlar om att sortera bland informationen för att kunna delge dem som behöver den. Även om det direkta stödet från högsta ledningen ibland upplevs brista, uttrycker ändå respondenterna i studien att de är nöjda med det stöd de har runt sig. De menar även att det finns mycket samverkan och kommunikation inom de delar av organisationen som är av vikt för att klara arbetssituationen.

5.2 Slutsats

Organisationen upplevs ha arbetat hårt med samverkan och kommunikation, och att detta är något de arbetar kontinuerligt med att förbättra. Respondenterna upplever detta som positivt för sin roll, då det stärker stödet och sålde arbetet för dem. Denna samverkan mellan avdelningarna, som skett genom omorganisationen, har skapat ett stort kontaktnät för samtliga respondenter. Vilket skulle kunna vara en av anledningarna till det resultat som framkommit, då stödet stärkts. Även de tydliga riktlinjer och rutiner skulle kunna ses som en viktig del i respondenternas goda psykosociala arbetsmiljö, då samtliga upplever sig veta vad som förväntas av dem i det dagliga arbetet. En annan viktig del skulle kunna vara att respondenterna anser sig vara medvetna om de stressigare perioderna som kommer, då de är återkommande varje år, och därmed kan förbereda sig på att omständigheterna förändras under en

viss period. Tydligheten på kraven som ställs, det stora beslutsutrymmet och det höga stödet, från samtliga delar i organisationen, gör att mellancheferna upplever den psykosociala arbetsmiljön i organisationen som god. De menar att stressiga dagar finns, samtidigt som de inte sticker under stolen med att de har mycket att göra, men faktorerna ovan gör att de inte upplever skadlig stress. I relation till Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll- och stödmodell, tycks mellancheferna i organisationen därmed befinna sig i linje med *idealarbeten*.

6. Diskussion

Sedan 2010 har, enligt Arbetsmiljöverket (2016a), sjukskrivningar kopplat till organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön ökat med 70 procent. Detta var också den siffra som förde oss in på att titta närmare på föreskriften AFS 2015:4, för att sedan landa i det syfte vår studie baseras på. Den forskning och litteratur studien grundar sig på, tyder på att mellanchefer position är komplex med krav från olika håll, och enligt Lindgren (2012) präglas av stress.

Den valda metoden för studien skulle även kunnat kompletteras med ytterligare metod eller metoder för en högre tillförlitlighet. Observationer i form av att exempelvis delta på morgonmötena hade varit ett komplement som vi i efterhand ser hade kunnat vara till stor nytta. Vi skulle då kunnat få en större förståelse för stämningarna i gruppen, och relationen mellan mellancheferna och medarbetarna. Vi hade även kunnat få en mer rättfärdig bild genom att se arbetet när och där det händer. Risken är hög att det är lätt att teoretiskt prata om hur allt fungerar och hur mellanchefer bör agera, men detta behöver inte leda till att så är fallet i praktiken. Vi ser också ett problem med att urvalet inte gjordes av oss, då det var vår kontaktperson som stod för det. Möjligheten finns att hen valt de som hen vet trivs och som värnar gott om organisationens varumärke, vilket kan göra att de utvalda respondenterna inte är neutrala. Hade respondenterna bestått av en större skara hade även en enkät kunnat komplettera undersökning med sådant som vi eventuellt missat, eller som de bara inte upplevde att de ville tala med oss om. Ett högre deltagarantal hade även kunnat öka studiens tillförlitlighet. Det positiva med enkäter är att den är oberoende av den relation som byggs upp under en intervju. Vad gäller validiteten baseras den på studiens precision, att vi mätt det vi ville mäta. Vår intervjuguide utgår från ett befäst instrument (QPS Nordic), vilket gör att validiteten på vår studie höjs. Men på grund av vår oerfarenhet vad gäller intervjuer och undersökningar finns dock möjligheten att vi inte varit tillräckligt neutrala under varken intervjuer eller framtagning av intervjuguiden, även om intentionen hela tiden funnits där. Studien är gjord med ett begränsat antal respondenter, och resultatet gäller endast deras uppfattningar av dess arbetssituation.

Karasek och Theorells (1990) krav- kontroll- och stödmodell är den teoretiska referensram för denna studie, den syftar till att visa olika dimensioner som kan orsaka skadlig stress. Resultatet från vår studie visar på att mellancheferna upplever det egna arbetet i linje med Karasek och Theorells *aktiva arbeten*. Karasek och Theorell (1990) förutser att resultatet av denna typ av arbeten har fler optimistiska utfall i den psykosociala arbetsmiljön. Resultatet som framkommit i vår studie bekräftar inte de problem som den tidigare forskningen gjort angående mellancheferns roll som komplex i negativ mening, och präglad av stress. Denna studie ger istället ett arbetsvetenskapligt bidrag i förståelsen av att mellancheferns roll kan upplevas positiv om de rätta resurserna finns i organisationen för att klara av arbetssituationen och de

olika krav som präglar rollen. Att rollen är komplex menar samtliga av våra respondenter, men att rollen per definition skulle ha en negativ effekt på den psykosociala arbetsmiljön är något vårt resultat inte visar på.

Resultatet från denna studie visar att samtliga respondenter upplever den egna psykosociala arbetsmiljön som god. En av anledningar skulle kunna vara att organisationen har slagit ihop vissa delar av den, och arbetat hårt med samverkan. Därmed upplevs inte heller stegen mellan de olika delarna i organisationen som stora, vilket kan vara en orsak till att respondenterna drar nytta av varandras kunskaper istället för att se varandra som hot. I tillägg till det finns stödfunktioner inom organisationen som är experter på olika områden, detta kan vara en av anledningarna till att mellancheferna upplever en trygghet i det egna arbetet då de veta vart de skall vända sig vid behov av den typen av stöd och rådgivning. Det tycks därmed innebära att mellancheferna upplever högt stöd genom både det *informativa- och emotionella stödet*, som House (1981) använder sig av för att förklara de olika typerna av stöd som kan upplevas. Även det *värderande- och instrumentella stödet* verkar finnas, detta upplevs dock inte vara av samma vikt för respondenterna. Vi tror att det sammantaget höga stödet som upplevs främjar en god psykosocial arbetsmiljö. Samtidigt upplever vi att det inte finns någon stor rivalitet mellan de olika mellancheferna, något vi tror kan göra att respondenterna upplever trivsel inom organisationen. Vad som även framkom under det första mötet med vår kontaktperson var att organisationen arbetar för att bli självförsörjande på sina chefer. Denna interna rekrytering gör att flera av de som tillsätts har en större förförståelse om de olika processerna inom organisationen, än en externt rekryterad mellanchef. Vi tror att detta är något som också påverkar respondenternas trivsel i arbetsrollen, då det redan innan finns ett kontaktnät och en förförståelse av exempelvis de stressigare perioderna. Vi skulle därför vilja argumentera för att organisationen gjort ett framgångsrikt urval vad gäller tillsättning av mellanchefer.

Samtidigt vill vi även argumentera för att organisationen skapat bra förutsättningar för mellanchefer, genom tydlighet i riktlinjer och mål, att utföra arbetet. Det som framkom under intervjuerna var att samtliga respondenter upplevde sig ha kompetensen att kontrollera sin arbetssituation, och hantera de olika krav som ställs. Vi tror att kombinationen av ett högt upplevt stöd, tillsammans med graden av beslutsutrymme, är det som är anledningen till det positiva resultat som framkommit.

Under vår studie upplever vi det förvånande att resultat visade sig vara så positivt som det var. Speciellt med den nya föreskriften AFS 2015:4 som började gälla så sent som 31 mars 2016. Det som även förvånade oss under studiens gång var att det fanns betydligt mer forskning om mellancheferns kritiska roll i att främja god arbetsmiljö bland medarbetare inom organisationen, men väldigt begränsat om hur de upplevde sin egen psykosociala arbetsmiljö. Den forskning som belyste detta var ofta gjord inom den offentliga sektorn, övervägande inom sjukvården. När AFS 2015:4 nu börjat gälla, och ställer högre krav på mellanchefer, hoppas vi att kommande forskning kommer belysa detta ämne mer inom den privata sektorn, men även över lag. Denna studie har visat sig riva murar kring förförståelsen om mellancheferns roll som komplex i negativ mening och präglad av stress. En utveckling, genom att fokusera på mellancheferns upplevda arbetsmiljö och friskfaktorer som verkar som framgångsfaktorer, med betydande fler respondenter hade varit intressant.

Vad som även framkom under våra intervjuer var att samtliga respondenter nämnde privatlivet som en viktig faktor när det kommer till psykosocial arbetsmiljö. En av respondenterna menade till och med på att vi i dagens samhälle ofta skyller all stress på arbetet, och att man ofta glömmer bort att arbetet även kan vara en fristad för vissa människor. Det är lätt att glömma bort samtliga faktorer som påverkar hur vi mår, och istället känna att stressen beror på arbetet. Det skulle alltså kunna betyda att även om organisationer, som nu blir tvungna av genom AFS 2015:4 börjar arbeta med sociala förhållanden i arbetsmiljön, kanske inte alltid kommer kunna uppnå god psykosocial arbetsmiljö endast baserat på arbetsmiljöfaktorer. Då arbetet moderniserats och individers välmående påverkas av fler delar än endast den berörda arbetsplatsen kan en följd bli att man som arbetsgivare behöver ta hänsyn till ett helhetsperspektiv av varje enskild medarbetares totala livssituation. Det är inte självklart att sära på arbete och privatliv, men att värna om individers psykologiska såväl som fysiologiska hälsa i alla delar av livet kommer gynna arbetsgivare och organisationer i det långa loppet. Med anledning av det hade en studie om relationen mellan arbets- och privatliv varit intressant.

Med utgångspunkt i Menckel och Österbloms (2000) ståndpunkt, kring att ett hälsofrämjande ledarskap bara kan utövas om de själva mår bra, och vårt resultat, som visar att mellancheferna upplever en god arbetsmiljö, är chanserna goda att de studerade mellancheferna kommer lyckas bra med genomförandet av AFS 2015:4.

Referenser

AFS 2015:4, Organisatorisk och social arbetsmiljö

AFS 2001:1, Systematiskt arbetsmiljöarbete

Abrahamsson, K., Bradley, G., Brytting, T., Eriksson, T., Forslin, J., Miller, M., Söderlund, B. & Trollestad, C. (2003). *Friskfaktorer i arbetslivet*, Prevent [distributör].

AL-Hakim, L. & Hassan, S. (2011). The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. 2, no. 1, pp. 86.

Arbetsmiljöverket (2016b). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön – viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö*. <https://www.av.se/nyheter/2016/ny-vagledning---den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon---viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo/> [2016-03-31] [sökning 2016-04-07]

Arbetsmiljöverket (2016a). *Föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö träder i kraft*. <https://www.av.se/press/foreskrifter-om-organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-trader-i-kraft/> [2016-03-09] [sökning 2016-04-07]

Berntson, E. & Corin, L. (2014). Hur har chefen det? Chefens perspektiv på förutsättningarna i arbetet. I Härenstam, A. & Östebo, A. (red.) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser*. ISM-rapport 14:1 ss. 59-84.

Chelladurai, P. & Danylchuk, K.E. (1984). Operative goals of intercollegiate athletics: perceptions of athletic administrators, *Canadian journal of applied sport sciences*. *Journal canadien des sciences appliquées au sport*, vol. 9, no. 1, pp. 33.

Codex Vetenskapsrådet (2016). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2016-04-11]

Costanzo, L.A. & Tzoumpa, V. (2008). Enhancing organisational learning in teams: has the middle manager got a role? *Team Performance Management*, vol. 14, no. 3, pp. 146-164.

Dallner, M., Lindström, K., Eli, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardhl, S. & Ørhede, E. (2000). *Användarmanual för QPS- Nordic*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Dellve, L., Jutengren, G. & Ahlberg, G. jr. (2014). Chefsspecifika stressorer och stödresurser – betydelse för hållbart ledarskap bland chefer i vård och omsorg. I Härenstam, A. & Östebo, A. (red.) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser*. ISM-rapport 14:1 ss. 85-108.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

- Drakenberg, M. (1997). *Mellanchefer från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, P. (2005). *Planerad kommunikation- strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Att få kunskap om samhället genom att fråga folk. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, ss. 36-57.
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee Involvement and the Middle Manager: Evidence from a Survey of Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no. 1, pp. 67-84.
- Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: Saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 24-40.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Heide, M. Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.
- Härenstam, A. & Östebo, A. (red). (2014) Chefskapets förutsättningar och konsekvenser - Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, vol. 78, no. 10, pp. 1336-1342.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books.
- Larsson, K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar: Om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*, Linköpings universitet, Filosofiska fakulteten.
- Lindgren, H. (2002). *Att vara ledare- ett komplext uppdrag*, Malmö: Studentlitteratur.
- Mair, J. (2005). Exploring the determinants of unit performance- the role of middle managers in stimulating profit growth. *Group and organizationmanagement*, Vol. 30, no. 3, pp. 263-288.
- McCann, L. Morris, J. & Hassard, J. (2008). Normalized intensity: The new labour process of middle management. *Journal of Management Studies*, vol. 45, no. 2, pp. 343-371.
- Menckel, E. & Österblom, L. (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen: Om ledarskap, resurser och egen kraft*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A. & Ahlborg, G. (2008). Leadership and stress in public human service organisations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Applied Ergonomics*, vol. 39, no. 6, pp. 803.

Theorell, T. (2012). Psykosociala faktorer – vad är det? I Theorell, T. (red). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur, ss. 15-75.

Theorell, T. (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?: Kunskapssammanställning*, Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.

Thurén, T. (2013), *Källkritik*, 3. uppl. Edn, Stockholm: Liber.

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser: Forskningsprocess, människa, samhälle*, Lund: Gleerups Utbildning.

Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications*, vol. 12, no. 2, pp. 177.

Weman-Josefsson, K. & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*, Lund: Studentlitteratur.

Whitworth, B. (2006). Internal Communications. I Gillis, T, L. (red.) *The ABC handbook of organizational communication*, San Fransisco: Johan Wiley & Sons, ss. 205-213.

Bilaga 1

Rollen som mellanchefer

- Hur länge har du arbetat i organisationen?
- Hur skulle du beskriva din arbetsroll?
- Vad förväntas av dig i din arbetsroll? (från båda håll)
 - Hur hanterar du balansgången?
- Hur upplever du att din roll påverkar din hälsa?
- På vilket sätt arbetar du för att förbättra/prioritera din egen arbetsmiljö?

Krav/kontroll

- Vilka olika krav och förväntningar påverkar din arbetsroll, och hur?
- Hur upplever du att du klarar de krav som arbetet ställer på dig?
- Hur påverkas din arbetsmiljö av att kombinera dessa krav?
- Hur upplever du att du själv kan påverka kraven?
- Hur stort beslutsutrymme har du i relation till organisationens krav?
 - Främjas eget initiativ?
- Hur mycket kan du påverka din arbetsdag?

Socialt stöd

- Hur upplever du att du får stöd från medarbetare när du kommunicerat ut det ledningen bestämt?
- Hur upplever du att ledningen tar emot den informationen du kommunicerar från dina medarbetare?
- Hur upplever du feedback-kulturen i organisationen?

Bilaga 2

Informationsbrev gällande intervju!

Hej,

Vi är två tjejer på Högskolan i Halmstad, Emma Johansson & Ida Andersson, som har fått möjligheten att samarbeta med er organisation för att skaffa underlag till vår kandidatuppsats. Vi studerar Organisering och ledning av arbete och välfärd, med inriktning på arbetsvetenskap på högskolan här i Halmstad.

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning, vilket betyder att den kommer bygga på djupintervjuer från valda respondenter. Intervjun kommer ta mellan 1-1,5 timma, och kommer vara uppbyggd för att skapa förutsättningar till diskussion, därför kommer det inte vara så många frågor. Tanken med detta är att det ska vara mer öppet för reflektion.

”Syftet med denna studie är att undersöka hur mellanchefer inom en stor organisation i Sverige upplever arbetsmiljön i relation till de krav som ställs från organisationens alla parter”

Vi kommer att fokusera på de krav som en chef i en mellansituation står inför, och hur arbetsmiljön står i relation till dem. Kommunikation är idag en viktig del i detta arbete och blir således en viktig del av en mellanchefs arbetsuppgifter. Tidigare forskning har visat att mellancheferns roll är av stor vikt för effektivitet och välmående bland medarbetare. Därför är mellanchefer av stort värde för organisationer. Men ett hälsofrämjande ledarskap kan bara utövas av en som själv mår bra, därav syftet med undersökningen.

Det är självklart frivilligt att delta, men vi är självklart glada och tacksamma om ni vill ställa upp, då resultatet av undersökningen har större chans till högre validitet ju fler respondenter som ställer upp.

Tack på förhand!

Ida och Emma

Ida Andersson

Emma Johansson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se