



MALMÖ HÖGSKOLA
Hälsa och samhälle

Chefers psykosociala arbetsmiljö

– EN KVALITATIV STUDIE OM DEN
PSYKSOCIALA ARBETSMILJÖN HOS CHEFER
I DEN OFFENTLIGA SEKTORN.

Cecilia Mårdklint
Malin Olsson

Handledare: Torbjörn Friberg

Chefers psykosociala arbetsmiljö

– En kvalitativ studie om den psykosociala arbetsmiljön hos chefer i den offentliga sektorn.

Managers psychosocial workingenvironment

– a qualitative study of the psychosocial workingenvironment with managers in the public sektion.

Mårdklint, C & Olsson, M. Chefers psykosociala arbetsmiljö. – En kvalitativ studie om den psykosociala arbetsmiljön hos chefer i den offentliga sektorn. *Examensarbete i Kvalitet, utvärdering och verksamhetsutveckling 10 poäng.* Malmö högskola: Hälsa och Samhälle, enheten för social arbete, 2009

Abstract

Globaliseringen av de internationella ekonomierna och internationella influenser har under de senaste decennierna fått stor genomslagskraft i svensk förvaltningspolitik. En följd av reformen är krav på styrning av den offentliga sektorn liknande den privata med en mera företagsliknande styrningsmodell med ekonomin i fokus. En annan följd av reformen är att chefer närmast produktionen i den offentliga sektorn idag har ett stort ansvar för kommunikationen mellan de chefer de har över sig och medarbetarna. Detta kan påverka chefers psykosociala arbetsmiljö och det är vad som denna uppsats behandlar. Vi undersöker hur chefer upplever sin egen psykosociala arbetsmiljö. Syftet är att skapa förståelse kring denna yrkeskategoris psykosociala arbetsmiljö. Metoden i vår studie är en kvalitativ intervjustudie med ett utforskande forskarintresse. Vi har intervjuat tre chefer som arbetar närmast produktionen inom offentlig verksamhet i Skåne. Fokus i studien ligger på chefernas upplevda arbetsmiljö och hur vi kan förstå denna. Uppsatsen diskuterar de konsekvenser som kan uppkomma om chefers psykosociala mående är dåligt. I uppsatsen belyses också vikten av ett gott psykosocialt mående för chefer. Ett resultat i undersökningen visade att en faktor som påverkar det psykosociala måendet är de förväntningar chefen ställer på sig själv och hur väl chefen lyckas leva upp till dem.

Nyckelord: Arbetsmiljö, Beteenden, Chef, Humanistisk teori, Känslor, Upplevelser.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING OCH PROBLEMFÖRMULERING	5
1.1 Syfte och frågeställning	6
1.2 Definition och avgränsning.....	6
2. TIDIGARE FORSKNING.....	7
2.1 Psykosocial arbetsmiljö.....	7
2.2 New public management och chefs arbetsmiljö	7
2.3 Förutsättningar i chefsrollen.....	9
2.4 Faktorer som kan påverka upplevelsen av den egna arbetsmiljön	9
2.5 Sammanfattning	10
3. TEORI	11
3.1 Humanistisk psykologi	11
3.2 Maslows behovshierarki.....	11
3.3 Rogers personlighetsteori och människosyn	12
3.4 Vad handlar den humanistiska psykologin om?	13
3.5 Humanistisk psykologi i relation till organisationer och ledarskap	13
3.6 Vad säger teorin egentligen?	14
4. METOD	16
4.1 Metod och forskningsintresse.....	16
4.2 Val och urval av undersökningsmaterial	17
4.3 Val av datainsamlingsmetod	18
4.4 Bearbetning och analys av material.....	20
4.5 Bortfall.....	22
4.6 Etiska överväganden	22
4.7 Det här är vad vi gjort.....	23
5. RESULTAT	24
5.1 Karin.....	24
5.2 Anna	28
5.3 Lars.....	32

6. ANALYS	37
6.1 Upplevelser kring yrkesrollen	37
6.2 Tydlighet i yrkesrollen	37
6.3 Relationer till medarbetare	38
6.4 Faktorer som kan påverka det psykiska måendet	39
6.5 Delaktighet i beslutande processen	39
6.6 Arbetet med chefens egna psykosociala arbetsmiljö.....	40
6.7 Upplevelser kring arbetsuppgifter	40
6.8 Förhållande till kollegor och närmsta chef	41
7. SAMMANFATTANDE SLUTDISKUSSION	42
8. REFERENSER.....	44
8.1 Litteratur.....	44
8.2 Internet.....	45
BILAGOR	46
Bilaga 1.....	46
Frågeformulär	46
Bilaga 2.....	48
Frågeformulär	48

1. Inledning och problemformulering

Få har säkert undgått den senaste tidens debatt i media om den ökande psykiska ohälsan. Diagnoser som utbrändhet och utmattningssyndrom har blivit allt vanligare. Ett stort antal människor är idag sjukskrivna från sina arbeten på grund av just dessa problem. I boken *Arbetsliv och hälsa 2004*, kan man läsa om "arbetsmiljöproblematikens återkomst". Författaren Rolf Å Gustavsson skriver där om globaliseringen av de nationella ekonomierna och de internationella influenser som fått stark genomslagskraft i svensk förvaltningspolitik, kallad New public management, NPM. Denna organisationsform innebär enligt Gustavsson att offentliga och privata organisationer bör och kan styras på liknande sätt, en mer företagsliknande styrningsmodell. Gustavsson menar också att den reform som NPM inneburit för den offentliga sektorn under de senaste decennierna har medfört en ökande arbetsmiljöproblematik. Genom att lägga snävt fokus på ekonomistyrning och produktivitet hamnade arbetsmiljöproblematiken i skymundan. Sammantaget menar Gustavsson att detta lett till en ökande arbetsmiljöproblematik. En anledning till detta är att medarbetarna minskat samtidigt som brukare och klienter varit detsamma eller rent av ökat. Som chef inom den offentliga sektorn kan detta innebära att man idag har fler anställda än vad man hade för 20 år sedan (Gustavsson 2004).

Mot bakgrund av detta är det lätt att föreställa sig att arbetsmiljön idag är betydligt tuffare för en chef än vad den varit tidigare då den offentliga sektorn inte styrdes lika hårt av ekonomi och produktivitet. Arbetsmiljön är numera reglerad genom lagar som Arbetsmiljölagen (AML), Arbetsförordningen (AMF) och Arbetsmiljöverkets föreskrifter och råd, som finns utgivna i Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS) (Zanderin 2005). Som chef eller arbetsgivare är man tvungen att förhålla sig till detta regelverk. Chefen är också den som förväntas skapa ett gott arbetsklimat på arbetsplatsen samt implementera och genomföra reformer som beslutats på ledningsnivå. Men hur ser arbetsmiljön ut för chefen? Som chef kan man behöva fatta svåra beslut och hålla i samtal som kan vara svåra att genomföra. Exempel på sådana samtal kan vara vid varsel, då det inkommit klagomål på medarbetare i verksamheten eller då verksamhetens uppdrag inte blivit korrekt utfört. Som chef med personalansvar ingår det i yrkesrollen på de flesta arbetsplatser att ha god kännedom om sin personal även på det personliga planet. Detta kan innebära att chefen får hålla i samtal som inte endast är arbetsrelaterade utan även relaterade till deras privatliv. Som chef gäller det då att man behåller dessa samtal för sig själv. Vilket stöd får chefen när det gäller sin egen arbetsmiljö? Dessa frågor menar vi är intressanta ur forskningssynpunkt för att eventuellt kunna förebygga psykosocial ohälsa på arbetet hos chefer.

I begreppet arbetsmiljö kan det vara lätt att tänka sig yttre faktorer så som bord och stolar, rätt arbetsställning, terminalglasögon, ljud och ljuspåverkan och så vidare. Här bör det dock understrykas att den psykosociala arbetsmiljön så som vi definierar den här innefattar inre faktorer som de mellanmännsliga relationer som finns på arbetsplatsen, upplevelser och känslor som finns kring dessa dagliga relationer. Vi menar att den psykosociala arbetsmiljön hos chefer är ett viktigt forskningsområde som ett led i att förebygga psykosocial ohälsa hos denna kategori. Vi anser också att en ökad kontroll av den egna psykosociala arbetsmiljön kan leda till en minskad psykosocial ohälsa relaterad till arbetet. Genom att forska på detta område hoppas vi kunna identifiera något som skulle kunna vara användbart av chefer för att öka kontrollen av sin egen psykosociala arbetsmiljö, så kallade verktyg. I en förlängning skulle en ökad kontroll av sin

egen psykosociala arbetsmiljö kunna innebära en minskning av psykosocial ohälsa relaterat till chefers arbetsmiljö.

1.1 Syfte och frågeställning

Genom att här beskriva syfte och frågeställningar hoppas vi ytterligare klargöra forskningsområdet och intentionen med undersökningen. Syftet med denna uppsats är att undersöka hur chefer upplever sin egen psykosociala arbetsmiljö och hur vi kan förstå denna yrkeskategoris psykosociala arbetsmiljö. Våra frågeställningar är som följer:

- Hur upplever chefer sin egen psykosociala arbetsmiljö?
- Hur hjälper teorin oss att förstå chefers psykosociala arbetsmiljö?
- Hur ser det stöd ut som chefer får i sin yrkesroll?

1.2 Definition och avgränsning

Som vi beskrivit i inledningen är syftet med denna uppsats att undersöka chefers psykosociala arbetsmiljö. Huvudbegreppen kommer genomgående att vara chefer och psykosocial arbetsmiljö. För att få en djupare förståelse kring vad det är vi menar när vi använder dessa begrepp kommer vi här att definiera begreppen.

Det begrepp som vi kommer att definiera först är begreppet chef. Enligt Nationalencyklopedin, NE, betyder ordet chef:

person med (högsta) ledande funktion och i sista hand avgörande bestämmanderätt över ngn verksamhet som utövas av en grupp; vanl. om ledare av tjänstemannatyp (www.NE.se 2008-11-26)

Det är vår uppfattning att det inom den offentliga organisationen finns chefer enligt definitionen ovan på olika nivåer. Dels finns det de chefer som har ett övergripande ansvar och dels finns det de chefer som har ett direkt ansvar för produktionen. I vardagligt tal kan man höra begrepp som första linjens chef, chef med personalansvar, mellanchefer och så vidare. Vi har valt att undersöka just de chefer som arbetar närmast produktionen i den offentliga verksamheten.

För att definiera ordet psykosocial arbetsmiljö har vi använt oss av boken *Arbetsmiljö*. Författaren Krister Håkansson skriver där om den psykosociala arbetsmiljön och menar att den handlar om de upplevda mellanmänniska relationer som finns på arbetsplatsen. Fortsättningsvis i denna uppsats kommer vi att använda denna definition när vi pratar om den psykosociala arbetsmiljön (Zanderin 2005).

Att vi har valt att undersöka chefers psykosociala arbetsmiljö närmast produktionen har sin grund i att som chef i denna position kan det innebära att man sitter på en befattning mellan de som arbetar i produktionen och den eller de chefer man har över sig i den offentliga organisationen. Vi menar att som chef i denna ställning ingår det ofta ett stort personalansvar då personalgruppen kan vara större på dessa arbetsplatser än hos chefer högre upp i den offentliga organisationen. En större personalgrupp kan också betyda fler personalproblem. Vår upplevelse är att dessa chefer ofta kan vara ensamma i sin yrkesroll på arbetsplatsen. Vi menar att om personalgruppen eller enskild personal i personalgruppen har problem av olika slag som kan kräva åtgärder av arbetsgivaren för att lösas, kan det leda till att chefens yrkesroll hamnar i en utsatt position. Detta kan påverka chefens psykiska mående på arbetsplatsen och därmed också chefens psykosociala arbetsmiljö.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel kommer vi att ta upp tidigare forskning i ämnet. Först kommer vi att gå igenom vad tidigare forskning säger om den psykosociala arbetsmiljön. Därefter kommer vi att presentera på vilket sätt den offentliga organisationen genomgått påverkat arbetsmiljön för chefen. Vi kommer också att visa vad tidigare forskning har att säga om vilka förutsättningar som finns för ett bra ledarskap och därmed också den psykosociala arbetsmiljön. Till sist kommer vi att behandla vad som skrivits tidigare om vilka faktorer som kan påverka upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön. Genom att redogöra för tidigare forskning hoppas vi klarlägga ytterligare skäl till varför forskning inom detta område kan anses vara relevant.

2.1 Psykosocial arbetsmiljö

I boken *Organisationspsykologi och ledarskap* (2004) skriver Rubenowitz, att psykosocial arbetsmiljö innebär ett gott samspel mellan individen och den omgivande miljön. En ökad arbetsglädje kan ses genom ett positivt arbetsklimat där sammanhållning och engagemang inför arbetsuppgifterna blir ett kännetecken. Det är viktigt för den enskilde att få möjlighet till kompetensutveckling och att få känna delaktighet inom gruppen. Rubenowitz påpekar att en god psykosocial arbetsmiljö karakteriseras av följande fem faktorer:

- *Egenkontroll i arbetet*; Arbetstagaren finner arbetsklimatet mer positivt då hon får bestämma arbetstakten och arbetssättet inom rimliga gränser i sitt dagliga arbete.
- *Positivt arbetsledningsklimat*; Samarbete mellan de över och underordnade är viktigt för att arbetsklimatet ska kännas positivt.
- *Stimulerande arbetsuppgifter*; De arbetsuppgifter den anställda har ska kännas betydelsefulla och ge den anställda möjlighet att använda sig av sina inneboende talanger, kunskaper och förutsättningar.
- *God arbetsgemenskap*; Trivsel, samarbete och kontakt med arbetskamrater är viktiga förutsättningar för att skapa gemenskap på arbetet.
- *Optimal arbetsbelastning*; Optimal arbetsbelastning i både fysisk och psykisk bemärkelse (Rubenowitz s. 97).

För att kunna skapa personlig tillfredsställelse, engagemang och mindre stress på arbetsplatsen krävs positiva förhållanden i de fem avseende menar Rubenowitz. Vidare menar författaren att otillfredsställande arbetsmiljö såsom dålig arbetsledning, tråkigt och enformigt arbete, för stora eller för små krav i sitt arbete och en känsla av att inte vara med i gemenskapen kan leda till låg motivation, psykosomatiska besvär, höge arbetsfrånvaro och en högre risk för arbetsplatsolyckor (Rubenowitz 2004). Den psykosociala arbetsmiljön bör dock belysas av andra faktorer så som organisationsförändringar. En sådan organisationsförändring kan man se har skett hos den offentliga sektorn i Norden de senaste 20 åren.

2.2 New public management och chefens arbetsmiljö

I boken *Organisationsteori för offentlig sektor* beskriver författarna om hur offentlig och privat verksamhet styrs (Christensen m fl 2005). Offentliga organisationer har en demokratiskt folkvald ledning som organisationen är ansvarig inför. Detta innebär att offentliga organisationer ingår i en

parlamentarisk styrkedja där folket utgör grunden för all auktoritet. De offentliga intressena har sin grund i mål och värderingar vilket förklaras genom att den offentliga sektorn styrs genom demokratiska hänsyn, värderingar om rättssäkerhet och hänsyn till det gemensamma. Ledare inom det offentliga är ansvariga inför medborgarna och väljarna och det ställs stora krav på det offentliga gällande öppenhet, insyn, likabehandling och förutsägbarhet i verksamheten (Christensen m fl, 2005, s. 14-17).

Privata organisationer styrs enligt det ekonomiska synsättet där kostnadseffektivitet, prissystem och konkurrensmöjlighet används som måttstock för organisationer. Offentliga organisationer skiljer sig från privata organisationer på ett sätt genom att de inte bedriver sin verksamhet på en ekonomisk marknad med fri konkurrens. Vidare skriver författarna om att New public management, NPM, framhåller att organisationsformer och styrformer från privata organisationer kan överföras till offentliga organisationer. Författarna understryker att NPM tonar ner skillnaderna mellan de offentliga och privata organisationerna (Christensen m fl. 2005).

Socialstyrelsen gjorde en undersökning 2003 med titeln *Hur många direkt underställda kan en chef ha? – om kontrollspann i vård och omsorg*, som handlar om hur många anställda en chef inom den offentliga verksamheten kan ha och dess betydelse för arbetsmiljön. Av undersökningen framkommer att den reform som NPM inneburit för den offentliga organisationen inneburit en ökad upplevelse av stimulans i chefsrollen. Utredningen visar också att reformen har inneburit en ökad upplevelse av hinder och minskat stöd. I en sådan ny situation kan den ökade stimulansen enligt Socialstyrelsen innebära en upplevelse av ökad stress. I en omorganisation där man tar bort och trycker ihop ett antal nivåer är det oftast chefer på mellannivå som försvinner. Detta innebär ofta inte bara ett ökat ansvar för chefen med personalansvar närmast produktionen att uppmuntra de anställda att ta eget ansvar för sitt arbete. Det innebär ofta också fler måsten, fler personalproblem då arbetsgruppen ökar, mer ansvar och mer arbetsuppgifter. Detta ställer högre krav hos chefen på samordning och kommunikation (Socialstyrelsen 2003).

Vidare kan man läsa i undersökningen att omstruktureringarna och de ekonomiska nedskärningarna har inneburit en ökad fokusering på kvalitetssäkring och effektivitet. Detta innebär att det ställs högre krav på medarbetarna inom organisationen. Av rapporten framkommer att detta gäller även för chefsrollen. Idag framhålls chefens betydelse för organisationen och verksamhetens utveckling. Ett effektivt chefskap bygger på ett beroende mellan chefen och medarbetaren. Rapporten visar också att det idag ställs högre krav på social kompetens hos chefen med personalansvar på ett annat sätt än det gjordes i den tidigare hierarkiska strukturen. Enligt utredningen har också beräkningar gjorts som visar att kontrollspannet, det vill säga det antal underordnade som leds av samma chef, inte bör vara mer än 30. Med de antal arbetsuppgifter som åligger en chefs personalansvar finns det enligt undersökningen inte mer arbetstid kvar för fler medarbetare (Socialstyrelsen 2003). Att uppnå fastställda mål genom att skapa goda förutsättningar på arbetsplatsen är beroende av vilka förutsättningar som finns, möjligheter som ges inom organisationen, förväntningar från chefer och medarbetare samt chefens egna resurser. Därför menar vi att den psykosociala arbetsmiljön även bör ses i relation till vilka förutsättningar som finns för chefen i sin yrkesroll på arbetsplatsen

2.3 Förutsättningar i chefsrollen

I oktober 2002 genomförde fackförbundet SKTF en undersökning av 1000 chefer om vilka förutsättningar som finns för ett bra ledarskap. Denna undersökning utmynnade i rapporten ”1000 chefer kan inte ha fel”. Enligt rapporten så är den viktigaste förutsättningen för ett bra ledarskap antal medarbetare. Av undersökningen framkommer att var fjärde chef har ansvar för mer än 50 medarbetare. Detta kan bland annat leda till att chefen inte hinner ha utvecklingssamtal med alla anställda. Enligt rapporten genomförs det mindre utvecklingssamtal på de arbetsplatser där chefen har ansvar för flera anställda (SKTF 2002).

I samma utredning kan man också läsa att utvecklingssamtalet mellan chef och anställd syftar till att mynna ut i en verksamhetsutveckling. Enligt SKTF innebär detta i verksamheter där det finns så många anställda att chefen har svårt att genomföra utvecklingssamtal med alla anställda att verksamhetens utvecklingsmöjligheter kan minska. Rapporten visar också att de chefer som själva har varit på ett utvecklingssamtal i egenskap av arbetstagare har bättre förutsättningar att själv genomföra utvecklingssamtal i sin verksamhet. Av undersökningen framkommer också att om antal chefer på mellannivå skulle öka kunde utvecklingsmöjligheterna förbättras för både chefen med personalansvar såväl som för medarbetaren (SKTF 2002).

En annan förutsättning som rapporten tar upp är förtroendefulla relationer. Av de tillfrågade cheferna uppgav ca 80 % att de har tillgång till adekvat stöd de gånger ledarskapet kan kännas utsatt eller ifrågasatt. Dock uppgav ca 50 % av de tillfrågade cheferna att de hade tillgång till olika stödfunktioner som till exempel handledning, mentor nätverk eller liknande. Den vanligaste stödfunktionen som uppgavs var nätverk vilket innebär att chefer ingår i ett nätverk för chefer (SKTF 2002). Med bakgrund av ovanstående anser vi att det är viktigt att ta upp vilken tidigare forskning som finns kring vilka faktorer som kan påverka den egna upplevelsen av arbetsmiljön.

2.4 Faktorer som kan påverka upplevelsen av den egna arbetsmiljön

Våren 2003 genomförde SKTF ytterligare en undersökning med namnet *1000 chefer har fullt upp* kring chefer med syfte att kartlägga situationen för befattningsledare i olika positioner. Utredningen omfattade företagsledare, förvaltningschefer, äldreomsorgschefer, arbetsledare och avdelningschefer. Av de 1000 tillfrågade var 804 offentligt eller privat anställda med anknytning till kommuner och landsting. Resultatet av denna utredning visar att faktorer som avgör hur man upplever sin egen arbetsmiljö kan vara:

- hur hög arbetsbelastningen är,
- om det finns arbetsrelaterad sjukfrånvaro,
- om man känner olust inför att gå till arbetet,
- beslut som fattas i strid med yrkesetiken,
- inflytande i beslutsprocessen och
- vilken metod man använder för personalförsörjning.

När det gäller arbetsbelastning visar resultatet i undersökningen att ca 40 % av de tillfrågade upplever att de har för hög arbetsbelastning. Förklaringar till detta tycks enligt undersökningen vara ett bristfälligt administrativt stöd kombinerat

med att man har för många medarbetare. Av rapporten framgår att man kan anta att för hög arbetsbelastning kan leda till arbetsrelaterad sjukfrånvaro och olust över att gå till arbetet (SKTF 2003).

När det gäller metod för personalrekrytering visar utredningen att chefen idag måste lägga allt mer tid på personalrekrytering för att klara av verksamhetens dagsbehov av personal istället för att arbeta långsiktigt med personalplanering och verksamhet. Anledning till detta är enligt utredningen att det saknas rekryteringsstrategier i kommuner och landsting (SKTF 2003).

Undersökningen visar också att ett ökat omvårdnadsbehov och stora pensionsavgångar leder till att det behöver anställas 800 000 personer fram till 2010. En grupp på 85 % av de tillfrågade inom sociala och vårdande verksamheter uppger att de någon gång hamnar i en situation där de känner sig tvingade att fatta beslut som strider mot deras yrkesetik. Denna situation uppstår då brukarnas behov ställs mot politiska direktiv med ekonomin som överordnat mål. Kännetecknande för dessa chefer är att de är kvinnor med stort personalansvar och bristande stöd i deras yrkesroll. Rapporten visar också att 95 % av de tillfrågade upplever att de har reellt inflytande i beslutsprocessen i den egna verksamheten (SKTF 2003).

2.5 Sammanfattning

Den tidigare forskning vi tagit upp ovan visar att reformen New public management haft stor genomslagskraft i den offentliga sektorn i Sverige. Reformen har inneburit att organisationen plattats till i det avseende att bland annat besparingskrav lett till att det finns ett mindre antal chefer på mellannivå. Detta har i sin tur inneburit att chefer med ett personalansvar fått ett större personalansvar med större personalgrupper. Detta ställer i sin tur ett större krav på chefer med personalansvar att uppmuntra anställda att ta mer ansvar. Det innebär också ett större personalansvar och fler personalproblem då personalgruppen ökar. Tidigare forskning visar också att förutsättningar för hur bra chefsrollen kan bli är hur stor personalgruppen är samt vilket stöd som finns att tillgå för chefen. Faktorer som påverkar hur den egna psykosociala arbetsmiljön upplevs kan enligt tidigare forskning vara arbetsrelaterad sjukfrånvaro, olust över att gå till arbetet, inflytande i beslutsprocessen, fattade beslut som strider mot yrkesetiken och metod för personalförsörjning.

Mot bakgrund av denna genomgång menar vi att ytterligare forskning behöver göras inom området. Vår upplevelse är att det saknas beskrivning av chefers upplevelser av sin egen psykosociala arbetsmiljö i den tidigare forskning vi presenterat. Vi anser att ytterligare kvalitativ forskning bör utföras kring detta ämne i syfte att skaffa sig mer kunskap inom området. Kunskap om chefers psykosociala arbetsmiljö kan vara relevant för att om möjligt upptäcka faktorer så kallade verktyg vilka kan ha en positiv verkan på chefers psykosociala arbetsmiljö. Genom att upptäcka faktorer som kan ha en positiv verkan på den psykosociala arbetsmiljön för chefer kan också psykosocial ohälsa bland chefer minska.

3. Teori

I föreliggande kapitel presenteras humanistisk teori som är en teori inom psykologin. Psykologen Abraham Harold Maslows (1908-1970) behovstrappa beskrivs för att aktualisera de behov som denna teori uttrycker att varje individ har. Även psykologen Carl Rogers (1902-1987) personlighetsteori om förhållandet mellan jag och idealjaget tas upp för att skapa en mer nyanserad kunskap om den humanistiska psykologin. Liksom humanistisk teori är organisationsteori av den betraktelsen att människan är en levande del av organisationen med möjlighet att påverka och utvecklas. Därför presenterar vi även organisationsteori där vi vill påvisa samband mellan organisationsteori, humanistisk teori och chefers mående. Avslutningsvis diskuteras varför teorin kan användas för att få en större förståelse för chefers psyksociala arbetsmiljö.

3.1 Humanistisk psykologi

I boken *Psykologiska perspektiv* beskriver Larsen den humanistiska psykologin. Denna teori är sprungen ur det existentialistiska synsättet och grundades på 1960 talet av en grupp amerikanska psykologer bland annat Abraham Maslow och Carl Rogers. Inom denna teori ligger fokus hos den friska individen och studier sker av en utveckling av människans kreativa sidor och möjligheter till självförverkligande. Människan ses som en varelse som ständigt utvecklas och som strävar efter ett utveckla sin personliga frihet och att förverkliga sig själv. Den humanistiska psykologin betraktar människan som född med vissa behov och förmågor. Människan strävar efter att tillfredsställa och genomföra dessa behov och förmågor under hela sitt liv. Larsen skriver att människan är född med en god och social natur. Det gäller sålunda att utveckla och förverkliga denna sociala natur. Enligt denna teori har livet ett inbyggt och livsbejakande syfte vilket kan beskrivas som självförverkligande (Larsen 1996).

3.2 Maslows behovshierarki

Maslow är känd för sin behovshierarki inom den humanistiska psykologin. Människan är enligt Maslows teori född med ett antal grundläggande behov. Dessa försöker hon ständigt att tillfredsställa. Maslow delar upp en rad olika behov i en hierarki. Denna behovshierarki fungerar som en förklaringsmodell inom humanistisk psykologi för hur människor prioriterar sina behov. Teorin innefattar behov i fem olika nivåer.

1. Fysiska behov som mat, vätska och värme
2. Trygghet och stabilitet i tillvaron
3. Sociala behov av, kärlek, gemenskap och status
4. Prestationsbehov, självrespekt, bekräftelse och kunskap
5. Självförverkligande, behov av kreativitet och förverkliga sin potential (s. 87 Larsen 1996)

Den primära idén innebär att behoven i steg ett måste vara tillfredsställda innan behoven i steg två blir viktiga för individen och kan tillfredsställas och så vidare upp i de olika stegen. Till exempel om behovet av mat och vätska inte uppfylls kommer beteendet enligt denna teori att fokusera på att tillfredsställa detta behov. Är det så att de mest grundläggande behoven är tillfredsställda eller kan tillfredsställas kommer människan enligt teorin att fokusera på att tillfredsställa behov som ligger på en mer självförverkligande och utvecklande nivå. Maslow skiljer också mellan utvecklingsbehov och bristbehov. Om bristbehovet är

tillfredsställt kan sjukdomar förhindras, om utvecklingsbehovet är tillfredsställt kan hälsa och personlig utveckling möjliggöras och man kan även skjuta undan de lägre liggande behoven för en tid. Utvecklingsbehoven är individuella medan bristbehoven är samma för alla. Om behovet av kärlek och bekräftelse inte blivit tillfredsställt kan olika former av psykiska störningar samt neuroser utvecklas (Larsen 1996).

Människan har en inneboende drift att vilja förverkliga sig själv. Självkänslan är känslan av egenvärdet. Svaret på detta får individen genom andras värderingar och acceptans samt genom egen kompetens. Maslows definition ovan av självkänsla visar att man har en balans mellan tron på den egna förmågan samt en föreställning om hur andra ser på mig. Självkänslan påverkas både av de egna tankarna och av andras, alltså inte enbart det ena eller det andra (*Modern teoribildning i socialt arbete*, Payne 2002 s. 245-246, Nationalencyklopedin 2008-11-24).

Maslow menar att alla är fria att bilda sin egen personlighet och drivkraften till detta är motivation. Hans teori kallas därför för "Motivationsteori", vilket innebär att allt handlande vi gör har sin grund i motivation. Maslow använder ordet "själv" och "självförverkligande" i sin teori där behovet av självförverkligande först kommer då de fysiologiska och de sociala behoven är tillfredsställda. Genom att lära sig tillfredsställa sina behov skapas en så kallad positiv identitetsutveckling. En positiv identitetsutveckling kan vara samma som en positiv utveckling av självkänslan (<http://www.chef.se/motivation> 2008-12-02).

3.3 Rogers personlighetsteori och människosyn

Larsen (1996) tar också upp psykologen Carl Rogers personlighetsteori och människosyn inom den humanistiska teorin. Människan föds enligt Rogers med en del positiva egenskaper eller möjligheter. Inom människan finns det en grundläggande strävan efter att aktualisera dessa möjligheter. För att förverkliga dessa möjligheter har människan en inneboende organisk bedömningsprocess den så kallade jagbilden. Detta innebär att hon bedömer de tillstånd och upplevelser som människan möter. Människan strävar efter upplevelser som verkar positivt för individen och vilka utgör ett stöd för förverkligandet av individen. Negativa upplevelser för individen avvisas och undviks. Detta bedömningsinstrument är socialt bestämt och byggs upp gradvis allteftersom individen utvecklas genom intryck från de reaktioner individen möter från personer i dess omgivning. Individen har ett medfött behov av att bli socialt accepterat av omgivningen och därför är individen hela tiden uppmärksammat på vad andra tycker och tänker. Jaget utformas ifrån på vilket sätt individen har blivit uppmärksammat, respekterad och älskad (Larsen 1996 s. 88).

Rogers menar att individen i våra möten hela tiden prövar om de upplevelser och känslor vi har stämmer överens med den jagbild som individen har. Om inte känslorna och upplevelserna stämmer överens med jagbilden är det en så kallad inkongruens vilken individen upplever som ett hot som skapar ångest. För att undvika ångestkänslor använder individen försvarsmekanismer. Med detta menas att de känslor som inte stämmer överens med vår jagbild förnekas och blir inte medvetna för individen. Ju fler av de känslor och upplevelser som individen måste förneka desto mer alienerad blir individen. Ju mer präglad individen blir av bristande överensstämmelse desto mer präglad blir individens beteende av denna inkongruens. Enligt Rogers har också individen något som kallas idealjaget. Detta innebär att det är så som individen vill vara. Förhållandet mellan idealjaget och jaget kan också präglas av inkongruens vilket också är styrt från omgivningen.

Till exempel kan påverkan från omgivningen leda till att individens ideal och personliga ambitioner har blivit så stora att det är svårt att leva upp till dem. När individen lever under förhållanden som gör att det uppstår inkongruens kan individen visa upp ett ängsligt beteende med försvarsattityd. Om individen istället får uppleva total acceptans av alla handlingar, upplevelser och känslor skulle det innebära att en utveckling som var helt identisk med jaget och idealjaget. Detta skulle innebära att individens uppfattning skulle motsvara alla medfödda resurser och möjligheter. Detta skulle enligt Rogers vara idealet för en fullt fungerande person, psykiskt frisk och mogen individ. Denna individ är dock endast möjlig i teorin (Larsen 1996 s. 89-90).

3.4 Vad handlar den humanistiska psykologin om?

Den humanistiska psykologin handlar om att förstå människans beteende genom att leva sig in i hennes värld. Genom att se på den betydelse och mening människan själv lägger in i sina handlingar kan man förstå människans upplevelser. För att uppnå denna förståelse för individen krävs det ett engagemang och en medkänsla från den som studerar. Man ska enligt Larsen kunna använda sig själv och alla sina livserfarenheter för att förstå en annan människa. Den humanistiska psykologin uppfattar människan som en fri ansvarig varelse med egna handlingsmöjligheter (Larsen 1996 s. 93-94).

I boken *Modern teoribildning i socialt arbete* beskriver, professor vid Manchester Metropolitan University Malcolm Payne, det humanistiska perspektivet. Inom humanismen tror man på människans förmåga att tänka, fatta beslut och människans förmåga att använda sig av sin fria vilja. Fokus inom humanismen ligger på människans tankeförmåga med ett ateistiskt tänkande där man tror mer på logik än religiös tro och determinism. Humanismen har även samband med demokrati därför att man tror på människors förmåga att uppskatta och umgås med varandra och människans förmåga att styra sin framtid och tillvaro. Det existerar ett humanistiskt grupporienterat arbetssätt där grupper stödjer demokratiska och humanistiska principer genom att de strävar efter och gör det möjligt för varandra att arbeta på en jämlik basis. Teorin fokuserar på människans egen förmåga och vilja där man förutsätter att hon tar ett personligt ansvar, har fri vilja och där individen strävar efter att växa som person och nå så hög grad av välmående som möjligt. Människans upplevelse är central, det vill säga hennes subjektiva värld av tankar, känslor, längtan och behov av livsmening. Självreflexion, självförverkligande, kreativitet och utveckling betonas liksom betydelsen av värden och ideal, existentiella frågor, livskvalitet och där människan tar ansvar för sina egna handlingar (Payne 2002 s. 239-240).

Payne fortsätter med att förklara att uppfattningen inom humanismen är att människan strävar efter att skapa mening med sin tillvaro, i den värld de upplever som sin. Humanismen innebär att människans tolkningar av och uppfattningar om sig själva är både giltiga och viktiga. Payne menar till exempel att socialarbetare arbetar med klienter på sådant vis att de kan skapa mening i upplevelser och erfarenheter och på så vis utforma en ny bild av sitt jag och sin betydelse i sammanhanget. Humanistisk psykologi är i den uppfattningen att stärka människans självkänsla och självförståelse och genom detta underlätta för människan att uppnå de mål som rör det egna ansvaret och skapa en känsla av delaktighet för den enskilde (Payne 2002).

3.5 Humanistisk psykologi i relation till organisationer och ledarskap

I boken *Förändring som tillstånd* skriver läkaren och psykologen Dr Bo Ahrenfeldt att alla discipliner som studerar människan som kulturvarelse tillhör

det humanistiska området, således även organisationsteori. Tankegången att människan kan leva och påverka världen samt utvecklas på egna villkor ligger i dagens organisationer såväl som i den humanistiska teorin. Genom att betrakta verksamheten och organisationen som dess människor blir organisationen en levande och skapande process. På grekiska betyder organisation verktyg. Genom att se medarbetarna som verktyg vilka omvandlar olika mentala och fysiska resurser till måluppfyllelse inom verksamheten har man intagit ett humanistiskt perspektiv (Ahrenfeldt 2001).

Ahrenfeldt fortsätter med att det i ledarskapet finns två fundamentala grunder, mål som ligger bakom skapandet och medarbetare till vilka chefen har en relation till som människa. Konsten att leda innebär att skapa stabila och bra relationer till människor. Medarbetarna väljer därefter att följa ledaren. Om ledaren inte lyckats skapa bra relationer till medarbetarna kan det bli svårt för medarbetarna att välja att följa denne. En förutsättning för en bra organisation och ett gott resultat för organisationen är relationen till medarbetarna. En viktig del för ledarskapet är enligt Ahrenfeldt vilket idealjag ledaren har. Om ledaren har orealistiska krav och falsk självbild kan det innebära att chefen kommer att ha behov av att se sig själv som fullkomlig, både fysiskt och psykiskt. Detta kan lätt leda till ständiga besvikelser och nederlag. Risken kan då vara att ledaren kommer att dölja sig själv och medarbetarna har svårt att få en bra relation till ledaren. Ett orealistiskt idealjag innebär en genom detta till en låg ledarförmåga. En realistisk självbild ökar känslan av sammanhang, KASAM, genom att medarbetaren och ledaren inser att de har begränsade resurser. Genom detta skapas möjligheter att hämta kompetenser från omgivningen vilket ökar hanterbarheten och bristen blir mindre hos ledaren och organisationen. Även om bristen fortfarande finns kvar hos ledaren som individ har det mindre betydelse i systemet och sammanhanget (Ahrenfeldt 2001).

Enlig humanismen är människans slutmål ett självförverkligande. Människan har en avsikt i allt hon gör eftersom målinriktning finns biologiskt medfött. Handlandet struktureras efter målen och inget lämnas åt slumpen. Ibland kan dessa mål och avsikter ligga på det omedvetna planet och genom det skapa problem såväl i privatlivet som i arbetet. Grundläggande för all förändring är att individen inte är nöjd med det hon har eller gör. Det kan gälla både privatlivet och arbetslivet. Människan lever i tillståndet förändring hela livet. Därför behöver människan mål och avsikter för att hantera vardagen. Viktiga verktyg för att hantera förändringen är mål och målinriktning. Detta gäller individen såväl som organisationen och arbetsgruppen. Ett bra humanistiskt ledarskap handlar därför om att skapa en situation där kreativitet frigörs mot verksamhetens gemensamma mål. En uppgift som ledare är att skapa en situation där gemensamma mål tenderar att uppstå. I förändringsarbete i en organisation uppstår ofta press och stress. Detta kan innebära att det undermedvetna aktiveras mer än vanligt. Människor kan då reagera annorlunda än vanligt vilket kan få konsekvenser för relationerna i organisationen. Forskning har visat att det oftast är de sociala och psykologiska konsekvenserna förändringen medför, som människor i organisationen känner mest motstånd för (Ahrenfeldt 2001).

3.6 Vad säger teorin egentligen?

Den humanistiska teorin uttrycker att människan har ett inbyggt behov av självförverkligande och bekräftelse. Enligt teorin är människan också född med ett antal grundläggande behov. Dessa försöker hon ständigt att tillfredsställa. Maslows behovshierarki fungerar som en förklaringsmodell inom humanistisk psykologi för hur människor prioriterar sina behov. Enligt Rogers föds människan

med en del positiva egenskaper eller möjligheter. Det finns en grundläggande strävan i människan efter att aktualisera dessa möjligheter. Individen har också ett medfött behov av att bli socialt accepterat av omgivningen och därför är individen hela tiden uppmärksammat på vad andra tycker och tänker. Idealjaget innebär att det är så som individen vill vara. Påverkan från omgivningen kan leda till att individens idealjag och personliga ambitioner har blivit så stora att det är svårt att leva upp till dem. När individen lever under förhållanden som gör att det uppstår inkongruens mellan idealjaget och den upplevda bekräftelsen kan individen visa upp ett ängsligt beteende med försvarsattityd.

Humanismen fokuserar på människans egen förmåga och vilja där man förutsätter att hon tar ett personligt ansvar, har fri vilja och där individen strävar efter att växa som person och nå så hög grad av välmående som möjligt. Människan kan leva och påverka världen samt utvecklas på egna villkor. Detta står i relation till ledarskapet i dagens organisationer såväl som i den humanistiska teorin. En förutsättning för ett bra ledarskap, organisation och ett gott resultat för organisationen inom denna teori är relationen till medarbetarna. Tillståndet förändring är konstant genom hela livet. Därför behöver människan mål och avsikter för att hantera vardagen, viktiga verktyg blir då mål och målinriktning.

Som chef har man till uppgift att skapa en situation där gemensamma mål tenderar att uppstå. Oftast är det de sociala och psykologiska konsekvenserna av en förändring i organisationen som människor känner motstånd för. Som chef gäller det då att vara lyhörd för detta hos personalen. Att inte låta sig själv påverkas av detta motstånd för att kunna ha styrka att leda personalen genom det svåra i ett förändringsarbete.

Inom humanismen menar man att individen strävar efter att få känna bekräftelse och få möjlighet till självförverkligande i sitt liv. Detta gäller även inom individens arbetsområde där dessa element krävs för bästa förutsättningar att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett lyckat sätt. Det är viktigt för individen att känna sig accepterad i sin sociala kontext denne tillhör. Vi menar att samspel, samhörighet, bekräftelse och synlighet är en del av förklaringen till ett gott psykosocialt mående. Därför anser vi att humanistisk teori kan hjälpa till att förklara fenomen som kan finnas i relation till den psykosociala arbetsmiljön.

4. Metod

Vi kommer i detta avsnitt att redovisa hur vi gått tillväga för att samla in och bearbeta vårt material. Först kommer vi att ta upp en kort beskrivning av kvantitativ och kvalitativ metod. Därefter presenteras denna undersöknings forskningsintresse. Sedan introduceras urvalsmetod och undersökningsmaterial. En sammanfattning av olika datainsamlingsmetoder kommer att redovisas för att motivera val av denna datainsamlingsmetod. Efter det framförs hur bearbetning och analys av materialet har genomförts. Till sist förs en diskussion kring bortfallsprincipen samt vilka etiska överväganden som gjorts.

4.1 Metod och forskningsintresse

I boken *Sociologiska perspektiv* förklarar Pål Repstad skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ insamlingsmetod. Författaren menar att skillnaden mellan dessa metoder är hur insamling av data sker och hur data bearbetas och analyseras (Repstad 2005).

Kvantitativ datainsamling kännetecknas av att materialet som samlas in systematiseras med hjälp av statistiska sammanräkningar och lägger tonvikten på att urvalet av de enheter som undersöks ska vara representativa för problemställningen. Vissa egenskaper som forskaren har valt ut i förväg ska registreras och räknas samman och jämföras via statistiska analyser som visar resultat i mängdangivelser och siffror. Inom kvantitativa metoder där man vanligtvis undersöker många enheter är det praktiskt omöjligt att ingående beskriva varje separat enhet, här får man nöja sig med att inhämta standardiserad och kortfattad information kring vissa punkter man är intresserad av genom exempelvis via frågeformulär med färdiga svarsalternativ (Repstad 2005 s. 45-46).

Inom kvalitativ metod spelar sammanräkning en underordnad roll, här är man mera upptagen av att ge helhetliga och nyanserade skildringar av det karakteristiska hos det aktuella fenomenet. Verkningsmedlet här är snarare ord än siffror. När man använder sig av kvalitativ metod är syftet att informanten ska ge så fylliga och detaljerade redogörelser som möjligt antingen genom personlig intervju eller genom att forskaren observerar dem i deras dagliga miljö under så naturliga former som möjligt. Vilken metod som är bäst kan man inte svara på menar Repstad utan det beror på vad man vill veta. Om forskaren vill veta något om förekomsten av ett samhällsfenomen eller utbredningen av det bör man välja en kvantitativ metod därmed får man ett mera generellt svar. Vill man däremot förstå grunddragen och det säregna inom en bestämd miljö är en kvalitativ metod att föredra (Repstad 2005). Eftersom vår intention är att undersöka hur chefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö anser vi att en kvalitativ metod bättre motiverar syftet med studien än en kvantitativ metod.

I boken *Sociologisk metodik* kan man läsa att det som avgör vilken metod man använder sig av i en undersökning är vilket forskningsintresse man som forskare har. Författarna tar upp tre typer av forskningsintresse vilka lyder som följer nedan:

- det utforskande forskningsintresset
- det beskrivande forskningsintresset
- det förklarande forskningsintresset

Det utforskande forskningsintresset innebär enligt författarna att forskaren har ett intresse av att skaffa sig kunskap om något som forskaren har mycket lite eller

ingen kunskap om från början. Genom att skaffa sig kunskap om ett fenomen vill forskaren uppnå förståelse för fenomenet. I en forskning med detta forskningsintresse bör man enligt författarna välja sådana informationskällor som har bäst kunskap om ämne för att skaffa sig bäst kunskap om fenomenet. Det avgörande för val av informationskälla är hur vi som forskare kan skaffa oss bäst kunskap om ämnet. Vidare skriver författarna att det finns två metoder att samla in material på i undersökningar med denna typ av ansats. Den ena metoden är genom intervjuer och den andra metoden är genom observation (Rosengren & Arvidsson 2002).

När det gäller det beskrivande forskningsintresset menar författarna att forskaren har ett beskrivande forskningsintresse när man som forskare vill veta hur utbredd och omfattande ett visst fenomen är. Som forskare är man intresserad av att beskriva ett visst fenomen. Det bästa sättet för att kunna beskriva ett fenomen är enligt författarna att undersöka en bestämd grupp med det speciella fenomenet för att ta reda på omfattningen av ett fenomen. Antingen studerar man hela gruppen eller så kan man välja ut ett stickprov som är representativt från hela gruppen. Om man tar ut ett stickprov bör man enligt författarna garantera att stickprovet är representativt för hela den grupp forskaren vill undersöka vilket kan göra med hjälp av en vetenskaplig slumpmässig urvalsmetod (Rosengren & Arvidsson 2002 s. 26-27).

Om man som forskare har ett förklarande forskningsintresse vill man som undersökare förklara ett fenomen. Det som är intressant för den som undersöker är hur ett fenomen uppkommer, ifall man kan relatera fenomenet till ett annat fenomen, om fenomenen är beroende av varandra. För att ta reda på orsaken till ett fenomen kan man enligt författarna använda sig av experiment, det vill säga att man jämför två fenomen med varandra, ett teoretiskt och ett analytiskt, för att se om de har någon påverkan på varandra (Rosengren & Arvidsson 2002 s. 26-27).

Vidare kan man läsa i samma bok att det som avgör vilket forskningsintresse man har är syfte och frågeställningar i undersökningen (Rosengren & Arvidsson 2002). Om syftet med vår undersökning varit att undersöka omfattningen av chefers psykiska ohälsa hade forskningsintresset istället stämt överens med det beskrivande forskningsintresset. Hade syftet stämt överens med det ovan beskrivna förklarande forskningsintresset hade vår intention med denna forskning varit att undersöka om den psykiska ohälsan kan relateras till någon speciell faktor som till exempel stora personalgrupper eller vilken utbildning de undersökta cheferna har. I det beskrivande och det förklarande forskningsintresset hade en kvantitativ metod då kunnat vara den metod som passat bäst in på vår undersökning.

Som vi beskrev i inledningen är syftet med denna forskning att undersöka chefers upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön samt undersöka hur vi kan förstå deras psykosociala arbetsmiljö. Vi menar att syftet med denna forskning stämmer överens med den kvalitativa forskningsmetodiken och det forskningsintresse som beskrivits ovan som det utforskande forskningsintresset.

4.2 Val och urval av undersökningsmaterial

Rosengren & Arvidsson skriver att eftersom den utforskande ansatsen i en forskning inte vet så mycket om det fenomen den vill studera görs ett val av undersökningsmaterial istället för ett urval av undersökningsmaterial. Då den utforskande ansatsen är intresserad av att få så mycket kunskap som möjligt av ett fenomen kan forskaren välja undersökningsmaterial med syfte att välja ut de mest informationsrika undersökningsenheterna. Detta innebär att valet bör göras stegvis och att efter varje val förändras utgångsläget. Det stegvisa urvalet innebär att

forskaren väljer ut den informationsenhet man tror har mest information att ge. Därefter väljer forskaren ut en ny undersökningsenhet som forskaren tror kan ge en så annorlunda syn som möjligt på det fenomen forskaren vill undersöka. Denna stegvisa urvalsprocess pågår till dess forskaren anser sig fått tillräckligt med information för undersökningen eller till forskaren nått en så kallad informationsmättnad vilket innebär att det inte finns mer att lära sig i ämnet. (Rosengren & Arvidsson 2002)

När vi har valt ut undersökningsmaterialet till vår forskning har vi funderat kring syftet, vad det är vi vill veta med denna undersökning? Vi har kommit fram till att det vi vill veta och det som också är syftet med denna forskning är framför allt hur chefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö men också vilka förutsättningar som finns att påverka den.

Nästa fråga vi funderat över när det gäller urvalsprocessen är hur vi ska få relevant information för undersökningen. Vad vi funderade kring var vilka undersökningsenheter som hade mest information att ge. Vi kom fram till att de som vi trodde skulle kunna ge oss mest information kring ämnet var chefer eftersom det var deras upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön som vi ville veta mer om. Vi bestämde oss för att göra djupintervjuer med tre chefer. Att vi valde tre till antalet berodde på att vi ansåg att tre djupintervjuer skulle ge oss tillräckligt med material för denna uppsats omfattning.

Den första chefen vi valde ut som informationsenhet var en slumpfälligt utvald enhetschef inom den kommunala verksamheten. Den andra chefen vi valde ut som undersökningsenhet var också en enhetschef inom den kommunala verksamheten men inom ett annat verksamhetsområde och i en angränsande kommun. Vi valde en chef inom ett annat verksamhetsområde och i en annan kommun eftersom vi ville få en större spridning av resultatet. Den tredje chefen valdes ut i en kommun längre från de andra och i en verksamhet olik de andra två. Att vi valde ut en chef i en kommun som låg lite längre ifrån var även i detta val att vi ville ha en så stor spridning av materialet som möjligt. De intervjuade cheferna var av olika kön, vilket vi också ansåg kunde innebära en större spridning av materialet.

Vi är medvetna om att dessa tre chefer inte kan representera alla kommuner i Skåne eller i landet, men på grund av uppsatsens omfattning kände vi oss tvungna att begränsa oss till dessa tre chefer så att det empiriska materialets omfattning skulle stå i relation till teoretiskt material i uppsatsen.

4.3 Val av datainsamlingsmetod

Författarna Rosengren & Arvidsson tar upp två datainsamlingsmetoder när det gäller det utforskande forskningsintresset, intervju och observation. Med intervju menar författarna att frågorna ställs muntligt till svarspersonerna. Och därefter tas svaret upp på band eller antecknas. I den utforskande ansatsen skiljer författarna på två slags intervjuer den öppna och den riktat öppna. Den öppna intervjun används då forskaren är intresserad av en individs upplevelse av ett fenomenets kvaliteter och betydelse. Metodiken är då en öppen fråga med tyngdpunkt helt hos svararen och uppmuntran av forskaren till fördjupning. Den riktat öppna intervjun används då forskaren är intresserad av individens upplevelse av ett fenomenets kvaliteter. Denna metod innebär att forskaren använder sig av ett öppet frågeformulär inom valda områden. En förtjänst med den öppna riktade intervjun som datainsamlingsmetod är att utifrån så få data som möjligt kunna presentera säkerställda nyanserade resultat. En annan förtjänst som tas upp med denna metod är att man kan använda sig av subjektiv standardisering vilken innebär att man försöker anpassa formulering av en fråga så att den kan upplevas lika av olika

personer. Ett exempel på detta kan vara när man intervjuar personer i olika åldrar. Genom att anpassa formuleringen av samma fråga kan man öka chansen att frågan uppfattas lika av båda intervjupersonerna. Författarna menar också att det kan vara möjligt att förklara frågor som kan upplevas som svåra att svara på i en intervju vilket de menar kan vara svårare att göra till exempel i en enkät. Författarna tar också upp begränsningar med denna metod. En begränsning med denna datainsamlingsmetod enligt dem är att metoden kostar mer per undersökningsenhet än till exempel enkät. Författarna menar att intervjun kräver en större arbetsinsats än om man använder sig av en enkät och därför blir denna metod mer kostnadskrävande. En annan begränsning med denna datainsamlingsmetod är vad författarna benämner som intervjuareffekt. Detta innebär att ömsesidiga förstärkta förväntningar på motpartens beteende och reaktioner kan påverka svaren så att de riskerar att bli snedvridna. Författarna menar att de ömsesidiga förväntningarna kan förstärkas genom selektiv perception. Detta innebär att vad man uppfattar av budskapet från sändaren bestäms till en del av vilka förväntningar man har på budskapet och på den som sänder budskapet (Rosengren & Arvidsson 2002).

I boken *Kvalitativa studier i teori och praktik* av Svensson & Starrin beskriver Henriksson & Månsson en observerande undersökning som en undersökning där forskaren eller annan person deltar i och studerar en miljö där ett visst fenomen som forskaren är intresserad av att fördjupa sig i befinner sig. Syftet med en deltagande observation är att från insidan genom deltagande i den studerade gruppen upptäcka normer, värderingar, tolkningsmönster och kommunikationsmönster vilka är typiska för gruppen som präglar och styr tillvaron för medlemmarna i gruppen. Forskaren ämnar fördjupa sig i miljön i syfte att producera detaljrika beskrivningar av dem som ingår i den observerade miljön och deras sociala liv. Metoden kräver enligt författarna tålamod, självförtroende och målmedvetenhet av den som utför en deltagande observation. Den passar inte den eller de som söker genvägar till kunskap eller snabba resultat då metoden är tålmodsprövande och tidskrävande. Enligt Henriksson & Månsson beror den eventuella framgången med metoden på den enskilde forskarens känslighet, tålamod och kreativitet. Det gäller för forskaren att försöka se och känna verkligheten liksom de sociala aktörerna upplever den (Svensson & Starrin, 1996 s. 11-16). I boken *Sociologisk metodik* skriver Rosengren och Arvidsson att observera ett socialt skede är att få ta del av dess ursprungligaste form (*Sociologisk metodik* 2002 s.161). Ett problem med denna metod enligt författarna är att det är svårt för forskaren att observera allt. Därför bör ett urval göras av vad som ska observeras. Utgångspunkt för detta urval bör vara de teoretiska utgångspunkterna i undersökningen. Därefter bör ytterligare urval göras i vilka man bestämmer sig för hur observationen ska gå till, vilka situationer som ska observeras och vem som ska observeras. Författarna tar upp förtjänst och begränsning med denna metod. En begränsning med direkt observation kan vara att den observerade och observatören kan påverkas av den interaktion som kan uppstå i samband med observationen. Författarna menar att i vissa sådana undersökningar kan blotta närvaron av en extra individ ändra gruppens beteende. Om så är fallet menar författarna att validiteten sänks. Författarna menar att denna metod passar bäst in då graden av strukturering och standardisering är låg vilket den oftast är i en utforskande ansats. Författarna menar att förtjänst med denna metod är att den kan ge upphov till intressanta resultat och hållbar kunskap (Rosengren & Arvidsson 2002).

I vår studie har vi valt intervju som datainsamlingsmetod. Som vi beskrivit tidigare i syftet är vår intention med denna uppsats att undersöka upplevelser som chefer har om den egna psykosociala arbetsmiljön. Vi ansåg att denna datainsamlingsmetod passade bäst in på syftet. Om vi hade valt observation som datainsamlingsmetod hade vi fått fram ett material som var starkt knutet till de beteenden som finns kring den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen. Vi valde också denna metod eftersom vi såg en fördel med att intervju som metod kan få fram nyanserade svar och resultat. Vi menade att detta kunde ge ett resultat som var rikare än vid enkäter. En annan fördel vi såg med att använda oss av intervju som datainsamlingsmetod var att vi även kunde använda oss av en slags direkt observation. Genom att även observera och ta in olika ansiktsuttryck och beteenden samt lyssna in olika tonfallslägen kunde resultatet bli ytterligare nyanserat. Dock måste vi med bakgrund av de begränsningar vi presenterat i föregående avsnitt vara medvetna om vilka risker som finns med dessa metoder. Vi tänker framförallt på intervjuareffekten och det faktum att intervjupersonens beteendemönster kan ändras enbart på grund av intervjusituationen.

Denna uppsats har som tidigare beskrivits en utforskande ansats. Det vi vill undersöka är arbetsledares upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön. Därför kommer vi att använda oss av den riktat öppna intervjun. Detta innebär att tyngdpunkten i intervjun kommer att ligga hos svararen eftersom vi vill få fram svararens sätt att tänka och dennes upplevelser kring den psykosociala arbetsmiljön. Vi vill inte bara få fram enskilda svar utan även få fram meningen bakom svaren (Rosengren & Arvidsson 2002 s. 26). Den öppet riktade intervjun innebär som vi beskrivit i föregående avsnitt att man använder sig av en öppen intervjuguide inom valda frågeområden. För att matcha kraven på tillräckligt mycket datamängd var intervjuguiden mer utförlig än antal individer som intervjuades. När det gäller kravet på kvalitet så försökte vi att använda oss av subjektiv standardisering för att försöka få de olika intervjupersonerna att uppleva frågorna på lika sätt. Genom att göra så ansåg vi att kvaliteten kunde bli rikare, speciellt med tanke på att vi har en utforskande ansats i vår undersökning. När det gäller strukturering så använde vi en låg strukturering eftersom vi ville att intervjun skulle ligga mer åt intervjupersonens håll i stället för att vi skulle styra svaren. Ett sätt att hålla en låg strukturering var att be intervjupersonen berätta om deras upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön relaterat till sin yrkesroll istället för att fråga om intervjupersonen upplevde den psykosociala arbetsmiljön negativ eller positiv. Öppna frågor var också ett sätt som vi använde oss av eftersom vi menar att bundna svarsalternativ kan styra balansen i intervjun för mycket till oss som intervjuare. Vid utformningen av intervjuformuläret valde vi att börja med neutrala frågor såsom exempelvis ålder och utbildning. Därefter ökades successivt "allvarlighetsgraden" för att sedan avrundas med mer lättsamma frågor. Syftet med detta var att skapa någon sorts normalläge både inledningsvis, i mitten av intervjun och efteråt. De enskilda frågorna var korta för att det skulle vara så lätt som möjligt att förstå frågan. Vi försökte också motverka att frågorna skulle bli ledande genom att frågan inte skulle syfta på något svarsalternativ.

4.4 Bearbetning och analys av material

I vår bearbetning och analys av material har vi valt att använda oss av en metod sprungen ur Grounded Theory (GT). I *Forskningshandboken* skriver Denscombe att när det gäller GT finns det fem grundläggande premisser för analyserandet av data.

Den första premissen bygger på att det är omöjligt att sätta upp regler för alla situationer i forskningen eftersom forskare har olika personliga egenskaper och forskningsarbetet genomförs i olika nyanser. Den andra premissen bygger på att analysen av material ska inriktas på att utveckla nya föreställningar och idéer. Den tredje premissen innebär att teorier ska vara förankrade i verkligheten. Detta innebär enligt författaren att forskaren oavbrutet kontrollerar teorierna och begreppen med mot resultatet samt att forskaren hela tiden förbättrar dessa under forskningsarbetet. Den fjärde premissen innebär att forskaren börjar med ett öppet sinne. Genom att gå in i forskningen utan förutfattad teori om vad som bestämmer relevanta föreställningar eller antaganden kan sinnet vara öppet för nya upptäckter. Den femte premissen innebär att val av undersökningsenheter speglar karaktären på forskningen och denna kan inte förutspås när man börjar. Denscombe skriver att som forskare räcker det inte med att se GT på grundnivå. Författaren menar att dessa fem premisser tolkat på grundnivå kan ge upphov till en typ av slarvig forskning där forskaren ger sig ut med en oklar bild om fenomenet i forskningen ett otydligt urval, samt en allmän inställning vilken innebär att forskaren prövar och upptäcker på vägen. Denscombe skriver att detta är tvärt emot vad GT vill förmedla och menar att GT istället bör ses som en inskränkning vid analys av data (Denscombe 1998).

GT innebär enligt Denscombe att koda och kategorisera materialet samt bryta ner data till analysenheter och att kategorisera analysenheterna. När forskaren kodar materialet bör man först välja vilka enheter som ska användas för koderna. Enheterna är speciella ord, idéer eller fenomen som finns i materialet. Därefter placerar forskaren andra ord, idéer eller fenomen i materialet under de olika enheterna. Denna första process kallas öppen kodning och syftet med detta är att upptäcka, namnge och kategorisera fenomen samt att utveckla kategorier för fenomenens egenskaper och omfång. Genom att utföra kodning på detta sätt kan man upptäcka gemensamma drag och skillnader samt se mönster och processer i materialet. När forskaren på nytt går igenom materialet är det teman eller kopplingar mellan de olika enheterna som är intressant för forskaren. Författaren menar att denna bearbetning bör upprepas flera gånger för att förbättra resultatet av analysen (Denscombe 1998).

Vi har arbetat med kodning och kategorisering genom att plocka ut röda trådar, tankegångar, försökt hitta det centrala i de känslor och tankar som kommer upp i materialet. För att hitta dessa har vi ställt oss frågor som: Vad menar hon eller han? Vad förmedlas? Sedan har vi satt namn på det vi funnit i texten så kallat begrepp vilka ligger på en abstrakt nivå. Under begrepp har vi sedan lagt kategorier som vi som vi sedan sönderdelar till en mera begriplig nivå.

I arbetet med att koda och kategorisera materialet har vi bearbetat och gått igenom materialet noggrant för att få insikt i materialet och komma fram till mönster, betydelser och hitta röda trådar i materialet. Rosengren & Arvidsson (2002) skriver att det är viktigt att forskaren går igenom materialet ett otal gånger och bearbetar ner data i detaljnivå. Avsikten har varit att bearbeta de egna utförda intervjuerna många gånger och sedan byta material sinsemellan för att möjligtvis hitta nya detaljer och aspekter i materialet, därefter studerades och bearbetades materialet tillsammans.

Under bearbetningen av materialet söktes likheter i de olika intervjuerna. Vi anser att kodning och kategorisering är ett bra sätt att hitta mönster och betydelser i en undersökning som är nödvändig för analysering av materialet och vi känner att denna metod gav utrymme för oss som forskare att själv skapa teorier utifrån materialet då metoden inte utgår från en bestämd teori utan fungerar mer som en inspiration åt forskaren att finna mål och mening med sin forskning.

I bearbetningen och analysen av materialet har vi grundligt gått igenom materialet för att försöka hitta de budskap, innehåll och mening som finns i innehållet och analysera innebörden av dem. I analysarbetet har diskussioner förts om vilka mönster som har framträtt under tematiseringen? Vilka teman och kategorier har framkommit i arbetet med kartläggningen av materialet. Vad har de för betydelse? Finns det likheter och olikheter mellan de olika intervjuerna?

Svårigheten med att arbeta efter denna metod var att det inte fanns några självklara regler för hur man tolkar och drar slutsatser från materialet. Detta innebar att vi använde oss av vår egen analysförmåga och analyserade de begrepp och kategorier vi plockat ur textmassan.

4.5 Bortfall

Ett problem gällande all forskning är bortfallet. Viss information är inte alltid tillgänglig för forskaren och detta kallar författarna för bortfall. I boken *Sociologisk metod* tas två typer av bortfall upp, externt och internt bortfall. Externt bortfall betyder att vissa undersökningsenheter inte varit åtkomliga för forskaren, antingen genom att forskaren inte fått tag på den person som man vill intervjua. I kvalitativa intervjuer kan ett externt bortfall lösas genom att forskaren hittar en ny undersökningsenhet. Internt bortfall betyder att vissa undersökningsenheter inte kunnat mätas på alla variabler. I kvalitativa intervjuer kan detta innebära att intervjupersonerna inte kan eller vill svara på en viss fråga. Enligt författarna så är bortfallet minimalt i kvalitativa intervjuer i jämförelse med kvantitativa studier (Rosengren & Arvidsson 2002).

Eftersom kvalitativa intervjuer valts som undersökningsmetod var det den inre bortfallsprincipen som var viktig för oss att vara uppmärksamma på. I intervjuerna blev det möjligt för oss att förklara om det fanns frågor som kunde upplevas svåra att svara på. Vi anser att genom detta kunde också det interna bortfallet minska ytterligare.

4.6 Etiska överväganden

I de forskningsetiska principerna som finns inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning kan man läsa att forskning är viktigt och nödvändigt för samhällets och individernas utveckling. Det finns därför ett krav som innebär att forskning bedrivs, har hög kvalitet och inriktas på väsentliga frågor, kallat *forskningskravet*. Samtidigt finns ett *individskydd* som är en självklar utgångspunkt i all forskning och som innebär att medborgarna i samhället har ett krav på skydd mot otillbörlig insyn. Individerna i samhället innehar också ett skydd mot förödmjukelse, kränkning, psykisk eller fysisk skada. Dessa två krav måste alltid vägas mot varandra i en forskningssituation.

I forskning kan det vara närmast oetiskt att inte forska kring vissa faktorer som kan komma att förbättra människors livsvillkor och hälsa. Vi anser att den psykosociala arbetsmiljön ofta kan vara känslig för alla som arbetar i en organisation. De risker och komplikationer som kan uppstå för deltagarna i vår undersökning kan vara att de känner en obehagskänsla över att tala om sin egen psykosociala arbetsmiljö. Eftersom ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön åligger deltagarnas chef kan det vara svårt att tala öppet om svåra eller obehagliga situationer på den egna arbetsplatsen som kan komma att kännas igen av chefen vid avrapporteringen av materialet.

Vi menar att denna uppsats också kan innebära eventuell nytta för deltagarna. När det gäller det psykosociala måendet så menar vi att diagnoser som utbrändhet och utmattningssyndrom har blivit allt vanligare i samhället. Vi anser att vår

undersökning är relevant i förhållande till den aktuella samhällssituationen och uppfyller forskningskravet, då kunskap om den psykosociala hälsan hos mellanchefer kan ge upphov till verktyg för denna grupp att hantera sitt mående.

Enligt Vetenskapsrådet kan man dela upp individskyddet i fyra huvudkrav informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär i korthet att man ska informera informanter och andra delaktiga vilken uppgift de har och vilka villkor som finns, samt att deras deltagande är frivilligt och att de kan avbryta sitt medverkande när som helst. Informationen man ger till informanten skall också omfatta allt som kan påverka deras inställning till deltagandet i undersökningen. Vi har, innan intervjuerna, informerat deltagarna om syftet med undersökningen och informanternas roll i denna. Deltagarna har haft möjlighet att avstå från medverkan och informerats om deras möjlighet att avbryta.

Samtyckeskravet innebär att vi som forskare måste inhämta samtycke från deltagarna. I denna undersökning inhämtades deltagarnas samtycke samt förvaltningschefens samtycke för den verksamhet deltagaren arbetade i innan och i samband med intervjuerna. När deltagarna samtyckt till intervjun har vi informerat om att vi kommer med deras tillåtelse att spela in intervjun på band och att vi kommer att använda det sagda vid ett senare tillfälle och med det menar vi i studien.

Konfidentialitetskravet innebär att all forskningspersonal som handhar identifierbara etiskt känsliga uppgifter om individer bör teckna ett avtal om tystnadsplikt. Vi har inte tecknat ett skriftligt avtal om tystnadsplikt men har ingått ett muntligt avtal som säger att informanterna kommer att vara helt anonyma och oidentifierbara vid renskrivningen av intervjun. Deltagarna har även erbjudits möjlighet att läsa ”renskrivningen” av intervjun.

Nyttjandekravet innebär att det som kommer fram i undersökningen inte får användas för kommersiellt bruk eller andra icke vetenskapliga syften. Uppgifter som kommer fram får inte heller användas för åtgärder eller beslut som påverkar den enskilde. Syftet med denna uppsats är endast att undersöka och därför kommer materialet till uppsatsen endast att användas i undersökande syfte. Efter att materialet blivit färdigbehandlat arkiveras det på ett sådant sätt som är skyddat från annan insyn för att undvika att materialet kommer att utnyttjas på ett otillbörligt sätt (2008-12-01 www.vr.se)

4.7 Det här är vad vi gjort

Arbetet började med att ett val gjordes mellan kvantitativ metod och kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden valdes därför att den passade uppsatsens syfte och frågeställningar. Genom att tydliggöra att undersökningen har en utforskande ansats kunde också klargöras hur urvalet av undersökningsmaterial gått till. Tre chefer valdes ut för att få ut så mycket information som möjligt i relation till uppsatsens omfång. Informationen hämtades med hjälp av intervjuer med riktade frågeformulär. Bearbetning och analys har pågått kontinuerligt med hjälp av en metod sprungen ur GT. Genom att koda och kategorisera svaren från intervjuerna har mönster, likheter och skillnader kunnat upptäckas. En diskussion har också förts kring bortfallsprincipen och hur bortfall kan påverka resultatet. Syftet med denna diskussion var att uppmärksamma och förebygga ett eventuellt bortfall. Även etiska överväganden har gjorts för att förebygga eventuellt obehag för intervjupersonerna.

5. Resultat

I det här kapitlet kommer vi att redovisa resultatet av vår undersökning. Vi har använt oss av tre informanter och vi kommer att hänvisa till dessa som intervju ett, två och tre. För att säkerställa informanternas anonymitet har vi valt att använda fingerade namn på dessa, Karin, Anna och Lars. Intervjuerna kommer att redovisas separat och innehålla citat från intervjupersonerna. Följande presentation handlar i stora drag om att intervjupersonerna ska komma till tals utan anslutning till direkt analys. Genom att lägga fram intervjuerna separat kan också skillnader och likheter åskådliggöras så att de blir lätta för läsaren att upptäcka.

5.1 Karin

Den första intervjun genomfördes med Karin som är chef inom äldreomsorgen i en av Skånes mindre kommuner. Intervjun genomfördes på verksamheten i Karins rum. Under intervjun framkom att Karin har en högskoleutbildning som sjuksköterska och en ledarskapsutbildning också den på högskolenivå. Karin har tidigare arbetat många år som sjuksköterska både inom kommun och landsting. Sedan fem år tillbaka har Karin arbetat som chef för ett av kommunens särskilda boende för äldre personer. Karin ansvarar för 28 vårdtagare på två våningar och 28 personal utspridd under hela dygnet. På verksamheten arbetar Karin ensam i sin yrkesroll tillsammans med sjuksköterska, undersköterskor och vårdbiträden. Karin har 8 kollegor som har samma yrkesroll som hon, dessa är alla utspridda på olika verksamheter i kommunen.

Några av de frågor vi ställde till intervjupersonerna innehöll frågor kring vilka tankar de hade om sin egen yrkesroll. En av frågorna vi ställde till informanterna var ifall de upplevde sig trygga i sin yrkesroll. Karin svarade så här:

Ja, jag upplever att jag är trygg i min yrkesroll...jag upplever att dessa åren har gjort det. Jag är trygg i mig själv på grund av de erfarenheter jag haft i mitt yrkesliv som sjuksköterska. Jag känner mig motiverad på grund av att jag tycker det är roligt att leda ett ställe där jag kan få andra att må bra.

Vi samtalade också om vilken uppfattning intervjupersonen hade kring chefsrollen som yrke. Vilka som upplevdes vara utmärkande och viktiga egenskaper för en chef. Karins svar löd så här:

Jag tycker nog att som chef ska man vara demokratisk, man ska coacha mycket...hela tiden...personalen alltså. Att uppmuntra personalen och se personalen som verktyg.

Karin menade att personalen på verksamheten var de som utförde det arbete som ingick i verksamhetens uppdrag. Genom att coacha och leda personalen på ett uppmuntrande sätt upplevde hon att bästa resultat kunde uppnås.

Under intervjun samtalade vi om faktorer som kunde påverka upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön. Karin menade att det som framför allt upplevdes som en faktor som påverkade hur hon trivdes på sin arbetsplats var personalen.

När jag ser att personalen är entusiastiska och kreativa... Jag har ingen omsättning på personal mer än normal avgång, alltså då det är någon som går i pension, eller någon som har studerat till något annat och därför gått vidare. Detta upplever jag som mycket positivt

Karin menade också att det fanns andra faktorer som påverkade henne på ett positivt sätt:

Jag upplever också att när jag ser att de boende mår bra, de är hela och rena och trivs, så mår jag också bra... för det är därför jag är här, jag tycker om att arbeta med människor.

Under intervjun samtalade vi också om faktorer som kunde påverka hennes känslor kring sitt arbete på ett negativt sätt. Karin menade att det även på det negativa sättet var det framför allt två faktorer som kunde påverka henne på ett negativt sätt.

Jag upplever att detta yrke går i vågor, ibland kan det vara mycket stressigt och ibland är det mindre stressigt. Det som jag upplever som är jobbigt är om vi kan ha en mycket vårdkrävande vårdtagare och personalen känner sig otillräckliga. Då upplever jag att jag känner mig otillräcklig som chef. En annan sak som påverkar mig negativt är när jag märker att personalen är trött, då måste jag som chef gå in och påverka positivt och pusha på personalen ännu mer. Det kräver mycket energi och gör att jag känner mig mer trött

De faktorer som framför allt påverkade henne var hur personalen och vårdtagarna mådde. Karin menade att detta gick i vågor ibland kunde det upplevas mycket positivt då personalen var kreativ och entusiastisk vilket gjorde att hon kunde se att vårdtagarna trivdes. Detta fick henne att känna en slags tillfredställelse med hennes arbete. Vi samtalade också om vilket inflytande Karin själv hade på beslutande processen när det gällde hennes egna chefer och politiker i kommunen. Så här svarade Karin:

Jag upplever att jag har ganska stort inflytande i beslutandeprocessen. Jag har inte råkat ut för något... Jag upplever att chefer och politiker Lyssnar... men jag är en sån person att jag ger mig inte heller.

Karin upplevde att det var bra med stort inflytande i beslutande processen både när det gällde hennes egen personal och när det gällde hennes eget inflytande. Hon upplevde också att hon blev lyssnad på men att det också kunde ha att göra med hennes egen personlighet.

Vi samtalade om hur Karins egna psykosociala arbetsmiljö analyserades och bearbetades. Karin menade att det inte fanns någon riktig strukturerad arbetsgång för detta:

Nej, vi arbetar inte strukturerat med detta men jag känner stort stöd i min chef. Om behovet finns... är det något jag undrar eller känner att jag behöver prata om så ringer jag till honom. Han fungerar som en mentor för mig. Vi har känt varandra så länge så jag känner stort stöd i honom.

Karin menade också att hon egentligen inte kände att det fanns något behov av ett kontinuerligt strukturerat arbete med hennes psykosociala arbetsmiljö. Hon menade att om det uppkom behov så kände hon ett stort stöd i sin chef som hon upplevde fungerade som en mentor för henne.

Karin fick också frågan om hon upplevde att det fanns klara regler för hur hennes arbete och arbetsuppgifter skulle utföras, om hon upplevde att det fanns klara mål för detta eller om hon upplevde att det fanns motstridiga mål kring hennes arbete. På detta svarade Karin:

Jag tycker att det finns klara regler för vad som är mina arbetsuppgifter, att klara av att ge god vård till vårdtagare att klara av min budget och personal... och det finns verktyg för detta. Jag upplever att de mål som finns är klar och tydliga.

Ett annat område vi samtalade om under intervjun var hur Karin upplevde sina arbetsuppgifter, omfattningen på dessa och om hon upplevde att hon hade tillräckligt med tid för att utföra dessa. Karin upplevde att hon var nöjd med sina arbetsuppgifter:

Stundvis upplever jag att jag har för mycket att göra framför all personaladministration. Men min erfarenhet har gett mig rutin så att jag hinner utföra detta på ett bättre sätt. Jag upplever nog att jag har mindre att göra nu på grund av det. Det är upplägget på mitt arbete som har gjort att jag idag känner att jag har mindre att göra. Jag har lärt mig att prioritera och har gått en bra utbildning. Ibland hinner jag att utföra de arbetsuppgifter jag tänkt mig och ibland hinner jag inte ...då kommer det andra saker emellan, då händer andra saker som jag måste ta itu med...till exempel personalrekrytering när någon är borta. Det tar jätte mycket tid att hitta personal ibland när någon är sjuk

Vi samtalade även kring de svåra beslut som arbetet krävde av Karin och vilka tankar och upplevelser hon hade kring dessa. Karin menade att hennes arbete speciellt krävde svåra beslut när det gällde konflikter mellan personal. Under samtalet pratade vi också om kvalitén på de arbetsuppgifter Karin utförde. Vi pratade om hur hon kände inför den och hur hon upplevde sin egen arbetsinsats:

Jag är nöjd med min arbetsinsats men jag upplever att man kan alltid utvecklas och göra det ännu bättre.

Vi tog också upp mängden arbete som utfördes och vilka upplevelser som fanns kring den mängd arbete som Karin utförde under arbetsdagen. Karin börjar med att berätta om hur hon upplevde det när hon började som chef:

När jag varit chef efter ett år så tänkte jag, vad gör jag här egentligen?... Vad har jag gjort idag... Idag känns det bättre... det kommer alltid en ny dag, jag har gjort mycket annat istället. Men jag slutför alltid det jag ska göra även om det tar för lång tid.

Intervjun handlade också om vilka krav som ställs och finns på chefsens yrkesroll. Karin svarade såhär när det gällde vilka krav som personalen ställde på henne som chef:

Personalen ställer stora krav på lyssnandet, att kunna känna tillit till mig som chef. De vill också gärna att jag ska vara fysiskt på arbetsplatsen... De kan ofta uttrycka att de vill veta vara jag är om jag inte är på mitt rum eller på avdelningarna... Ofta kan de säga att det är mycket bättre när du är här... känner sig mer trygga då. Personalen ställer också krav på utveckling i verksamheten vill gärna ha verktyg för detta och få lite morötter som frammanar utveckling och feedback om de gjort något positivt.

Vi pratade också om andra krav som kan komma utifrån verksamheten från till exempel chefer och politiker:

De krav som jag kan känna kan komma utifrån andra är att jag ska

hålla min budget, sköta ekonomin. Jag har inte några tidigare kunskaper i ekonomi mer än min egen privata. Men jag tror att det gäller att ha mer sunt förnuft...har jag råd med detta eller inte. Jag känner också att det finns ett krav på att verksamhetens sköts och att vårdtagarna mår bra. Jag känner att det är bra krav.

Egna krav på yrkesrollen togs också upp under intervjun eftersom de egna kraven kan påverka hur nöjd man är med sitt eget arbete. Karin svarade så här kring vilka upplevelser hon hade på hur de egna kraven påverkade hur nöjd hon kände sig med sitt arbete:

Jag tycker inte att jag ställer för höga krav på mig själv i mitt arbete...Jag känner det inte så. Jag upplever det inte som att jag ställer egna krav. Jag känner det som ett utvecklande hela tiden ... jag är så privat...drivande.

Under intervjun samtalade vi om hur förhållandet såg ut mellan kollegor i samma yrkesroll och förhållandet till närmsta chef. Vi ville veta mer om detta eftersom ett bra förhållande till sina arbetskollegor kan ge ett stöd i sin egen yrkesroll och därmed verka förebyggande för den psykosociala hälsan. Karin svarade så här:

Jag är nöjd med mitt förhållande till mina arbetskamrater. Det känns jättebra när vi träffas och vi pratar mycket allihop. Jag trivs lika bra med alla...vi är alla olika och det är nog därför det är en sån tjusning med vår grupp.

Vi frågade Karin om det uppkom situationer i sitt arbete då hon kunde känna att hon borde eller vill ha kollegor till hands:

Ja det kan det göra, men jag brukar ringa till dem som har upplevt den situationen som det handlar om ...jag ringer även till min chef eftersom han fungerar som en mentor för mig.

Förhållandet till närmsta chef kan också ha betydelse för det psykosociala måendet på arbetsplatsen och därför ställde vi frågor om hur förhållandet till den närmsta chefen upplevdes. Frågorna handlade om förtroende och budskap som kommer från chefen. Karin säger att:

Jag känner min chef väl och även förvaltningschefen...Jag upplever att det är en stor fördel i mitt arbete. Min chef är en lyssnande person och stöttar mig till hundra procent. Även om jag också har ett bra förhållande till förvaltningschefen går jag aldrig över min egen chef.

Intervjun handlade också om vilka budskap som kommer från chefen och om budskapen ibland kan upplevas motstridiga. På denna fråga svarade Karin att:

Jag och min chef har haft diskussioner om olika saker några gånger men jag har aldrig upplevt att jag fått motstridiga besked utan besked jag får från min chef har alltid varit klara och tydliga.

En viktig del i det dagliga arbetet är att man får feedback om man gör något bra. Genom att få feedback ger man bekräftelse och skapar en känsla av välbefinnande. Därför frågade vi Karin om hon någon gång upplevde att hon fick feedback, i så fall av vem och i vilka situationer:

Jag känner att jag brukar få feedback ofta av min chef...också av personal, dom brukar säga du är en av oss Karin du ställer upp för

oss som chef om det gäller.

Vi var intresserade av att veta om det fanns någon typ av professionellt stöd utifrån för att förebygga psykosocial ohälsa hos de chefer vi intervjuade. Karin svarade:

Nä inte hos oss, vi har stöd i varandra kollegor emellan. Vi har ingen handledning och det finns inget behov av det. Men vi kan få om det uppstår behov.

I de flesta yrken är man verksam under sin arbetstid och lämnar arbetet kvar på jobbet när man går hem. I vissa yrken kan det vara svårare att lämna arbetet kvar på arbetsplatsen när man går hem. De personer som drabbas av psykisk ohälsa på arbetsplatsen har ofta svårt med detta. Därför ville vi undersöka hur detta upplevdes av de chefer vi intervjuade. Karin berättade hur hon upplevde detta:

Ibland tar jag tankar från jobbet med mig hem... Om jag haft något samtal som varit svårt. Men det sitter inte i länge... jag kan fokusera och lägga bakom mig. Ibland kan jag sova dåligt på grund av det här med personalrekryteringen. Då kan jag ligga och fundera på om det är någon som varit borta mycket ...hur ser det ut? Finns det personal när jag kommer...

Samtalet handlade också om hur stödet såg ut på det privata planet. Om det fanns möjlighet att prata om arbetet med någon hemma. Karin svarade att:

Jag pratar aldrig om arbetet hemma. Det är nog en brist...men jag pratar inte om det. Jag upplever att jag nog hade fått stöd om jag hade pratat om det. Jag tror att omgivningen upplever mig som tystare nu än tidigare. Jag är väldigt social men ibland kan mina väninnor säga: Karin du hör inte av dig lika ofta som tidigare. Jag tror att detta yrke är ett väldigt socialt yrke och jag behöver nog inte mer när jag kommer hem...Har nog blivit lite mer asocial. Känner mig ibland trött i hjärnan...känns som att jag måste rensa hjärnan och systemet.

Arbetsklimatet är en faktor som påverkar hur man upplever arbetssituationen på arbetsplatsen. Vi ställde därför frågan hur arbetsklimatet skulle se ut när det var som bäst. Så här sa Karin:

När arbetsklimatet är som bäst så känns arbetet roligt, utmanande och jag känner kreativitet hos personalen. Vårdtagare och personal mår bra och trivs...är glada och nöjda, jag ser att de mår bra.

Karin menade att det som fick henne att må bra på arbetsplatsen var upplevelsen av att andra runt omkring henne mådde bra.

5.2 Anna

Den andra intervjun genomfördes med Anna som är chef inom handikappsomsorgen i en av stadsdelarna i en storstad. Intervjun genomfördes på verksamheten i en mindre möteslokal. Anna har arbetat som chef i omkring ett och ett halvt år. Hon har en utbildning som socionom och har även gått det sociala omsorgsprogrammet. Anna har tidigare yrkeserfarenhet av att arbeta inom handikappsomsorgen som vårdare och har även arbetat som handläggare inom både handikappsomsorgen och individ och familje- omsorgen. Anna ansvarar för

två LSS boenden med sammanlagt 16 vårdtagare och ca 20 personal. Anna har sitt kontor tillsammans med tre andra chefer. Kontoret är placerat på stadsdelskontoret med gångavstånd till de båda boendena. Anna arbetar ungefär hälften av tiden på kontoret tillsammans med de andra kollegorna och hälften av tiden ute på boendena. På boendena arbetar vårdare och Anna är ensam i sin yrkesroll.

Intervjun började med att vi samtalade om vilka egenskaper som en chef bör ha. Anna menade att tydlighet och lyhördhet var viktiga egenskaper som chef:

Jag tror att viktiga egenskaper som chef är att man är tydlig och lyhörd inför personal... och att man har ett engagemang som chef.

Samtalet handlade även om tryggheten i sin yrkesroll. Vad det kan vara som gör att man upplever trygghet i sin yrkesroll. Anna säger så här om att vara trygg i sin yrkesroll som chef:

Ja, jag upplever att jag känner mig trygg i min yrkesroll. Jag tror det är något man växer in i. Ålder, yrkeserfarenhet och visdom gör att man blir trygg och vågar vara chef.

På frågan om det finns något som Anna upplever påverkar hur hon trivs på arbetsplatsen svarar Anna i likhet med Karin att personalen kan vara en faktor som påverkar detta. Till skillnad från Karin talar Anna även om inre faktorer som kan påverka henne på ett positivt sätt:

Jag mår bra när jag märker att medarbetarna mår bra...när medarbetarna förstår budskapen. Jag mår också bra av att ha kollegor som är i samma situation. Jag tror att det som gör att jag mår bra kommer mest inifrån och har ingen större yttre påverkan.

Anna menade också att hon inte upplevde att det fanns några yttre faktorer som kunde påverka henne på ett negativt sätt på arbetet. Hon menade att hon inte tillät yttre faktorer påverka hennes trivsel. Framför allt var hennes glädje för arbetet en faktor som kunde minska de negativa faktorerna:

Nä...jag tycker mitt arbete är kul. Det kan finnas andra personer som är sura och så men det tar inte bort min arbetsglädje.

En bit in i intervjun pratade vi om delaktighet och vilket utrymme hon som chef har att påverka beslut som rör verksamheten och organisationen. Anna menade att hennes egen ideologi var viktig för att känslan av delaktighet skulle infinna sig. Hon ansåg att om hennes egen ideologi överensstämmer med organisationens ideologi blir hennes inflytande också stort:

Jag tycker att jag arbetar i en organisation med ett tydligt budskap...om jag inte vill det organisationen vill tar jag inte arbetet. Jag upplever att jag har ett ganska stort inflytande i beslutsprocessen...min ideologi ligger i denna organisationen och går i linje med organisationens...

När det gäller den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen menade Anna att det fanns ett strukturerat program för hur denna analyserades och bearbetades. Anna upplevde att det alltid gavs möjlighet att diskutera den psykosociala arbetsmiljön under arbetsplatsträffarna som hölls på arbetsplatsen. Anna berättade också om att

hon nyss svarat på en enkät som organisationen lämnat ut angående den psykosociala arbetsmiljön och upplevde detta som positivt:

”Jag har nyss fyllt i en medarbetarenkät som mäter hur jag trivs på arbetsplatsen...sen diskuterar vi också den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsträffar...möjlighet finns alltid till diskussion. Vi har det schemalagt på arbetsplatsträffar var tredje månad.”

Vi samtalade också om Annas arbetsuppgifter, hur hon upplevde omfattningen av hennes arbetsgifter och hur hon trivdes med sina arbetsuppgifter. Anna berättade att hon tyckte om sina arbetsuppgifter som de såg ut nu och trivdes med det. Hon menade att hon kunde uppleva att hon ibland inte hann med att göra allt hon hade tänkt sig från början men upplevde att hon kunde prioritera vilka arbetsuppgifter som var viktigast. På frågan om hon upplevde målet med arbetsuppgifterna som klara eller motstridiga svarade Anna så här:

Jag upplever målet med mina arbetsuppgifter som klara och tydliga, de är reglerade i lagar och förordningar och det gäller att förhålla sig till dem. Sen kan jag själv välja vilken metod jag vill använda för att uppfylla målen. Jag är nöjd med mina nuvarande arbetsuppgifter... ibland kan det vara onödiga möten som gör att jag inte hinner med... men jag är en person som sållar mycket.

Anna berättade också hur hon upplevde att sitt arbete kräver svåra beslut som kräver mycket av hennes roll som chef. Hon menade att hon kunde tvingas fatta svåra beslut i sitt arbete. Beroende på situation och vad det handlade om. Anna upplevde att hon hade stöd längre upp i organisationen om det gällde svåra beslut som till exempel avsked. Vissa saker menade Anna att hon var tvungen att förankra högre upp och hon upplevde då att det fanns en svårighet att övertyga en annan person om sin uppfattning:

Jag upplever att det kan finnas svåra beslut i detta arbete men det är beroende på vad det handlar om...om det till exempel är avsked så tar du stöd i personalavdelningen och chefen. Om det till exempel handlar om en polisanmälan gör du själv anmälan men måste alltid förankra det högre upp i organisationen...det är alltid svårt att övertyga någon annan...

En annan sak som Anna tog upp när det gällde svåra beslut var de som gällde personalen. Hon upplevde att det fanns tillfällen då hon var tvungen att fatta beslut för personalen och att svårigheten med det låg i att hon skulle försöka övertyga personalen om att beslutet kom från dem själva. I de akuta situationerna menade Anna att hon snabbt kunde fatta de beslut som behövdes:

Beslut som gäller personal är också svårt det är inte själva beslutet som är svårt utan det svåra är att övertyga personalen om att det är personalen själva som har fattat beslutet... Jag upplever att i akuta situationer går det snabbt att fatta beslut...Jag brukar då fundera någon dag innan för att kunna driva det vidare...hur jag ska presentera...inte kränka någon. Försöker vara så tydlig och trygg att det syns utåt.

Anna menar att hon aldrig känner olust inför sitt arbete eller arbetsuppgifterna hon har utan tycker att hon har utmanande och spännande arbetsuppgifter. Hon känner att hon får mycket uppskattning för sitt arbete från kollegor och medarbetare:

Jag känner att jag får mycket uppskattning från medarbetarna för mitt arbete och upplever att jag är nöjd med kvalitén på hur jag utför mina arbetsuppgifter...svaren på medarbetarenkäten som vi alla fyllt i visar det.

Vi samtalar om de krav man ställer på sig själv i arbetet och frågar Anna hur hon upplever att hennes egna är. Om de står i relation till vad som är praktiskt möjligt eller om det händer att hon ibland kan känna att hon ställer för höga krav på sig själv:

Jag känner mig ganska trygg i mig själv och vad jag klarar av...
jag tycker inte att jag ställer för höga krav på mig själv i min yrkesroll

Intervjun handlar också om andra krav. De krav som kommer utifrån, till exempel från medarbetare och chefen. Anna svarar att det är olika krav som kommer från olika håll:

När det gäller personalen så ställer de krav på stöd och handledning ...att man ska se var och en och att det ska ske en utveckling. Chefen vill att man ska bedriva hög kvalitet till låg kostnad... jag kan känna en viss frustration när det finns personal men inga vårdtagare...Finns också krav på att man alltid ska sträva efter att bli bättre, det handlar om att delegera neråt att se kvaliteter och utnyttja dessa.

Anna berättar om hur hon upplever sitt förhållande till arbetskamrater och den relation som finns dem emellan. Hon upplever att det är högt till tak i deras relation. I detta kan Anna uppleva en viss trygghet och känna stöd i sitt arbete och i de situationer som kan uppkomma:

Jag upplever att jag är nöjd med mitt förhållande till mina kollegor.
Vi har högt till tak och är fyra personer med olika kompetenser. Vi kompletterar varandra...pratar och diskuterar med varandra...har ett gott klimat.

Ibland uppkommer det situationer då Anna känner att hon skulle vilja ha kollegor till hands. Anna menar att dessa situationer dock inte är så många eftersom det alltid finns någon till hands om det skulle behövas. En fördel är att Anna delar kontor med de andra cheferna och därför upplever hon att det alltid finns någon till hands eller så kommer det någon:

Jag upplever att det alltid finns kollegor till hands...det kommer alltid någon eller så kan man bara ringa om det skulle behövas...Vi har mycket stöd i varandra.

Vi pratar också lite om stödet från Annas chef och hur den relationen ser ut. Anna menar att hon upplever att hon alltid kan få stöd av sin chef om det skulle behövas men hon upplever också att kunskapen kanske inte alltid finns hos chefen utan hos henne själv. När vi frågade Anna om hon upplevde att hon hade förtroende för sin närmsta chef svarade hon så här:

Både ja och nej...Går jag med något till min chef känner jag att jag kan lämna över det till henne... men det kan också vara så att kunskapen finns hos mig själv . Det är viktigt att vara lojal mot sin chef, det är viktigt att det är hon som fattar beslutet.

Anna kan också ibland uppleva att hon får motstridiga beslut från sin chef. När detta sker brukar Anna hantera detta genom att antingen fråga igen eller fatta eget beslut:

Om jag får motstridiga beslut från min chef brukar jag hantera det genom att antingen så frågar jag igen eller så fattar jag ett eget beslut. Sen går jag till min chef och så säger jag...nu gjorde jag så här och så berättar jag och sen frågar jag igen och så diskuterar vi. Det är viktigt att vi diskuterar...

En annan fråga som intervjun tog upp var feedback och möjlighet till stöd och hjälp både från kollegor och från närmaste chef men också utifrån. Anna uttryckte att hon upplever ett stöd från sina kollegor och från sin chef i det hon uttryckte eller krävde:

Vi i gruppen ger varandra stöd dagligen och feedback i det vi gör. Vi har högt till tak är hjälpsamma och diskuterande och reflekterande i det dagliga arbetet. Jag upplever att jag får det stöd jag efterfrågar eller kräver...både av min chef och mina kollegor. Det finns också stöd utifrån till exempel nätverk för chefer...om man vill det, handledning ger vi åt varandra.

Vi undrade hur möjligheter till stöd såg från vänner och familj på det privata planet och i relation till arbetet eftersom det också kan påverka den psykiska hälsan. Anna berättade om sin upplevelse av stöd på det privata planet. Hennes upplevelse var att hon inte pratade så mycket om det som var negativt på arbetsplatsen:

Jag tycker inte att man behöver dryfta det negativa från arbetsplatsen hemma. Om man vill berätta något så är det positiva man vill prata om i så fall. Jag tycker att jag har det bra...ett bra drömläge...jag har det bra och det är självvalt. Den dan jag inte vill detta längre väljer jag något annat.

Anna menade att hon trivdes med sitt arbete som det var just nu och att hon hade möjligheten att byta yrke om hon kände att hon inte skulle trivas längre.

5.3 Lars

Lars arbetar som chef i en verksamhet som bedriver stöd och insatser för människor som är missbrukare och/eller är bostadslös eller behöver stöd i hemmet. Inom bostadsgruppen erbjuds även jour- och korttidsboende. Verksamheten verkar inom socialtjänsten i en medelstor kommun i Skåne.

Intervjun med Lars genomfördes på Lars arbetsplats i ett av deras mötesrum där vi kunde sitta ostörda och bekvämt. Lars berättade om sin utbildning där han studerat internationell samhällsvetarutbildning på högskolenivå men en fil. Kand. med fördjupning i statskunskap, sociologi och nationalekonomi. Vid två omgångar i sitt liv har Lars varit chef, tidigare under ett par år på nittioalet och har nu arbetat i denna verksamhet i två år.

På den arbetsplats där Lars arbetar är han den enda som har en arbetsledande funktion. Vid frågan om han någon gång arbetar tillsammans med andra med liknande arbetsuppgifter berättar han att alla gruppchefer och enhetschefer inom kommunen ingår i en styrgrupp som träffas varje vecka. I denna styrgrupp ingår det kollegor med samma arbetsuppgifter som Lars som arbetar på andra liknande verksamheter inom kommunen. Vid träffarna går de igenom ledningsgruppens

möten, blir informerade om ledningsgruppens beslut och går igenom alla gruppchefers ansvarsområden. De dryftar allt möjligt som Lars uttrycker det och han menar att det är ett bra tillfälle för handledning och att det är också tanken med mötena att de ska handleda varandra i sin yrkesutövning såsom exempelvis svårare personalfrågor. En gång per månad ingår det i mötet att de går igenom budget med ekonomerna. Vid frågan om vad Lars ansåg vara utmärkande egenskaper hos en chef svarade han snabbt att det var att vara modig:

du måste ha modet att ta tag i saker....direkt du ser det, jag tycker mod är ganska viktigt...börjar man glida på grejor om man känner, nä det där vågar jag inte ta tag i då kan det leda till tråkigheter och ännu värre problem i slutändan.

Andra egenskaper som Lars ansåg viktiga för en chef var lyhördhet och empati. Med lyhördhet menade Lars var att det var viktigt att vara lyhörd inför personalens behov inom de regler och riktlinjer som finns. Att ge personalen utrymme för alla livets vedermödor ansåg Lars vara viktigt då han menade att vi var så mycket mer än bara på jobbet:

Man måste få må dåligt...man måste få ha ungar som mår dåligt, så därför att ibland anpassa arbetstider och annat....det får man så jättemycket igen om man lyssnar på en kollega som har problem. Kan jag som chef anpassa arbetet på ett bra sätt får man så mycket tillbaks, det tjänar verksamheten på då alla mår så mycket bättre och blir sedda.

Vid frågan om Lars är trygg i sin yrkesroll svarar han att det är han ibland men inte alltid, ett visst mått av osäkerhet finns det alltid med nya grejor som dyker upp hela tiden. Lars menar att trygghet kommer sig ur ett visst mått av osäkerhet där man kan känna att jag inte är en undermänniska som ska kunna allt men det finns möjlighet att ta reda på det.

På frågan om det finns positiva saker på jobbet som får Lars att må bra, svarar han efter en studs betänkte tid att hela arbetssituationen får honom att må bra. Han menar att man måste ha en bra magkänsla då man åker till jobbet och att man får räkna med en viss stress i arbetet som normalt. Lars ser positivt på sitt arbete annars hade han inte varit kvar utan arbetat med något annat säger han.

Däremot känner Lars det som negativt då människor inte tar sitt ansvar till de saker man borde känna till. Man ska visa respekt för varandra och inte kommentera eller avbryta när någon talar, en viss grad av professionalism vill han ha av sina medarbetare.

Lars känner att hans arbete är meningsfullt sett ur klientperspektiv att de får någonstans att bo när de är i behov av det men även styrningsbiten är meningsfull då personalen känner trygghet att ha någon att gå till som kan fatta beslut. Han säger också att demokratisträvandet gör att det blir tröghet i systemet då de är många som ska få vara med att bestämma och försöka få de flesta att vara nöjda även om det är svårt.

Under hösten berättar Lars, genomfördes en större psykosocial utvärdering av personal inom socialförvaltningen i hela kommunen. Dessa frågor arbetar de centralt med. Vidare arbetar förvaltningen med psykosocialt arbete genom att vid incidenter på arbetsplatserna finns det en planerad metod som de ska följa som gäller för alla inom förvaltningen vad gäller vilken hjälp och stöd man kan få och vart man ska vända sig. I den verksamheten Lars arbetar finns det en punkt som alltid står med vid personalmöten som heter ”arbetsmiljö” där det finns utrymme

att ta upp saker som gäller exempelvis måendet i sin arbetsgrupp. De har en fungerande rapportering angående incidenter inom förvaltningen menar Lars.

Efter en så omfattande undersökning av det psykosociala måendet, följs resultatet upp då frågar vi? Ja, det är planerat så, säger Lars och han menar att det är viktigt att man redan i planeringen av en sådan undersökning ser till att det finns pengar att åtgärda om det visar sig finnas problematik inom det psykosociala måendet inom förvaltningen. Utgångspunkten för undersökningen var att de skulle ha beredskap att kunna åtgärda eventuella problem inom förvaltningen annars menar Lars att en sådan undersökning i stället kunde förvärra arbetsituationen och måendet för människorna inom förvaltningen om deras problem kommer upp till ytan och ingen gör något åt det.

Lars anser sig vara nöjd med sina arbetsuppgifter, han känner att han kan styra sitt arbete mycket själv. Han säger att ansvarsområdet är klart för honom men inte hur arbetet ska utföras. I början när Lars var ny var det klurigt berättar han när han inte riktigt visste hur arbetet skulle utföras dessutom kom han i en verksamhet som var i kris som han fick reda ut, men efterhand som verksamheten började fungera bättre känner Lars sig säkrare i sin yrkesroll.

Arbetsbelastningen är helt okej anser Lars. Han säger att då och då blir stressigt men känner att det är hanterbart:

jag tror det är en utopi att man ska hinna med allt

Vid frågan om Lars arbete kräver svåra beslut svara han snabbt och bestämt att:

ja det gör det...vi arbetar med människor då är det alltid svåra beslut

- Hur känner du inför det då?

Jaa... (lång paus)... jag känner ingen direkt belastning... faktiskt... på grund av det men... jag tror man lär sig att hantera det... sen så kan man inte fatta beslut i blindo utan måste hänga upp beslutet på någonting

Lars tar beslut om boende som exempel. Om det kommer en människa från en annan kommun som söker boende finns det klara regler (lagar) för hur beslutet ska hanteras, de ska hjälpas hem till sin egen kommun. Däremot kan det vara beslut som gör att en människa ska avhysas då de inte följt de regler som finns inom boendet. Det är Lars skyldighet menar han att skriva ut den som misskött sig även om de kommer att fara väldigt illa ute på gatan. Det gäller att vara trygg i ramverket och ha regler som gäller för alla och lika. Bemötande är viktigt menar Lars. Om man alltid har ett bra bemötande med människor och skapar en slags allians med klienterna är det lättare att föra fram beslut som kommer att drabba dem negativt. Det är viktigt att se människor och bemöta dem med respekt det menar Lars skapar en ömsesidig påverkan på ett positivt sätt:

Bemötande är ett fundament och alliansen med människor är ett fundament för verksamheten

Känner du någon gång olust inför arbetet:

nä... jo det ska vara när modet sviker, när man känner att ååå... shit nu måste jag vara så modig och ta upp det här igen, men det måste man kunna hantera. Att kunna hantera det är att man alltid

måste vara väl förberedd i samtal med personal.

Lars säger att han tänker igenom situationen noga innan och funderar på vilka alternativ som finns att tillgå och hur han ska framföra budskapet.

Lars säger att det är svårt att mäta kvalitén på sitt eget arbete, man känner sig nöjd med sin arbetsinsats. Vi diskuterar även kravnivån från sig själv och sina chefer på det arbete Lars förväntas utföra är på en rimlig nivå svarar han att han ibland är en aning tidsoptimist i sitt arbete med tidsaspekten att hinna klart med vissa arbeten annars känner han att kravnivån är hanterbar och rimlig.

Vilka krav ställs på dig som chef, vilka förväntningar har de av dig? Lars menar att det får man direkt betyg på vilka krav de ställer, ibland får man tona ner deras krav han menar att det inte går att fixa allt med tanke på exempelvis budget. Lars menar samtidigt att om han ska kunna kräva något av personalen ska de även kunna ställa krav på honom.

Är du nöjd med ditt förhållande till dina medarbetare:

jag tror inte en chef kan vara älskad av alla...så är det...och det är samma med alla andra arbetskamrater...att ingen kan vara älskad av alla

Lars menar att det måste man ha klart för sig när man tar en arbetsledande position:

jag tror att man blir alldeles ineffektiv om man ska försöka att bli älskad av alla, då får man lite utträttat

Kan man säga att det är viktig med ett gott självförtroende då man kan acceptera det du säger nu:

ja, eller jag tror att det är viktigt att man har ett gott stöd uppfifrån ... det är jätteviktigt... att kunna ha ett gott självförtroende i det man gör att cheferna ovanför har släppt på makten så att man kan besluta och genomföra saker efter eget huvud med gott stöd och att de litar på en

Lars menar att det är viktigt att hans chefer sluter upp bakom honom och han känner definitivt att det är så i hans relation med sina chefer. Lars känner fullt förtroende för sin närmaste chef och han uppfattar det som om hans chef känner likadant för honom själv. Lars känner att om hans chef är oklar i sina besked eller direktiv har han möjlighet att fråga och påpeka att han inte förstår och han känner att det finns ett stort utrymme för diskussion om hur arbetet ska utföras. Lars menar att hur hans relation med sin chef och hur hon betar sig mot honom styr hur han betar sig mot den personal han arbetar med. Han tror att det styr ända uppe från socialchefen.

Genom styrgruppen känner Lars att han har stöd i sitt arbete även om de bara träffas en gång i veckan. På arbetsplatsen arbetar en tjej som ställföreträdande chef som Lars menar sig ha ett gott stöd i som han kan diskutera med.

En gång per år har Lars utvecklingssamtal med sin chef men säger också att han ringer sin chef då han behöver handledning i sitt arbete. Vilket han använder sig av då och då.

Vid frågan om Lars är nöjd med sin förmåga att kunna lösa problem i ditt arbete svarar han:

nej det är man aldrig...man vill alltid bli lite bättre...jag tror att

man måste sträva efter att bli bättre...att man måste lära sig att bli bättre och så...men jag är väl ganska nöjd ändå...jag tror inte man får vila, att gå på rutin utan man får lära sig något hela tiden ...och eftertanke och perspektiv till det man håller på med....det där var ju inte så jäkla smart...Det kan ju bli fel när saker och ting går för fort det är viktigt att tänka efter att ha modet att säga att jag återkommer med beslut då jag inte riktigt vet just för tillfället.

Arbetsklimatet är i det stora hela bra i den verksamhet Lars arbetar, han menar att det är allas ansvar hur klimatet är och han anser att de i hans arbetsgrupp håller med i det resonemanget.

Vid frågan om man tar med sig tankar och känslor hem från arbetet menar Lars är ofrånkomligt i arbete med människor. Han berättar att han har trekvarts färdväg från jobbet och menar då att han får möjlighet att bearbeta dagens händelser i bilen på väg hem och hinner släppa tankar och känslor. Man måste lära sig att hantera det om man ska arbeta med människor annars får man sluta menar Lars.

Drömläge, hur är arbetsklimatet när det är som bäst frågar vi. Lars svarar att de har en bra arbetsplats där de befinner sig i drömläge ofta, han menar att drömläge för honom inte är att inte ha något att göra utan att han gärna vill känna sig behövd och att han fyller en funktion på arbetsplatsen. Önskan är bättre lokaler att driva verksamheten i, en budget som är i balans och att ha tillgång till personal till alla de arbetsuppgifter som vi ska utföra.

Lars berättar att han har svårt att finna balansen mellan sina chefsuppgifter, utvecklingsarbete och klientarbetet. Han menar att han är både chef och kollega med sin personal då han arbetar på plats. Han arbetar i gruppen med klientarbete då han ändå är på plats, det är oundvikligt, men då blir chefsarbetet lidande. Ibland är personal sjuk då är det lätt att gå in och täcka upp. Han säger också att ibland är det med tanke på budgeten som han använder sig själv i verksamheten i stället för att ringa in vikarier. Han säger att han måste jobba med att finna balans i arbetet men känner att det är svårt. Han säger att han gärna jobbar med praktiskt klientarbete då han saknar det ibland men måste arbeta med att överlåta det praktiska arbetet till den personal som är där för uppgiften. Samtidigt finns det fördelar med att finnas på plats i verksamheten exempelvis att kontakten med personalgruppen stärks.

6. Analys

När vi gått igenom resultatet har vi funnit att åtta teman varit återkommande i materialet dessa teman är: Upplevelser kring yrkesrollen, Tydlighet i yrkesrollen, Relationer till medarbetare, Faktorer som kan påverka det psykiska måendet, Delaktighet i beslutandeprocessen, Arbetet med chefens egna psykosociala arbetsmiljö, Upplevelser kring arbetsuppgifter, Förhållande till kollegor och närmsta chef. Dessa teman presenteras här som rubriker. Här i analysen kommer vi att försöka koppla den humanistiska teorin till materialet. Genom att använda oss av Rogers människosyn och Maslows behovshierarki hoppas vi kunna finna en större förståelse för chefers psykosociala arbetsmiljö.

6.1 Upplevelser kring yrkesrollen

I de intervjuer vi genomförde samtalande vi om vilka tankar deltagarna hade kring deras yrkesroll. Och vilka egenskaper de upplevde var viktiga att ha som chef, hur de ansåg att man skulle vara som chef. Samtliga chefer vi intervjuade upplevde att de var trygga i sin yrkesroll. Anna upplevde att tryggheten kom inifrån. Lars kände sig oftast trygg i sin yrkesroll men inte alltid, han menade att ett visst mått av osäkerhet finns det alltid med nya händelser som man inte har erfarenhet av tidigare. Lars menar att trygghet kommer sig ur ett visst mått av osäkerhet där det är okej att känna att jag inte är en undermänniska som ska kunna allt men det finns möjlighet att finna lösningar efterhand. Detta kan relateras till Rogers teori om idealjag (Larsen 1996). Utifrån Rogers teori om idealjag skulle man kunna säga att detta var deras yrkesrolls idealjag. Rogers menade enligt den humanistiska teorin att idealjaget var så man ville vara eller det man vill uppnå att vara som människa. Som chef kan det innebära att om man har ett idealjag i chefsrollen som är svåruppnåeligt kan resultatet bli en känsla av inkongruens. Denna känsla kan leda till att chefen visar upp ett osäkert beteende gentemot sina medarbetare i sin yrkesroll. Vi menar med bakgrund av det nyss sagda att ett alltför svåruppnåeligt idealjag i yrkesrollen kan innebära att en känsla av motsägelse kan infinna sig hos chefen. Detta kan leda till ett nervöst beteende och därmed också ett sämre psykosocialt mående hos chefen. Vi tolkar detta som att ett resultat i vår studie visar att en faktor som påverkar det psykosociala måendet hos chefen har att göra med vilka förväntningar man som chef har på sig själv i yrkesrollen och hur väl man som chef lyckas leva upp till detta. Karin upplevde att hennes erfarenheter som sjuksköterska gjorde henne trygg i sin yrkesroll. Även detta kan relateras till den humanistiska teorin. Enligt teorin prövar individen hela tiden att hennes känslor och upplevelser stämmer överens med jagbilden. Om dessa upplevelser och känslor bekräftas av omgivningen upplever individen en känsla av kongruens med sin jagbild. Vi menar att denna kongruens kan ge en ökad känsla av trygghet. I Karins fall kan det enligt teorin vara så att hennes känsla av trygghet kom ifrån hur omgivningen bekräftat hennes egna känslor och upplevelser i sin sjuksköterskeroll.

6.2 Tydlighet i yrkesrollen

Ahrenfeldt menar att konsten att leda går ut på att skapa trygga och bra relationer till de människor som ingår i organisationen. Lyckas ledaren med det väljer medarbetarna att följa ledaren. En förutsättning för en bra organisation och ett gott resultat för organisationen är relationen till medarbetarna. En falsk självbild hos chefen kan medföra att denne kommer att ha behov av att se sig själv som fulländad vilket kan leda till återkommande besvikelser och misslyckanden.

Risken är då att medarbetarna har svårt att söka sig till chefen och arbetsrelationen blir dålig. De ser inte chefen som ledare. Om självbilden hos chefen är likartad med det verkliga jaget skapas en känsla av sammanhang, KASAM genom att medarbetaren och ledaren inser att de har begränsade resurser (Ahrenfeldt 2001). Detta tar Lars upp då han säger att man blir ineffektiv om man tror man ska bli älskad av alla. Samtidigt säger han att drömläge på arbetet för honom är att han kan känna sig behövd han vill känna att han fyller en funktion. Karin menar att en god ledarskapsförmåga är att kunna coacha och leda personalen på ett som får dem att må bra där tror hon de bästa resultaten kan uppnås. Själva styrningsbiten känner Lars absolut är meningsfull då han menar att personalen känner trygghet att ha någon att gå till som kan fatta beslut. Viktiga egenskaper hos en chef menar Lars är eftertanke, perspektiv och mod. Att kunna ta ett steg tillbaka och ha modet att säga att jag inte vet utan jag återkommer inger respekt menar han. Karin känner sig motiverad då hon tycker det är roligt arbeta inom en verksamhet där jag kan få andra att må bra. Karin känner också att det finns klara regler för hur hennes arbete ska utföras hon menar att det finns verktyg inom organisationen för detta. De mål och regler är tydliga för alla menar hon. Personalen ställer stora krav på mig som lyssnare säger Karin och hon menar att om hon är en bra lyssnare kan de också känna tillit för mig som chef. Anna känner sitt arbete meningsfullt, hon hjälper till att ge stöd åt människor som behöver det och hon tycker om att arbeta som ledare då hon tycker att arbetet med att skapa delaktighet för sina medarbetare är utvecklande i processen är. Hon säger att det finns klara regler för hur hon ska utföra sitt arbete då det finns reglerat i lagen.

6.3 Relationer till medarbetare

Enligt Ahrenfeldt kan den humanistiska teorin relateras till allt som studerar människan som kulturvarelse, således också till organisationer och organisationsteori (Ahrenfeldt 2001). Ahrenfeldt menar att som chef är det viktigt att skapa relationer till medarbetaren. I de intervjuer vi gjorde menar intervjupersonerna att det är viktigt med relationen till personalen. Framförallt uppmuntran, lyhördhet och demokrati nämndes som viktiga egenskaper i ledarskapet. Dessa egenskaper är också centrala i relationer. Lars ansåg egenskaper som viktiga för en chef var bland annat lyhördhet och empati. Att ge personalen utrymme för alla livets vedermödor ansåg Lars vara viktigt då han menade att vi var så mycket mer än bara på jobbet. En tolkning vi gör av detta är att chefer kan uppleva det som angeläget att ha god social kompetens för att kunna skapa goda relationer till medarbetaren. Goda relationer kan enligt den humanistiska teorin frigöra en kreativitet hos individer. Kreativitet kan vara särskilt viktigt i organisationers förändringsarbete och ingår som en del av människans grundläggande behov enligt Maslow (Larsen 1996). I intervjun med Karin framkom att en av de saker hon upplevde som fick henne att må bra på arbetet var bland annat när hon såg att personalen var positiva och kreativa. Lars tyckte det var viktigt att visa respekt för varandra på arbetsplatsen, en sak som han menade fick honom att må dåligt var just respektlöshet. Anna menade att det som fick henne att må bra kom inifrån och upplevde inte att hon tillät yttre faktorer påverka hennes trivsel. I den humanistiska teorin gäller det i organisationer att skapa stabila och bra relationer till människor. Genom bra relationer kan ett bra ledarskap komma och medarbetarna väljer därefter att följa ledaren. Detta kan leda till en positiv bekräftelse hos ledaren vilket också kan påverka det psykiska måendet. Även den tidigare forskning som presenterats i kapitel två av Rubenowitz (2004) stödjer detta resonemang. Författaren menar där att en ökad

arbetsglädje och en god psykosocial arbetsmiljö kan ses genom ett bra samspel mellan individen och den omgivande miljön.

6.4 Faktorer som kan påverka det psykiska måendet

Ett annat tema som vi kunde urskilja i våra intervjuer var att intervjupersonerna pratade om något som fick dem att må bra eller mindre bra på sin arbetsplats. Vi har valt att kalla detta tema för faktorer som påverkar det psykiska måendet. De likheter vi kunde urskilja i intervjuerna var framför allt personalsituationen. Karin menade att hon inte hade någon stor omsättning på personal och upplevde detta som positivt. I den humanistiska teorin menar Rogers att individen använder sig av ett slags bedömningsinstrument hela tiden i det vi gör. Bedömningen handlar om ifall uppfattningen andra har av oss stämmer överens med vår egen jagbild. En tolkning vi gör av att Karin upplevde det som positivt att inte ha någon stor personalomsättning är att Karin använde personalomsättningen som ett slags bedömningsinstrument av henne som chef. Då hon upplevde en liten personalomsättning vilken stämde överens med henne jagbild som chef gav det henne en positiv känsla som påverkade hennes trivsel på arbetsplatsen i positiv riktning. I likhet med Karin menade Anna att personalen var en faktor som kunde göra att hon upplevde en ökad trivsel på arbetsplatsen. Anna talade dock om relationen till medarbetarna. Hon menade att hon mådde bra när hon kunde se att personalen förstod budskapet som hon förmedlade. Lars ville gärna känna sig behövd och känna att han fyller en funktion på arbetsplatsen. Detta resultat kan vi relatera till Maslows behovshierarki (Larsen 1996). Maslow menar att alla individer har grundläggande behov som han delar in i fem nivåer. När de grundläggande behoven såsom mat och vätska är tillgodosedda kommer behoven av trygget och stabilitet. När även dessa är tillgodosedda kan individen ställa in sig på att få de sociala behoven av kärlek, gemenskap och status tillgodosedda. Behoven har en koppling med individens självkänsla och hur andra ser på individen. Genom personalens värderingar och acceptans kan Annas självkänsla påverkas. Anna upplevde att hon mådde bra när hon kände att budskapet hon förmedlade togs emot och bekräftades av personalen. Lars upplevde att han mådde bra när han kände sig behövd. Genom att använda Maslows teori om behov och självkänsla kan vi förstå hur den psykiska hälsan kan upplevas i rollen som chef. Att personalsituationen kan påverka det psykosociala måendet hos chefen kan också relateras till tidigare forskning av Socialstyrelsen (2003). I undersökningen framkom att den reform som New public management inneburit för den offentliga sektorn medfört en upplevelse av ökat hinder och minskat stöd i takt med att personalansvaret ökat. Enligt Socialstyrelsen kunde detta leda till ett ökat krav på social kompetens på chefens yrkesroll samt en ökad upplevd stress hos chefen.

6.5 Delaktighet i beslutande processen

Enligt Payne har humanismen ett samband med demokrati. Det finns en tro på att människor arbetar gemensamt för att arbeta på likställd utgångspunkt (Payne 2002). Därför handlade intervjuerna också till viss del om hur intervjupersonerna upplevde delaktighet i det som beslutas gällande den verksamhet cheferna ansvarade för. Karins upplevelse var att hon hade stor delaktighet i beslut som fattats hos politiker och högre chefer. Anna upplevde i likhet med Karin att hennes delaktighet i beslutande processen var stort men menade också att upplevelsen hade att göra med hennes inre föreställningar om hur verksamheten skulle hanteras. I Lars arbete finns ett stort utrymme för att resonera med sin

närmaste chef om hur arbetet ska utföras. Han säger att han är nöjd med sina arbetsuppgifter då han känner att han kan styra sitt arbete mycket själv. I den humanistiska teorin är gemenskap och delaktighet en del av människans grundläggande behov. Om dessa behov tillfredställs kan människan nå en högre grad av meningsfullhet och självförverkligande. Vi menar att detta också kunde ses som ett resultat i vårt material. Anna, Karin och Lars upplevde det som positivt att vara delaktiga i beslutsprocessen. Delaktighet så som den presenterats ovan kan också ses i relation till tidigare forskning av Rubenowitz (2005) som menar att delaktighet är en av förutsättningarna för en ökad arbetsglädje.

6.6 Arbetet med chefens egna psykosociala arbetsmiljö

Som vi tagit upp i Inledningen detta arbete är den psykosociala arbetsmiljön reglerad genom lagar (Zanderin 2005). Som chef är man tvingad att följa dessa lagar. Lagarna innebär att den psykosociala arbetsmiljön bör analyseras och bearbetas regelbundet. Ansvar åligger den person som har personalansvar. Eftersom den psykosociala arbetsmiljön återfinns i lagar ansåg vi att ett tecken på hur den psykosociala arbetsmiljön upplevs också kan vara en följd av hur denna analyseras på arbetsplatsen. Därför ville vi undersöka hur dessa förutsättningar såg ut för chefen. I samtliga intervjuer kunde vi urskilja att det fanns ett analyserande av chefens psykosociala arbetsmiljö. Anna hade vid tiden för intervjun just svarat på en medarbetarenkät som handlade om trivsel på arbetsplatsen. Lars berättade under intervjun om den psykosociala utvärdering som genomfördes inom socialförvaltningen i kommunen. Det Lars upplevde som positivt var att förvaltningen innan undersökningen såg till att resurser fanns för att lösa de problem som utvärderingen eventuellt skulle visa och att en uppföljning av undersökningen var planerad. Lars menade också att den psykosociala arbetsmiljön var en stående punkt på arbetsplatsträffar. Även Anna svarade att det fanns ett strukturerat arbete kring den psykosociala arbetsmiljön som var en stående punkt på arbetsplatsträffar var tredje månad. Det förekom också ostrukturerat arbete av den psykosociala arbetsmiljön vid behov. Annas upplevelse av detta var att det alltid fanns tillfälle och möjlighet att dryfta den psykosociala arbetsmiljön om behovet uppstod. I Karins intervju framkom även där att den psykosociala arbetsmiljön analyserades på arbetsplatsen. En skillnad man kunde urskilja från de andra två intervjuerna var att det i Karins fall inte förekom något regelbundet strukturerat arbete med hennes egen psykosociala arbetsmiljö. Även om det inte fanns något strukturerat arbete med hennes psykosociala hälsa upplevde Karin att det fanns möjlighet för henne att bearbeta den om behovet skulle uppstå. Ingen av intervjuerna fick något stöd utifrån att bearbeta den psykosociala arbetsmiljön, inte heller upplevdes att behovet fanns.

6.7 Upplevelser kring arbetsuppgifter

Som vi tidigare beskrivit i teorin är upplevelser och känslor centrala för att uppnå livskvalitet inom den humanistiska teorin. För att få en större kunskap om hur den psykosociala arbetsmiljön upplevs hos chefer ville vi ta reda på hur upplevelsen inför chefens arbetsuppgifter kan se ut. Därför ställde vi frågor kring de arbetsuppgifter som intervjuerna hade och hur de upplevdes. Karin menade att hennes upplevelse inför omfattningen av arbetsuppgifterna gick i vågor. Karin kunde i perioder uppfatta att hon inte hann med sina arbetsuppgifter. En avgörande faktor för denna uppfattning var personaladministration och personalrekrytering. Om personalen var sjuk och Karin tvingades hitta ersättare var en upplevelse att detta kunde ta mycket tid och energi. Karin menade dock att

hon med tiden lärt sig att planera och ha framförhållning i sitt arbete och att denna del därför upplevdes som mindre negativ just nu. Här kan ses en likhet med tidigare forskning av fackförbundet SKTF (2003) som visar att chefer idag måste lägga allt mer tid på personalrekrytering. Lars menar att han är nöjd med sina arbetsuppgifter. Han upplevde att han själv kunde styra sina arbetsuppgifter och att han inte hade egna krav på sig att hinna med alla arbetsuppgifter. Detta fick honom att känna sig nöjd med sina arbetsuppgifter att han kunde hantera dem. Detta kan man också relatera till den humanistiska teorin som menar att hanterbarhet också är en faktor som medverkar till en positiv livskvalitet och KASAM (Ahrenfeldt 2001). Alla tre intervjupersonerna menade att deras arbete innehöll situationer då de kunde ställas inför att behöva fatta svåra beslut. De beslut som upplevdes som svårast var de som innehöll beslut som rörde andra individer. Anna menade att hon upplevde att det fanns tillfällen då hon var tvungen att fatta beslut för personalen och att svårigheten med det låg i att hon skulle försöka övertyga personalen om att beslutet kom från dem själva. Karin menade också att arbetet som chef kräver svåra beslut speciellt kring konflikter mellan personal. Lars ansåg att arbetet alltid handlade om svåra beslut eftersom de arbetade med människor. Vi ser här en koppling med vad den humanistiska teorin säger om individens mående. Relationen är en av de viktigaste faktorerna gällande människans livskvalitet. Om relationen till varandra påverkas kan också det psykiska måendet påverkas. Vi menar att beslut gällande andra individer kan förändra relationen mellan den som fattat beslutet och den som beslutet gäller samt andra individer som har en relation till den som beslutet gäller. Detta kan förklara varför beslut kring andra människor oftast kan upplevas som svåra.

6.8 Förhållande till kollegor och närmsta chef

Under intervjuerna samtalade vi om hur förhållandet såg ut mellan kollegor i samma yrkesroll och förhållandet till närmsta chef. Vi ville veta mer om detta eftersom ett bra förhållande till sina arbetskollegor kan ge ett stöd i sin egen yrkesroll och därmed verka förebyggande för den psykosociala hälsan. Av svaren kunde vi urskilja vissa likheter. Likheterna bestod i förhållandet till kollegor. Alla tre informanterna upplevde det som att de hade stöd i sina kollegor. Olikheter gjorde att kollegerna kompletterade varandra. Detta kan vi också relatera till den humanistiska teorin. Som vi tagit upp i teorin så betyder organisation verktyg på grekiska (www.ne.se 2008-11-26). Genom att kolleger kompletterar varandra som verktyg med olika resurser vilka kan vara användbara för att nå olika uppsatta mål kan den enskilde chefens resurser kompletteras och mål på vägen skulle kunna uppnås lättare. Vi kunde också se likheter i materialet när det gällde förhållande till chefen. Alla tre upplevde att de både hade förtroende för sin chef och ett stöd från sin chef. I en humanistisk tolkning av detta skulle man kunna säga att dessa två faktorer skulle kunna hjälpa till att stärka bekräftelsen i deras yrkesroll och därmed också öka kongruensen av deras jagbild. Detta kan resultera i att KASAM ökar och att det genom detta kan frigöras möjligheter att hämta kompetenser från omgivningen som kan öka hanterbarheten i yrkesrollen. Om chefen upplever en ökad KASAM kan också verksamheten genom att inse sina brister vända sig till omgivningen för att komplettera dessa. Bristen hos verksamheten kan på så sätt minskas och verksamhetens mål skulle kunna ha lättare för att uppnås.

7. Sammanfattande slutdiskussion

I denna del presenteras en sammanfattning av undersökningen. Vi kommer också att svara på syfte och frågeställningar samt lägga fram de resultat som vi kommit fram till. Under bearbetningen av materialet söktes likheter och skillnader i de olika intervjuerna. Materialet bearbetades grundligt för att hitta de budskap, innehåll och mening som materialet innehöll och därefter analysera innebörden av dem. I analysarbetet har diskussioner förts om vilka mönster som har framträtt under tematiseringen. Avsikten med denna bearbetning har varit att hitta nya detaljer och aspekter i materialet efter hand för ett rikare resultat. Här nedan redovisas de sju resultat som framkom i analysen:

Det första resultatet visade att en faktor som påverkar det psykosociala måendet hos chefen kan ha att göra med vilka förväntningar man som chef har på sig själv i yrkesrollen och hur väl man som chef lyckas leva upp till dessa. Ett alltför svåruppnåeligt idealjag i yrkesrollen skulle kunna innebära en känsla av motsägelse hos chefen. Detta kan leda till ett nervöst beteende och därmed också ett sämre psykosocialt mående hos chefen.

Det andra resultatet visade att ett bra ledarskap skulle kunna skapas genom bra relationer till medarbetarna, som därefter väljer att följa ledaren. Detta kan leda till en positiv bekräftelse hos ledaren vilket också kan påverka det psykiska måendet på ett positivt sätt. Relationen till medarbetarna upplevdes också kunna påverka trivseln på arbetsplatsen. En bekräftande relation uppfattades som positiv vilket även kunde öka deras trivsel i yrkesrollen.

Det tredje resultatet som framkom visade att både yttre och inre faktorer kunde påverka det psykosociala måendet hos de chefer som undersöktes. I de yttre faktorerna återfanns likheter som hade att göra med personalbiten i deras yrke. De inre faktorerna hade också att göra med personalbiten men då på det inre planet. Genom att använda personalen som ett slags bedömningsinstrument för att bekräfta sin egen jagbild kunde det psykosociala måendet påverkas.

Det fjärde resultatet visade att delaktighet upplevdes som viktigt för informanterna. Genom delaktighet kunde en större upplevelse av KASAM infinna sig, vilket också kunde innebära större möjligheter för kreativitet och måluppfyllelse som också är några av individens grundläggande behov enligt den humanistiska teorin.

Det femte resultatet som framkom visade att det idag ställs krav på chefs sociala kompetens och en del av ledarskapet handlar om att skapa och bibehålla relationer till medarbetare, kollegor och chefer.

Det sjätte resultatet visade att på samtliga arbetsplatser återfanns något arbete med att analysera och bearbeta chefens psykosociala arbetsmiljö. Dock kunde skillnader ses i kontinuitet, det som skiljde arbetsplatserna åt var hur ofta den psykosociala arbetsmiljön studerades. En av informanterna upplevde att det inte alls fanns något strukturerat arbete kring den psykosociala hälsan. Dock upplevde alla informanterna att de kunde få stöd och någon form av handledning om behovet uppstod. De faktorer som upplevdes som stödjande var framförallt förhållandet till kollegor och närmsta chef. Uteslutande upplevde alla informanterna detta som gott.

Det sjunde resultatet visade att möjlighet fanns till stöd utifrån, om behovet skulle infinna sig, som stöd nämndes nätverksgrupper.

För att sammanfatta ett svar på den första frågeställningen, hur chefer upplever sin arbetsmiljö, skulle man kunna säga att chefers upplevelse av den psykosociala

arbetsmiljön är subjektiv. Det som skulle kunna påverka upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön är olika inre och yttre faktorer, bland annat har det att göra med chefens egen självbild och förhållande till medarbetare, till chef och i vilken grad delaktighet och KASAM upplevs. Den humanistiska teorin framhäver delaktighet som ett av människans grundläggande behov. För att nå så hög grad av självförverkligande som möjligt måste de grundläggande behoven kunna tillgodoses.

Hur hjälper teorin oss att förstå den psykosociala arbetsmiljön hos chefer? Med bakgrund av denna undersökning anser vi att den humanistiska teorin kan hjälpa till att få en ökad förståelse för chefers psykosociala arbetsmiljö genom att förklara och tydliggöra behov och beteenden som människor har. Genom den humanistiska teorin kan upplevelser och beteenden förklaras ur ett individperspektiv och därigenom kan en större förståelse för hur beteende och upplevelser uppfattas i relationer skapas. Vi menar att den humanistiska teorin genom detta kan vara ett verktyg som chefer kan använda sig av för att förstå sin egen psykosociala arbetsmiljö.

För att svara på frågeställningen, hur ser det stöd ut som chefer erbjuds i sin yrkesroll, menar vi att med bakgrund av vår studie kan stödet se olika ut beroende på vilken organisation och verksamhet man arbetar i. I denna undersökning kom stödet från kollegor och närmsta chef och möjlighet fanns att få stöd utifrån av nätverksgrupper om behovet skulle uppstå.

Syftet med denna undersökning har framför allt varit att ta reda på hur chefer upplever sin egen psykosociala arbetsmiljö och denna yrkeskategoris psykosociala arbetsmiljö kan förstås. Vi anser att denna studie har besvarat syfte och frågeställningar. Dock menar vi att mer forskning bör göras inom området då organisationer är föränderliga och kravet på chefens sociala kompetens ständigt ökar. För att förebygga en försämrad psykosocial arbetsmiljö för chefer i framtiden, anser vi med bakgrund av denna studie att mer forskning bör bedrivas framför allt inom de offentliga verksamheterna och deras hantering av personalrekrytering och personaladministration. Då personalbiten upplevdes som den största yttre faktorn att påverka det psykosociala måendet hos informanterna anser vi att detta kan vara ett tecken på något mer generellt inom den offentliga verksamheten. Ett sätt att förebygga en ökad psykosocial ohälsa hos chefer i de offentliga verksamheterna kan vara att utarbeta effektiva strategier för att hantera just personalfrågor. Strategier som även kan verka stödjande för den person som hanterar personal och personalfrågor i den offentliga verksamheten.

8. Referenser

8.1 Litteratur

Ahrenfeldt, Bo *Förändring som tillstånd* (2001) Studentlitteratur, Lund

Christensen, Tom, Laegreid, Per, Roness, Paul G & Røvik, Kjell Arne
Organisationsteori för offentlig sektor (2005) Liber, Malmö

Dahlgren, Lars & Starrin, Bengt *Emotioner vardagsliv & samhälle* (2002), Liber, Malmö

Denscombe, Martyn *Forskningshandboken –för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (1998) Studentlitteratur, Lund

Gustavsson, Rolf ”Välfärdstjänsternas ofärd” i Gustavsson, Rolf & Lundberg Ingvar (red) *Arbetsliv och hälsa 2004* (2004) Blomberg & Jansson Offsettryck AB, Stockholm

Hellström, Leif (2003) *Anvisningar för skrivande studenter. Handfast handledning för studenter som skriver rapporter och examensarbeten*. Malmö högskola, Hälsa och Samhälle

Payne, Malcolm *Modern teoribildning i socialt arbete*, (2002), Natur och kultur, Stockholm

Repstad, Pål *Sociologiska perspektiv* (2005) Studentlitteratur, Lund

Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter (2002). *Sociologisk metodik* Liber, Malmö

Rubenowitz, Sigvard *Organisationspsykologi och ledarskap*, (2004), Lund, Studentlitteratur

SKTF (2002) *1000 chefer kan inte ha fel Om utvecklingssamtal, antal medarbetare och andra förutsättningar för ett gott ledarskap*, En rapport från SKTF

SKTF (2003) *1000 chefer har fullt upp Om chefers förutsättning att skapa en god arbetsmiljö- och hur de upplever sin egen*, En rapport från SKTF

Socialstyrelsen (2003) *Hur många direkt underställda kan en chef ha? –om kontrollspann i vård och omsorg* (Artikel nr: 2003-131-23)

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red) (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik* Studentlitteratur, Lund

Schultz Larsen, Ole *Psykologiska perspektiv* (1996) Studentlitteratur, Lund

Zanderin, Lars *Arbetsmiljö* (2005) Studentlitteratur, Lund

8.2 Internet

<http://www.ne.se/artikel/206098> 2008-11-24

http://www.vr.se/download/18.427cb4d511c4bb6e38680002601/forskningsetiska_principer_fix.pdf 2008-12-01

<http://www.quicknet.se/motpsyk>. 2008-12-02

<http://www.chef.se/motivation> 2008-12-02

Bilagor

Bilaga 1

Frågeformulär

1. Berätta lite kort om dig själv (frivilligt) ålder, civilstånd, boende, familj, fritid
2. Utbildning?
3. Tid som enhetschef?
4. Berätta hur mycket du arbetar ensam och tillsammans med andra? (hur stor del av varje)
5. Vad är utmärkande/viktiga egenskaper för en chef för dig? Hur bör man vara?
6. Upplever du att du är trygg i din yrkesroll / på vilket sätt?
7. Finns det något som påverkar dig positivt på jobbet? Som får dig att må bra?
8. Finns det något som påverkar dig negativt på jobbet? Som får dig att må dåligt?
9. Delaktighet, hur stort utrymme har personalen för medbestämmande?
10. Hur stort utrymme har mellanchefer?
11. Känns det arbete du/ni utför meningsfullt? Upplever du att ditt arbete är meningsfullt
12. Finns det någon form av kompetenshöjande interventioner?
13. Om ja, Hur implementeras detta i verksamheten? Känns det meningsfullt?
14. Analyseras det psykosociala arbetet på arbetsplatsen? Och i så fall hur? Uppföljning, hur används resultatet?
15. Upplever du att du är nöjd med dina nuvarande arbetsuppgifter
16. Finns det klara regler för hur ditt arbete ska utföras
17. Upplever du att det finns motstridiga mål i ditt arbete som arbetsledare, från vem och vad?
18. Upplever du att du har för mycket att göra,
19. Anser du att du hinner utföra de arbetsuppgifter du tänkt dig under dagen
20. Kräver ditt arbete svåra beslut/vilka tankar, känslor, upplevelser har du kring det
21. Händer det att du känner olust inför arbetet/tankar kring det
22. Är du nöjd med kvalitén på ditt arbete
23. Är du nöjd med mängden arbete du utför,

24. Händer det att du ställer för höga krav på dig själv i arbetet
25. Vilka krav ställs på mellancheferna från personalen och från cheferna?
26. Är du nöjd med ditt förhållande till dina arbetskamrater,
27. Uppkommer det situationer i ditt arbete då du kan känna att du borde ha kollegor till hands/hur hanterar du detta (tankar, upplevelser)
28. Har du förtroende för din närmaste chef?
29. Händer det att du får motstridiga besked från din närmaste chef,
30. Får du feedback? I vilka situationer, av vem?
31. Är du nöjd med din förmåga att lösa problem i arbetet
32. Hur vill du karakterisera arbetsklimatet på din arbetsplats
33. Upplever du att du får tillräckligt med stöd och hjälp från din närmaste chef,
Upplever du att du får tillräckligt med stöd från dina kollegor
34. Finns det något stöd för dig *utifrån*?(exempelvis krisgrupp, handledning, nätverk) Och i så fall, Hur ser det stödet ut?
35. Tar du med tankar och känslor från jobbet hem, om ja, känsla inför det?
36. Upplever du att du får tillräckligt med stöd från dina vänner och familj när du behöver det
37. Drömläge? Hur är arbetsklimatet när det är som bäst?

Bilaga 2

Frågeformulär

1. Berätta lite kort om dig själv (frivilligt) ålder, civilstånd, boende, familj, fritid
2. Utbildning?
3. Tid som chef här? Tidigare?
4. Berätta hur mycket du arbetar ensam och tillsammans med andra med liknande arbetsuppgifter? (hur stor del av varje)
5. Vad är utmärkande/viktiga egenskaper för en chef för dig? Hur bör man vara?
6. Upplever du att du är trygg i din yrkesroll/på vilket sätt?
7. Finns det något som påverkar dig positivt på jobbet? Som får dig att må bra?
8. Finns det något som påverkar dig negativt på jobbet? Som får dig att må dåligt?
9. Delaktighet, hur stort utrymme har personalen för medbestämmande?
10. Hur stort utrymme har du för medbestämmande i din verksamhets styrning/inriktning?
11. Upplever du att ditt arbete är meningsfullt? Om ja, På vilket sätt?
12. Finns det någon form av kompetenshöjande interventioner?
13. Om ja, Hur implementeras detta i verksamheten? Känns det meningsfullt?
14. Analyseras det psykosociala arbetet på arbetsplatsen? Och i så fall hur? Uppföljning, hur används resultatet? (Chefen/medarbetarna?)
15. Är du nöjd med dina nuvarande arbetsuppgifter? Vad ska läggas till/tas bort?
16. Finns det klara regler för hur ditt arbete ska utföras?
17. Hur upplever du arbetsbelastningen i ditt arbete?
18. Kräver ditt arbete svåra beslut? vilka tankar, känslor, upplevelser har du kring det?
19. Händer det att du känner olust inför arbetet? Tankar kring det?
20. Hur känner du att kvalitén är på det arbete du utför?
21. Är du nöjd med din arbetsinsats? Finns det utrymme för ex oförutsedda händelser?
22. Händer det att du ställer för höga krav på dig själv i arbetet?
23. Vilka krav ställs på mellancheferna från personalen och från cheferna?

24. Är du nöjd med ditt förhållande till dina arbetskamrater?
25. Uppkommer det situationer i ditt arbete då du kan känna att det hade känts bra att ha kollegor till hands? (Har du?) Hur hanterar du detta (tankar, upplevelser)?
26. Har du förtroende för din närmaste chef?
27. Händer det att du får motstridiga besked från din närmaste chef, eller är beskeden klara?
28. Får du feedback? I vilka situationer, av vem?
29. Är du nöjd med din förmåga att lösa problem i arbetet?
30. Hur vill du karakterisera arbetsklimatet på din arbetsplats?
31. Upplever du att du får tillräckligt med stöd och hjälp från din närmaste chef? Hur?
32. Upplever du att du får tillräckligt med stöd från dina kollegor, Hur?
33. Finns det något stöd för dig *utifrån*? Och i så fall, Hur ser det stödet ut? (exempelvis krisgrupp, handledning, nätverk)
34. Tar du med tankar och känslor från jobbet hem, om ja, känsla inför det?
35. Upplever du att du får tillräckligt med stöd från dina vänner och familj när du behöver det?
36. Drömläge? Hur är arbetsklimatet när det är som bäst?

