



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

---

# Upplevelser av krav, kontroll, stöd och stress i mellanchefers dagliga arbete

Veronica Edman & Emelie Henningsson

2018

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet  
C-uppsats

Handledare: Igor Knez  
Examinator: Hanna Kusterer

## **Sammanfattning**

Rollen som mellanchefer är komplex situation och mellancheferna tenderar ofta att hamna i kläm mellan ledning och personal. Av denna anledning är det av stor vikt att det för dessa finns en bra balans mellan krav, kontroll, stöd och stress i arbetet. Studier visar att sådan balans har stor betydelse för att underlätta mellanchefernas komplexa arbetssituation. Syftet med studien var att undersöka mellanchefernas upplevelser av krav, kontroll, stöd och stress i det dagliga arbetet. I studien gjordes semi-strukturerade intervjuer med sex stycken mellanchefer på ett privat företag och resultatet analyserades med hjälp av deduktiv tematisk analys. Alla mellanchefer upplevde att de kände konstant stress i arbetet och att rätt proportioner av krav, kontroll och stöd, kunde hjälpa dem att hantera stressen på arbetet bättre.

Nyckelord: Mellanchefer, krav, kontroll, stöd, stress

## **Abstract**

Title: The importance of demand, control and support in middle managers daily work

The role as a middle-manager is complex. They often tend to be squeezed between the management and the staff. For this reason, it is very important that there is a good balance between demand, control, support and stress at work. Studies show that such balance is of great importance in facilitating the middle management's complex work situation. The aim of the study was to analyse middle manager's experiences of demand, control, support and stress in their daily work. Semi-structured interviews with six middle managers on a private company were performed, and the result was analysed with deductive thematic analysis. All middle managers felt that they constantly experienced stress at work, and that the right proportions of demand, control and support could help them handle the stress at work.

Keywords: Middle managers, demands, control, support, stress

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till alla intervjupersoner som deltagit och gjort denna studie möjlig att genomföra. Därefter vill vi också tacka HR-chefen och företaget för att ha fått möjligheten att göra studien på mellancheferna. Ett stort tack vill vi också rikta till våra familjer, för allt det stöd som de har gett oss under den här tiden. Ett extra stort tack vill vi rikta till vår fantastiska handledare Igor Knez som har gett oss hjälp och stöd när vi behövde, gett konstruktiv feedback som har fått vårt arbete att bli bättre och alltid varit tillgänglig och gett snabb återkoppling. Vilket har varit en stor hjälp för att komma dit vi nått idag.

Veronica Edman och Emelie Henningsson

## **Introduktion**

### **Krav-, kontroll-, och stödmodellen**

Krav, kontroll och stödmodellen syftar till att undersöka sociala och psykiska egenskaper av jobb. De mest kända skalorna som brukar användas i modellen är beslut, psykologiska krav och socialt stöd, och dessa används ofta för att mäta hög efterfrågan, låg kontroll och lågt stöd i arbetet (Karasek et al, 1998, Karasek & Theorell, 1990).

Modellens hypotes (Karasek & Theorell, 1990) är att när personer har egna möjligheter att fatta beslut minskar den stress som arbetstagaren känner, och personens lärande ökar. Medan psykologiska krav både ökar lärandet och ökar stressen som arbetstagaren känner i sitt arbete. Om dessa krav och utmaningar har en relation till avsaknad av kontroll så har de inte någon relation med ökad inlärning och är inte några positiva utmaningar. Det finns bevis på att psykologiska jobbkraV på många olika sätt har en stor inverkan på hur personalen på arbetsplatsen mår. Men psykologiska krav på jobbet är fortfarande något som är svårt att förstå och mäta, på grund av de många olika komponenterna som hör till den kategorin (Karasek & Theorell, 1990).

I krav, kontroll och stöd -modellen beskriver Karasek och Theorell (1990) krav, kontroll och stöd som följande. Krav kan både bara vara av fysisk och psykisk karaktär och handlar till stor del om "hur hårt du arbetar". Karasek och Theorell (1990) belyser att kombinationen av höga krav och litet inflytande över en arbetssituation kan skapa stressreaktioner hos en arbetstagare, inte minst om denne arbetar på en mellancheVsnivå. Karasek och Theorell (1990) fortsätter med att ett bra socialt stöd skyddar arbetstagare mot stress även vid ett dåligt inflytande och höga krav. I vårt arbete har vi valt att rikta in oss på de psykologiska kraven som kan delas upp i kvalitativa och kvantitativa krav. Kvalitativa arbetskrav är i form av koncentration, uppmärksamhet och rollkonflikter på arbetet. Kvantitativa arbetskrav hör deadline, antal saker som personen ska producera per timme eller antalet kunder personen måste hinna betjäna (Arbetslivsinstitutet, 1999. Karasek & Theorell, 1990).

Arbetslivsinstitutet (1999) definierar kontroll som hur mycket inflytande de anställda har över sitt eget arbete. För att få en bättre överblick över begreppet kontroll delas det ofta in i tre olika delar, uppgiftskontroll, deltagande i beslutsfattande och färdighetskontroll. Uppgiftskontroll handlar om hur mycket handlingsutrymme den anställda har att påverka arbetsuppgifternas planering och genomförande. Deltagande i beslutsfattande handlar om hur mycket beslutsutrymme de anställda har att kunna vara med och påverka

organisationens arbete, gällande arbetstider och delaktighet i förändringsarbete. Färdighetskontroll handlar om kunskaps- och färdighetsanvändande i arbetet, såsom vilken möjlighet de anställda har till att få lära sig något nytt i sitt arbete (Arbetslivsinstitutet, 1999).

Karasek och Theorell (1990) definierar socialt stöd som den sociala hjälpen som man får utav sina kollegor och chefer på jobbet (Karasek & Theorell, 1990). Den allmänna definitionen som arbetslivsinstitutet (1999) ger av socialt stöd är att det är det stöd som en person upplever att de får av personer i sin omgivning. På arbetet brukar det sociala stödet delas in i två kategorier, stöd från överordnade och stöd från arbetskamrater. Dessutom kan stödet ibland särskiljas till två olika typer av stöd, emotionellt stöd (att det finns någon som lyssnar på dina problem) och instrumentellt stöd (att kollegorna hjälper dig med dina arbetsuppgifter om du ligger efter) (Arbetslivsinstitutet, 1999).

### **Betydelsen av krav, kontroll och stöd för mellanchefer**

Psykisk ohälsa, som stress och depression är generellt sett vanligt bland arbetstagare. Depressionssjukdomar är en av de mest vanliga orsakerna till sjukskrivningar. I dag kan man se en ökad trend av sjukskrivningar på grund av psykisk ohälsa och ökningen av antidepressiv medicin har ökat sjufaldigt mellan år 1990 och 2005. Det har visat sig att det sociala stödet i form av stöd från chefer och kollegor går att associera med psykisk ohälsa. Studier visar även att socialt stöd kan minska jobbstressen. Det sociala stödet kan fungera som en stötdämpare mot stress på arbetsplatsen (Sinnokki et al, 2009).

Stansfeld & Candy, (2006) syftar på att höga psykologiska krav, snabb arbetstakt och höga motstridiga krav är tydliga prediktorer för stress, som i sin tur kan leda till psykisk ohälsa. De tar även upp att ett högt socialt stöd från kollegor och chefer skyddar mot det (Bromet et al, 1992. Stansfeld & Candy, 2006). Ytterligare har det visat sig att höga krav, lågt socialt stöd på arbetet och osäkerhet i arbetet ger en ökad risk för att drabbas av psykisk ohälsa (Cropley, Steptoe & Joeke, 1999. Stansfeld & Candy, 2006).

Siegrist (1996) skriver om att en arbetssituation med krävande och instabilt arbete, som kräver att arbetet ska hålla en hög nivå utan att få någon uppskattning för sitt arbete, är ett tydligt exempel på en stressfull arbetssituation, som i sin tur kan leda till att den anställde drabbas negativt i sin psykosociala arbetsmiljö (Siegrist, 1996).

Kivimäki & Kawachi, (2015) skriver om att höga psykologiska krav kombinerade med låg egenkontroll över kraven som ställs, leder till hög psykisk belastning. Den psy-

kiska belastningen leder i sin tur till en ökad risk för att drabbas av hjärt- och kärlsjukdomar. Kivimäki & Kawachi, (2015) skriver om att de flesta vuxna spenderar ungefär hälften av sina vakna timmar på jobbet och därför är den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen en viktig faktor för att främja hälsa och välbefinnande (Kivimäki & Kawachi, 2015. Siegrist, 1996).

### **Mellanchefers situation**

Mellanchefers position präglas ofta av en växlande makttroll, som innebär att de samtidigt samspelar med kollegor med både större och mindre makt än vad de själva har. Detta är oftast det största problemet som en mellanchef har (Anichic & Hirsh, 2017). Mellancheferna får ofta uppgiften att driva igenom beslut som kommer uppifrån från de högre cheferna, som de sedan ska driva igenom hos sina anställda. Detta kan i flera fall leda till att mellancheferna utsätts för motstridiga krav, vilket i sin tur leder till att mellancheferna lätt hamnar i kläm (Anichic & Hirsh, 2017). Dagens mellanchefer utgör en mycket viktig roll i företagen. Mellancheferna har stor betydelse för företagets tillväxt, utveckling och succé. Men att vara en chef på mellannivå innebär mycket ansvar, även när det handlar om att ta nödvändiga och svåra beslut, som ibland inte är så populära (Waszkowska et al 2017).

Chefer som innehar en mellanposition ska följaktligen tillfredsställa både sina överordnade och medarbetare. De mål som ledningen och högsta chefer vill utveckla tillfaller mellanchefer som då har ansvaret för att sätta upp och genomföra de mål, planer och policyer för sina avdelningar och enheter (Dellve, Andreasson, & Jutengren, 2013). Larsson (2008) hävdar att Mellancheferna är beroende av tid, resurser och stöd för att kunna driva ett hållbart utvecklingsarbete. Vidare menar Larsson (2008) att om organisationen och omgivningen kan stå för sådana förutsättningar underlättar det för mellanchefer som därefter kan skapa och använda ett handlingsutrymme i en verksamhet. Mellancheferna kan då genom sitt ledarskap effektivisera tid och resurser i sitt sätt att driva utvecklingsarbetet framåt. I tidigare studier (Skakon et al, 2001) som undersökt chefers vardagliga arbete i fråga om hälsa och välbefinnande anges att en stor del av chefer som deltog i undersökningen uppfattar stress i den utsträckning att det är farligt för deras välbefinnande (Skakon et al, 2001). Med hållbarhet menas betydelsen av att vilja stanna kvar i en mellanchefsposition, och hur stödresurser kan påverka mellancheferns hälsa i fråga om stress, energi och överbelastning (Dellve, Andreasson, & Jutengren, 2013).

I den kvalitativa studien gjord av Skagert et al (2008) skrivs det om att de allra vanligaste stressorerna som mellancheferna ställs inför i sitt arbete är hantering av dilemman, intressekonflikter mellan organisationsnivå, resursbrister, att coacha och möta sin personals frustrationer. Utöver detta så drabbas mellancheferna oftast av rollkrav och slitningar/konflikter mellan olika uppgifter som ska göras. Mellan alla utmaningar som sker på arbetet så ska mellancheferna även försöka hitta en balans mellan arbete, fritid och återhämtning, vilket inte alltid är så lätt (Dellve, Andreasson, & Jutengren, 2013, Skagert et al 2008).

### **Syfte**

Syftet med studien är att undersöka betydelsen av krav, kontroll, stöd och stress har för mellanchefer i deras dagliga arbete. Eftersom mellanchefer lätt hamnar i kläm, har vi i vår studie valt att studera vilken betydelse krav, kontroll, stöd och stress har för mellancheferna i deras dagliga arbete.

## **Metod**

### **Organisationen**

Den studerade organisationen är ett privat företag som driver ett sjukhus beläget i södra Norrland, som har cirka 430 anställda. Totalt är det 19 mellanchefer på företaget och fördelningen gällande anställningsår är att 12 stycken av cheferna har arbetat fem år eller mer som mellanchefer på företaget och 7 av cheferna har arbetat mindre än fem år som mellanchefer på företaget.

### **Deltagare och urval**

De urvalskriterier som vi hade för deltagarna var att respondenten skulle vara mellanchefer, ha personalansvar samt ha minst en chef ovanför sig att svara emot. Lämpliga deltagare som uppfyllde våra krav valdes ut av HR-chefen. HR-chefen skickade ut ett mail till alla enhetschefer i organisationen med frågan om de hade tid att delta. Sju stycken svarade att de kunde ställa upp på en intervju, en av dessa tackade senare nej till att delta. Deltagarna var fem kvinnor och en man med en medelålder på 45 år. Alla hade någon form av eftergymnasial utbildning, som omfattades mellan tre till fem och ett halvt år. De hade ett personalansvar på mellan 13–50 personer.



## **Tillvägagångssätt**

En intervjuguide av semistrukturerad karaktär (se bilaga 1) utformades tillsammans med ett missivbrev (se bilaga 2). Frågorna utformades utifrån tidigare forskning (Sanne et al, 2005, Cooper, Dewe & O’driscoll, 2001). Missivbrevet mailas sedan till deltagarna innan intervjun. Intervjuguiden behandlade i huvudsak frågor gällande hur deltagarna upplever sin position som mellanchefer samt vad deras upplevelse av stöd, krav, kontroll och stress i det dagliga arbetet var. Intervjuerna gjordes enskilt med varje deltagare. Vi höll intervjuerna tillsammans där en av oss var den som intervjuade och den andra var observatör. Detta resulterade i att vi höll i tre intervjuer samt observerade tre intervjuer var. Intervjuerna genomfördes i ett konferensrum på arbetsplatsen som låg separerat från deltagarnas avdelningar. Genomförandet av intervjuerna tog 15–40 minuter. Efter varje avslutad intervju tackades deltagarna och uppmanades att kontakta oss vid eventuella frågor eller funderingar. Intervjuerna spelades in med en röstinspelning-app på telefonerna och transkriberades sedan.

## **Analys**

Materialet från intervjuerna analyserades med en deduktiv tematisk analys (Langemar, 2008). Intervjuerna hölls i en lokal separerat från deltagarnas avdelningar och intervjuerna gjorde vi tillsammans, då en intervjuade och en observerade. Tre intervjuer gjordes vardera. Efter varje avslutad intervju diskuterades materialet muntligen. Därefter bearbetades materialet vidare genom att de inspelade intervjuerna lyssnades igenom och transkriberades av den som genomfört intervjun. Vilket resulterade i tre stycken transkriberingar var. Eftersom vi använde oss av deduktiv tematisk analys så blev de fyra temana på förhand givna utifrån våra frågor i intervjuguiden. När resultatdelen var klar, så analyserades materialet för att hitta passande underrubriker till varje tema. Temat stress var inte från början tänkt som ett huvudtema, men efter att ha analyserat materialet så upptäckte vi att stress automatiskt kom upp under intervjuerna, och därmed beslutade vi att även ha stress som ett eget tema. De fyra temana beskriver utifrån studiens syfte viktiga synvinklar av hur intervjupersonerna upplever rollen som mellanchefer och vilken påverkan stöd, krav, kontroll och stress har för deras dagliga arbete. För att sedan hitta relevant information att koppla till temana så gick vi var för sig igenom transkriberingarna och markerade det som vi tyckte var relevant att ha med i resultatet. Efter det lade vi sedan in informationen från transkriberingarna under respektive tema och underrubrik. När vi skrev resultatdelen så försökte vi se om det fanns några nyanser i intervjupersonernas

svar, men det fanns det inte. Alla mellancheferna hade i det stora hela samma upplevelser av deras situation. I och med det har vi valt att fokusera på gemensamma upplevelserna som vi har fått fram från intervjuerna.

### **Forskningsetiska överväganden**

HR-chefen hjälpte oss att få tag på deltagare som ville ställa upp att bli intervjuade. Trots att HR-chefen var delaktig i rekryterandet av deltagare så upplever vi inte att det har haft någon påverkan på resultatet som vi fått fram. Detta förfarande kommer vi att diskutera vidare i vår diskussion. Alla deltagare informerades i förhand innan intervjuens genomförande om studiens syfte, att deltagande i studien var frivilligt och att de kunde avbryta intervjun när de ville utan att behöva ange orsak. Ytterligare fick de information om att allt material som kommer fram behandlas konfidentiellt. För att säkra organisationens och deltagarnas anonymitet har vissa namn utelämnats från transkriberingarna.

### **Resultat**

I denna del kommer vi att redovisa resultatet som vi fått fram från intervjuerna. Resultatet kommer delas upp i fyra olika rubriker med tillhörande underrubriker gällande krav, kontroll, stöd och stress. Avslutningsvis kommer vi kort beskriva den relation mellan de fyra fenomenen som har framkommit. Citaten som kommer presenteras nedan representerar alla deltagarnas upplevelser.

### **Kravens betydelse för det dagliga arbetet**

Mellancheferna är överens om att krav kan både vara något positivt och negativt, och att kraven som deras närmaste chef ställer på dem är rimliga. De anser även att deras närmaste chef har en viktig betydelse för dem, i situationer som är krävande och ställer höga krav på dem. Närmaste chefen ska fungera som ett bollplank som mellancheferna kan bolla funderingar med och få feedback ifrån. Mellancheferna vill även kunna vända sig till sin chef för att få hjälp om hur de ska lösa situationer som de själva inte riktigt vet hur de ska lösa. Mellancheferna är eniga om att deras närmaste chef ger dem den hjälp som de behöver när de hanterar situationer med höga krav. Ytterligare anser mellancheferna att i situationer som är svåra att lösa, kan deras närmaste chef kliva in och hjälpa till att få ordning på situationen. Men ibland kan vissa av mellancheferna önska att det skulle få ännu mer krav från sin närmaste chef.

Att krav kan vara något som både är positivt och negativt beror på att krav kan motivera mellancheferna till att få saker gjorda, men samtidigt tycker de att kraven inte får vara allt för många och för stora, vilket kan tendera till att kraven istället försämrar deras arbetsprestation, det blir för mycket för dem att hantera och då blir kraven betungande. Att få tuffa krav kan även leda till utveckling eftersom att de måste tackla situationen och fundera på hur de ska göra för att lösa de svåra kraven. Vilket i sin tur leder till att när de väl klarat situationen med kraven, så har de lärt sig något nytt. När liknande krav kommer nästa gång så blir de inte lika svåra och jobbiga, eftersom att de nu har lärt sig hur de ska hantera sådana situationer.

Krav för mig är mer mål, kraven är målen så tänker jag, och dem är viktiga både för kvalitet och för att vi ska kunna leverera det vi ska. Skulle vi inte ha några krav och inte ha några mål aa då skulle vi bara kunna laja omkring. Kraven gör ju att man vet åt vilket håll man ska.

**Kraven på mellancheferna.** Att arbeta som mellanchefer på en enhet eller avdelning ställer en del krav på personen som innehar den rollen, bland annat så måste man kunna vara väldigt flexibel ifråga om att strukturera om i planerna. Det sker ofta oförutsedda händelser som de inte har planerat för, och då måste de kunna vara flexibla och ändra om i sin planering för dagen. Samtidigt som de skjuter på de arbetsuppgifter som de har inplanerat så får de inte skjuta på dem för långt, eftersom många av uppgifterna ofta innehar en deadline. Dessutom måste en mellanchefer vara tillgänglig så att personalen kan nå dem vid behov. Som mellanchefer på en enhet kan även innebära att man måste vara tillgänglig efter arbetstid, eftersom vissa enheter kräver att personalen har obekväma arbetstider som innebär arbete under kvällar och helger. Att vara tillgänglig på kvällar och helger är ibland något som några av mellancheferna kan uppleva som påfrestande och jobbigt, men samtidigt tycker de att tillgängligheten är viktig för personalen för att de ska känna sig trygga i sitt arbete.

Motstridiga krav är en av de svåraste sakerna som mellancheferna känner att de behöver hantera. Ledningen kan komma med ett krav som personalen kan uppleva vara en omöjligt att genomföra, vilket även mellancheferna kan känna men på något vis måste de ändå samla ihop sig själva gentemot personalen och göra det bästa av situationen.

Mycket handlar om att förklara syfte för personalen gällande det som ska göras. När personalen får veta varför de ska göra på det här viset så kan det ofta bli lättare att få med personalen i förändringen.

När Mellancheferna fick frågan om de ville förändra något i sin arbetsituation så ville de flesta förändra någonting. Det som de allra flesta sa att de ville förändra hade med personalen att göra. Antingen att de ville ha färre antal personal att ansvara för eller att ha en bättre bemanning. En gemensam önskan är att det borde vara fler mellanchefer på varje enhet som kunde dela på personalansvaret. När det gäller bemanningen önskar de att de hade extra personal i form av en timvikarie pool, att ta in vid plötslig sjukfrånvaro hos den ordinarie personalen. En sådan lösning skulle kunna underlätta problemet med bemanning på ett smidigt och praktiskt sätt men framförallt bidra till att mellancheferna får mer tid att ägna sig åt sina löpande arbetsuppgifter som de har i den dagliga planeringen

### **Innebörden av kontroll**

För att mellancheferna ska känna att de har kontroll över sina arbetsuppgifter så behöver de ha tid att kunna följa upp saker som de håller på med samt att de får ha tiden som de behöver till att verkligen vara chef. Ibland känner de att de omöjligt kan ha full kontroll över allt, det viktiga är att man ser helheten och har någorlunda kontroll över det mesta. De anser att det är viktigt att kunna släppa lite på kontrollen och delegera arbetsuppgifter till sina medarbetare. Där är det också viktigt att de vågar lita medarbetarna och att de verkligen gör sakerna som de har blivit tilldelade. Men att göra detta innebär även att mellancheferna ibland går på nitlotter och att vissa uppgifter inte blir gjorda, men det får de helt enkelt ta. Flera av mellancheferna har insett att man lär sig hantera kontrollen ju mer erfaren man blir. För att komma ihåg viktiga punkter försöker de bygga upp system som hjälper dem att fungera i vardagen och som de kan arbeta efter, de fel som uppstår rättar de till under tiden för att undvika att ett problem växer.

Jag har släppt mycket kontrollbehov av erfarenhet och med åldern. Jag har ett sätt som jag jobbar och ser månaden på ett speciellt sätt. Jag har byggt upp en egen tanke, men jag har inte det här fullständiga kontrollbehovet. Nu kan det faktiskt bli så här hoppsan men oj då, men det är inte hela världen. För skulle det varit katastrof för mig om jag glömt något, men nu känner jag att det kommer att ordna sig. Det går ofta att rätta till.

**Närmaste chefs betydelse.** Ledningens information, restriktioner och beslut går alltid via Mellancheferna närmaste chef som då vägleder dem stegvis i vad de ska göra, så att de inte riskerar att hoppa över något steg. Med rätt förutsättningar och tydliga instruktioner om vad som ska utföras ökar därav mellanchefernas känsla av att ha kontroll. Mellancheferna anser att det är väldigt viktigt att få reda på vad som förväntas av dem och vad som de ska göra. Det ska enligt dem vara tydligt och helst vara nedskrivet på papper så att de kan gå tillbaka och titta och stämma av att man gjort allt. Några av de intervjuade mellancheferna upplever att stödet från närmaste chefen har blivit bättre än det var tidigare då det ibland hände att de tappade bort sig i sitt arbete på grund av uteblivna instruktioner, till skillnad från hur det fungerar i dagsläget.

När det gäller frihet och påverkan i arbetet, är nästan alla av de intervjuade mellancheferna överens om att de har stora möjligheter och friheter i sitt arbete. De har möjlighet att forma och styra sina egna dagar och har stor möjlighet att påverka hur de vill att saker och ting ska göras, framförallt om de har en bra bemanning.

De menar att det handlar mycket om förutsättningar att de får klart för sig vad de förväntas att göra, vad de ska göra och vad de inte ska göra. Idag kan det ibland vara lite oklart vad en mellanchefer förväntas göra och vad som medarbetarna egentligen befogenheter att göra på egen hand. I dagsläget tar det mer tid för mellancheferna att ta reda på vem ska utföra uppgiften än att medarbetarna själva gör det. Det kan då leda till att mellancheferna personligen utför uppgifterna för att det går snabbare. En stor grund i kontroll är förutsättningar, har de rätt förutsättningar för att göra ett bra jobb, så har de också kontrollen över sin yrkesroll. Bemanningen spelar en väldigt viktig roll för mellancheferna, om det finns tillräckligt med personal på de olika enheterna kan de istället fokusera på att driva sin verksamhet som planerat. När de har sådana förutsättningar känner cheferna att de har kontroll över sin yrkesroll. En av cheferna beskriver vikten av kontroll i sitt arbete så här:

Extremt viktigt att man känner att man har kontroll och inflytande på jobbet, annars känns det lite som att man är i fängelse när man kommer till jobbet. Kontroll är mycket viktigt, både som chef och medarbetare. Medarbetarna måste också känna att en del kontroll över deras arbetssituation i relation till deras livssituation också.

### **Behov av stöd**

Alla mellanchefer som intervjuades tycker att det har ett bra stöd från sin närmaste chef och att de kan vända sig till chefen om de har några problem. Vissa av dem skulle ibland

önska att de kunde få ännu mer stöd från sin chef ibland och att det skulle gå lite snabbare att få återkoppling på frågor från chefen. Den närmaste chefen tar gärna emot frågorna som mellancheferna kommer med, men kan inte svara på än gång utan måste kolla upp saken. Det är något som vissa av mellancheferna önskar skulle kunna gå lite snabbare. Ibland tycker de att det kan vara väldigt skönt att ha någon att "skylla" beslut på, som när personalen inte är nöjda, och kan då säga att det här kommer från verksamhetschefen och det är inget som de har bestämt, på så sätt ha ryggen fri. Dessutom anser mellancheferna att det är skönt och viktigt att känna att de har stöd från sin chef när de ska genomdriva tuffa beslut. Det blir ett sätt för dem att dela på beslutet, ibland är det läge för verksamhetschefen att kliva in och ta beslutet, medan ibland är det mellancheferna själv som ska ta beslutet. Dessutom anser de att man måste ha chefen med sig när de sitter på en mellanposition som de gör, annars går det inte, då de ibland upplever sig klämda från två olika håll. En av mellancheferna sa så här om stödet från chefen:

Jag måste kunna känna att jag har en uppbackning vid svåra beslut från chefen uppåt. Ibland måste man gå i strid om saker och då måste jag känna att jag har ryggen fri uppifrån. Så det är ett jättestort stöd.

Sammanhållningen och relationen till de andra chefs-kollegorna anser mellancheferna vara bra. De träffas inte så ofta eftersom att alla har sitt som de behöver göra, men när de väl träffas så tycker de att de finns där. Sen har en del av mellancheferna annorlunda och olika verksamheter i jämförelse med varandra som exempelvis har vårdavdelningar, på så sätt kan det vara svårt att jämföra sig med andra och få stöd av kollegorna. De har inte så många som de kan bolla saker med, utan vissa har sökt upp en egen kontakt med en annan chef som de kan bolla saker med ibland. Men det finns inget forum eller liknande där de kan träffas och prata och kanske utbyta idéer och tankar. När de väl träffas på mötena så är tiden så knapp att de i princip inte hinner prata om något annat. Detta är något som vissa av cheferna säger sig sakna. Då de ibland kan behöva ha någon att prata om med, även om de kan vända sig till sin chef för stöd. Men vissa av mellancheferna går till en kollega i samma position när de behöver tips och råd eller svar på en fråga. En av enhetscheferna beskriver stödet från kollegorna så här:

Stödet från chefskollegorna upplever jag är bra för det mesta. Jag har också haft stort stöd av chefskollegorna för jag går ju också och frågar dem liksom. Man märker ju vem som

är bra på vad liksom, så jag brukar gå till lite olika enheter beroende på vad jag vill ha hjälp med.

**Administrativt stöd och mentorskap.** Ytterligare pratade mellancheferna mycket om att det även är viktigt att ha stöd i olika administrativa bitar såsom löner, personalfrågor och lagar och regler. De tycker det är viktigt att det finns resurspersoner som är specificerade inom de områden som de själva inte behärskar till hundra procent, så att det har någon att gå upp och fråga om saker. Detta är något som de anser har blivit bättre än vad de var vid starten, då de nu har fått en personalchef och en assistentchef. Men fortfarande tycker vissa av cheferna att de saknar det administrativa stödet som de känner att de skulle behöva. Då det endast finns en HR-person som är på plats på arbetsplatsen, så tycker de att de inte får de konkreta svaren som de skulle vilja ha. När de frågar skulle de vilja få mer konkreta svar på hur de ska gå tillväga med sitt problem, men det tycker de att de saknar. De skulle önska att det fanns fler inom HR på plats och inte bara på huvudkontoret. Då de på huvudkontoret inte är insatta i precis hur det ser ut på den här arbetsplatsen. Om det fanns fler från HR på plats att bolla med, så tycker vissa av cheferna att de skulle få ett bättre stöd i de administrativa frågorna.

Jag har några arbetskamrater jag kan prata med när jag behöver. Ibland behöver man prata om chefen också så att säga, hur man ska tolka saker och ting om man behöver hjälp med personalfrågor eller man bara behöver kräka ur sig lite. Så det tycker jag att det finns ett bra stöd.

Några av mellancheferna tycker att det skulle vara bra med mentorskap för nya tillsatta chefer lika som sjuksköterskorna har. Mentorskapet skulle innebära att man är lite som en trainee under en tid i början och att man har någon att bolla saker som uppstår med. Ett extra stöd helt enkelt. Cheferna anser att det finns ett värde i det, framförallt om man är helt ny och inte har varit chef tidigare. Att man har en person som är utsedd till ens mentor som man får ha lite extra kontakt med i början och som man kan ställa alla frågor som har till. I dagsläget blir det så att cheferna sitter och ringer runt till flera för att försöka få kontakt med någon som kan svara på frågorna som de har. När de har ringt runt till flera och ingen svarat så struntar de i det tillslut och går vidare ändå utan att ha fått svar på sina frågor. Då flera av mellancheferna är relativt ny i sin position och inte arbetat som chef tidigare är mentorskapet något som de har tänkt på när de själva började. Eftersom

att de själva tyckte att de gärna skulle vilja ha haft någon som de kunde ställa frågor till i början.

### **Upplevelser av stress**

Stress i arbetet är något som alla chefer har och det går ofta i vågor, med perioder med mer stress och perioder med mindre stress. Hur det än är finns stressen alltid där mer eller mindre och stressen är ofta kopplad till tidsbrist, att de känner att de inte hinner med allt som de känner att de behöver göra. Stressen som de har är en blandning av psykisk och fysisk stress, vissa av cheferna upplever att de har båda typerna ibland, medan vissa av cheferna anser att de bara har psykisk stress i sitt arbete. I perioder med mycket stress så blir det lätt att de tar med sig stressen hem, att de fortsätter att fundera på hur de ska lösa saker även när de är hemma. Ändå försöker de koppla bort stressen när de är hemma genom att göra saker som de tycker om, så att de får annat att tänka på. Stressen är både något positiv och negativ, lite stress anser de faktiskt kan vara bra medan för mycket stress är dåligt. De upplever att det är ingen dag då de inte känner någon stress överhuvudtaget, men de flesta dagar är det positiv stress de känner. Den negativa stressen uppstår när det är hårt tryck och det händer saker som de inte räknat med, exempelvis om en personal ringer in och sjukanmäler sig. Då måste man som chef se till att lösa det, samtidigt som man har en massa andra arbetsuppgifter som måste göras under dagen. Oftast är det tidsbristen som är orsaken till stressen de känner. En av mellancheferna upplever tidsbristen så här:

Det är ju stress till och från, det är ju ständigt. Det är ingen dag då det inte är stress. Så vi har ju ett stresspåslag och det har ju mycket med tiden att göra. Man känner att tiden inte räcker till. En åtta timmars dag det är bara borta, jaha så har det gått en vecka igen. Så det är ju den stressen att kan jag känna att jag inte hinner med. Det finns dagar då det är mycket högre stress då det händer saker, och sedan finns det dagar som jag har full kontroll och då är stressen mindre.

**Stressens betydelse för arbetet.** Mellancheferna anser att i de flesta fall så är inte krav en stressfaktor i arbetet utan något som får dem att prestera bättre, men om kraven är för höga och för många då kan de bli till en stressfaktor.

Stressen är ju konstant, 110 procent dygnet runt tyvärr, så är det. Mer eller mindre lite beroende på vilken tid det är på året, januari känns lite lugnare för då har man precis



landat efter juledigheten och det är lite långt till sommaren, medans i augusti då har man ju stressen på sig då det är dags för budgeten till hösten, men hela tiden så är det ju en långvarig stress. Den här långa stressen, det är liksom svårt.

När det gäller kontroll och dess samband med stressen på arbetet så känner enhetscheferna att de måste kunna leva med att de inte kan ha full kontroll över allting, då de annars skulle gå under av stress. Beroende på att om de ska kunna ha full kontroll över allt i sitt arbete så måste de själva göra allting som ska göras, och det skulle inte vara möjligt. Därför behöver enhetscheferna släppa lite på kontrollen, för att inte få ett alldeles för stort stresspåslag i arbetet. Därefter är stödet i arbete från såväl HR, lön, närmaste chef och kollegor en stor del i att minska enhetschefernas stress i arbetet. Får cheferna det stöd som de behöver för att klara av sitt arbete på ett bra sätt, så minskas också deras upplevelse av stress i arbetet.

### **Slutsatser**

Resultatet som vi har fått fram visar på att rollen som mellanchefer är komplex situation och mellancheferna tenderar ofta att hamna i kläm mellan ledning och personal. Av denna anledning är det av stor vikt att det för dessa finns en bra balans mellan krav, kontroll, stöd och stress i arbetet. Mellancheferna upplever även att det finns två sidor av krav, kontroll och stress. Att ha höga krav och hög stressnivå i arbetet kan faktiskt vara något positivt tycker dem, då de får dem att veta vad de ska åstadkomma i arbetet och det får dem i sin tur att utvecklas i sitt arbete. Men samtidigt så måste det finnas en balans mellan dessa saker så att det inte blir alldeles för höga krav och för hög stress under en längre tid, för då orkar de inte. Även kontroll är något som kan vara både positivt och negativt anser mellancheferna då de menar att om man ska ha full kontroll på allt så kommer de inte orka med, eftersom att de då måste göra allt själva. De måste helt enkelt lära sig att släppa lite på kontrollen. Stödet från sin närmaste chef är en viktig faktor för att klara av rollen som mellanchefer, då mellancheferna måste känna att de har ryggen fri uppifrån när de tar sina beslut. Allting handlar om att hitta den rätta balansen mellan krav, kontroll, stöd och stress.

## **Diskussion**

Syftet med denna kvalitativa studie var att undersöka vilken betydelse krav, kontroll, stöd och stress hade för mellanchefer i deras dagliga arbete. Detta då mellanchefer ofta är i en sådan position att de lätt kan hamna i kläm mellan ledning och personal.

Resultatet visar på att mellancheferna tycker att deras jobb är roligt och utvecklande, samtidigt som de ofta ställs inför många utmaningar i sitt jobb och lätt hamnar i kläm mellan ledningen och personalen. Krav var något som de anser både kan vara något positivt och negativt och kraven som ställs på dem själv från deras närmaste chef är fullt rimliga. Mellancheferna största utmaningar och svårigheter är relaterade till bemanningen i verksamheten. Vilket också påverkar hur mycket stress cheferna upplever i sitt arbete. Att vara enhetschef medför en del krav, bland annat att de ska vara flexibla och finnas tillgängliga för sin personal. Motstridiga krav är de svåraste sakerna att hantera som chef på en mellannivå. De allra flesta av cheferna ville förändra antalet personal att ha ansvar för eller bemanningen.

Kontroll kopplar cheferna ihop med att tillräckligt med tid och att de måste inse att de inte kan ha full kontroll över allt. Ytterligare spelar den närmaste chefen en viktig roll i mellanchefernas möjlighet att känna kontroll, då närmaste chefen ska ge enhetschefer förutsättningar och instruktioner. Men arbetet som enhetschef ger också cheferna mycket möjligheter och friheter i hur de vill utföra sitt arbete. Kontrollens betydelse i mellanchefernas yrkesroll handlar mycket om förväntningar och förutsättningar, samt att ha kontroll på lagar och regler.

Alla mellanchefer tycker att de får ett bra stöd från sin närmaste chef och att de kan få hjälp av hen om de har några problem. Vissa av cheferna önskade dock att de skulle få ett ännu bättre stöd från sin närmaste chef. Ytterligare tycker de att det är även viktigt att få stöd i de administrativa bitarna såsom exempelvis löner och personalfrågor. Detta är något som vissa av cheferna skulle vilja att det blir bättre. Utöver detta så tycker vissa enhetschefer att mentorskap för nya chefer skulle vara ett extra bra stöd att ge nya chefer i början när de tillträder tjänsten.

### **Jämförelse med tidigare forskning**

Trots att situationen som mellanchefer kan vara svår och tuff, är det ändå en roll som ger motivation till cheferna att fortsätta (Agnoli et al 2015). Att mellancheferna upplever stress i sitt arbete är inte något ovanligt. Genom att mellanchefer har en exceptionellt svår

roll i företaget som ställer mycket höga krav på cheferna, då de förväntas uppfylla ledningens höga krav, samtidigt som de har en personal som skall genomföra kraven. Det blir följaktligen en svår situation för mellancheferna eftersom de känner att de måste klara av kraven, men samtidigt inte pressa sin personal för mycket så att de inte känner sig uppskattade. Detta kan i sin tur leda till att cheferna blir stressade (Waszkowska et al, 2017). Mellancheferna upplever att de för det mesta mår bra på jobbet och kan hantera de mer stressade perioderna på ett bra sätt utan att gå under. Orsaken till att det mår bra och kan hantera stressiga perioder utan att drabbas av ohälsa, beror troligen till stor del att de har sådana stora friheter i hur de vill utföra sitt jobb. De har även stor möjlighet att vara med och påverka i sitt jobb. Krav/kontroll - modellen (Karasek et al, 1998) menar att negativa reaktioner av psykisk belastning uppstår när den psykologiska belastningen är hög samtidigt som de anställda har en mycket liten möjlighet att vara med och påverka i sitt arbete (Karasek et al, 1998). Dessutom pratar många av cheferna om att de tycker det är viktigt att de får lite krav på sig i sitt arbete, då de annars bara kan glida runt. De menar att kraven motiverar dem till att göra ett bättre jobb. Det stämmer överens med studier (Karasek et al, 1998) som har gjorts som visar att det är viktigt med krav i arbetet då låga eller inga krav alls är ett mycket omotiverat arbetssätt och det kan leda till negativ arbetsinlärning eller att man gradvis förlorar kunskap som de har sedan tidigare, då man inte får någon möjlighet att använda sig av dem i arbetet (Karasek et al, 1998).

Även om mycket av forskning är positiv till att de anställda har hög grad av kontroll i sitt arbete och det är en form av friskfaktor, så finns det även studier (Grönlund, 2007, Alvin et al, 2006) som visar negativa konsekvenser av att ha för mycket egen kontroll i sitt arbete. Ett stort självbestämmande kan leda till att de anställda blir mer stressad. Då de själva måste prioritera och dra gränser för de olika arbetsuppgifter, mellan arbete och privatliv, och mellan egna och de anställdas önskemål. Forskningen visar då att denna gränsdragning kan bli en stressfaktor, framförallt om kraven på personen skulle vara höga, diffusa eller motstridiga (Grönlund, 2007, Alvin et al, 2006). Det går att se en koppling mellan den här kritiken och det som enhetscheferna tagit upp, då de pratade mycket om att det krävdes att de var flexibel och hade lätt att anpassa sig och ändra om sin dag. Detta är något som för vissa kan bli en stressfaktor då de känner att de aldrig hinner få de sakerna de planerat gjorda. Om det hela tiden blir så att man får skjuta upp sakerna som är inplanerade för att de kommer nya som måste göras före så kan det tillslut bli för mycket och överväldigande om det pågår under en längre tid. Man klara ofta av sådant

under kortare perioder men blir det under för lång tid så kan det definitivt bli en stressfaktor. Sedan är det olika från person till person hur man klarar av situationer där det ständigt sker förändringar, vissa klarar det bättre än andra. Det viktigaste är att man tänker så som mellancheferna gör, att man får släppa lite på kontrollen och förstå att man inte kan ha full kontroll över allt.

Grönlund (2007) och Alvin et al (2006) har riktat kritik mot krav-, kontroll- och stödmodellen gällande att tanken att hög egenkontroll minskar risken för att man ska drabbas av stress, och dess hälsokonsekvenser. Grönlund (2007) och Alvin et al (2006) menar istället att den frihet som stor egenkontroll medför risken för att arbetet ska hamna i en "honungsfälla" som innebär att för många viktiga och stimulerande uppgifter, kan precis som mindre fria arbeten leda till skadlig stress. Att ha mycket egenkontroll kan till och med göra konsekvenserna av stressen större, och därmed också leda till sömnsvårigheter och motvilja att gå till arbetet (Grönlund, 2007, Alvin et al, 2006). Även om våra resultat går i linje med Karaseks modell (Karasek et al, 1998), kan man även se en del kopplingar till kritiken som riktas mot modellen. När det gäller sömnsvårigheter och svårigheten att inte tänka och ta med sig jobbet hem. Vissa av cheferna berättade att de ibland hade svårt att sova då de hela tiden var saker som snurrade i huvudet som de måste komma ihåg och ha kontroll över. De tyckte även att det periodvis var svårt att inte tänka på jobbet när de var hemma. Så länge de var sysselsatta med sådant som de tyckte om så gick det bra, men när det blev lugnt så var det lätt att jobbet kom ifatt dem. Därför går det att se en koppling mellan våra resultat och båda teorierna om behovet av hög kontroll och frihet i arbetet.

### **Metoddiskussion**

Syftet var att med en kvalitativ studie undersöka mellanchefernas upplevelser av krav, kontroll, stöd och stress i det dagliga arbetet. För att få svar på frågorna rekryterade vi deltagare genom ett strategiskt urval. Urvalet gjorde för att få en urvalsgrupp som kunde bidra med relevant information till studien. Kvalitativ ansats användes för att få en djupare förståelse för mellanchefernas upplevelser av krav, kontroll, stöd och stress i det dagliga arbetet, genom att ställa fördjupande frågor om ämnet (Braun & Clark, 2006).

Faktorer som kan ha påverkat resultatet är bland annat att vi inte är särskilt vana att genomföra intervjuer. När man är ovan med rollen som intervjuare kan det lätt bli så att det är ett stort fokus på frågorna, och därmed kan det bli så att intervjuaren missar att

ställa viktiga följdfrågor som skulle kunna ha gett ytterligare intressant och viktig information. Då vi inte provade intervjuguiden (bilaga 1) på några testpersoner innan vi genomförde dem, kan det ha blivit så att intervjufrågorna misstolkades av deltagarna. Detta skulle kunna undvikas genom att genomföra pilotintervjuer innan de riktiga intervjuerna genomfördes. Då vi både skulle ha fått mer övning på att genomföra intervjuer samt att vi då skulle ha fått feedback och känsla för om någon av frågorna kunde misstolkas eller vara missvisande på något sätt (Merriam, 2009). Vi har båda två inblick och erfarenheter, då vi själva har jobbat inom vården. Detta är något som vi ser som en styrka då vi lättare har fått en förståelse för hur verksamheten fungerar, och kan därmed ha tolkat resultatet på ett djupare sätt än om vi inte hade haft erfarenhet. Risken med detta är dock att resultatet undermedvetet blivit subjektivt tolkat utifrån våra erfarenheter och upplevelser. Langemar (2008) anser att det i såna situationer är viktigt att fundera på om tolkningen är undersökningsledare eller om innebörden i materialet finns där oavsett. Vanligast är att det blir en kombination av dessa två (Langemar, 2008).

Deltagarna som deltog i studien togs fram av HR-chefen som skickade ut ett mail till alla mellanchefer på de olika enheterna med frågan om de ville delta. Detta är något som kan ha haft påverkan på resultatet, då cheferna visste att HR-chefen visste att de deltog i studien, och därmed kan det ha påverkat hur de svarade på frågorna. I och med att HR-chefen var medveten om vilka som deltog i studien men inte om vem som sa vad, kan konfidentialiteten för deltagarna till viss del ha äventyrats. Langemar (2008) menar att rekrytering av deltagare till organisationspsykologiska undersökningar egentligen inte bör ske via chefer eller arbetsgivare, möjligen via en kontaktperson som iakttar sekretess. I detta fall då deltagarna redan från början fick frågan om att delta från HR-chefen så visste de redan när de tackade ja till att delta i studien att HR-chefen kommer att vara medveten om att de kommer att delta, och trots detta ville deltagarna delta. I och med att de redan från början fått informationen om att HR-chefen kommer att veta att de deltar, har deltagarna accepterat samtyckeskravet och godkänt att HR-chefen vet om deras deltagande.

### **Förslag till fortsatt forskning**

Då mellancheferna som vi har intervjuat har pratat mycket om att de lätt hamnar i en klämd position, så skulle det vidare vara intressant att försöka undersöka orsaken till varför mellanchefer upplever att de hamnar i kläm samt om det finns några bakomliggande faktorer till varför vissa upplever detta ”mellanläge” starkare än andra. Flera av cheferna

var relativt ung och hade bara arbetat ett par år som mellanchefer. I och med det skulle det vara intressant att även undersöka om den biologiska åldern, anställningstiden och arbetslivserfarenhet har påverkan på hur de upplever "mellanläget" som de är i? I vår studie var bara en av deltagarna man, vilket gör att det skulle vara intressant att studera om det finns några skillnader mellan kvinnors och mäns upplevelser gällande ledarskap på en mellanchefernivå, om huruvida kvinnor och män upplever och tolkar behov av stöd, krav och kontroll olika och hur det mynnar ut i upplevelser av positiv och negativ stress?

Då vi i vår studie har fått en inblick hur det är att arbeta som mellancheferna inom en privat vårdorganisation som också är en bransch där det ofta sker förändringar, så skulle det vara intressant att vidare undersöka om det finns någon skillnad i mellanchefernas upplevelse beroende på om de arbetar i en privat eller offentlig organisation? Dessutom skulle det vara intressant att studera om mellanchefernas upplevelser varierar beroende på inom vilken bransch de arbetar: Om mellanchefer är mer utsatta i vissa branscher än andra?

## Referenslista

- Agnoli, S., Pittarello, A., Hysenbelli, D., & Rubaltelli, E. (2015). "Give, but give until it hurts": The modulatory role of trait emotional intelligence on the motivation to help, *Plos One*, 10. Doi: [10.1371/journal.pone.0130704](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0130704)
- Allvin, M. Aronsson, G. Hagström, T. Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. 1:5 uppl. Malmö: Liber.
- Anich. E., & Hirsh. J. (2017) The psychology of middle power: Vertical code-switching, role conflict, and behavioral inhibition. *Academy of Management Review*, 42, 659-682. Doi: [10.5465/amr.2016.0002](https://doi.org/10.5465/amr.2016.0002)
- Arbetslivsinstitutet (1999). Ett friskt arbetsliv [Elektronisk resurs] : fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Braun. V., & Clark. V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. Doi: [10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa)
- Bromet EJ, Dew MA, Parkinson DK, Cohen S, Schwartz JE. (1992) Effects of occupational stress on the physical and psychological health of women in a microelectronics plant. *Social Science Medicine*. 1377–83. Doi:[10.1016/0277-9536\(92\)90146H](https://doi.org/10.1016/0277-9536(92)90146H)
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications. *Personnel Psychology*, 271-273. Doi: [10.4135/9781452231235](https://doi.org/10.4135/9781452231235)
- Cropley M, Steptoe A, Joeke K (1999) Job strain and psychiatric morbidity. *Psychological Medicine*. 1411–6. doi:[10.1017/S003329179900121X](https://doi.org/10.1017/S003329179900121X)
- Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, 90, 866- 877. Doi: [10.1111/j.13652834.2011.01347X](https://doi.org/10.1111/j.13652834.2011.01347X)
- Grönlund, A. (2007). Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor (2007). Det gränslösa arbetet i Västeruropa och Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13 Hämtad från: <http://www.intra.kau.se/dokument/upload/82F316D311240148A8tpk1311B8D/Gronlund.pdf>
- Karasek, R, Brisson, Q, Kawakami, N, Houtman, I, Bongers, P, Amick, B (1998) The

Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology* 1998, 4, 322-355.

Doi: [10.1037/1076-8998.3.4.322](https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322)

- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.
- Kivimäki, M., & Kawachi, I. (2015). Work Stress as a Risk Factor for Cardiovascular Disease. *Current Cardiology Reports*, 17: 74. Doi: [10.1007/s11886-015-0630-8](https://doi.org/10.1007/s11886-015-0630-8)
- Larsson, K. (2008). *Mellanchef i vård och omsorg*. Stockholm: Gothia.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. (1.uppl.) Stockholm: Liber.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. (2. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Sanne, B., Torp, S., Mykletun, A. & Dahl, A. (2005) The Swedish Demand–Control–Support Questionnaire (DCSQ): Factor structure, item analyses, and internal consistency in a large population. *Scandinavian Journal of Public Health*, 166–174. Doi: [10.1080/14034940410019217](https://doi.org/10.1080/14034940410019217)
- Siegrist, J (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational Health Psychology* 1, 27-41. Doi: [10.1037/1076-8998.1.1.27](https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27)
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Koskinen, S., Kivimäki, M., Honkonen, T., Puukka, P., Kalukka, T., Lönnqvist, J & Virtanen, M. (2008) The association of social support at work and in private life with mental health and antidepressant use: The health 2000 study. *Journal of Affective Disorders*, 115, 36-45.  
Doi: [10.1016/j.jad.2008.07.009](https://doi.org/10.1016/j.jad.2008.07.009)
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A., & Ahlberg, G. (2008) Leadership and stress in public human service organisations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Applied Ergonomics*. 39, 803-11  
Doi: [10.1016/j.apergo.2007.10.006](https://doi.org/10.1016/j.apergo.2007.10.006)
- Skakon, J., Kristensen, T., Bang Christensen, K., Lund, T., Labriola, M. (2011) Do managers experience more stress than their employees? Results from the intervention project on absence and well-being (IPAW) study among danish managers and their employees. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 38, 103-109. Doi: [10.3233/wor-2011-1112](https://doi.org/10.3233/wor-2011-1112)
- Stansfeld, S & Candy, B (2006) Psychosocial work environment and mental health- a



meta-analytic review. *Scand J Work Environ Health* 32, 443-462

Doi: [10.5271/sjweh.1050](https://doi.org/10.5271/sjweh.1050)

Theorell, T., Nyberg, A., & Romanowska, J. (2013). Om ledarskap och de anställdas hälsa. *Socialmedicinsk tidskrift*, 90, 780 - 792.12.

Hämtad från: <http://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1050/864>

Waszkowska, M., Jacukowicz, A., Drabek, M., & Merecz-Kot, M. (2017). Effort–reward balance as a mediator of the relationship between supplementary person–organization fit and perceived stress among middle-level managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30, 305–312. Doi:[10.13075/ijomeh.1896.0087](https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.0087)

Bilaga 1:

Intervjuguide

### **Bakgrundsfrågor:**

Berätta lite om dig själv,

-ålder

-utbildning

-vad din arbetsroll innebär

-hur länge du arbetat som enhetschef totalt respektive på det företaget där du arbetar nu.

Hur upplever du situationen som enhetschef? Vi tänker i första hand på att du ska ha en bra relation både med din överordnade och din personal.

### **Krav**

Hur upplever du kraven från din närmaste chef?

Vilka krav ställer ditt arbete på dig?

Vid krävande situationer som ställer höga krav på dig, vilken betydelse har då din närmaste chef för dig?

Vilken betydelse har krav för dig i din arbetssituation?

Hur upplever du de krav som ställs på dig?

Hur hanterar du situationer med motstridiga krav?

Hur ser du på din arbetssituation idag? Skulle du vilja förändra något?

Kan du berätta vad krav innebär för dig i relation till din yrkesroll?

### **Kontroll**

På vilket sätt upplever du att du har kontroll över dina arbetsuppgifter?

Vad behöver du ha, för att känna att du har kontroll över dina arbetsuppgifter?

Har du möjlighet att påverka hur ditt arbete ska utföras?

Vilka friheter har du i ditt arbete, gällande vad och hur som ska utföras?

Vad är din upplevelse av stress i ditt arbete?

Kan du berätta vad kontroll innebär för dig i relation till din yrkesroll?

## **Stöd**

Hur upplever du arbetsklimatet på din arbetsplats?

Hur upplever du stödet från chefen?

Känner du att du kan prata med chefen om du har några problem?

Vilken betydelse har chefen i för dig i din arbetsituation?

Hur upplever du stödet från dina kollegor?

Hur upplever du sammanhållningen på arbetsplatsen?

Kan du berätta vad stöd innebär för dig i relation till din yrkesroll?

Bilaga 2:

Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter från Personal och arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Gävle som nu är inne på vår sista termin och därmed i full gång att skriva vårt examensarbete i arbets- och organisationspsykologi. Ämne för uppsatsen är upplevelsen av *krav, kontroll, stöd och stress på arbetet*.

Uppsatsens syfte är att undersöka mellancheferers upplevelse av krav, kontroll, stöd och stress i det dagliga arbetet, som en del av den i vill få reda på mellancheferers upplevelser av krav, kontroll och stöd i det dagliga arbetet, som en del av den psykosociala arbetsmiljön. Därför frågar vi dig om du kan hjälpa oss med vårt arbete genom att ställa upp på en intervju om dessa frågor.

Intervjun kommer bestå av ett antal frågor om dina upplevelser av krav, kontroll, stöd och stress och ta cirka 45 minuter. Intervjun kommer efter ditt godkännande att spelas in. Ingen utomstående kommer att få ta del av inspelningen, utan det är endast vi två som kommer ha tillgång till den. Vid intervjun kommer vi ta hänsyn till vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Vilket innebär att deltagandet i intervjun är frivilligt, så om du skulle vilja avbryta intervjun så kan du göra det. Ditt deltagande och allt som kommer fram under intervjun kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet kommer endast användas i forskningsändamål.

Om du har frågor eller funderingar så är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information.

Hoppas vi ses!

Med Vänliga Hälsningar

Emelie Henningsson      [emelie.henningsson1@hotmail.com](mailto:emelie.henningsson1@hotmail.com)  
telnr 076-942 49 01

Veronica Edman          [veronica.edman76@gmail.com](mailto:veronica.edman76@gmail.com)  
telnr 070-998 99 08

**Handledare**

Igor Knez                [igor.knez@hig.se](mailto:igor.knez@hig.se)  
telnr 026-64 81 11