



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Personalchefers upplevelse av den egna psykosociala arbetsmiljön

Åsa Hillgren och Marika Melin

2015

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

Handledare: Igor Knez
Examinator: Mårten Eriksson

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka hur personalchefer upplever sin egna psykosociala arbetsmiljö, vad det gäller arbetstillfredsställelse (motivation och kommunikation), arbetsrelaterad stress och ledarskap. En kvalitativ studie genomfördes med sju semistrukturerade intervjuer och utifrån ett grundläggande tematiskt tillvägagångsätt analyserades det insamlade materialet. Sammanfattningsvis indikerade resultaten att personalcheferna upplevde sin psykosociala arbetsmiljö som god, trots höga krav och perioder av stress. Kontakten och arbetet med människor visades ha en stor betydelse för personalchefernas arbetstillfredsställelse. Resultatet visade också att cheferfarenheten gav goda förutsättningar för stresshantering och ledarskap.

Nyckelord: Psykosocial arbetsmiljö, arbetstillfredsställelse, arbetsrelaterad stress, ledarskap

Title: HR Managers' perception of their own psychosocial work environment

Abstract

The purpose of this study was to explore how HR managers experience their own psychosocial work environment, concerning work satisfaction (motivation and communication). A qualitative study was carried out with seven semi-structured interviews and the collected material was analyzed from a basic thematic approach. In summary, the results indicated that HR managers experienced their psychosocial work environment as good, despite high demands and periods of stress. The opportunity to have contact with, and to work with, people were of great importance to HR managers' job satisfaction. Moreover, the results showed that the experience of the manager's role provided good conditions to deal with stress and leadership.

Keywords: Psychosocial work environment, job satisfaction, work-related stress, leadership

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som bidragit till studien. Ett särskilt tack till intervjupersonerna som delade med sig av sina upplevelser och tankar. Vi vill även passa på och tacka vår handledare Igor Knez för hans tålamod, snabba återkoppling och den kunskap han delat med sig av.

Sist, men inte minst, vill vi tacka våra familjer för uppmuntran, stöd, och kärlek under arbetet med vårt examensarbete.

Åsa Hillgren och Marika Melin

Introduktion

Fysisk och psykosocial arbetsmiljö handlar om hur de psykosociala och fysiska omgivningarna påverkar individen, och hur de psykosociala och fysiska arenorna påverkar och påverkas av grupper, samt individer (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Psykosocial arbetsmiljö

Psykosocial arbetsmiljö inbegriper det sociala samspelet medarbetare emellan, som inverkar på beteende och utveckling inom organisationen. Detta inkluderar inte bara hur människor påverkas av deras arbetsmiljö utan också om hur människor utvecklas av och i sin tur hur de utvecklar sin arbetsmiljö. Samma arbetsmiljö kan ha olika påverkan på olika människor. I Sverige används begreppet Psykosocial arbetsmiljö när det berör problematik som stress och sjukdom (Abrahamsson & Johansson, 2013).

Psykosocial arbetsmiljö kan kortfattat definieras som kvaliteten i mellanmännsliga och personliga relationer i arbetet. För människor är det viktigt att skapa en balans mellan de resurser vi har och krav som ställs på oss i arbetslivet. Saknas balans finns risk för att arbetsmotivationen sjunker och det behövs längre återhämtningsperioder för att undvika stress och sjukskrivningar (Schelvis et al., 2013). Enligt Arbetsmiljöverket (AFS 1980:14) är psykosociala faktorer i arbetsmiljön omfattande och svårfångade, eftersom arbetsmiljön kan betraktas ur både psykologiska och sociologiska perspektiv. Stress, arbetstillfredsställelse, ledningsstöd, stöd från kollegor, motivation, kommunikation, inflytande och utvecklingsmöjligheter är faktorer som kan påverka den psykosociala arbetsmiljön (AFS 2001:1, 2 §).

Abrahamsson och Johansson (2013) sammanfattar en god psykosocialarbetsmiljö i egenskap av en arbetsplats där det erbjuds goda möjligheter till socialt stöd, och kännetecken som likvärdighet, rättvisa, demokratiskt ledarskap, förtroende, öppen kommunikation och respekt. Arbetet i en god psykosocial arbetsmiljö ger även utrymme för intellektuell och kulturell stimulans, samt möjligheter för personlig och professionell utveckling. Dålig relation med medarbetare och dålig psykosocial arbetsmiljö associeras med risk för försämrad psykisk hälsa (Mackenzie, Keuskamp, Ziersch, Baum, & Popay, 2013). Arbetsorganisatoriska faktorer och ledarskapet har i flera tidigare studier påvisats vara centrala för den psykosociala arbetsmiljön (North, Syme, Feeney, Shipley, Marmot, 1996).

Flera teorier och tillvägagångssätt har testats i en svensk studie rörande arbetsplatsens struktur och hälsa vad gäller arbetsmiljön. Hälsoforskningen har inte påverkats av den organisatoriska forskningen i någon större utsträckning (Härenstam, Marklund, Berntson, Bolin, & Ylander, 2006). Arbetslivet förändras och även de psykosociala arbetsförhållandena,

vilket forskarna anser är en tydlig orsak till att modeller och teorier behöver omarbetas. Det finns svårigheter med att teorier som fungerat för några år sen inte fungerar idag eller har samma effekt (Härenstam et al., 2006). En problematik som framgår är vem som ansvarar för arbetsmiljön och vems uppgift det är. Studiens resultat visar att hur cheferna utövar sitt ledarskap och arbetsplatsens organisation har relevans för arbetshälsans psykosociala del (Härenstam et al., 2006).

Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse definieras som den attityd individen har till arbetet och arbetsplatsen i positiv respektive negativ dimension. Ofta används arbetstillfredsställelse som ett samlingsbegrepp för arbetsattityder vilket avser de relativt konsistenta handlingar, känslor och tankar individen har till olika sidor av arbetet. Meningsfullt arbetsengagemang och trivsel har ett högt värde för individen (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Tidigare studie av Andersson – Felé (2005) beskriver att om chefer och deras underställda upplever en hög grad av arbetstillfredsställelse och en god psykosocial arbetsmiljö är detta bra även för organisationen. Individernas potentiella resurser kan inte utvecklas och leda till ett positivt arbetsengagemang om inte organisationen står i överensstämmelse med individernas behov. På längre sikt kan därför en god arbetsmiljö, för såväl personalchefer som deras underställda medarbetare, vara lönsam och leda till hög effektivitet, produktivitet och kvalitet.

Sammanfattningsvis är huvudpunkterna i olika teorier om arbetstillfredsställelse att interaktionen mellan den enskildes förväntningar, behov och värderingar samt det arbetet eller arbetssituationen innebär för individen vilket leder till arbetstillfredsställelse eller otillfredsställelse i arbetet (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Motivation. De flesta av dagens teorier om motivation antar att människor initierar och kvarstår vid beteenden i den utsträckningen att de tror att beteenden kommer leda till önskade utfall eller mål (Deci & Ryan, 2000). Hein (2009) beskriver att motivation ofta delas in i yttre och inre motivationsfaktorer. De inre faktorerna är ett inifrån styrt beteende som i sig är tillfredsställande. Inre motivationsfaktorer kan vara knutna till en önskan att prestera eller utvecklas. Yttre motivationsfaktorer styrs inte av individen utan skapas utifrån. Yttre faktorer kan individen reagera på men inte kontrollera. Enligt Amabile (1993) finns belägg för det motsatta, yttre motivation kan förstärka den inre motivationen vilket bör leda till höga nivåer av arbetsglädje. Ryan och Deci (2000) lägger till avsaknad av motivation till Self-determination teorin som de utvecklat. Avsaknad av motivation innebär även att det finns en ovilja till motivation hos människan.

Self-determinations teori (SDT) beskrivs av Deci och Ryan (2000) som en förståelse av människans motivation och kräver ett övervägande av medfödda psykologiska behov på kompetens, autonomi och samhörighet.

Gällande arbetsmotivation kan denna uppstå flertalet orsaker, faktorer som till exempel ett personligt intresse av det man utför som blir en inre drivkraft, samt yttre faktorer i form av belöningar som lön eller bonus. Motivationen ökar hos individen vilken tycker att de har roliga arbetsuppgifter, bonussystem och att de får styra sina arbetsuppgifter fritt (Deci & Ryan, 2000). Detta bekräftas även av Taris och Feji (2001) som i sin studie undersökt sambandet mellan arbetstillfredsställelse och yttre faktorer. Resultatet visade även i den studien att de inre faktorerna är betydelsefullare för arbetstillfredsställelsen.

Kommunikation. Granberg (2011) beskriver innebörden av kommunikation när man gemensamt delar något med någon, göra något gemensamt av tankar, upplevelser, handlingar och värderingar. I en avhandling av Wolmesjö (2005) beskrivs kommunikationen som en stor del av ledarskapet och att det finns behov av utveckling kravet på chefernas kompetens inom detta område.

Rubenowitz (2004) skiljer mellan två huvudtyper av information. Dels information vilket behövs för att medarbetaren ska kunna känna tillfredsställelse och kunna genomföra sina arbetsuppgifter (*instruktiv*), dels information som kretsar kring arbetsförhållanden (*allmän*). Det kan vara information kring organisationen, verksamhetsmål och framtid. Vidare understryker Rubenowitz (2004) vikten av informationens relevans för informationsmottagaren. En medarbetare som får ta del av information utan relevans för denne riskerar drabbas av ett informationsöverflöde, vilket kan resultera i stress.

En faktor, vilket kan påverka arbetstillfredsställelsen är hur man löser konflikter på arbetsplatsen. Tidigare forskning visar att sjukfrånvaro på grund av stress, utmattning och dåligt allmäntillstånd bland anställda, vilka genom diskussioner löser meningsskiljaktigheter, på arbetsplatsen är betydligt lägre än där inga försök av konflikthantering gjorts (Oxenstierna et al., 2011). Detta bekräftas även i en studie som gjorts i England och Finland där anställda, vilka upplever att det finns struktur kring hur man löser konflikter på arbetsplatsen, löper mindre risk för hjärt- och kärlsjukdomar än andra (Kivimäki et al., 2004). En stor del av chefers tid i dag spenderas, enligt Alvesson och Svenningsson (2007), med att hantera oförutsedda händelser, rörande administrativa och operativa frågor. Det involverar konflikter mellan medarbetare, tekniska problem med datorer och dess programvara. Det gör att chefer måste vara förbereda på det mesta. Trots det verkar chefer föredra ärenden vilka är aktuella, tillfälliga och fokuserar på snabba beslut.

Arbetsrelaterad stress

Lazarus och Folkman (1984) beskriver stress som ett komplext fenomen med fokus på relationen mellan individen och omgivningen, styrt av individens subjektiva tolkningar och uppfattningar av situationen. Stress skapas när individens resurser överskrids vilket i sin tur påverkar välbefinnandet. Arbetslivet genomgår ständiga förändringar, inte minst genom teknisk utveckling och globalisering, och därmed förändras även betydelsen och frekvensen av olika psykosociala stressorer över tid.

Det finns ett flertal modeller för att kontrollera stress hos individen i arbetslivet. Här benämns två av de mest kända. Coopers modell för yrkesbaserad stress (Røine & Ali, 2005) är en av de modeller som beskriver olika belastningskällor som kan utlösa stress hos individen. Enligt Cooper finns fem faktorer som är betydelsefulla för stressutveckling i arbetsmiljön. Den första faktorn är *arbetsfaktorn* som omfattar ny teknik, fysisk arbetsmiljö, arbetstid och ansvar. Den andra faktorn som är en stor stresskälla för många är medarbetarens *roll i organisationen*, vilket kan innefatta rollkonflikter mellan medarbetare och chefer. Tredje faktorn är *karriärutveckling*, där övergång till pension, orealistiska karriärambitioner och en strävan efter att klättra inom organisationen skapar stress. *Sociala relationer och socialt stöd* som är den fjärde faktorn, anses ofta vara en stärkande och positiv resurs på arbetsplatsen. Om det sociala stödet är begränsat eller om det finns samarbetsproblem kan stressreaktioner snabbt utlösas. Den femte faktorn som Cooper anger är *organisationsklimat*, som handlar om medarbetarens möjligheter till självbestämmande och arbetsengagemang (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Med Karaseks och Theorells krav och kontrollmodell kan man analysera hur pressat jobbet är avseende kombinationen krav respektive graden av kontroll. Huvudtanken med modellen är visa hur arbetets krav och arbetsvillkor påverkar individens möjlighet att själv påverka sin arbetssituation (Karasek, 1979). Modellen fokuserar på de *psykologiska krav*, som tid eller krävande arbetsuppgifter, och *kontroll*, som möjlighet att påverka eller beslutsutrymme, man har i arbetslivet. Kombinationen låg kontroll och höga krav kallas spänt arbete i enlighet med denna modell. Spänt arbete anses utgöra en ökad risk för negativa effekter på hälsan. Om arbetssituationen istället har kombinationen höga krav och hög kontroll kallas det aktiva arbeten enligt modellen, vilket anses stimulerande och utvecklande. Passivt arbete är en annan kombination i modellen där både krav och kontroll har en låg nivå. Slutligen finns en kombination av låga krav och hög kontroll (Karasek, 1979). Även en studie av McClenahan, Giles och Mallett (2007) visar resultaten att arbeten med höga krav och låg kontroll ökar risken för stress. Payne inkluderade socialt stöd i krav- kontrollmodellen, vilken då kom att kallas Kontroll- krav- stödmodellen (Morrison, Payne & Wall, 2003). Modellen blev tredimensionell och innehåller dimensionerna socialt stöd från chefer och medarbetare, beslutsutrymme och psykiska krav. Bourbonnais och Mondor (2001) påtalar att sambandet mellan höga krav, låg kontroll och oförmåga att påverka arbetssituationen kan orsaka sämre arbetsprestation.

Lundberg och Cooper (2011) påtalar betydelsen av individers behov av möjlighet att påverka arbetsinnehåll och arbetstakt, möjlighet till utveckling, flexibla arbetsscheman, variation, socialt stöd, tillräckliga belöningar och uppmuntran. Enligt Chu, Lee och Hsu (2006) kan upplevelsen av arbetsrelaterad stress härledas till svårigheten att utföra arbetsuppgifterna, genom brist på resurser, hög arbetsbelastning, rollkonflikt och rolltvetydlighet.

Ledarskap

Den allmänna definitionen av ledarskap enligt Yaffe och Kark (2011) är den process där man socialt kan påverka medarbetarna för att uppnå ett gemensamt mål. Vidare framhålls det, i samma studie, att vikten av att vara en chef är att vara en god förebild för sina medarbetare. För att få en effektiv verksamhet och nå verksamhetsmålen krävs det personliga egenskaper. Vägledande och förtroendegivande ledare krävs för att bli en auktoritet för sina medarbetare, och därmed vinna medarbetarens tillit (Chemers, 2000). När det gäller utvecklingen av ett bra arbetsmiljöarbete för att minska bland annat stress på arbetsplatsen, anses chefer ha en viktig roll (Schmidt et al., 2014).

Chefer som känner att deras hälsa är bra, även om många uppfattar sitt arbete som stressigt menar att det är viktigt för deras hälsa att de gör ett bra jobb, uppnår de resultat som ska uppnås, och att deras prestationer erkänns. En hälsosam och produktiv arbetsplats ökar genom fokusering på chefers förutsättning för ledarskap, hälsa och arbetsvillkor eftersom chefernas hälsa och arbetsvillkor är ömsesidigt relaterade till varandra (Lundqvist, Eriksson & Ekberg, 2012). I en studie av Grant och Sumanth (2009) visade ett samband mellan en chefs pålitlighet och hur förtroendet från medarbetaren påverkar medarbetarens upplevelse av motivation och prestation.

En studie av Smith, Andersen, Ekelund, Graversen och Ropo (2003) visar att svenska ledare tar stöd i sitt ledarskap av formella regler och vad som allmänt, anses vara rätt i Sverige. Förutsättningarna för ledarskapet inom en offentlig organisation anses vara komplexa. De cheferna har andra villkor och andra förutsättningar än chefer inom privat sektor. Verksamheterna i offentliga sektorn bedrivs efter politiska beslut. Dessa beslut ligger bakom verksamhetens mål och det ligger i medborgarnas intresse att få ta del av tjänsterna vilka produceras av organisationen (Christansen, 2005).

Sveningsson och Alvesson (2014) refererar till tidigare forskning från bland annat Mintzberg (1973) att det förekommer allmänna arbetsuppgifter vilka definierar chefsarbetet. Främst genom ledning och fördelning av arbete och resurser, samt ansvar över budget, personal och verksamhetsmål. Cheferna själva utsätts ofta för hög påfrestning och otydligheter gällande befogenheter, skyldigheter, ansvar och ledarrollens struktur. Tydliga strukturer och kommunikation om vardagliga problem som chefen ställs inför behövs, inte bara för att förebygga stress, utan även för att förbättra de grundläggande villkoren för att utöva ledarskap (Skagert, et al., 2008).

I en fallstudie av Alvesson och Sveningsson (2003), med chefer i ett stort, internationellt företag betonade de intervjuade cheferna vikten av att lyssna och informella samtal med medarbetarna. Detta antogs ha positiva effekter, till exempel människor känner sig mer respekterade, synliga och mindre anonym, och ingår i lagarbete. Vidare beskrivs i Granberg (2011) dagens chefer som bättre på att tolka sina uppdrag, bättre på att sätta upp strategiska mål och organisera. Samtidigt lägger ledningen mer administrativt arbete på cheferna i form av kvalitetssäkringar, uppföljningar och utvecklingssamtal. Detta leder till att cheferna ägnar mer tid på kontoret och framför datorn är ute i verksamheterna. Goodall (2012), menar att ledare som har erfarenhet och en djupförståelse för organisationen fungerar bättre som ledare.

Syfte och frågeställning

Syftet med studien var att undersöka hur personalchefer upplever den egna psykosociala arbetsmiljön i relation till teman: Arbetstillfredsställelse (motivation och kommunikation); Arbetsrelaterad stress; Ledarskap. Mer precist utformade vi följande tre frågeställningar:

1. Vad är en god psykosocial arbetsmiljö för personalchefer?
2. Hur upplever personalchefen att hans/hennes psykosociala arbetsmiljö fungerar?
3. Vilka faktorer upplevs påverka den psykosociala arbetsmiljön, positivt respektive negativt?

Metod

Deltagare och urval

Urvalet till vår studie skedde genom ett snöbollsurval (Langemar, 2008). Vi fick kontakt med en personalchef i en offentlig verksamhet, som vägledde oss till ett nätverk bestående av personalchefer inom politiskt styrda organisationer. Kriterierna för urvalet var att det skulle bestå av kvinnor och män, samt att de skulle inneha en befattning som personalchef inom en offentlig organisation. Deltagarna bestod av sex kvinnor och en man mellan 45 – 64 år. På den nuvarande befattningen varierade anställningstiden från 9 månader till 12 år. Erfarenhetsmässigt har alla utom en haft tidigare befattningar som personalchef.

Semistrukturerad intervju

Studien är kvalitativ, med en tematiskt semistrukturerad intervjuguide (bilaga 1). Intervjuguiden var uppdelad i tre olika teman med sammanlagt 35 frågor som följdes upp med eventuella följdfrågor beroende på intervjupersonens svar. Först berördes arbetstillfredsställelse, följt av arbetsrelaterad stress för att till slut avsluta med frågor kring ledarskap. Dessa teman ansågs ha en relevans i vår studie efter en rapport från Arbetsmiljöverket angående bristande riktlinjer och förebyggande arbete kring den psykosociala arbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2014). Semistrukturerade intervjuer används enligt Hayes (2000) när syftet med intervjun är att samla in individers åsikter, erfarenheter och idéer kring ett visst område.

Tillvägagångsätt

Efter att intervjuguiden hade konstruerats gjorde vi en pilotintervju med en personalchef för att undersöka frågornas utformning och lämplighet. Ett missivbrev (bilaga 2) som beskrev vilka vi var, studiens syfte och hur intervjun skulle gå till skickades via e-post till ett antal

personalchefer inom offentlig verksamhet. Därefter bokades de sju intervjutiderna in under en tvåveckorsperiod.

Samtliga intervjuer genomfördes i enskild miljö på intervjupersonens arbetsplats, med två undersökningsansvariga och intervjupersonen, eftersom vi ansåg att det gav en mer personlig upplevelse och vi kunde ta del av ansiktsuttryck, inställningar och kroppsspråk. Intervjun delades upp mellan undersökningsansvariga utifrån intervjuguidens teman under alla intervjuer. Vi inledde varje intervju genom att förklara vilka vi var, vad vårt syfte med studien var, samt informerade intervjupersonerna om de etiska hänsynstagandena innan intervjuerna startade. Intervjuerna, som pågick mellan 30-120 minuter, röstinspelades av oss båda för att underlätta transkriberingen.

Dataanalys

Utifrån ett grundläggande tematiskt tillvägagångssätt analyserades det insamlade materialet. Röstinspelningarna fördelades mellan undersökningsansvariga och transkriberades enskilt ordagrant. När intervjuerna hade transkriberats raderades samtliga röstinspelningar.

Det transkriberade materialet lästes noggrant, och intressanta relevanta delar markerades med överstrykningspenna i olika färger för olika teman. Därefter formulerades kortare meningar av de viktigaste delarna från varje intervju under varje tema. Därefter sammanfattades och tolkades materialet med egna ord, samt för resultatdelen relevanta citat valdes ut. Dessa citat avrapporteras i resultatdelen med bokstäverna A-G för att anonymisera de sju intervjupersonerna.

Forskningsetiska överväganden

Inledningsvis, i första e-post-kontakten, tillfrågades intervjupersonerna om de ville delta i studien. I och med detta uppfylldes samtycket till deltagandet. De blev även upplysta om sin rätt att avsluta sin medverkan i studien när som helst utan krav på motivering. Information till intervjupersonerna om ljudupptagning, konfidentiell beskrivning, inledde intervjun. Genom att inte nämna namn, utbildning, organisationstillhörighet och kommun har vi säkrat intervjupersonernas identiteter (Svardal, 2001). Vi har i vår analys endast använt oss av fragment av intervjuerna i form av citat, med förhoppning att göra det svårare för utomstående att kunna identifiera intervjupersonen och vilka svar som tillhörde den enskilde.

Ljudupptagningen gjordes i undersökningsansvarigas privata mobiltelefoner och raderades direkt efter transkribering, för att intervjupersonernas svar inte skulle kunna gå att identifiera (Vetenskapsrådet, 2002).

Resultat

Resultatet av intervjuerna presenteras i de på förhand bestämda temana:

Arbetsstillfredsställelse (motivation och kommunikation); Arbetsrelaterade stress; Ledarskap. Intervjupersonerna benämns i resultatet som personalcheferna för att underlätta förståelsen.

Arbetsstillfredsställelse

Motivation. Arbetet med och för människor i den kommunala verksamheten är motiverande för personalcheferna. De anser att det är viktigt och meningsfullt arbete vilket skapar ett engagemang i verksamheten. ”Och sen vet vi att offentligt jobb, kommuner och landsting, det är Sveriges viktigaste jobb...” (Personalchef C). HR- områdets sakfrågor tillför ett mervärde genom expertis och kunskap till verksamhetschefer, vilket i sin tur gynnar medborgarna.

Och att, en sorts grund för det hela, och det var också varför jag sökte mig hit, att jag liksom känner att jag är engagerad i verksamheten. Att vi gör något som jag tycker är viktigt på riktigt. Som jag står för och som jag blir engagerad i Det ska kännas i hjärtat och magen för mig. (Personalchef F)

Personalcheferna ansåg också att det var motiverande, att genom ledarskapet stödja och se medarbetarna utvecklas att utföra ett bra arbete. Även stödet till verksamhetscheferna i deras ledarskap ansågs vara viktigt, samt att främja organisationens utveckling och riktning.

Alltså rörelse är jätte viktigt... står det stilla och stampar då tycker inte jag det är kul. Och så är det ju, livet går och verksamheten går vidare och allting förändras, omgivningen förändras och det tycker jag är jättespännande att få vara med på den resan. (Personalchef G)

Majoriten av personalcheferna tyckte att de kunde helt eller delvis påverka sin arbetssituation. ”Men man får vara med och påverka och man vet ganska mycket, det blir, tror jag lite av en drivkraft” (Personalchef E). Det som var svårt att påverka var oförutsedda händelser, som måste hanteras omedelbart. Några personalchefer nämnde även att teknik som krånglar var svårt att påverka. Alla utom en kunde genom strategiska val, prioriteringar och delegeringar styra sina arbetsuppgifter. Personalchefen med en annan uppfattning ansåg att detta berodde på underbemanning.

Vad det gällde personlig och professionell utveckling upplevde alla personalchefer att det fanns stora utvecklingsmöjligheter, men de hade eget ansvar att ta initiativ till utbildningar, seminarier och kurser. ”Jag har haft jättebra möjligheter hela tiden när jag har jobbat på personal. Det är en av orsakerna till att jag är personalchef” (Personalchef B). Personalcheferna tyckte att de fick utnyttja hela sin kompetens i sitt arbete. En av personalcheferna önskade dock omsätta mycket mer av sin kompetens i praktiken eftersom det finns utrymme i organisationen enligt denne.

Många av arbetsuppgifterna på en HR- avdelning löper över en lång tid, vilket i sin tur betyder att man sällan ser snabba resultat. Trots det kände personalcheferna sig oftast tillfreds när de gick hem efter en arbetsdag.

Kommunikation. Flertalet av personalcheferna tillstår att det inte förekommer konflikter på avdelningen. Dock medger flera att konflikter är både tuffa och svåra. Det framkom även att konflikter som involverar de närmaste medarbetarna är svårast. Om det uppstått en konflikt var det viktigaste enligt personalcheferna att man vågar hantera situationen, samt i dialogen vara öppen, rak och ärlig.

Ofta försöker jag gå, om jag ser att nu verkar det vara något på tok... jag försöker få upp sakerna på bordet, sen är det inte alla gånger så lätt och prata om... min upplevelse är att får man väl prata om det så är det inte så farligt. (Personalchef E)

Personalcheferna ansåg att deras åsikter beaktas oftast då organisationen behöver HR-avdelningens kompetens i många frågor. ”Ja, det tycker jag... där man behöver ha en personalmänniskas syn på det” (Personalchef A).

En av personalcheferna påtalade att god människosyn, sunda värderingar och respekt för andra är en viktig del av kommunikationsprocessen. Något annat som berördes var att man måste göra sin åsikt hörd. Personalcheferna upplevde att kontakten med medarbetarna var bra, men det hade funnits problem. Flera personalchefer belyste besluten man ibland måste fatta som chef samt att bli chef över tidigare kollegor som orsaker, vilka påverkade kontakten med medarbetarna. Att ha ett annat synsätt än sina medarbetare, på HR- funktionens roll, kunde även inverka på hur kontakten såg ut.

... för mig som person är det viktigt att ha en bra relation med medarbetarna, och det där är ju en balansgång ändå. Jag känner ändå inte att, jag menar ibland är det ju så att man måste ta beslut som man som medarbetare inte tycker är så där jättekul. (Personalchef B)

Alla personalchefer ingick i ledningsgrupper. Det blev då en naturlig kanal för informationsväxling om mål och förändringar. Andra informationskanaler som användes internt var mail, intranät, styrdokument och verksamhetsplaner. . ”Annars är det ju liksom intranätet som är vår informationskälla när det gäller... gemensamma frågor” (Personalchef F).

Arbetsrelaterad stress

Samtliga personalchefer upplevde någon form av stress emellanåt. Personalcheferna känner att yrkesrollen ibland innebär arbete med bland annat planering, veckogenomgång, samt att läsa mail behöver göras efter arbetstid. ”Det är svårt att undvika all stress i en sådan här

befattning ... det är inget 8 -17 jobb” (Personalchef D). Det händer även att man tar med sig jobb hem för att undvika arbetsanhopning kommande vecka.

Situationer där personalcheferna upplever stress var när de kände att tiden inte räckte till, och det var många arbetsuppgifter som behövde lösas samtidigt. De menade också att de inte hade kontroll eller alltid kunde påverka den tekniska utrustningen samt datasystem som inte fungerade. Flertalet ansåg att personalarbetets belastning varierade under året, eftersom det sällan var ett jämt flöde av arbetsuppgifter. ”Så chef i sig kan ju medföra en stress i sig och ibland frustration när det blir väldigt mycket. ...” (Personalchef E). Personalcheferna beskrev även svårigheten med att hinna slutföra arbetsuppgifter i tid och med godkänd kvalitet.

För att undvika stress hade personalcheferna olika strategier, det handlade om att kunna strukturera och prioritera sina arbetsuppgifter. Det ansågs viktigt att ha pondus att säga ifrån om det blev för många krav och måsten. Genom att acceptera en ibland kaotisk arbetssituation, och förlita sig på sin erfarenhet att det brukade ordna sig. Det var svårt att påverka och ha en strategi för mängden möten och informationsmängd då detta ibland styrdes av andra och inte alltid gick att delegera.

... och i det kan man då dela upp det som jag sa bråttom/viktigt i en fyrfältare... det är bara och sortera in. Men är det väldigt mycket så måste man kunna sortera, är det viktigt på skala och hur bråttom är det för annars går man under. (Personalchef C)

I stressiga situationer ansåg tre av sju personalchefer att de inte hade något stöd att tillgå, medan resterande menade att de hade stöd, dels från chef men även från medarbetare eller andra avdelningar. Personalcheferna upplevde överlag att de delvis hade begränsat med resurser, men såg en ökning av medarbetare inom en snar framtid. ”Det är chefernas arbetssituation... man tog bort allt administrativt stöd... allt småracket som man inte mår med eller sådant som man inte gör ofta” (Personalchef F). Det som eftersträvades var administrativt stöd i form av chefsassistenter.

Andra viktiga enskilda faktorer som kunde orsaka stress var medarbetare som visade missnöje gentemot personalchefen angående den höga arbetsbelastningen. Att arbeta tillsammans med personer som har olika värderingar kan leda till samarbetsvårigheter och i sin tur leda till relationsstress. Trots höga krav på sig själv och höga krav från omgivningen var det viktigt för personalcheferna att belysa att de också är människor med begränsade resurser och känslor.

Ledarskap

Fyra av sju personalchefer tyckte att de krav som ställdes på dem var rimliga, dels för att de anpassat sig till rollen och dels för att de motsvarade förväntningarna som personalcheferna hade på sig själva. ”Men nu har jag liksom anpassat mig till det här och jag kan inte göra mer än det jag hinner och då får det bli så. Utifrån, jag gör dem rimliga”(Personalchef A). De övriga tre upplevde att kraven var alldeles för höga och orimliga. Det fanns inga klara gränser för vad som var chefens ansvar. ”Generellt kan jag säga det är nog för höga krav om man ska tänka hållbara chefer” (Personalchef B). Det var mycket som förväntas hanteras av chefen och att den skulle ha svar på allt.

Då det gällde verksamhetsmål och riktlinjer inom verksamheten var alla utom en av personalcheferna eniga i att de var tydliga. ”Ja, vi har ett tydligt mål. Sen får man ju använda det strategiska målet och på något vis få in hela HR:s arbete” (Personalchef C). En av dem upplevde dock att det fanns alldeles för mycket riktlinjer, vilket skapade besvär och många krav att förhålla sig till. En annan var nöjd med mängden riktlinjer eftersom denne föredrog att det inte var för styrt.

Det kan upplevas negativt att arbeta i en politiskt styrd organisation då uppdragen som kommer från politikerna kan ses ogenomförbara, då förutsättningarna att verkställa dem inte finns. En personalchef nämnde offentlighetsprincipen, en faktor som kunde påverka den psykosocialarbetsmiljön negativt, eftersom allmänheten har en inblick i organisationen. ”Att jobba i en offentlig organisation och den här, hur mycket som liksom är transparent. Att du måste, man måste tänka efter så att man verkligen kan stå för saker. För det liksom är öppet...” (Personalchef E).

Organisationsklimatet upplevs av personalcheferna positivt med generös atmosfär, alla får tycka vad de vill utan att det anses vara fel, och en genuin vilja att hjälpa varandra. En positiv och glad grundinställning ansågs ge effekt ända ut i verksamheterna. Något som kunde påverka organisationsklimatet negativt var när någon blir chef över tidigare kollegor. ”... det är väl alltid svårt att ha varit liksom kollegor och sen blir man liksom chef för sina kollegor... det är aldrig lätt” (Personalchef D).

Jag tycker det är väldigt positivt och det känns som ... vi har rekryterat många nya unga människor i våra olika verksamheter och de säger att det är en väldigt positiv stämning och generös atmosfär här, jag tror någonstans om det har funnits en, vad ska jag säga en kärna någonstans, så tror jag att man fortsätter att få in det så att det sprider sig på nåt vis. (Personchef A)

Personalcheferna ansåg sig ha bra stöd av sina chefer, även om de inte alltid hade daglig kontakt fanns de tillgängliga vid behov. ”Han är tillgänglig om jag kör fast och behöver liksom så här, nu behöver jag bolla” (Personalchef F). En bra chef betraktades vara en som stärkte personalcheferna i deras ledarskap, genom lyhördhet, tillit samt som diskussionspartner. ”... så väljer man chefskap så ska man välja chef” (Personalchef G).

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur personalchefer upplever den egna psykosociala arbetsmiljön i relation till teman: Arbetstillfredsställelse (motivation och kommunikation); Arbetsrelaterad stress; Ledarskap. Sammanfattningsvis indikerade resultaten att personalcheferna upplevde sin psykosociala arbetsmiljö som god. Trots höga krav och perioder av stress, var kontakten och arbetet med människor betydelsefullt för personalcheferna. Arbetstillfredsställelsen i att känna att man gör ett meningsfullt arbete för människor, med människor, engagerade personalcheferna i organisationens personalfrågor. Genom HR-funktionens breda verksamhet ansåg personalcheferna att de utvecklades hela tiden. Men när det gällde den professionella utvecklingen ansåg personalcheferna att tiden inte fanns. Det fanns ett flertal gemensamma faktorer som påverkade den psykosociala arbetsmiljön positivt och negativt. Resultatet visade att erfarenhet i chefsrollen gav bättre förutsättningar att hantera stress och ledarskap. Med åren hade personalcheferna lärt sig strategier för att hantera arbetsrelaterad stress, de vågade också lita på att det mesta löste sig i slutändan. Resultaten för arbetsrelaterad stress visade även att en brist på administrativt stöd, gav en onödigt hög belastning på personalchefen.

Resultatdiskussion

En gemensam motivation för personalcheferna var att de arbetade i en offentlig verksamhet som styrs av politiska beslut. En faktor som påverkade personalchefernas arbetstillfredsställelse i vår studie var att de ingick i ledningsgrupper och ansåg att de kunde vara med och påverka, samt utveckla mål för verksamheten. Gällande personalchefernas ledarskap kan det vara svårt att vara innovativ då de politiska besluten ligger till grund, samt den lagstiftning och formella regler som styr verksamheten i form av styrdokument, riktlinjer och verksamhetsmål. Denna komplexitet har också påvisats av Smith et al., (2003), som visade att svenska ledare har en hög tillit till formella regler men reagerar starkt på förändringar. Resultatet i vår studie visade att personalcheferna såg det som en motivation att vara med och främja organisationens utveckling och riktning, vilket är en form av förändring; något som inte går i linje med Smith et al., (2003).

Personalcheferna var mellanchefer, vilket gjorde att de hade chefer att rapportera till. Alla personalchefer utom en ansåg att de hade ett bra stöd från sina chefer och ansåg att de gav dem tillit att utöva ledarskap. Yaffe och Kark (2011) menar att vara en god förebild för sina medarbetare ökar organisationens effektivitet och möjlighet att nå målen. Stödet till personalcheferna är därmed av vikt för organisationen. Enligt Coopers modell, (Røine & Ali, 2005) beskrivs vikten av det sociala stödet som stort, då det anses vara en positiv och stärkande resurs i arbetsrelaterad stress. Om det är begränsat stöd eller om det finns samarbetssvårigheter kan det utlösa stressreaktioner. Tre av sju personalchefer nämnde att de inte hade stöd av sin chef när det gällde stressituationer.

Personalcheferna i studien upplevde arbetet i den offentliga verksamheten som motiverande, vilket stärker deras arbetstillfredsställelse. Det skapar en inre motivation hos personalcheferna att arbetsuppgifterna är meningsfulla. Alla utom en ansåg att de kunde styra sina arbetsuppgifter. Deci och Ryan (2000) menar att möjligheten att styra sina arbetsuppgifter och att de upplevs intressanta ökar motivationen. En del av personalcheferna motiverades av att vara stöd för deras medarbetare och genom ledarskapet se medarbetarna utvecklas att utföra ett bra arbete. Taris och Feji (2001) bekräftar i sin studie att inre motivationsfaktorer är mer betydelsefulla för arbetstillfredsställelsen än yttre motivationsfaktorer. Ingen av personalcheferna nämnde yttre motivationsfaktorer i form av lön och bonus. En anledning det kan bero på är att utrymme för höga löner och bonusar inte förekommer lika ofta i offentlig sektor som i privat.

Organisationsklimatet upplevdes av alla personalcheferna som bra och positivt vilket gav verkan ända ut i verksamheterna. Detta bekräftas i en studie, av Alvesson och Sveningsson (2003), där informella samtal mellan chefen och medarbetaren antas ha gynnsamma effekter, då medarbetarna känner sig mer respekterade, synliga och mindre anonyma. Personalchefernas överordnade var lyhörda och bra diskussionspartners, vilket kan vara en positiv faktor i kommunikation och konflikthantering. Oxenstierna et al., (2011) menar att individen mår bättre om man genom diskussioner och struktur löser konflikter på arbetsplatsen, vilket även bekräftas av Kivimäki et al., (2004).

Tre av sju personalchefer ansåg att kraven som ställdes på dem var för höga. I situationer där personalcheferna inte maktade med arbetsuppgifterna, där man inte hade kontroll över faktorer som var svåra att påverka, exempelvis tekniska frågor och datasystem, kunde stress upplevas. Vikten av balans mellan kontroll och krav är en viktig aspekt för att förebygga stress, beskriver McClenahan et al., (2007).

Metoddiskussion

Då studiens syfte var att undersöka personalchefers upplevelser av den egna psykosociala arbetsmiljön valdes en kvalitativ datainsamlingsmetod. Langemar (2008) anser att genom den metoden ges bäst möjlighet att få kunskap om intervjupersonernas tankar, känslor och upplevelser. För att säkerställa frågeställningen och att syftet besvarades, användes en intervjuguide. Med semistrukturerade intervjuer gavs möjlighet att fördjupa intervjun genom att ställa följdfrågor och följa intervjupersonens resonemang. Då alla intervjuer genomfördes i ett möte med intervjupersonen, kunde kroppspråk och andra uttryck förstärka våra tolkningar av intervjupersonens svar. För att främja öppenhet och trygghet för intervjupersonen (Langemar, 2008) valde vi att utföra intervjun på deras egen arbetsplats. Eftersom båda undersökningsansvariga var närvarande och aktiva, samt kunde ställa följdfrågor under hela intervjun, anses det stärka den kvalitativa validiteten (Langemar, 2008).

Intervjuerna kan undermedvetet ha påverkats av förkunskaper genom att följdfrågor grundats på uppfattningar om intervjupersonernas situationer. Vår bristande erfarenhet som intervjuare kan ha påverkat resultatet. Även om en pilotstudie genomfördes försvårades arbetet med utförandet av intervjuguide, insamling av data, samt hantering av följdfrågor genom avsaknaden av erfarenhet. Kvalitativa intervjuer baseras på enskildas upplevelser, varför det inte går att generalisera resultatet (Langemar, 2008). De enskilda upplevelserna gör också att resultatet kan bli spretigt och svårt att sammanfatta i korta ordalag.

Praktiska implikationer och framtida forskning

Vi reflekterar över personalchefernas arbetsbelastning och hur deras roll förändrats. Det har rationaliserats bort administrativt stöd, och allt mer ska hanteras av personalchefen. Kommer det finnas enskilda individer som vill och orkar vara personalchefer? Det kan vara svårt att arbeta strategiskt i en politisk styrd organisation eftersom de politiska besluten kan ändras var fjärde år. Vi funderar även om resultatet i studien hade sett annorlunda ut om vi använt oss av andra verksamhetschefer inom offentlig organisation. Eftersom verksamhetschefer i en offentlig organisation har ett personalansvar jämfört med verksamhetschefer inom privata organisationer. I vår studie reflekterade vi även att personalcheferna motiverades främst av inre motivations faktorer än yttre motivations faktorer. Vidare forskning om personalchefers motivation skulle kunna klarläggas utifrån yttre och inre motivation i relation till privat eller offentlig sektor. Det skulle också vara intressant att göra en studie på om den stress personalchefer upplever påverkar kvinnor och män på olika sätt.

Referenser

- Abrahamsson, L., & Johansson, J. (2013). One Hundred Years of Inertia: An Exposé of the Concept of the Psychosocial Work Environment in Swedish Policy and Research. *Nordic Journal Of Working Life Studies*, 3(1), 4-30.
- AFS 1980:14. *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljö: Arbetarskyddsstyrelsen allmänna råd beträffande psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön*. Hämtad 11 februari, 2015, från Arbetsmiljöverket, http://www.av.se/lagochratt/afs/afs1980_14.aspx
- AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Hämtad 23 april, 2015, från Arbetsmiljöverket, http://www.av.se/lagochratt/afs/afs2001_01.aspx
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.
doi:10.1177/00187267035612001
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Amabile, T. M. (1993) Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management*, 3(3), 185–201. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Andersson-Felé, Lena (2005). *Påverkar chefens personansvar kvaliteten i vården och omsorgen?* Hämtad 28 april, 2015, från Socialstyrelsen, http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/9631/2006-123-14_200612314.pdf
- Arbetsmiljöverket. (2014). *Inspektioner mot stress*. Hämtad 11 februari, 2015, från Arbetsmiljöverket, <http://www.av.se/pressrum/pressmeddelanden/2014/41914.aspx>
- Bourbonnais, R., & Mondor, M. (2001). Job strain and sickness absence among nurses in the province of Québec. *American Journal Of Industrial Medicine*, 39(2), 194-202.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 4(1), 27-43. doi:10.1037/1089-2699.4.1.27
- Chu, C. I., Lee, M. S., & Hsu, H. M. (2006). *The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan*. *Public Health Nursing*, 23(6), 496-505.

- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P., Røvik, K. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Goodall, A.H. (2012). A Theory Of Expert Leadership. *IZA Discussion Paper No. 6566*.
Åtkomst 13 maj, 2015, från <http://ssrn.com/abstract=2066989>
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal Of Applied Psychology*, 94(4), 927-944. doi:10.1037/a0014391
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: gathering and analysing data*. Buckingham: Open University Press.
- Hein, H.H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Härenstam, A., Marklund, S., Berntson, E., Bolin, M., & Ylander, J. (2006). Understanding the organisational impact on working conditions and health (Arbete och Hälsa 2006:4). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Karasek Jr, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. (3., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2004). Organisational Justice and Change in Justice as Predictors of Employee Health: The Whitehall II Study. *J Epidemiol Community Health*, 58(11), 931-937. doi:10.1136/jech.2003.019026
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Lundberg, U., Cooper, C.L. (2011). *The science of occupational health. Stress, psychobiology and the new world of work*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer publishing company, Inc.

- Lundqvist, D., Eriksson, A., Ekberg, K. (2012). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 42(3), 419-427.
- McClenahan, C. A., Giles, M. L., & Mallett, J. (2007). The importance of context specificity in work stress research: A test of the Demand-Control-Support model in academics. *Work & Stress*, 21(1), 85-95. doi:10.1080/02678370701264552
- Mackenzie, C. R., Keuskamp, D., Ziersch, A. M., Baum, F. E., & Popay, J. (2013). A qualitative study of the interactions among the psychosocial work environment and family, community and services for workers with low mental health. *BMC Public Health*, 13(1), 1-14. doi:10.1186/1471-2458-13-796
- Morrison, D. Payne, R.L. & Wall, T.D. (2003) Is job a Viable Unit of Analysis? *A Multilevel Analysis of Demand-Control-Support Models*. *Journal of Occupational Health Psychology*. 8:3, P. 209-219. DOI: 10.1037/1076-8998.8.3.209
- North, F., Syme, L., Feeney, A., Shipley, M., Marmot, M. (1996) Psychosocial work environment and sickness absence among British civil servant: the Whitehall 11 study. *American Journal of Public Health*, 86(3), 332-340. doi:http://dx.doi.org.webproxy.student.hig.se:2048/10.2105/AJPH.86.3.332
- Oxenstierna, G., Magnusson Hansson, L.L., Widmark, M., Finnholm, K., Stenfors, C., Elofsson, S., Theorell, T. (2011) Conflicts at work -The relationship with workplace factors, work characteristics and self-rated health. *Industrial Health*, 49(4), 501-510.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (3., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(68-78). doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Røine, M., & Ali, J.A. (2005) *Coachings effekter på stressnivå*. Universitetet for miljø- og biovitenskap.
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R., Wilson, M., Jarczok, M., Litaker, D., Mauss, D., Bosch, J., Fischer, J. (2014) Associations Between Supportive Leadership and Employees Self-Rated Health in an Occupational Sample. *International Journal of Behavioral Medicine*, 21(5), 750-6. doi:http://dx.doi.org.webproxy.student.hig.se:2048/10.1007/s12529-013-9345-7

- Schelvis, R. C., Oude Hengel, K. M., Wiezer, N. M., Blatter, B. M., van Genabeek, J. M., Bohlmeijer, E. T., & van der Beek, A. J. (2013). Design of the Bottom-up Innovation project - a participatory, , organizational level intervention on work-related stress and well-being for workers in Dutch vocational education. *BMC Public Health*, 13(1), 1-15. doi:10.1186/1471-2458-13-760
- Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Ljung T, Pousette A, Ahlborg, G Jr. (2004). *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Balanserade förhållningssätt och strategier*. Hämtad den 14 maj, 2015, från ISM.
<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20f%C3%B6r%20stressmedicin/Publikationer/ISM-rapporter/ISM-rapport%201.pdf>
- Smith, P.B., Andersen, J.A., Ekelund, B., Graversen, G. & Ropo, A. (2003). In Search of Nordic Management Styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19 (4), 491-507.
- Svartdal, F. (2001). *Psykologins forskningsmetoder: en introduktion*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv: det ska fan vara chef*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Taris, R., & Feij, J. A. (2001). Longitudinal Examination of the Relationship Between Supplies-Values Fit and Work Outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 52.
- Yaffe, T., & Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal Of Applied Psychology*, 96(4), 806-826. doi:10.1037/a0022464
- Vetenskapsrådet, (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 25 april, 2015, från Vetenskapsrådet.
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wolmesjö M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: Om förändringar av yrkesrollen för första linjen chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Doktorsavhandling, Lunds Universitet, Socialhögskolan.

Bilaga 1. Intervjuguide

Intervjuguide

Studiens syfte

Syftet med studien är att undersöka hur personalchefer upplever den psykosociala arbetsmiljön.

Inledning

Välkommen

Etiska aspekter

Presentation av ämnesområde

Inledningsfrågor:

Hur länge har du arbetat på denna befattning?

Hur länge i denna organisation?

Nu kommer några frågor som handlar om din psykosociala arbetsmiljö vad det gäller arbetstillfredsställelse, arbetsrelaterad stress och ledarskap:

TEMA: Arbetstillfredsställelse

Motivation

- Vad motiverar dig i arbetet?
- Känner du dig delaktig och kan påverka din arbetssituation?
- På vilket sätt kan du styra dina arbetsuppgifter?
- Hur ofta känner du dig nöjd med ditt arbete efter arbetsdagen?
- Hur ser möjligheterna till personlig och professionell utveckling ut i ditt arbete?
- Upplever du att du idag får utnyttja hela din kompetens i ditt arbete?
 - På vilket sätt?

Kommunikation

- Hur hanterar du konflikter på arbetsplatsen?
- Upplever du att dina åsikter lyssnas till?
 - På vilket sätt?
- Hur upplever du kontakten med medarbetarna?
- Hur fick du information om vilka mål som gäller för verksamheten?
- Hur får du löpande information vid förändringar?

- Vilka faktorer påverkar din arbetstillfredsställelse?

TEMA: Arbetsrelaterad stress

- Kan du påverka mängden arbetsuppgifter?
 - I så fall, hur?
- Upplever du stress i din arbetssituation?
 - I vilka situationer upplever du stress i ditt arbete?
 - Vad gör du för att undvika stress på arbetsplatsen?
 - Anser du att det finns stöd att få i stressiga situationer?
- Upplever du att du har tillräckliga resurser för att klara ditt arbete?
- Händer det att du inte hinner slutföra dina arbetsuppgifter?
- Finns det faktorer som kan orsaka stress i din arbetssituation? I så fall vilka?

TEMA: Ledarskap

Befogenheter, ledarrollens struktur, skyldigheter, ansvar

- Tycker du att de krav som ställs på dig i ditt arbete är rimliga?
- Finns det tydliga mål och riktlinjer?
- Hur upplever du klimatet på din arbetsplats?
- Upplever du att du får det stöd du behöver av din chef?
 - Beskriv vad din chef gör som är bra respektive mindre bra?
- Upplever du att din chef är tillgänglig?
 - Hur önskar du att det skulle vara?

SAMMANFATTNING

Om du nu tänker efter sammantaget hur du har svarat på de föregående frågorna, undrar vi hur du skulle vilja definiera din psykosociala arbetsmiljö? Dvs:

- Vad tycker du är en god psykosocial arbetsmiljö för dig som chef?
- Vilka faktorer anser du påverkar din psykosociala arbetsmiljö positivt?
- Vilka faktorer anser du påverkar din psykosociala arbetsmiljö negativt?