



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Mellanchefers upplevelse av krav, kontroll och stöd

Jenny Rehnqvist

2018

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi

Psykologiska metoder och examensarbete C

Handledare: Mårten Eriksson
Examinator: Johan Willander

Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka hur mellanchefer i kommunal sektor upplevde krav uppifrån, krav nerifrån samt kontroll och stöd i sitt arbete, utifrån krav, – kontroll och stöd modellen. Metoden som användes var kvalitativa semistrukturerade intervjuer med sex mellanchefer. Resultatet visade att mellancheferna upplevde att det ställdes höga krav både från den egna chefen gällande ekonomi/budget och från de anställda gällande tydlighet. Cheferna var eniga i att kraven var rimliga utifrån den roll de hade och de upplevde att de hade gott stöd och god kontroll i arbetet. Passionen och intresset för det de arbetade med var påtaglig. Funktionen stöd visade sig vara viktig och många värdesatte de ledningsgrupper de ingick i. Slutsatserna som dragits är i enlighet med tidigare forskning; mellancheferna upplevde höga krav som tillsammans med gott stöd resulterade i hög kontroll i arbetet. Det som upplevdes vara mest kravfyllt var budget.

Nyckelord: mellanchefer, krav-kontroll, socialt stöd

Abstract

The purpose of this study was to examine how middle managers in municipal sector experience demands from above and below as well as control and support in their job, based on the demand, – control and support model. The method used was based on qualitative semi-structured interviews with six middle managers. The results from the study showed that the middle managers experienced high demands from their own manager regarding economy/budget as well as from their employees regarding patency. The middle managers were unanimous that the demands were reasonable do to the role they had and they experienced they had support as well as control in their work. The passion and interest for their work was obvious. The support function showed to be important and many treasured the management group they were part of. The conclusions made were that the middle managers experienced high demands and with a functioning support system that resulted in high control of their work. The most demanding part of their job seemed to be budget.

Keywords: middle manager, demand –control, social support

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla som medverkat i min studie och därmed möjliggjort det här arbetet. Tack för att ni delgav mig ert förtroende och er tillit och för att ni gav mig av er dyrbara tid.

Jag vill också rikta ett stort tack till övriga inblandade som ställt upp med stöd, tips, idéer och uppmuntran inför och under mitt arbete.

Ett stort tack också till min handledare Mårten Eriksson på Högskolan i Gävle som guidade mig genom denna uppsats.

1 Introduktion

Enligt Arbetsmiljöverket (2015) har antalet anmälda arbetsrelaterade sjukdomar ökat med drygt 70 procent sedan 2010. Anledningen till ökningen tros vara den sociala arbetsmiljön och brister i den organisatoriska miljön som bidrar till psykosocial ohälsa. Vi lever i en tid där effektivitet och ökad produktion är företagets viktigaste uppgift, enligt Widmark (2005). Det leder till att tjänstemän tvingas vara flexibla på många sätt, både vad gäller tillgänglighet, att ständigt söka ny kunskap och att vid behov ta ansvar för vad som ska rationaliseras bort inom företaget. TCO (2017) menar att tekniken som används idag, med datorer och smartphones gör att tjänstemän kan vara ständigt uppkopplade och att gränsen mellan arbetsliv och privatliv därmed blir alltmer oklar. Trots det ser de fördelar med att vara flexibel gällande arbetstider och att kunna kombinera privatliv och arbetsliv och skapa kontroll över sin arbetssituation. Enligt TCO (2013) så trivs de flesta tjänstemän på sitt arbete trots höga krav och stress och anser att jobbet känns meningsfullt. Socialstyrelsen (2006) menar att om chefer ges rätt möjligheter och förutsättningar bland annat vad gäller hur många underställda en chef ansvarar för och hur de själva upplever arbetstillfredsställelse och psykosocial arbetsmiljö, gynnas organisationen gällande produktivitet och effektivitet, vilket även gör att kvaliteten ökar.

Mellanchefens roll

Rollen som mellanchef (2:a linjens chef) är komplex menar Mossboda, Peterson och Rönnholm (2014) som skiljer på begreppen ledarskap och chefskap. De menar att chefskap handlar om en position och att ledarskap handlar om relationer och att båda delar är viktiga. Man skiljer även på chefskap och ledarskap *inom* organisationen. *Chef* är ett uppdrag av organisationen och förväntningarna är hålla sig inom vissa ramar såsom att hantera ekonomi, personalansvar och arbetsrätt. *Ledare* är den gentemot sina medarbetare och förväntningarna är att skapa relationer, vara tydlig mot sin omgivning och att vara kommunikativ. Andra viktiga egenskaper som mellanchef är att ha ett så kallat "helikopterperspektiv", det vill säga förmåga att se helheten i verksamheten liksom att inge trovärdighet i rollen. Tappura, Syvänen och Saarela (2014) påvisade i sin studie hur viktig chefsrollen är i en organisation, oavsett nivå. Man såg att de egna resurserna som kompetens, tillgång till stöd och åtaganden är viktiga för hur framgångsrik en verksamhet blir. Undersökningen visade vilka utmaningar chefer ställs inför, bland annat att ge feedback till sina anställda, vare sig den är positiv eller negativ. Mellanchefen kan uppleva det svårt att finna tid på grund av hektiska scheman.

Denna finska studie med 72 chefer hade till syfte att studera situationer som kan vara extra krävande för chefer, exempelvis gällande dialog, intressekonflikter, feedback och förtroende och visade att chefer upplever höga krav både när det kommer till krav i arbetet och kompetens. Studiens resultat visade också att det var viktigt med stöd både från både kollegor och den egna chefen för att själv lyckas som chef samt att förberedelse innan tillträdet som mellanchefer var viktigt.

Mellancheferna befinner sig i en *skärningspunkt* enligt Lindgren (2007). Uppifrån kommer krav på effektivitet och resultat och nedifrån har mellanchefernas medarbetare, första linjens chefer sina krav. Dessa har också en önskan om att få bekräftelse och eget utrymme. Lindgren belyser särskilt vikten av kommunikation både uppåt och neråt i organisationen och menar även att mellanchefernas mognad spelar stor roll för hur andra uppfattar mellancheferna. Lindgren menar att mellancheferna befinner sig i ett spänningsfält av flera nivåer, bland annat genom lagar och avtal, enheter i verksamheten, andra ledare, den egna ledaren, andra personer och instanser/myndigheter liksom medarbetarna, första linjens chefer. Mellanchefernas vardag består i att fatta beslut på både hög och låg nivå. Förmågan att sätta sig in i andras situationer och villkor och samtidigt bemöta medarbetarnas olika erfarenheter är viktig då mellancheferna befinner sig i ett sammanhang där intressekonflikter korsas och där verksamheten ska drivas i ett större perspektiv. Lindgren menar att grundstenen i kommunikation är *relationer* och många ledare upplever ledarskapet som ensamt och något som inte förstås av omvärlden.

Rooney (2010) visade i sin studie bland nytillträdde mellanchefer i USA, att den kravbild som finns på mellanchefer både uppifrån och nerifrån inom organisationen innebär att mellancheferna måste ha en balans både mellan det praktiska i vardagen och det resultatnriktade, vilket dessutom innebär att vara flexibel i sitt sätt att arbeta och agera. Studien visade att det är extra viktigt med förberedelser, utbildning och fortbildning för att mellancheferna ska kunna leva upp till de höga krav som ställs. Detta visade sig vara extra viktigt när man är ny i rollen. Tappura et al. (2014) belyser att tillgången till stöd är särskilt viktig. För mellancheferna är det viktigt med god balans mellan de vardagliga uppgifterna och kraven samtidigt som organisationen ska drivas på en högre nivå med goda resultat.

Sammanfattningsvis visas att rollen som mellanchefer är betydelsefull. Det ställs höga krav på mellancheferna och det är viktigt med förberedelse inför uppdraget. Krav förekommer både i det praktiska vardagliga arbetet samtidigt som verksamheten ska drivas i ett större perspektiv.

Psykosocial arbetsmiljö och stress

Det finns flera teorier kring vad som kan orsaka stress och ohälsa hos chefer. Enligt Munafo, Patron och Palomba (2015) har det gjorts få studier kring hur stress påverkar just chefer och ledare trots vetskapen att stress i olika grad är relaterat till olika yrkeskategorier. Kraven är stora, förväntningarna höga och trycket extremt högt hos chefer med stort ansvarsområde. Munafo et al. (2015) kom fram till att den största orsaken bakom upplevd stress för chefer är att arbetet drabbar fritid och relationer. Studien visade att kraven i arbetet kan drabba effektiviteten och den upplevda hälsan hos individen. Oklara gränsdragningar kring privat- och arbetsliv studerades i en australisk studie av Parris, Vickers och Wilkes (2008) där de tittade på mellanchefer och balansen mellan dessa faktorer. Studien fokuserade på tre områden: hur mellanchefer påverkas av teknologi, av självbestämmande och av kontroll. Det Parris et al (2008) påvisade var att organisationens stöd till mellanchefer var viktigt på individnivå för att uppnå en bättre balans mellan privat- och arbetsliv och på organisationsnivå, för att kunna nå långsiktiga mål.

Forskning gjord av Westerlund et al (2010) kring psykosocial arbetsmiljö och faktorer bakom sjukfrånvaro visar hur det relationsorienterade ledarskapet påverkar hälsan hos de anställda. Hög arbetsbelastning, intressekonflikter, lågt inflytande och undermåligt socialt stöd kopplas till ledarskapets orientering och ett relationsorienterat ledarskap har visat sig vara en god förutsättning för att minska stress och ohälsa hos de anställda. Trots högt tryck på mellanchefer visar Lundqvist, Fogelberg Eriksson och Ekberg (2010) att chefer som yrkesgrupp generellt sett har en god hälsa jämfört med andra yrkesgrupper men de upplever ofta höga nivåer av stress.

Widmark (2005) pekar på hur organisationsförändringar, såsom nedskärningar och omstruktureringar påverkar individen negativt när dålig planering och implementering föreligger vilket gör att människor far illa i form av psykosocial ohälsa. Hur individer kan påverkas tar Ahmad, Hussain, Saleem, Qureshi och Mufti upp i sin studie från 2015, som visar att en situation som upplevs som stressig av en individ kanske inte alls upplevs som stressig av en annan. De diskuterar biologiska reaktioner på bland annat stress och att en individs känslighet beror på bakgrund och ärftlighet. Ahmad et al. (2015) menar att stress inte bara påverkar agerandet tillsammans med andra utan även prestationen i det dagliga livet.

Widmark's studie (2005) visar att organisatorisk instabilitet och förändringar orsakar slitningar på individen. Flexibilitet har blivit en trend och studien menar att den anställde utnyttjas maximalt. Otydliga ansvarsområden liksom dålig struktur inom organisationen och ensamarbete leder till att individen tar på sig för mycket att göra. Studien visar att frihet var

en viktig faktor för att känna arbetstillfredsställelse men en kombination av ytterligare faktorer krävs, som feedback och stöd framförallt från den egna chefen.

Tappura et al. (2014) visade att upplevelsen av konstanta förändringar, ekonomi och – effektivitetstryck inom en organisation påverkar *ledarskapets upplevelse* i form av ökad stress. Studien ingick i en större tvärvetenskaplig studie mellan 2012-2014 som undersökte chefers dialogiska färdigheter och utmaningar som chefer ställs inför som kan reducera kvalitén både när det kommer till arbetsmiljö och prestationer inom organisationen. Karasek och Theorell (1990) uppger att *strukturen i organisationen* är något som bör ses över. När skulden läggs på individen, det vill säga symptomen, förblir den egentliga orsaken, organisationen, oförändrad. Organisationsstrukturen är alltså vad som kan orsaka ohälsa.

Nya föreskrifter kom 2016; AFS 2015:4 (2015) och är anpassad till dagens arbetsliv för att förtydliga den organisatoriska och sociala arbetsmiljön just för att minska den arbetsrelaterade ohälsan som förekommer idag.

Sammanfattningsvis visar studier flera infallsvinklar kring upplevd ohälsa och stress hos chefer som det relationsorienterade ledarskapet, oklara gränsdragningar mellan arbets- och privatliv samt organisationsstrukturen. Det sociala stödet liksom strukturen inom en organisation är många gånger avgörande för hur individen upplever krav och kontroll.

Krav, kontroll och stöd

Karasek (1979) tog fram krav- och kontroll modellen, en teoretisk modell med syfte att mäta och undersöka förekomsten av hjärt- kärlsjukdomar i relation till belastning och stress i arbetet. Modellens utgångspunkt är individens upplevelse av arbetsvillkor, krav och hur väl möjligheten finns att kontrollera det egna arbetet. Karasek och Theorell (1990) menar att den främsta hälsoriskerna vid arbetsrelaterad stress handlar om *brist på kontroll*. Det är när kraven i arbetet i *interaktion* med låg kontroll kombineras som känslan av ett kravfyllt arbete uppstår. Hur stort handlings- och beslutsutrymme en individ har i sitt arbete spelar stor roll för individens hälsa med faktorer som upplevelse av kontroll, rimliga krav och möjlighet att prioritera sitt arbete. Med krav så menas de utmaningar en individ ställs inför i sitt arbete, såsom ansträngningar och svårigheter. Kontroll innebär att ha inflytande över arbetet, att kunna styra över takt och prioritering, att kunna påverka beslut och att ha handlingsutrymme. Individer i en organisation som har handlings- och beslutsmandat presterar bättre när känslan av kontroll möter kraven i arbetet.

Krav- och kontroll modellen är enligt Karasek & Theorell (1990) uppdelad i fyra komponenter: *Lågstressarbeten*, där individen tillåts möta varje utmaning på ett optimalt sätt

men det är överlag få utmaningar och stressnivån är obefintlig. *Passiva arbeten*, där varken höga krav eller hög kontroll finns och där bristen på stimulans kan bli ett psykosocialt arbetsproblem. Ett problem är att lyckas behålla motivationen och inte låta sig sänkas då känslan för individen kan vara att denne varken är behövd eller få en chans att visa vem den är. *Aktiva arbeten* innebär höga krav men också en hög kontroll. Här finns ofta olika typer av högprestations yrken. Denna kategori anses vara den mest gynnsamma för individen där upplevelsen av inflytande och handlingsutrymme finns och få användning för sina kunskaper. Det upptäcktes i samband med undersökningar kring krav och kontroll att det är just den här kategorin människor som är mest aktiva på sin fritid och även de som är mest utomhus. Slutligen, *högstressarbeten*, en kategori där kraven är höga och det är en avsaknad av (låg) kontroll i arbetet vilket kan leda till ohälsa och stress som i sin tur kan leda till hjärt- kärl sjukdomar. Varaktiga påfrestningar som att vistas i en miljö med höga krav tar mycket energi där utmaningarna aldrig tar slut tar mycket energi. När sömnen blir ett problem och återhämningsperioden för kort, riskeras kroppen för rejäla påfrestningar. Enligt Theorell (2003) så associeras högstressarbetare som lättirriterade, ofokuserade, ostrukturerade och icke-produktiva. Karasek och Theorell (1990) menar att faktorerna stress och produktivitet måste sättas i relation till varandra för att minska risken för psykosocial arbetsrelaterad ohälsa. Ursprungsmodellen visar kopplingen mellan stress och påverkan på kroppen i form av hjärt- kärlsjukdomar men också att de endokrina organen och immunförsvaret påverkas. I ju högre utsträckning en person utsätts för påfrestningar i arbetet desto större ansträngning och påfrestning på hjärta och kärl.

Krav -och kontroll modellen från 1979 kompletterades med socialt stöd och låg till grund för den studie som gjordes av Johnson och Hall (1988) där de utgick ifrån modellen och adderade *socialt stöd*. Den så kallade *Krav-kontroll och stöd modellen*. De såg att individer med högstressarbeten som innebär höga krav och låg kontroll löpte högre risk att få hjärt- kärl sjukdomar. Johnson et al adderade socialt stöd till modellen då tidigare forskning visat att socialt stöd hade en god inverkan på hur individer upplever psykologiska krav både i och utanför arbetet. Studien visade att socialt stöd i form av känslomässigt och praktiskt stöd minskade risken för hjärt- kärl sjukdomar. Genom socialt stöd från kollegor och chefer motverkas arbetsrelaterad stress. Johnason et al. menar att krav som kan bemötas med god kontroll och gott socialt stöd är de bästa förutsättningarna för en hälsosam arbetssituation. Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg, (2006) diskuterar krav- och kontroll modellen och menar att den som har hög kontroll (stort handlingsutrymme) klarar höga krav och stimuleras av dessa. Den som har låg kontroll (litet handlingsutrymme) är inte rustad att

klara höga krav och kan därför bli stressad av dessa. Samtidigt menar de precis som Johnson et al (1988) att individen klarar högre krav bättre med hjälp av socialt stöd.

Grönlund (2007) menar i motsats till Allvin et al. (2006), att hög kontroll i arbetet kan leda till mer stress för individen. Med kontroll följer ofta en hög ansvarskänsla som i sin tur kan leda till att individen får svårare att prioritera när det kommer till arbetsliv och privatliv. Det som till en början kan upplevas som frihet kan utvecklas till det motsatta. Det är också något som Allvin et al. (2006) styrker, att ju friare en person är *i* arbetet desto svårare kan det vara att känna sig fri *från* arbetet.

Karasek och Theorell (1990) menar även de, att en av de viktigaste faktorerna för att motverka den arbetsrelaterade stressen är socialt stöd och ett gott samarbete på arbetet. Elofsson, Lundström och Shanks (2015) gjorde en studie i Sverige utifrån krav – kontroll och stöd modellen som visade att chefer på olika nivåer (första-linjes chefer och mellanchefer, andra linjens chefer) inom IFO (individ och familjeomsorg) med hög arbetsbelastning upplevde både höga krav och hög kontroll men *mindre* stöd från sin närmaste chef än socialarbetarna i samma organisation. Vidare fann man inget samband mellan arbetsbelastning och andra former av stöd. Denna studie visade att de upplevde ett lågt inflytande över sitt arbete. Arbetsbelastningen fanns i det administrativa arbetet och tilltron till hur organisationen styrdes var låg. Bristen på stöd till chefer var tydlig.

Föreliggande studie, syfte och frågeställning

Utifrån tidigare forskning kring arbetsmiljö och faktorer som kan påverka mellanchefer så är syftet att ta reda på mer om mellancheferers upplevelse av krav, kontroll och stöd i arbetet. Jag valde därför att göra en kvalitativ undersökning i form av personliga intervjuer då det finns få studier kring hur mellanchefer upplever krav, kontroll, stöd och möjlig stress i sitt arbete. Valet föll på att göra intervjuer med mellanchefer eftersom deras roll är betydelsefull och komplex och innebär att krav kommer inte bara uppifrån utan också nerifrån från andra chefer. Kraven på mellanchefer består bland annat av hög arbetsbelastning där ansvarsområdet är stort, av intressekonflikter som ska lösas och krav på flexibilitet som idag kan ställas och som gör att gränserna mellan arbetsliv och privatliv suddas ut. Med krav både uppifrån och ner är det viktigt att kraven kan bemötas med god kontroll och gott stöd. Studier visar tydligt att socialt stöd är viktigt för hur upplevelsen är krav och kontroll yttrar sig.

Med det som bakgrund så är syftet till denna undersökning att få en djupare förståelse för hur mellanchefer i kommunal sektor upplever krav, både uppifrån och nerifrån, kontroll samt

stöd i sitt arbete. Den teoretiska ram som kommer användas är Karasek's *krav, kontroll och-stöd modell*. Följande frågeställningar har formulerats:

- I vilka situationer/arbetsuppgifter upplever mellanchefer krav i sitt arbete?
- Hur är upplevelsen av kontroll/icke kontroll kopplade till arbetet?
- Hur är upplevelsen av det sociala stödet

2 Metod

Deltagare och urval

Sex verksamhetschefer i en kommun i Mellan-Sverige valdes ut och kommunens organisation består i korthet av: kommunfullmäktige, kommunstyrelse, kommundirektör, nämnder och sektorer. Organisation är uppdelad i fyra sektorer: bildningssektorn (skola, IFO) sociala sektorn (funktionshindersomsorg, särskilda boenden, personlig assistans, bistånd) sektorn för verksamhetsstöd (IT, utveckling, ÖIS, HR) och samhällsbyggnadssektorn (plan, mark, bygg, kultur, näringsliv) Ett första mail skickades ut där jag presenterade mig själv och mitt syfte med en eventuell intervju. Efter positiv svarsrespons mailades frågorna ut till varje chef före intervjun så att möjlighet fanns att förbereda sig. Då några av de som valdes ut till en början inte svarade på mitt mail fick jag gå vidare till andra lämpliga kandidater vilket gjorde att vissa deltagarna i studien fick mer tid att förbereda sig på de frågor jag mailat ut än andra. Jag var noga med att understryka att jag kunde komma till dem för själva intervjun (tanken var att underlätta deras vardag)

Kommunen har även funktionen HR som chefsstöd. Sex verksamhetschefer, som mellanchefer i denna kommun kallas, valdes ut och intervjuades. Verksamhetscheferna i kommunen får ett förordnande, det vill säga de har sin grundanställning som enhetschef med ett förordnande under fyra år som verksamhetschef. Efter fyra år kan de väljas om på nytt om de skött sitt uppdrag. Grundanställningen som enhetschef kvarstår om de inte skulle bli omvalda. Intervjudeltagarna representerade alla de fyra sektorerna. Deltagarna bestod av en (1) man och fem (5) kvinnor och åldern varierade mellan 34 och 51 år. Erfarenheten varierade men alla hade arbetat som verksamhetschef i mindre än fem år, kortaste tiden var mindre än sex månader. Alla hade tidigare chefserfarenhet och hade arbetat som enhetschef och några gjorde det fortsatt i sin roll som verksamhetschef. Att arbeta som verksamhetschef i kommunen där studien gjordes innebär verksamhetsansvar, budget och ekonomiansvar, personalansvar och övrigt administrativt arbete.

Tillvägagångssätt och datainsamling

De forskningsetiska principerna togs upp gällande anonymitet, frivillighet och forskningssyfte. Cheferna blev informerade om att de närsomhelst kunde avbryta sitt deltagande, om var uppsatsen kommer publiceras samt om att allt intervju-material förstörs efter att arbetet är klart. Deltagarna upplystes också om att de skulle få ta del av arbetet efter färdigställandet. Intervjuerna varierade i längd mellan 30 och 60 minuter. Alla intervjuer utom en gjordes sedan på respektive chefs kontor. Alla deltagare var positiva till valet av område och var intresserade att ta del av resultatet.

Datainsamlingen skedde via semistrukturerade intervjuer i kontorsmiljö. Frågorna var uppdelade i tre huvudteman: krav, kontroll och stöd, se bilaga 2. Efter samtyckte, se bilaga 3, med intervjupersonerna gick samtliga med på att intervjuerna spelades in, vilket skedde med mobiltelefon. I direkt anslutning till avslutad intervju gjordes transkribering av materialet. Transkriberingen skedde vid datorn där det genom att lyssna på intervjun i efterhand underlättade för att analysera materialet.

Design och dataanalys

Utifrån syftet att få veta på vilket vis mellanchefer i kommunal sektor upplevde krav, kontroll och stöd både uppifrån och nerifrån, valdes en kvalitativ metod för att få en djupare förståelse i form av semistrukturerade intervjuer med det deduktiva perspektivet. Utifrån vald modell; krav, kontroll och stöd modellen, så kunde frågeställningar formuleras i förväg till intervjuerna med dessa tre områden som huvudteman. Utifrån temana har sedan svaren analyserats. Under varje rubrik har en sammanfattning gjorts.

Forskningsetiska överväganden

De forskningsetiska principerna inom humanistisk och samhällsvenskaplig forskning har beaktats i denna studie (Vetenskapsrådet 2002). Dessa innefattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets kravet och nyttjandekravet. Det innebär att de berörda är medvetna om studiens syfte, att samtycke finns, att material kring forskningen skall förvaras på sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av det och att allt material endast får härröra forskningsändamålet. Kommunen i denna studie förblir anonym.

3 Resultat

I detta avsnitt kommer resultatet från intervjuerna att presenteras. Resultatet är uppdelat utifrån de teman som frågorna var uppdelade i. Kravfrågorna belyses i upplevelse av krav *uppifrån* och krav *nerifrån* samt kontroll och stöd.

Krav uppifrån

Resultaten visade att *samtliga* verksamhetschefer i studien upplevde att de hade krav på sig uppifrån. Samtliga var också väldigt tydliga med att det borde vara så med tanke på den roll de har. Det man nämnde som kändes mest kravfyllt var budget, det vill säga att ha ansvar för ekonomin i så stora verksamheter.

”Krav... det är framförallt att jag ska hålla budget”

Några av deltagarna nämnde att kraven som kommer uppifrån faktiskt är politiska och inte bara kommer från den egna chefen. I och med att verksamhetschefen har ansvar för en så stor verksamhet blir det oerhört viktigt att *deras* medarbetare i sin tur är medvetna om och insatta i verksamhetens ekonomi. Verksamhetscheferna menade att en av utmaningarna är att de är beroende av återrapportering och att medarbetarna strävar mot samma mål som de själva vilket i sin tur innebär krav på att de själva är tydliga och transparenta när det kommer till att definiera uppdraget.

”... det handlar framför allt om att informationen ska vara transparent och att de ska känna sig trygga med att jag är öppen och ärlig med de om vad som händer och vad som är på gång.”

Om kravfyllda situationer sa någon:

”Ja, det är ju hela tiden, det är när jag upplever att jag har ansvar för flera än mig själv och det gör jag precis varje dag”

Samtliga verksamhetschefer var eniga i att de aldrig kände sig färdiga efter en arbetsdag men att de släppte jobbet när de åkte därifrån. Ett par av cheferna pratade dock om att de hade ett så pass stort intresse i sakfrågorna de arbetade med att de följde med i debatter och nyheter

varje dag och att de helt enkelt inte ville släppa det på grund av det stora intresset.

Krav nerifrån

Några av verksamhetscheferna pratade om att det till en början av deras tillträde var tufft att arbeta som verksamhetschef. De upplevde att de behövde bygga tillit och förtroende och att det kunde bli långa dagar och många möten för att skapa trygghet. Idag upplevs det som hanterbart men att det är svårt att göra alla nöjda. Nöjdheten i detta fall menas de krav som kommer både från medarbetarna men också stadsborna i allmänhet. Någon upplevde i början av sitt tillträde att det var *”helt orimliga krav och syn på chefsrollen”*.

Någon menade att medarbetarna till en början hade *”höga förväntningar på anträffbarhet och delaktighet”*. Ett annat krav var att hela tiden väga sin tid i vad man skulle delta i och inte. Medarbetarnas krav på anträffbarhet upplevdes som hög. Verksamhetscheferna pratade också om krav på transparens och tydlighet från de egna medarbetarna. Någon menade att det är högre krav idag än för några år sedan gällande krav från medarbetarna. Att förr så brann medarbetarna för att göra skillnad, idag är det mer: *”Vad kan ni göra för mig och min utveckling”?* Samma verksamhetschef menade även att;

”de mesta av kraven kommer från medarbetare, deras krav har också förändrats genom åren... mycket kopplat till arbetsmiljö, villkor och förutsättningar”

Verksamhetscheferna berättade också att det fanns krav på återkoppling, om någon medarbetare lämnat ett förslag eller en synpunkt så fanns krav på att chefen skulle ge återkoppling liksom att vara tydlig i sitt budskap.

På frågan hur de reagerade när de upplevde höga krav och stress pratade verksamhetscheferna om att de gjorde någon slags prioriteringslista för att se vad som behövde göras först och de menade att stress sällan löser något. De verksamhetschefer som hade tillgång till en verksamhetsutvecklare, en person/funktion som var till hjälp för verksamheten i vardagen, tog även hjälp av honom eller henne.

Kontroll

Resultaten då det gällde upplevelsen av kontroll visade att *samtliga* verksamhetschefer upplevde sig ha kontroll och att det var något man skapade själv. Ingen av cheferna tyckte att

de saknade kontroll i någon situation även om stora verksamheter som kommuner är händelsestyrda och oväntade saker kan ske varje dag och att det nästan är mer regel än undantag. Några av cheferna pratade om att vid behov upprätta en prioriteringslista och ”*verkligen hårdprioritera*”.

”ingenting är egentligen okontrollerbart utan det är hur du väljer att hantera det” och ... ”inte låsas fast i att du tappat kontrollen utan man får försöka hitta fokus, att ok, vi är här nu men hur går vi framåt? Då skapar man en kontroll under vägen ...”

Verksamhetscheferna i studien menade att något som kunde upplevas som stressande var när det kom bokningar av möten i outlook-kalendern där de själva inte styr över sin tid. Annars menade de att de genom att faktiskt ta kontroll över sin kalender kan styra över sin tid.

”Det kan vara det jobbigaste, att det kommer möten från andra som jag själv inte råår över.”

Stöd

Resultaten visade att upplevelsen av det sociala stödet var viktigt. Samtliga verksamhetschefer som deltog i studien upplevde sig ha stöd av sin egen chef.

”Jag tycker att jag har ett bra stöd från min chef, jag tycker att när jag efterfrågar så får jag stöd och även när jag inte har behov utav det så får jag det...”

Samtliga upplevde sig också ha stöd av någon annan än sin chef, i form av kollegor i sin ledningsgrupp, stöd av en före detta kollega eller stöd i sina medarbetare, enhetscheferna. Någon hade även funnit stöd hos en kollega med samma roll i annan kommun. De verksamhetschefer som hade en verksamhetsutvecklare, agerade även som stöd till vardags för de chefer som hade funktionen vilket var mycket uppskattat.

”Sen har jag ju min utvecklare eller mitt ledningsstöd av XX... Hen har en otroligt viktig funktion för min del, viktigare än min chef skulle jag säga.”

Vissa menade att verksamheten var så pass stor att man lätt blir ensam i sitt uppdrag men att det överlag fanns ett gott stöd, något man menade bidrog till arbetsglädje. Några av cheferna pratade även om stöd och samverkan från andra enheter *inom* kommunen och exempel på

detta var sektors-ekonom, rehabiliteringsansvarig och rekryteringsenhet osv. Funktioner som uppgavs vara uppskattade och viktiga.

”Ja, jag ser kollegor på olika sätt, dels den här verksamhetschefsgruppen då, där är vi kollegor på samma nivå. Där är det mera att bolla färdriktningen. Tänker jag rätt? Men också att hitta strategier framåt... ” ... ”Här (vi sitter på den plats där verksamhetschefen sitter tillsammans med enhetschefer i vardagen), är det stöd i vardagen.”

4 Diskussion

Syftet med denna studie var att ta reda på hur mellanchefer i kommunal sektor upplever krav, kontroll och stöd i sitt arbete. Resultaten visade att det som upplevdes mest kravfyllt uppifrån var ekonomi och -budget ansvaret. Kraven uppifrån var påtagliga men ansågs rimliga utifrån den roll de hade. En viss stress fanns kring bokningar av möten som gjordes frekvent i outlook kalendern av andra. Resultaten visade att krav nerifrån utgjordes av att hela tiden behöva vara transparent och tydlig gentemot sina medarbetare, enhetscheferna, i förmedlingen av arbetsuppgifter och mål. Viktigt var dels att skapa förståelse och se till att alla arbetade mot samma mål och dels att verksamhetschefen är öppen och ärlig med vad som var på gång i verksamheten. Vidare var upplevelsen av krav nerifrån att verksamhetschefen behövde skapa trygghet och tillit bland sina medarbetare men också klargöra förväntningar och krav. Kraven på tillgänglighet var också påtagligt. Resultaten visade även att de upplevde sig ha god kontroll över sitt arbete. Gällande stöd så upplevde samtliga chefer som deltog i studien att stöd från den egna chefen/ledningen var ett viktigt stöd.

Dessa verksamhetschefer verkade enligt mig ha förstått sitt uppdrag, något som kan tyda på att de varit väl förberedda innan uppdraget som Rooney (2010) menade var en viktig faktor för hur framgångsrikt uppdraget blir. De uppfattades förstå förväntningarna som fanns, att ha förmågan att vara tydlig och kunna förmedla sig både uppåt och neråt i organisationen liksom att ha förmågan att bygga tillit och skapa relationer. Gällande tydlighet gentemot de egna medarbetarna, enhetscheferna, var att verksamhetscheferna kände som krav nerifrån i att vara tydliga och det tror jag kan underlätta en hel del i deras eget arbete. För att knyta an till Tappura, Syvänen och Saarelas (2014) tidigare forskning så sa cheferna i denna studie att de hade stöd både från den egna chefen och övrigt socialt stöd, något som Tappura et al. menade är viktigt för att uppnå en god balans i vardagen. Som framgår i krav – kontroll och stöd modellen så är socialt stöd viktigt för upplevelsen av kontroll, något som kan tänkas bidra för

verksamhetscheferna i denna studie, där upplevelsen var att man hade stöd och hög kontroll trots höga krav. Detta stöddes även av Widmark (2005) som också menade att feedback kan ha en stor inverkan på hälsan. Resultaten av denna studie visade en positiv bild av mellancheferers upplevelse. Jag är väl medveten om att det kanske inte ser ut så i andra kommunala sektorer, men jag skulle säga att det som framgår mest tydligt bland dessa verksamhetschefer är det stöd som samtliga upplever av sin egen chef och annat socialt stöd samt att de upplevde att den egna chefen inte var för detaljerad i sitt sätt att styra. Verksamhetscheferna i denna studie upplevde att de hade handlings- och beslutsutrymme, något som är viktigt för individens hälsa.

Ingen av verksamhetscheferna i denna studie verkade uppleva att deras fritid var drabbad på grund av deras arbete. Endast ett par av verksamhetscheferna som själva påtalade att deras eget intresse var så stort för sakfrågorna de arbetade med, att de aktivt följde nyheter och debatter på sin fritid men att det inte var något som störde dem. Ingen av cheferna upplevde att det var några oklara gränsdragningar mellan privat och -arbetsliv, som Parris, Vickers och Wilkes (2008) menade kunde påverka de långsiktiga målen. Verksamhetscheferna släppte jobbet efter dagens slut och var noga med att hålla isär privat och arbetsliv. Att dessa chefer befinner sig i ett spänningsfält bestående av flera nivåer som Lindgren (2007) menade är något som kan skapa stress. Det var det dock inget som cheferna i denna studie nämnde skapade någon stress. De pratade dock om att de allt som oftast gick från det ena till det andra men att det inte var något som var stressande. Rollkomplexiteten som Lindgren (2007) resonerade kring var att befinna sig i olika spänningsfält som en mellanchefer i kommunal sektor faktiskt gör är något som cheferna i denna studie inte verkade ha några problem med.

Förekomsten av den psykiska ohälsan har enligt Lundberg och Melin (2002) ökat de senaste åren och psykisk stress tros vara en av orsakerna. Enligt Ekman och Arnetz (2013) avtar stressreaktioner om individen upplever sig kunna bemästra en situation och stressen ökar om man upplever sig sakna förmågan att bemästra en situation. Ekman och Arnetz (2013) säger i princip detsamma som Karasek och Theorell. Det som framkom i denna studie var att verksamhetscheferna sällan upplevde stress vilket kan tolkas som att de upplevde sig ha en hög känsla av kontroll och handlingsfrihet i sitt arbete liksom ett gott stöd.

I Widmark's studie (2005) gjordes en jämförelse mellan krav idag och förr. Kraven idag menar Widmark är på en mental nivå och orsakar stress och ohälsa medan man förr arbetade mer fysiskt "hårt" eller "fort". En teori kring detta kan vara att arbetslivet har förändrats och prestationer idag mäts på individnivå och att det i och med det också är mer accepterat att

ställa krav gällande sin egen utveckling på en arbetsplats jämfört med förr. Detta kan också förklara den kommentar som en av verksamhetscheferna berättade om som var av personlig karaktär, vad mellancheferna och verksamheten kan göra för medarbetarens personliga utveckling.

Gällande att jag ville göra intervjuerna i deltagarnas egen miljö var för att underlätta deras vardag och att miljön skulle kännas trygg och det gjordes i alla fall utom ett. Det kunde dock ha blivit negativt då deras kontorsmiljö hade kunnat innebära störningsmoment som arbetskamrater och telefoner, dock övervägdes detta och att hålla intervjun i deras egen miljö ansågs vara den bästa lösningen. Dock var tiden för intervjuerna överlag ostörd. Patel och Davidson (2003) menar att nästan alla samtal färgas och påverkas av flera faktorer, som makt, könstillhörighet, ålder och social bakgrund, detta har hållits i åtanke. Förutom en djupare och ökad förståelse för upplevelsen och belysning av krav, kontroll och stöd för dessa verksamhetschefer så skulle det vara intressant att titta på hur mellanchefer, medarbetare, första linjens chefer, upplever sitt arbete gällande krav, kontroll och stöd som jag tror skiljer sig åt. Detta är därför förslag till fortsatt forskning. Att utgå från de tre teman krav, kontroll och stöd gjorde det lättare att ringa in studiens syfte. I och med att en kvalitativ metod valdes så kunde en djupare förståelse för mellanchefernas upplevelse skapas. Att använda krav-, kontroll och stöd modellen var ett bra verktyg för att lyfta fram de olika delarna i modellen för att få en djupare förståelse för hur komplex rollen som mellanchefer kan vara. Då syftet med denna studie var att lyfta fram mellanchefernas egen upplevelse utifrån de tre teman krav, kontroll och stöd och studien gjort just detta anses syftet vara besvarat.

5 Referenser

- Ahmad, A., Hussain, A., Qureshi, M. A., Mufti, N. A., & Saleem, M. Q. (2015). Workplace stress: A Critical Insight of Causes, Effects and Interventions. *Technical Journal*, 20, ss. 45-55.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetet* (1 uppl.). Malmö: Liber.
- Arbetsmiljöverket. (2015). *AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Föreskrift, Stockholm.
- Ekman, R., & Arnetz, B. (2013). *Stress. Gen Individ Samhälle*. Stockholm: Liber.
- Elofsson, S., Lundström, T., & Shanks, E. (den 21 April 2015). High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation. *European Journal of Social Work*, ss. 664- 678.
- Grönlund, A. (2007). Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och Sverige. *Arbetsmarknad & arbetsliv*.
- Johnsson, J. V., & Hall, E. M. (Oktober 1988). Job Strain, Work place Social Support, and Cardiovascular Disease: A cross-sectional Study of Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78. No 10, ss. 1336-1342.
- Karasek, R. (den 1 Juni 1979). Job demands, Job decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* , ss. 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. United States of America: Basic books.
- Lindgren, H. (2007). *Mellanchef. Ett komplext uppdrag*. ScandBook.
- Lundberg U & Melin B. (2002). Stress in the Development of Musculoskeletal Pain. I.S. . *Avenues for the Prevention of Chronic Musculoskeletal Pain and Disability*, 165-179.
- Lundqvist, D., Fogelberg-Eriksson, A., & Ekberg, K. (2010). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *A journal of Prevention*, ss. 419-427.
- Mossboda, B., Peterson, M., & Rönnholm, I. (2014). *Att vara chef och ledare -Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Falun: ScandBook AB.
- Munafò, M., Patron, E., & Palomba, D. (den 7 Oktober 2015). Improving Managers' Psychophysical Well-Being: Effectiveness of Respiratory Sinus Arrhythmia Biofeedback. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 41, ss. 129-139.
- Parris, M., Vickers, M., & Wilkes, L. (den 6 Mars 2008). Caught in the Middle: Organizational Impediments to Middle Managers' Work-life Balance. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 20, ss. 101-117.

- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rooney, M. P. (den 17 Juli 2010). The Current State of Middle Management Preparation, Training, and Development in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 36, ss. 383-393.
- Socialstyrelsen. (2006). *Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?* Socialstyrelsen 2006-123-14.
- Tappura, S., Syvänen, S., & Saarela, L. (Augusti 2014). Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety från Managers Viewpoints. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4, ss. 31-51.
- TCO. (2013). Stressbarometer. Stockholm, Sverige.
- TCO. (2017). En företagshälsovård för tjänstemän - utmaningar och förslag. Stockholm, Sverige.
- Theorell, T. (2003). *Psykosocial miljö och stress*. Lund.
- Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., . . . Theorell, T. (den 10 Mars 2009). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model. *Work*, ss. 71-79.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk - samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Widmark, M. (2005). *Det nya arbetslivet - En explorativ studie som jämför två dominerande psykosociala arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik och organisationsförhållanden*. Institutet för psykosocial medicin. Töres Theorell.

Bilaga 1

Missivbrev

Till mellanchefer inom kommunal sektor

Hej!

Jag heter Jenny Rehnqvist och ska under hösten skriva en C-uppsats i ämnet Psykologi från Högskolan Gävle. Det jag tänkt skriva om är hur mellanchefer i kommunal sektor upplever sin psykosociala arbetsmiljö utifrån upplevd krav, kontroll och -stöd i arbetet. Mellanchefers roll är en unik roll och arbetsrelaterad stress är något som ständigt ökar.

Till min studie behöver jag intervjua ca 6-8 mellanchefer i kommunal sektor. Intervjuerna kommer jag att genomföra under veckorna 35-36 och beräknas ta ca 1 timme.

Vid genomförandet kommer jag givetvis beakta de *Forskningsetiska principerna* vilket innebär att:

- Du har rätt att vara anonym.
- Deltagandet är frivilligt och du har rätt att närsomhelst avbryta intervjun och ditt deltagande.
- Resultatet kommer endast att användas i syfte till just denna forskningsstudie.

Vid intervjun kommer jag föra anteckningar och vid godkännande kommer intervjuerna även spelas in. Materialet kommer att förvaras på ett säkert sätt och efter examensarbetet är slut förstöras.

Svara gärna så snart som möjligt om du har möjlighet att delta. De datum jag tänkt genomföra intervjuer är Måndag den 28/8 och Måndag den 4/9. (Är dock flexibel)

Med vänlig hälsning

Jenny Rehnqvist

Bilaga 2

Bakgrund

Berätta gärna lite om dig själv

Hur ser din arbetsroll ut?

Hur länge har du arbetat här?

Hur ser en typisk arbetsdag ut?

Gällande krav:

Upplever du att du hinner göra det du ska under en dag?

Hur upplever du som mellanchef kraven i ditt arbete? Ge gärna exempel på något som du upplever som kravfyllt (situationer eller arbetsuppgifter)

Krav från din egen chef?

Krav från underställda?

Om du upplever höga krav, hur reagerar du?

Gällande kontroll:

Upplever du att du har kontroll i ditt arbete?

Kan du beskriva en situation där du upplever att du inte har kontroll?

Kan du beskriva en situation där du upplever att du har kontroll?

Gällande stöd:

Upplever du att du har stöd av din egen chef?

Hur tänker du kring stöd från kollegor? Utveckla. (arbetsglädje och harmoni i sin egen arbetsgrupp)

Underlättnas några kravfyllda situationer utifrån det sociala stödet?

Övrigt:

Kan du ”släppa jobbet” när du åker hem på dagarna?

Vad tror du är viktiga egenskaper för att lyckas som verksamhetschef?

Bilaga 3.

Samtyckesblankett

Gällande en studie om mellanchefer i kommunal sektor och upplevelsen av arbetsmiljö utifrån krav och-kontroll (och stöd) modellen.

- Jag har tagit del av den muntliga och skriftliga informationen gällande studien.
- Jag är medveten om att mitt deltagande är frivilligt och att jag när som helst kan välja att avbryta mitt deltagande utan förklaring.
- Jag har fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade

Jag samtycker till mitt deltagande:

Namn:.....
.....

Telefonnummer jag kan kontaktas
på:.....

Ort/Datum:.....
.....

Namnteckning:.....
.....