



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## **Examensarbete**

Kandidatuppsats

### **Mellanchefers upplevelser av psykosocial arbetsmiljö inom distributions- och logistikverksamhet – en pendling mellan hög aktivitet och låg stress?**

---

---

Författare: Rebecka Lindmark & Joanna Vinberg  
Handledare: Alexis Rydell  
Examinator: Gunilla Carstensen  
Ämne/huvudområde: Personal – och arbetslivsprogrammet  
Kurs: PA2008  
Poäng: 15 HP  
Examinationsdatum: 2016-06-02

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

## Förord

Till att börja med vill vi tacka alla respondenter från Distributionscentret för deltagandet i vår studie och för all tid och engagemang som har lagts ned för att göra denna studie möjlig. Vi vill framföra ett extra tack till HR-chefen på företaget för all hjälp genom hela processen.

Vi vill tacka vår handledare Alexis Rydell, ekonomie doktor, Högskolan Dalarna. Han har varit behjälplig under hela vår resa i form av många bra idéer och tankar och bidragit med förbättringsförslag i syfte att öka uppsatsens kvalitet. Ett varmt tack till alla inblandade, utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra.

Sist vill vi rikta oss till er som läser vårt examensarbete, hoppas att ni får en trevlig läsning som ger inspiration och motivation gällande viktiga områden såsom ledarskap och psykosocial arbetsmiljö.

Högskolan Dalarna,

Juni 2016

---

*Rebecka Lindmark*

---

*Joanna Vinberg*

## Sammanfattning

Forskarnas genuina intresse för den psykosociala arbetsmiljön med koppling mellanchefer gav upphov till att dyka djupare inom området och belysa centrala delar i form av krav, kontroll och socialt stöd. Framåtskridandet går mot en ökad medvetenhet kring den psykosociala arbetsmiljön, då ohälsan i arbetslivet ökar och Arbetsmiljöverkets nya föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö är i fokus. I linje med en ökad medvetenhet som sker kring den psykosociala arbetsmiljön vill vi rikta ett särskilt fokus till mellanchefer som bör ha en förmåga att hantera krav både uppifrån och ned. Studien har främst utgått från Robert Karaseks och Töres Theorells Krav – kontroll – stödmodellen.

**Syftet** är att undersöka mellancheferers upplevelse med fokus på den psykosociala arbetsmiljön i ett privat företag inom distributions- och logistikverksamhet. **Metoden** har bestått av en kvalitativ metod i form av en fallstudie där semistrukturerade intervjuer ligger som grund med åtta respondenter ifrån distributionscentret. **Resultatet** uppvisar att mellancheferna har en hög grad av inflytande, upplevelsen av arbetskrav varierar men i koppling till befattningen är kraven rimliga. Det sociala stödet upplevs som bra på arbetsplatsen och anses av funktionscheferna som en viktig och central del i arbetet.

**Slutsatser** som har uppnåtts är att funktionscheferna har rimliga krav och upplever en bra nivå av kontroll i arbetet, men att ha en alltför hög kontroll i arbetet kan leda till negativ stress. En balans i pendlingen mellan aktiva arbeten och lågstressarbeten anses vara en fördel för att bevara en god psykosocial arbetsmiljö. Detta för att motverka de negativa effekterna som kan uppstå av att befinna sig inom varje komponent för länge. I studien har det påvisats att företaget anses ha en god psykosocial arbetsmiljö och därmed kan ses som ett gott exempel i arbetslivet.

**Nyckelord:** *Psykosocial arbetsmiljö, krav, kontroll, socialt stöd, mellanchefer*

## Abstract

The researchers' genuine interest in the psychosocial work environment with the relationship to middle managers' has raised a deeper interest within the field and highlight key elements in form of demands, control and social support. Progress towards increased awareness of the psychosocial work when illness in today's working life has increased and the Work Environment Authority's new regulations on organizational and social work are in the centre. In the same line as an increased awareness has taken place on the psychosocial work environment, we want to present a special focus to middle managers whom must be able to manage the demands both from the top and the down. The study has mainly been based on Robert Karasek and Töres Theorell's demand/ control model.

*The aim* is to examine middle managers' experience with focus on the psychosocial working conditions in a private company in the distribution- and logistics operations. *The method* consisted of a qualitative approach in form of a case study in which semi-structured interviews have been the basis of eight respondents from the distribution centre *The result* shows that middle managers have a high degree of influence, the experience of work requirements vary, but in connection to the position requirements are reasonable. The social support is perceived as good in the workplace and is considered as an important and vital part in work.

*The conclusions* reached are that the function managers have reasonable demands and they are experiencing a good level of control at work, but to have an excessive control at work can lead to negative stress. A balance of commuting between active jobs and low-stress jobs are considered to be an advantage in maintaining a good psychosocial work environment. This is to counteract the negative effects that may occur to be within each component during a long time. In the study, it was demonstrated that the company is considered to have a good psychosocial work environment and this shows a good example in today's working life.

*Keywords: Psychosocial work environment, demands, control, social support, middle managers*

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.2 SYFTE .....	3
1.3 AVGRÄNSNING .....	3
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>4</b>
2.1 MELLANCHEFER .....	4
2.2 PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ .....	6
2.3 KRAV – KONTROLL – STÖDMODELLEN .....	7
2.3.1 Krav .....	7
2.3.2 Kontroll .....	9
2.3.3 Socialt stöd .....	10
<b>3. METOD .....</b>	<b>12</b>
3.1 FORSKNINGSAKSATS .....	12
3.2 UNDERSÖKNINGSDESIGN .....	13
3.3 FALLBESKRIVNING .....	13
3.4 DATAINSAMLING .....	14
3.4.1 Semistrukturerade intervjuer .....	14
3.4.2 Urval .....	15
3.4.4 Dataanalys .....	15
3.4.5 Genomförande .....	16
3.5 FORSKNINGSETIK .....	17
3.6 METODDISKUSSION .....	18
<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>20</b>
4.1 FUNKTIONSCHEFERNAS UPPLEVELSE AV ARBETSROLLEN OCH KRAVEN I ARBETET .....	20
4.2 UPPLEVELSEN AV KONTROLLEN I ARBETET .....	22
4.3 FUNKTIONSCHEFERNAS UPPLEVELSE AV DET SOCIALA STÖDET KRING ARBETSSITUATIONEN .....	23
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>26</b>
5.1 ANALYS AV KRAV OCH KONTROLL I ARBETET .....	26
5.2 ANALYS AV DET SOCIALA STÖDET I ARBETET .....	28
<b>6. DISKUSSION .....</b>	<b>30</b>
6.1 HUR KRAVEN OCH KONTROLLEN PÅVERKAR DEN PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖN .....	30
6.2 DET SOCIALA STÖDETS INVERKAN PÅ DEN PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖN .....	32
<b>7. SLUTSATS .....</b>	<b>34</b>
7.1 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG TILL FÖRETAGET OCH FRAMTIDA FORSKNING .....	34
<b>8. LITTERATURLISTA .....</b>	<b>36</b>
<b>9. BILAGA 1 .....</b>	<b>40</b>
<b>10. BILAGA 2 .....</b>	<b>42</b>

## 1. Inledning

De psykosociala förhållandena i dagens arbetsliv blir alltmer uppmärksammade då studier visar att alltför höga krav och begränsade resurser i arbetet bidrar till lägre arbetstrivsel samt sämre psykisk och fysisk hälsa (Sverke, Falkenberg, Kecklund, Magnusson Hanson & Lindfors, 2016). Statistik från Arbetsmiljöverket (2014) visar att drygt hälften av de anställda i svenskt arbetsliv upplever att de har alldeles för mycket att göra och en grupp som säger sig ha en för hög arbetsbelastning är chefer med ledningsarbete. Ett uttryck för den ökade medvetenheten är Arbetsmiljöverkets nya föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Syftet med föreskriften, som trädde i kraft 31 mars 2016, är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risker för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Den nya föreskriften lyfter fram följande områden; krav i arbetet, kränkande särbehandling, ohälsosam arbetsbelastning, organisatorisk arbetsmiljö och resurser för arbetet (AFS 2015:4).

En undersökning gjord av Statens beredning för medicinsk och social utvärdering SBU (2014) påvisar vikten av organisatoriska och psykosociala faktorer för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö. I undersökningen framhävs vetenskapligt underlag för att det finns samband där personer som upplever en arbetssituation med små möjligheter att påverka, i kombination med alltför höga krav, har en större benägenhet att utveckla mer ohälsa. För de individer som upplever ett bristande socialt stöd på arbetet finns en större benägenhet för depression och utmattningssyndrom än hos andra. Även individer som upplever att de har ett arbete med mycket press eller en arbetssituation där belöningen upplevs som liten i förhållande till ansträngningen utvecklar mer symptom på depression och utmattningssyndrom än övriga. Personer som upplever goda möjligheter till kontroll i det egna arbetet utvecklar mindre symptom på depression och utmattningssyndrom än andra (SBU, 2014).

Flera aktuella politiska initiativ pekar också på ohälsa i arbetslivet och betydelsen av den psykosociala arbetsmiljön. Regeringen har nyligen lagt fram en arbetsmiljöstrategi för åren 2016-2020 som utgår från det moderna arbetslivets utmaningar och möjligheter (Regeringens skrivelse, 2016). En strävan är att åstadkomma en arbetsmiljö som förebygger ohälsa, olycksfall och arbete kring att hindra att människor utesluts från arbetslivet (Regeringens skrivelse, 2016).

Fackförbundet Jusek (2016) har nyligen lanserat en lyckometer som handlar om en undersökning av välbefinnandet inom svenskt näringsliv. Undersökningen påvisar de viktigaste aspekterna för att förbättra välbefinnandet i arbetslivet. Dessa faktorer grundar sig i en balans mellan arbete och fritid, arbetsuppgifter som upplevs stimulerande och chefer som ger löpande stöd och konstruktiv feedback, verksamheter som har ett fokus på att medarbetarna behandlas rättvist och betydelsen av kollegor som stöttar varandra både yrkesmässigt och socialt (Jusek, 2016).

Ledarskapets betydelse för den psykosociala arbetsmiljön i både offentlig och privat verksamhet diskuteras alltmer och forskning visar på samband mellan ledares sätt att leda och

medarbetares hälsa och välbefinnande (Döös & Waldenström, 2008; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). Forskning tyder också på att ledarens egna arbetsvillkor och hälsa har samband med medarbetares arbetsvillkor och hälsa (Skakon, et al., 2010). Lundqvist, Fogelberg Eriksson och Ekberg (2010) menar att det finns ett samband mellan chefernas hälsa och ledarskap och att stress är en komponent som kan ha en stor inverkan på chefernas hälsa.

Chefer idag upplever ofta en alltför stor arbetsbelastning med en mängd arbetsuppgifter (Yukl, 2012). Franzén (2004) poängterar att de förändringar som blir verklighet i dagens arbetsliv påverkar med största sannolikhet mellanchefernas arbetssituation och en känsla av att aldrig räcka till (Franzén, 2004). Franzén (2004) menar också att andelen mellanchefer har minskat, dels på grund av slätare hierarkier och med inverkan av decentralisering. Outsourcing har även lett till att omfattningen och efterfrågan av mellancheferns arbete har minskat i form av att företag låter andra företag sköta en eller flera arbetsprocesser (Franzén, 2004).

Mot bakgrund av ovanstående förhållanden fokuseras uppsatsen mot mellancheferns psykosociala arbetsmiljö i form av arbetskrav, den kontroll som mellanchefer upplever och mellancheferns upplevelse av det sociala stöd de har runtomkring sig på arbetsplatsen. Att studera mellanchefer anser vi är intressant med tanke på mellancheferns unika roll på arbetsplatsen i form av krav både uppifrån och ned.

## **1.1 Problemformulering**

I svenskt arbetsliv finns ungefär 550 000 ledare på olika nivåer (Ledarna Sveriges chefsorganisation, 2009) och runt 37 000 av dessa är anställda i kommuner och landsting (Lutz & Olsson, 2011). Det är därför anmärkningsvärt att tidigare forskning om mellanchefer och psykosocial arbetsmiljö mestadels haft fokus inom offentlig sektor, vilket innebär att forskningen inom privat sektor är knapp. Skillnaderna mellan offentlig sektor i jämförelse med privat sektor grundar sig mestadels i resurserna och den stigande sjukfrånvaron inom offentlig sektor (Östebo & Härenstam, 2013).

Inom forskningsprojektet *“Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor”* (Chefios) belyses chefskapet inom offentlig sektor som något av de mest krävande uppdragen som finns (Östebo & Härenstam, 2013). Att befinna sig i en roll som chef i denna sektor kräver en daglig kontakt med medarbetarna, brukarna och deras representanter med upplevelsen av att pendla och räcka till enligt alla ansvarsområden och samtidigt vara involverad i olika beslut som fattas av politiker. Således innebär detta att som chef även vara i centrum där olika planer sätts i verk och att bemöta olika konsekvenser av de beslut som tas (Östebo & Härenstam, 2013).

Med anledning av att forskningen inom den privata sektorn är tämligen begränsad och utifrån den stress som råder i arbetslivet idag vill vi därför undersöka mellancheferns upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön inom privat sektor. Det känns särskilt relevant med tanke på att stressen ständigt ökar och de krav som mellanchefer idag möter är tuffa i form av höga arbetskrav (Franzén, 2004). I dagens samhälle ökar även betydelsen av hur ledare bör driva ett hälsofrämjande ledarskap och ett ökat fokus på ledarnas egen hälsa (Dunkl, Jiménez & Winkler, 2016). I samband med detta har vårt intresse skapats kring att studera mellanchefer i



förhållande till psykosocial arbetsmiljö och hur mellancheferers arbetssituation ser ut idag. Vi fokuserar särskilt på faktorerna krav, kontroll och stöd i arbetet då forskning visar att dessa faktorer är av särskild betydelse för arbetstrivsel och hälsa (Sverke et al., 2016).

## **1.2 Syfte**

Syftet är att undersöka mellancheferers upplevelser med fokus kring särskilda angivna aspekter inom den psykosociala arbetsmiljön, i ett privat företag inom distributions- och logistikverksamhet. De centrala frågeställningarna är enligt följande:

1. Hur upplever mellanchefer sina krav och sin kontroll i arbetet?
2. Hur upplever mellancheferna det sociala stödet på arbetsplatsen?

## **1.3 Avgränsning**

Vårt syfte är baserat på en studie inom privat sektor för att illustrera särskilda utvalda fall av funktionschefer inom samma verksamhetsområde. Tanken med detta är att få en varierande bild av rollen som funktionschef, vilket motsvarar rollen som mellanchefer. Vi vill poängtera att vår intention inte har varit att dra några slutsatser om mellanchefer i största allmänhet, utan vi vill lyfta fram mellanchefer inom detta verksamhetsområde, inom ramen för privat sektor.

Valet att undersöka mellanchefer grundar sig i intresset av yrkesrollen där kraven kan hamna i konflikt med varandra. En begäran erhöles för att mellancheferna i vår studie skulle ha medarbetare under sig samt ha högre chefer över sig.

Psykosocial arbetsmiljö är ett brett ämne där vi har valt att avgränsa ämnet till endast krav, kontroll och socialt stöd i arbetet. Valet grundar sig i antagandet om att arbetslivets ohälsa har ökat i form av ökade krav på individen och med kännedom av Krav – kontroll – stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990; Johnson & Hall, 1988) som ansågs utgöra en bra grund för studien.

## 2. Teoretisk referensram

*Nedan redovisas teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning som behandlar studiens ämnesområde. Inledningsvis beskrivs teori och forskning avgränsat till mellanchefer och ledarskap, därefter presenteras området psykosocial arbetsmiljö och till sist Krav-kontroll-stödmodellen.*

### 2.1 Mellanchefer

Rollen som mellanchefer kännetecknas i att ha en egen profil och balans i arbetet samt förmågan att inspirera och kunna leda verksamheten framåt (Franzén, 2004). En mellanchefer har ansvarsområden som fokuserar på att tolka och genomföra riktlinjer och program i organisationen där det krävs ett långsiktigt fokus (Yukl, 2012). Andra områden som är karaktäristiska för mellanchefer är att bevaka anställdas arbete, tekniska frågor samt bemanningsarbete och denna typ av chef ansvarar ofta för fler arbetsmoment än högre chefer (Yukl, 2012).

Enligt Ahlthorp (1998) är rollen som visionär typisk för just mellanchefer. Att ha en chef som karakteriseras som en visionär kan ses som en önskan inom många företag, men i dagens arbetsliv föreligger det problem gällande den strategiska funktionen hos mellanchefer då cheferna idag har för lite handlingsutrymme. Motivet till att mellanchefer ses som visionärer beror på att dessa chefer har som uppgift och en förväntan på sig att informera både de högre skikten inom organisationen, men även sina underordnade (Ahlthorp, 1998).

Mellanchefer befinner sig i en utsatt roll med en arbetsbelastning som kan ha en negativ inverkan på deras psykosociala arbetsmiljö (Skakon, Kristensen, Christensen, Lund & Labriola, 2011). Med en ledande position är det vanligt med en hög arbetsbelastning, vilket kan upplevas som psykiskt påfrestande (Arbetsmiljöverket, 2016). Trots detta motsäger sig Skakon et al. (2011) dessa tankegångar genom att påstå att cheferna upplever mindre stress än medarbetarna. En chefs stressnivå minskar genom det aktiva jobbet med höga krav och en hög kontroll (Skakon et al., 2011). Den minskade stressen beror även på att cheferna har en mer positiv inställning beträffande sina arbetsvillkor i jämförelse med medarbetarna (Skakon et al., 2011).

Alla krav som dagligen vilar på chefens axlar tynger arbetsbelastningen och försvårar för chefen att släppa arbetet (Yukl, 2012). I samband med dessa krav upplever cheferna en utsatthet på grund av att deras beslut och handlingar kan leda till felaktigheter som leder till misstag, sämre omdöme, resursförluster eller kan riskera människors hälsa. Denna utsatthet minskar dock när besluten gynnar företaget eller när det är fler chefer som är med och tar beslut (Yukl, 2012). Lundqvist et al. (2010) styrker Yukl's (2012) antagande och menar att den höga arbetsbelastningen påverkar chefernas sätt att leda och prestera i negativ bemärkelse i form av att beslutprocesserna och informationshanteringen blir mer svårhanterlig. Detta på grund av den ökade stressnivån som påverkas av tvetydliga eller motstridiga förväntningar

och ansvar, konflikter bland personalen samt bristande stöd och feedback (Lundqvist et al., 2010).

Hur stor belastning cheferna har påverkas delvis av organisationens storlek. Om chefer ansvarar för en större enhet blir det svårare för dem att fatta beslut på grund av mängden viktiga frågor (Yukl, 2012). Det uppstår även en svårighet av att skaffa detaljrik kännedom kring enheten. En chef för större enheter har oftast mer regler, rutiner och krav att förhålla sig till, det växande nätverket som tillkommer inom större enheter innebär även fler möten att medverka i. Utsattheten som cheferna upplever blir en stress som påverkar chefernas hälsa och är avgörande för deras ledarskap. Lundqvist et al. (2010) förklarar sambandet mellan chefernas ledarskap och deras hälsa genom;

*“[...] manager’s leadership, health and their work conditions are dynamically and reciprocally related to each other. The manager’s health is central to how their leadership is shaped, while the consequences of their leadership are central to their health”* (Lundqvist et al., 2010 s. 425).

Om inte cheferna har en bra hälsa och psykosocial arbetsmiljö kan det generera i konsekvenser för individen, men även få konsekvenser för organisationen via att felaktiga beslut tas eller att viktig information faller mellan stolarna (Lundqvist et al., 2010). För att öka produktiviteten och skapa bra arbetsförhållanden i organisationen behövs ett arbete som förbättrar chefernas arbetsförhållanden och ha fokus på chefernas krav och behov (Lundqvist et al., 2010). Forskning har visat att chefernas hälsa kan påverka anställdas hälsa och välmående (Guthenberg, 2011). Skakon (2011) styrker detta resonemang med att cheferna har en direkt påverkan på de anställdas psykosociala arbetsmiljö. Ledarnas strategier och syn på arbetsrelaterad hälsa kan ha en framstående påverkan kring ökad frisknärvaro. En betydande faktor är att öka medarbetarnas medvetenhet kring sin egen hälsa (Dellve, Skagert & Vilhelmsson, 2007).

Som chef behövs förmågan att hantera sitt ledarskap i form av att identifiera ålagda krav som rollen som chef innebär (Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette & Ahlberg, 2008). Den chef som ger de anställda en känsla av meningsfullhet i arbetet, har tydliga roller och ger bättre utvecklingsmöjligheter ger den mest positiva effekten på anställdas hälsa och välmående (Guthenberg, 2011; Skakon et al., 2010). Ett ledarskap som visar stöd, ger utrymme till delaktighet och möjlighet till utveckling samt behandlar de anställda rättvist kan motverka utbrändhet hos de anställda. Det har även visat sig att chefer som inspirerar medarbetare kan minska den känslomässiga utmattningen som ibland kan upplevas hos de anställda, vilket gör att utbrändheten minskar (Guthenberg, 2011).

Globaliseringen som råder idag påverkar chefers arbete i form av att anpassa sitt arbete och kommunicera med kolleger runtom i världen. Mångfalden på arbetsplatserna påverkar även chefers agerande genom att visa mer empati, respekt och förståelse för mångfalden i form av att skapa en god samarbetsförmåga. Dessa förändringar kan anses ha skapats av det *nya arbetet* som idag präglar arbetsmarknaden där kännetecknen som flexibilitet, konkurrenskraft, ökad press på individer, utbytbarhet och otydliga gränser mellan arbete och fritid förekommer (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg, 2006).

## 2.2 Psykosocial arbetsmiljö

När fokus läggs på den psykosociala arbetsmiljön har forskning uppvisat betydelsefulla aspekter beträffande att skapa en god hälsa (Bambra et al., 2009). Den psykosociala arbetsmiljön har blivit mer påfallande som en bestämningfaktor för hälsa (Benach, Muntaner & Santana, 2007). Idag läggs mer fokus kring forskning som fokuserar på vad som påverkar ojämlikhet i hälsa och psykosociala förhållanden bland medarbetarna (Marmot, Siegrist, Theorell & Feeney, 1999; Marmot, Smith & Stansfeld, 1991).

Den psykosociala arbetsmiljön beskrivs enligt de olika faktorerna som påverkar arbetet och som främst ställer krav på individen i form av resurser och sociala krav som fodras av individen (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Psykosocial arbetsmiljö omfattar individens interaktion med alla beståndsdelar i den totala arbetssituationen, dessa beståndsdelar består av; egenkontroll i arbetet i form av att bestämma arbetstakten och hur utförandet av det dagliga arbetet ska ske, positivt arbetsledningsklimat, stimulans i själva arbetet, god arbetsgemenskap och en lagom arbetsbelastning. Dessa faktorer ses som avgörande gällande en positiv upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön (Rubenowitz, 2004).

Bohgard (2011) påpekar att psykosocial arbetsmiljö omfattar individens interaktion med alla beståndsdelar i den totala arbetssituationen medan Gilbreath (2008) beskriver att den psykosociala arbetsmiljön består av följande; konflikter, tvetydighet och minimal osäkerhet, när jobbkontroll står i proportion till arbetskrav och att socialt stöd är tillgängligt när och om det behövs. Andra faktorer som spelar in är att förväntningar mellan arbetsgivare och arbetstagare överensstämmer, att det finns en positiv moral och arbetstillfredsställelse bland medarbetarna och att de upplever rimliga mängder av utmaningar, variation, lärande, erkännande och mening i sitt arbete (Gilbreath, 2008).

Dessa faktorer har en avgörande roll för en fungerande psykosocial arbetsmiljö (Gilbreath, 2008). Arbetsplatsen skall upplevas säker, en god kommunikation skall ske mellan arbetsgivare och arbetstagare där möjligheter skall ges för ett flexibelt arbete och feedback. En god arbetsmiljö är alltid lönsam då detta kan leda till en ökad trivsel bland medarbetarna samt en högre effektivitet och produktivitet i organisationen kan uppnås samt en bättre hälsa (Bohgard, 2011). För att sträva efter att åstadkomma en god psykosocial arbetsmiljö behöver chefer arbeta kontinuerligt med sina anställda och se till att de mår bra och trivs på jobbet (Bohgard, 2011). Chefer behöver vara lyhörda och kunna se tidiga symptom på ohälsa och lägga märke till när de anställda inte mår bra. Om cheferna lyckas arbeta med dessa frågor på ett proaktivt sätt, kan detta minska stora kostnader inom företaget (Bohgard, 2011). Om det sker ett aktivt arbete med den psykosociala arbetsmiljön kan detta medföra att medarbetarnas upplevelse av arbetsmiljön blir mer jämlik och kan bidra till en bättre hälsa (Bambra et al., 2009; Marmot et al., 1999; Marmot et al., 1991).

Individens personlighet kan även påverka upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön. Den personlighet som är mest benägen för stress är personlighet A (Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Denna personlighet karakteriseras av att vara otålig, tävlingsinriktad, ambitiös och att ställa höga krav på sig själv, men även på andra. Dessa personlighetsdrag gör bland annat att personen har ett högt tempo, blir irriterad över att personer inte arbetar lika snabbt, är rastlös,

pratar fort och gör flera saker samtidigt. I motsats till personlighet A finns personlighet B som istället känner liten tidspress, är lugn och uthållig. Personlighet B har en högre självkänsla i sina prestationer och har en avslappnat inställning. Denna inställning gör att individen inte känner behov att konkurrera med andra och personligheten bidrar till en god fysisk och psykisk hälsa (Weman-Josefsson & Berggren, 2013).

### **2.3 Krav – kontroll – stödmodellen**

Robert Karasek arbetar som professor i sociologi och har bidragit med en teoretisk modell där begreppen kvalifikationsnivå och beslutsinflytande kopplas ihop med belastning och stress i arbetet. Från första början togs modellen fram av Karasek (1979) i syfte att mäta och förutspå förekomsten av hjärt- och kärlsjukdomar. Karasek (1979) utförde empiriska undersökningar inom olika yrkesgrupper och utifrån dessa undersökningar var det möjligt att mäta förekomsten av negativ stress.

Den ursprungliga modellen bygger på två huvudkomponenter, krav och kontroll och dessa variabler samverkar med varandra. I modellen presenteras fyra olika beståndsdelar; *aktiva arbeten*, *passiva arbeten*, *lågstressarbeten* och *högstressarbeten* (Karasek & Theorell, 1990). Modellens centrala utgångspunkt handlar om miljön runtom individen och utgår ifrån arbetstagarens upplevelse av arbetsvillkor och psykiska krav i arbetet. Dessa krav handlar om huruvida arbetstagaren upplever sig ha förmågan och möjligheten att kunna kontrollera sitt eget arbete. Utifrån detta går det enligt Karasek och Theorell (1990) att identifiera faktorer i arbetslivet som påverkar arbetstagarens arbetstillfredsställelse och hälsa. Karasek menar att variablerna krav och kontroll är ömsesidigt beroende av varandra och att ohälsa och psykisk belastning uppstår när det råder obalans mellan kraven i arbetet och arbetstagarnas kontroll över situationen (Karasek, 1979).

Modellen kompletterades av andra forskare (Johnson & Hall, 1988) med en tredje dimension och kom då att benämnas krav – kontroll – stödmodellen. Modellen beskriver de yttre krav individen upplever i förhållande till den kontroll som denne känner över situationen i form av det stöd som finns tillgängligt (Johnson & Hall, 1988). Forskning från Johnson och Hall (1988) har påvisat att variablerna kontroll och krav inte ansågs som tillräckliga, utan variablerna ansågs behöva en tredje komponent för att kunna undersöka individens psykosociala arbetsmiljö (Johnson & Hall, 1988).

#### **2.3.1 Krav**

Krav som är en av grundkomponenterna till Karasek och Theorells (1990) modell belyser de typer av krav som en individ möter i arbetet. Krav står för den insats, ansträngning och utmaning som arbete kräver, till exempel att hålla deadlines, svårighetsgraden i arbetet eller den typ av koncentration som krävs för att klara arbetet (Karasek & Theorell, 1990). Att ha ett arbete med för höga krav kan riskera en sämre hälsa och välmående för individen samtidigt som denne riskerar att utföra ett sämre arbete (Arbetsmiljöverket, 2016). Arbeten med höga krav kan på sikt leda till utbrändhet, för att motverka utbrändheten verkar inte hög kontroll och socialt stöd ha någon betydelse (Van der Doef & Maes, 1999) vilket motsäger Karasek och Theorell's (1990) antydande om att socialt stöd och hög kontroll minskar den negativa stress som uppkommer av höga krav.

Karasek (1979) och Karasek och Theorell (1990) belyser i modellen effekterna av att ha för höga eller för låga krav i arbetet och sambandet mellan hög eller låg kontroll i arbetet. För att visa några exempel på sambandet mellan krav och kontroll innebär ett arbete med höga krav och låg kontroll, ett *högstressarbete*. Att ha arbeten med höga krav och låg kontroll skapar en hög stressnivå i arbetet som kan medföra negativa effekter hos individen. Att befinna sig inom högstressarbeten genererar till lägre välbefinnande för den psykosociala arbetsmiljön (Van der Doef & Maes, 1999). Om individen istället har en hög kontroll kan det medföra att stressen som kan uppstå från de höga kraven inte behöver ses som negativ. Arbeten med hög kontroll och höga krav beskrivs som aktiva arbeten i modellen. Att befinna sig inom aktiva arbeten skapar de bästa förutsättningarna för lärande samtidigt som det förbättrar smartare tillvägagångssätt för hanteringen av kraven. Det leder i sin tur till en ökad självkänsla hos individen och ökar samtidigt effektiviteten i arbetet. Att befinna sig inom aktiva arbeten minskar risken för negativ stress som är skadlig för individens hälsa. I högstressarbeten motverkas istället lärandet i form av den höga stressnivån (Karasek 1979, Karasek & Theorell, 1990).

Om vi nu fortsätter med att rikta blicken till *aktiva arbeten* i modellen (se figur 1 nedan) där individen upplever en hög nivå av krav och kontroll (Karasek & Theorell, 1990), har denna situation en positiv inverkan på individens hälsa genom ett ökat engagemang. Vid det här stadiet frambringar individen en högre arbetstillfredsställelse och energi på grund av att individen får högre kontroll i sitt arbete genom att arbeta mer aktivt med problemlösning. Det skapar även motivation och hjälper individen att utveckla nya färdigheter. Höga krav och hög kontroll är något som ofta förekommer i ledande positioner på grund av att det är på den här nivån som de mest utmanande situationerna finns, men utan att det leder till en negativ inverkan på individernas hälsa (Karasek & Theorell, 1990).

		<u>Krav</u>	
		Låg	Hög
<u>Kontroll</u>	Hög	Lågstress arbeten	Aktiva arbeten
	Låg	Passiva arbeten	Högstress arbeten

Figur 1. Krav – kontroll – stödmodellen inspirerad av Karasek och Theorell (1990)

Om vi istället riktar in oss på *lågstressarbeten* i modellen som karakteriseras av arbeten med låga krav och med hög kontroll innebär denna situation mindre stress för individen som grundar sig i att kraven inte når högre än kontrollen på arbetet. De som befinner sig inom denna kategori upplever en god psykosocial arbetsmiljö med förekomst av minskad ohälsa och depressioner i jämförelse med arbeten som har en låg kontroll. Det ska dock tilläggas att

de personer som befinner sig i denna situation kan uppleva en otillfredsställelse i arbetet genom att utmaningarna känns som otillräckliga (Karasek & Theorell, 1990).

*Passiva arbeten* är den fjärde rutan i Karasek och Theorells (1990) modell och beskriver ett arbete med låga krav och låg kontroll. För de individer som har denna typ av arbete kan effekten bli minskad kompetens genom bristen på initiativ, problemlösning och utmaningar vilket skapar en inaktivitet hos individen. Att befinna sig i denna arbetssituation resulterar i en negativ påverkan på den psykosociala arbetsmiljön genom ökad stress samtidigt som motivationen, engagemanget och inläringen minskar (Karasek & Theorell, 1990).

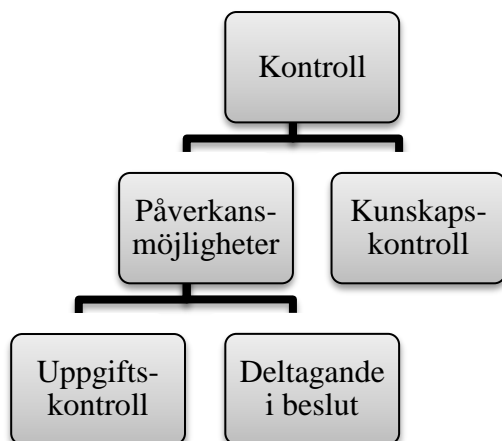
### **2.3.2 Kontroll**

Kontroll presenteras enligt krav – kontroll – stödmodellen som ett nödvändigt villkor som avgör om exponering för stressfaktorer får goda eller dåliga konsekvenser på hälsa och välbefinnande (Karasek & Theorell, 1990). Med själva begreppet kontroll, även benämnt som besluts- eller handlingsutrymme beskriver inflytandet över arbetet. Denna kontroll handlar om möjligheten att styra över arbetstakten, besluta prioriteringsordningen och hur arbetsuppgifter ska utföras samt få möjlighet till att påverka beslut i arbetet (Karasek & Theorell, 1990). Att ha inflytande över sin arbetstid genererar till en lägre sjukfrånvaro (Leineweber et al., 2013). Inom ramen för kontroll delas beslutsutrymmet in i två olika delar; 'kontroll i arbetet' och 'kontroll över arbetet'. 'Kontroll i arbetet' fyller enligt Theorell (2003) funktionen rörande mindre aspekter i arbetet medan 'Kontroll över arbetet' mer handlar om generella beslut i arbetet (Theorell, 2003). Att ha möjlighet till beslutsutrymme i exempelvis förändringar i organisationen kan motverka risken för stress och ohälsa i arbetet (Theorell et al., 2016).

Besluts- och handlingsutrymme har som nämnts två grundkomponenter (se figur 2) som består av *påverkansmöjligheter* och *kunskapskontroll* (Theorell, 2003). Med detta menas att *påverkansmöjligheterna* bygger på strukturer i form av att skapa rättvisa förhållanden för arbetstagaren i sitt arbete. Arbetstagaren skall ha möjlighet att kunna påverka sina arbetsuppgifter i form av utförande och kunna känna en delaktighet i sitt arbete (Theorell, 2003). Ytterligare kan *påverkansmöjligheter* delas in i *uppgiftskontroll* respektive *deltagande i beslutsfattande*. Den delen som består av uppgiftskontroll är kontrollen som arbetstagaren upplever i sitt dagliga arbete i form av vilka arbetsuppgifter som skall utföras och enligt vilken struktur som skall gälla för utförandet, dvs. lämplighet avseende strukturen och när i arbetet som arbetstagaren kan lägga in en paus. En arbetstagare som upplever sig ha ett stort handlingsutrymme i koppling till deltagande i beslutsfattande anses ha kontroll över sitt arbete, i form av exempelvis schemaläggning och beslut avseende omorganisation (Theorell, 2003; Karasek & Theorell, 1990).

Inom ramen för besluts- och handlingsutrymmet finns den andra komponenten, kunskapskontroll. Denna komponent syftar till att mäta hur arbetstagarens kunskaper används och utvecklas i arbetet. För att kunna mäta kunskapskontroll på en arbetsplats bör det finnas möjligheter för skicklighet, problemlösning och existensen av en bildad verksamhet. Finns det även kapacitet för lärande och utveckling befogar arbetstagaren över en hög kontroll (Theorell, 2003; Karasek & Theorell, 1990). I de fall där arbetstagaren saknar kompetens för att kunna utföra nya arbetsuppgifter sägs det att arbetstagaren har en låg grad av

kunskapskontroll. En låg grad av kunskapskontroll innebär att arbetstagarens handlingsutrymme minskar och att de inte kan utnyttja sin befintliga kompetens, vilket i sin tur kan leda till negativ stress. En lösning kan vara en strävan efter att ha en hög grad av kunskapskontroll i arbetet i form av kompetensutveckling. På så sätt får arbetstagaren kontroll över sin arbetssituation och därmed kan stressen minska (Theorell, 2003; Karasek & Theorell, 1990).



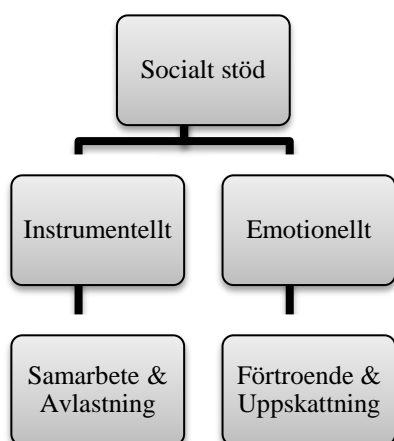
Figur 2. Modellen illustrerar kopplingen mellan beståndsdelarna inom kontroll.

Att ha en hög kontroll i arbetet kan generera i ökad stress (Grönlund, 2007). Ansvar som skapas av kontrollen kan leda till en svår gräns mellan arbetet och privatliv, det kan även vara svårt att skapa en prioritering bland arbetsuppgifterna och av inkommande önskemål (Grönlund, 2007). Vidare menar Grönlund (2007) att den höga kontrollen som skapar frihet i arbetet kan utvecklas till upplevelse av en mindre frihet, vilket även Allvin et al. (2006) styrker med sitt uttalande att ju friare individen är i arbetet desto svårare blir det att känna sig fri från arbetet.

### 2.3.3 Socialt stöd

Som tidigare belysts utvecklades krav – kontroll – stödmodellen från att endast se till relationen mellan individers psykiska arbetskrav och kontroll, till att även se relationen mellan arbetskrav, kontroll och det sociala stödet från chefer och kollegor (Johnson & Hall, 1988). Socialt stöd i arbetet skapar gemenskap och motverkar de negativa effekterna av låg kontroll och höga krav i arbetet (Johnson & Hall, 1988). Socialt stöd är en av de viktigaste faktorerna hos arbetande individer för att motverka arbetsstressen och ett socialt stöd från både chefer och medarbetare kan nås genom goda samarbetsrelationer (Karasek & Theorell, 1990). Med samarbetsrelationen kan individen få hjälp i sitt arbete både instrumentellt och emotionellt (Theorell, 2003). Ett instrumentellt stöd beskriver situationer där individen får hjälp från andra kollegor i form av samarbete och avlastning och det emotionella stödet står för uppskattning och förtroende hos kollegor (se figur 3) (Karasek & Theorell, 1990).





Figur 3. Modellen illustrerar skillnaden mellan instrumentellt och emotionellt stöd.

Möjligheten att kommunicera och integrera med andra på arbetet och på raster är också betydelsefullt för ett hälsosamt arbetsförhållande (Johnson & Hall, 1988). I samband med kommunikationen förbättras tilliten och det ömsesidiga förtroendet (Amble, 2013). Det sociala stödet ska motverka stressen i arbetet och är extra viktigt när individen upplever sitt arbete som ansträngande. Det skapas även bättre förutsättningar för arbetsmiljön om kollegorna lär känna varandra. Det bidrar till att kollegorna lättare kan be om hjälp eller hjälpa andra i svårare situationer (Amble, 2013). Socialt stöd ökar även individens upplevelse av kontroll i de arbeten som fodrar höga krav (Johnson & Hall, 1988).

De bästa förutsättningarna för en individ att ha en hälsosam arbetssituation är att ha låga krav, hög kontroll och högt socialt stöd (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990). De individer som befinner sig i aktiva arbeten och upplever ett högt socialt stöd har en mer positiv upplevelse av sin arbetssituation än de som befinner sig inom samma kategori men som har lågt socialt stöd (Johnson & Hall, 1988). Om upplevelsen av situationen är tvärtom med höga krav, liten kontroll och lågt socialt stöd löper individen en större risk för ohälsa i arbetet (Johnson & Hall, 1988). Att ha en arbetsplats som ger möjlighet till ett bra socialt stöd leder till ömsesidigt stöd och samspel mellan ledningen och medarbetare, vilket leder till en positiv hälsoeffekt på arbetsplatsen (Karasek & Theorell, 1990).

### 3. Metod

*Under denna rubrik redovisas metodval, undersökningsdesign, fallbeskrivning och forskningsetik. Relevanta underkategorier såsom urval och genomförande belyses och avslutningsvis följer en metoddiskussion.*

#### 3.1 Forskningsansats

Studien har utgjorts av en kvalitativ metod för att på ett bra och tydligt sätt angripa frågeställningarna. Ett kvalitativt förhållningssätt är vanligt inom samhällsvetenskapliga och humanistiska ämnen och hjälper oss att förstå andra människors syn på världsbilden genom deras egna erfarenheter (Kvale & Brinkmann, 2014; Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009).

Studiens forskningsansats har utgått ifrån det hermeneutiska synsättet som baseras på forskarens tolkningar utifrån individens upplevelse eller i form av text. Det hermeneutiska synsättet används enligt ett subjektivt tillvägagångssätt med betoning på förförståelse i form av tolkningar (Kvale & Brinkmann, 2014; Bjereld et al., 2009). Förförståelse kring mellancheferna har uppnåtts genom studier av tidigare forskning kring mellanchefer och deras psykosociala arbetsmiljö samt om mellancheferns upplevda arbetssituation.

Inom forskning finns två relevanta ansatser, induktiv och deduktiv. Den induktiva teorin bygger på att forskaren gör observationer för att få fram resultat för att sedan finna stöd i teorin genom att exempelvis genomföra kvalitativa intervjuer. Det deduktiva angreppssättet riktar sig åt det motsatta, först hittar forskaren lämplig teori och sedan genomförs observationer och resultat tolkas (Bryman, 2013).

Ett deduktivt inslag har skapats genom en fördjupad förståelse i teorin (Wigblad & Jonsson, 2008) och för att visa exempel på deduktiva delar i studien har syfte och frågeställningar skapats i koppling till teorin. Intervjuguiden skapades med hjälp av ett deduktivt inslag, men även med ett induktivt inslag i form av att redigera intervjuguiden efter genomförda intervjuer. Efter utförd intervju har frågorna kritiskt granskats av forskarna utefter vad som framkom under intervjun för att förbättra underlaget till nästkommande intervju.

Denna studie har använt en abduktion eller en så kallad växelverkan där induktion och deduktion kopplas ihop. Växelverkan består av tidigare forskning i kombination med förförståelse, det vill säga kopplingen mellan teori och empiri och anses vara en av de vanligaste metoderna inom vetenskapen. Växelverkan kan förklaras genom att forskaren ständigt kombinerar och balanserar ramen för hur arbetet och teorin skall se ut i kombination med empirin (Wigblad & Jonsson, 2008). Med utgångspunkt från den kännedom som forskaren har inom ett specifikt område och ett antal hypoteser som fastställs och ska underkastas, skall sedan en empirisk granskning genomföras (Bryman, 2013).

Materialet kan tolkas i form av ett analytiskt och ett beskrivande angreppssätt (Yin, 2013). Genom att ha varit på plats och fått uppleva mellanchefernas arbetsplats och företagskultur, anses förståelsen och tolkningen av intervjupersonernas svar fördjupas i form av att lättare kunna sätta sig in i deras situation. Dessa aspekter kan vara av vikt för att fördjupa förståelsen

ytterligare kring mellanchefernas psykosociala arbetsmiljö och därmed öka trovärdigheten i studien.

### **3.2 Undersökningsdesign**

Undersökningens design har resulterat i en fallstudie. Yin (1994) skildrar fallstudien som en studie som svarar på frågorna hur och varför. En fallstudie ser till det enskilda fenomenet som kan undersökas i detalj och utvecklas till en generell tolkning av undersökningen (Yin, 1994; Denscombe, 2016). I studien har det enskilda fenomenet varit mellancheferna med ambition att skapa en generell tolkning om hur de upplever sin psykosociala arbetsmiljö. Genom att studien utfördes på deras arbetsplats klassas studien som en fallstudie (Yin, 1994; Denscombe, 2016). Vidare menar Denscombe (2016) att genom studerandet och utvecklingen av kunskaper kring en faktor kan det utmynna i kunskap i form av flera faktorer och hur dessa hänger ihop. Att gå djupt in på fenomenet, som en fallstudie ger möjlighet till, innebär en potential till att förstå komplexiteten i situationen. Fallstudien hjälper även till att se förbi mellanchefernas upplevelse kring deras psykosociala arbetsmiljö och vidare till varför den upplevs som den gör (Denscombe, 2016). Att studien sker i ett redan existerande fenomen, mellanchefernas psykosociala arbetsmiljö, är även något som talar för en fallstudie (Yin, 1994). Genom att intervjuerna har skett på mellanchefernas arbetsplats har detta skapat en observation av arbetsplatsen som kombinerats med intervjuerna, vilket leder till fler forskningsmetoder i undersökningen. Detta är något som Denscombe (2016) menar att fallstudien ger utrymme till och rekommenderar även forskaren att göra. Fallstudien ger även möjlighet till att utveckla en nyanserad syn i det undersökta fenomenet samt få en fördjupad uppfattning kring det mänskliga beteendet (Flyvbjerg, 2003). Eisenhardt och Graebner (2007) betonar även vikten av att bygga teori utifrån fallstudier och denna typ av studie blir alltmer efterfrågad och ses idag som en väsentlig forskningsstrategi. Som med alla metoder finns det även utmaningar med denna metod i form av en genomtänkt forskningsdesign, intervjuer som begränsar risk för att bli partisk, presentation av bevis i tabeller och bilagor och slutligen en skarp beskrivning för teoretiska argument i samband med den genomförda fallstudien (Eisenhardt & Graebner, 2007).

### **3.3 Fallbeskrivning**

Företaget som studien har genomförts på kommer förbli anonym på grund av företagets policy. Företaget befinner sig inom distributions- och logistikverksamhet och är ett internationellt företag (Företagets hemsida, 2016).

Under intervjuerna har det framkommit att distributionscentret som funktionscheferna arbetar i har levt i ständiga organisationsförändringar och har byggts ut i olika etapper. För några år sedan genomfördes den senaste organisationsförändringen, vilket innebar att funktionslinjen stärktes upp med fler chefer, från två funktionschefer på 120-160 medarbetare till 10 funktionschefer. I samband med detta tillkom även HR- funktion (Human Resources) till distributionscentret (Personlig kommunikation, 2016).

## 3.4 Datainsamling

### 3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Det genomfördes semistrukturerade intervjuer med åtta av tio funktionschefer på distributionscentret. Valet till att inte intervju alla tio funktionscheferna grundar sig i svårigheten att hantera mängden data och den tid som låg till förfogande. Åtta av tio funktionschefer bedömdes ändå skapa ett bra underlag och tillförlitlighet i studien. Valet av att ha fokusgrupper sågs som ett alternativ till att utföra intervjuer med alla funktionschefer (Kvale & Brinkmann, 2014). Med viljan att nå ett djup i intervjuerna vilket semistrukturerade intervjuer gav möjlighet till, valdes fokusgrupper bort som ett alternativ.

Intervjuer kan bidra till en djupare insyn i respondenternas erfarenheter, känslor, attityder och världsbild (Bjereld et al., 2009). Intervjuer kan generera i ett resultat som djupare beskriver vad mellancheferna upplever som en positiv eller negativ inverkan på deras psykosociala arbetsmiljö. Det finns olika former av intervjuer, men till studien ansågs semistrukturerade intervjuer som den mest lämpliga formen. Valet att ha semistrukturerade intervjuer grundar sig i att ha färdiga frågor med möjlighet till flexibilitet för att kunna ändra ordningsföljd på frågorna om exempelvis intervjupersonen skulle beröra flera frågor samtidigt. Genom semistrukturerade intervjuer skapas en möjlighet för intervjupersonerna att utveckla och fördjupa svaren på frågorna (Denscombe, 2016). Vi ansåg att detta klassades som en viktig del i undersökningen, vilket kan alstra högre kvalitet kring svaren i form av att dyka djupare ner i intervjupersonens synpunkter.

Vid semistrukturerade intervjuer rekommenderas ett manus till intervjuerna och en intervjuguide (Dalen, 2015). På ett deduktivt sätt med stöd från litteraturen skapades intervjuguiden (se bilaga 1). Genom intervjuguiden skapades en översikt på de teman som var kopplade till frågeställningarna samt de frågor som ansågs lämpliga. Guiden skapade möjlighet till flexibilitet utefter situationen vilket anses nödvändigt i en semistrukturerad intervju (Dalen, 2015). Vid varje frågeställning formulerades ett syfte med frågan för att vid intervjutillfället ha vetskap varför frågeställningen framfördes och vad som ville uppnås med själva frågeställningen. Det alstrade även till att ställa lämpliga följdfrågor för att uppnå frågeställningens syfte och inte riskera att missa viktiga delar till frågeställningen.

För att säkerhetsställa intervjuguiden kontrollerades den av handledaren för examensarbetet och ytterligare tre personer som arbetar med forskning, varav två som arbetar med kvalitativ forskning och en person som arbetar med kvantitativ forskning. Granskningen kan öka trovärdigheten eftersom en bekräftelse på lämpligheten samt kvaliteten av frågorna ges (Dalen, 2015). Intervjuguiden testades även på en bekant som tidigare arbetat som mellanchefer. Dalén (2015) menar att en provintervju kan frambringa en högre trovärdighet i studien genom förbättrad intervjuteknik (Dalen, 2015). I samband med intervjuerna användes inspelning och anteckningar under intervjuernas gång.

Bryman (2013) beskriver att kvalitativa forskare ofta engagerar sig i både vad intervjupersonerna har att säga, men även på vilket sätt de säger det. För att få en fullständig analys är det av största vikt att anteckna alla utbyten, tecken och olika saker som forskaren uppfattar och som kommer fram under intervjun. Om en diktafon finns tillgänglig vid själva

intervjuerna kan detta verktyg underlätta något och påskynda processen med analys (Bryman, 2013). Vid intervjutillfället användes inspelning via mobiltelefonen som fungerade på liknande sätt som en diktafon.

### **3.4.2 Urval**

Ett subjektivt urval har skett från forskarnas sida i form av att intervjua funktionschefer, vilka motsvarar mellanchefer enligt antagandet att bidra med värdefull kunskap kring just rollen som mellanchefer. Denscombe (2016) beskriver det subjektiva urvalet i form av respondenter som är handplockade för ämnet och med utgångspunkten att dessa personer är avsiktligt utvalda för undersökningen. Respondenterna skall ha en relevans för studien samt erfarenhet av ämnet som studien har för avsikt att undersöka. Det subjektiva urvalet bygger på att forskarna redan har en viss kunskap om de personer som skall användas i studien och i detta fall i själva intervjusyftet (Denscombe, 2016). Under studietiden på Högskolan Dalarna har det tidigare genomförts en uppgift på företaget som har skapat en viss kännedom om de berörda funktionscheferna.

Funktionscheferna hade varierad bakgrund, ålder, arbetslivserfarenhet och anställningstid. Enligt Dalen (2015) bidrar denna variation till en ökad bredd i studien, vilket kan leda till ett bra komplement både avseende svar under intervjuerna samt vid analyseringen av intervjumaterialet. Via kontakt med HR-chefen skapades en vetskap om att det fanns två kvinnliga funktionschefer bland de tio funktionscheferna. Med denna vetskap gavs ett extra önskemål om att få intervjua dessa kvinnor med möjlighet att skapa en jämnare könsfördelning i studien och därmed också en variationsbredd i undersökningen.

I studien benämns funktionscheferna i form av två bokstäver, t ex Rm. Där R står för respondent och m står för berörd funktionschef. Bokstaven som beskriver funktionschefen har valts ut slumpmässigt på de grunderna att det inte ska finnas en systematisk benämning på funktionscheferna som kan framställa att den berörda funktionschefen kan spåras och på så sätt skada anonymiteten.

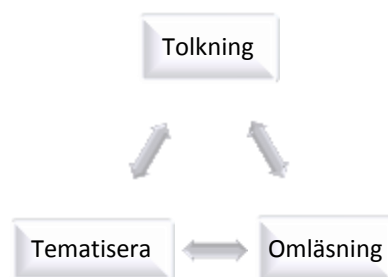
### **3.4.4 Dataanalys**

Yin (2013) förklarar att i arbetet med en kvalitativ analys finns fem steg att följa, *sammanställning, demontering, remontering, tolkning* och *slutsats*. Dessa ligger som inspiration till studiens kvalitativa analys. Att sammanställa data har som syfte att organisera dessa på ett systematiskt sätt för att underlätta analysen (Yin, 2013). Att transkribera intervjuerna var ett sätt att sammanställa data. Genom att sammanställa data skapas en ordning som underlättar analysen genom att forskaren lätt kan hitta materialet (Yin, 2013). Transkriberingen genomfördes på datorn via ett uppspelningsprogram och med hjälp av Microsoft Word, det skapades ett dokument för varje intervju.

När sammanställningen var klar genomfördes omläsning av materialet. På det här sättet skapas en ingående kännedom över data som är av vikt för en bra grund i analysen (Yin, 2013). Genom transkribering kan materialet analyseras och tematiseras på ett korrekt sätt (Kvale & Brinkmann, 2014). När omläsning av data genomförts identifierades fyra huvudteman som markerades med färgpennor. Detta underlättade analysen av materialet tack vare att de olika temana blev mer synliga i texten. Sökandet efter teman kan ses som en slags

aktivitet där syftet är att hitta olika koder och mönster i det insamlade empiriska materialet (Bryman, 2013). Detta steg kan liknas med Yin's (2013) demontering där data arbetas ner i mindre delar och omorganiserar. För att lättare urskilja de fyra olika temana i materialet skapades ett dokument som sammanställde all data som tillhörde de identifierade temana. Detta gjordes för att lättare kunna arbeta med och tolka varje tema och för att sedan underlätta framkallningen av empirin. Detta tillvägagångssätt liknar remontering som är steget där forskaren "leker med data", ställer frågor till data och försöker hitta nya insikter och mönster i data. I arbetet med remontering kan data samlas i listor och tabeller, vilket i detta fall blev listor (Yin, 2013).

Enligt Yin (2013) är fjärde steget tolkning av data. Tolkningen av materialet kan skapa en möjlighet att se data på ett nytt sätt och demontera eller remontera annorlunda (Yin, 2013). I arbetet med tolkningen skedde en förändring kring de fyra identifierade teman. Under första tolkningen förekom ett induktivt inslag som skapade fyra teman, det upptäcktes sedan att dessa inte överensstämde med syftet och frågeställningen. Det genererade till en ny omläsning av materialet och med ett deduktivt inslag förändrades tolkningen av de fyra första teman till tre andra teman som ansågs passa bättre till studiens syfte, vilka blev krav, kontroll och socialt stöd. Nedan visas figur 4 för att förtydliga hur tolkningen genererade till förändringen av teman. Tolkningen skapade sedan slutsatsen av undersökningen, vilket är Yin's (2013) sista steg inom den kvalitativa analysen.



Figur 4. Figuren illustrerar analysprocessen vid skapandet av teman.

### 3.4.5 Genomförande

Genom mejlkontakt med vår kontaktperson, HR-chefen, ställdes frågan om det fanns möjlighet och intresse från deras sida att genomföra examensarbete hos företaget. Efter beskedet att intresse och möjlighet fanns bokades därefter ett möte med HR-chefen för att bolla idéer samt diskutera eventuella frågeställningar som skulle passa studien och företaget. Mötet ägde rum den 27 november och varade i ca 1 timme.

Efter mötet beslutades att examensarbetet skulle genomföras hos företaget samt att studien skulle ha fokus på mellanchefernas psykosociala arbetsmiljö kopplat till de krav, kontroll och socialt stöd som de möter i sitt arbete. Fortsatt mejlkontakt försiggick med HR-chefen och önskemålet gavs att intervjua 8 stycken funktionschefer samt när intervjuerna skulle äga rum i form av datum och tid. Därefter bokade HR-chefen in intervjuer med de chefer som var intresserade och hade möjlighet att delta i undersökningen. Två veckor innan intervjuerna

skickades ett missivbrev (se bilaga 2) till HR-chefen som förmedlades vidare till de berörda funktionscheferna. Sekundärdata som blev tilldelad av HR-chefen var befattningsbeskrivning på funktionscheferna. Detta medförde en ökad förståelse för rollen som funktionschef.

Intervjuerna ägde rum under fyra dagar med två intervjuer per dag. Varje intervju var uppbokad till 1,5 h med utrymme för presentation, intervju samt avslut och genomfördes på deras arbetsplats. Tidsintervallet på intervjuerna varierade mellan 45 minuter till 75 minuter. Ansvarsområdena i varje intervju var uppdelade på så sätt att 4 intervjuer genomfördes av samma person medan den andra personen förde anteckningar, iakttog särskilda beteenden och andra signaler som antogs vara av relevans till resultatet. Sedan skiftades ansvarsområdena hos intervjuerna.

Innan intervjun presenterades information om forskarna, konfidentialitet samt vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det lyftes även fram en definition kring betydelsen av begrepp såsom psykosocial arbetsmiljö, krav, kontroll och socialt stöd. Detta gjordes för att skapa en gemensam definition kring dessa begrepp och på så sätt öka resultatets kvalitet. Majoriteten av intervjuerna genomfördes på intervjupersonens kontor. 2 av de 8 intervjuerna genomfördes istället i företagets stora hörsal. Detta berodde dels på att intervjupersonens kontor användes till annat och dels på grund av att ena intervjupersonen delade rum med en kollega. När alla intervjuer var genomförda fortgick arbetet med transkribering för att sedan tematisera och analysera materialet.

### **3.5 Forskningsetik**

Genomförandet av studien har skett på ett forskningsetiskt sätt där ärlighet till respondenterna samt respekt för deras integritet klassas som hög prioritet (Denscombe, 2016). Innan intervjun startade genomfördes en presentation av forskarna, vad som var syftet med undersökningen samt vetenskapsrådets forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2011). Konfidentialiteten lyftes även fram för att säkerställa att intervjupersonen hade förstått att dessa kommer förbli anonyma i undersökningen. Det informerades även att hanteringen av materialet kommer förvaras säkert och efter genomförd undersökning förstöras. Genom att behålla intervjupersonerna anonyma skyddas dessa till att inte skadas genom medverkan i studien (Denscombe, 2016).

I början av processen skickades en förfrågan ut till alla funktionschefer, via HR-chefen, för att se vilka som var intresserade att medverka. I samband med denna förfrågan bifogades undersökningens syfte för att informera kring undersökningens fokusområden. Enligt Denscombe (2016) bör ett informerat samtycke ske från funktionscheferna gällande medverkan i undersökningen. Förfrågan som skickades ut skapade ett informerat samtycke. Längre in i processen (två veckor innan intervjun) skickades ett missivbrev ut med mer utförlig information kring studien i form av information och kontakt till forskarna, vetenskapsrådets forskningsetiska principer samt undersökningens syfte. Där framgick det även att deltagarna hade rätt att avbryta sitt deltagande när de ville. Genom detta missivbrev stärktes det informerade samtycket från mellancheferna.

### 3.6 Metoddiskussion

I denna studie har vi valt att utgå ifrån en kvalitativ metod. Styrkan med den kvalitativa metoden är möjligheten att genomföra intervjuer. Intervjuer har använts beträffande att skapa ett djup i empirin för vidare analys i studien (Dalen, 2015). Ett alternativ till en kvalitativ metod är den kvantitativa metoden, som i det här fallet hade kunnat skapa en högre tillförlitlighet i form av att komplettera intervjuerna med exempelvis enkäter, men vid val av endast en metod lämpar sig den kvalitativa metoden bäst (Bryman, 2013).

I studien har valet av begrepp som validitet och reliabilitet bytts ut mot trovärdighet (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet). I en kvalitativ studie är dessa begrepp mer användbara (Shenton, 2004). Kvalitativa forskare möts av svårigheten att garantera att resultatet är exakt och träffsäkert, därför används istället trovärdighet för att visa att undersökningens data har kontrollerats i samklang med god praxis (Shenton, 2004; Denscombe, 2016). Trovärdigheten lägger även fram en mer rättvis bild av granskningen kring undersökningsfenomenet (Shenton, 2004). Kvalitativa forskare möts även av svårigheten av att vara en nära del i datainsamlingstekniker som intervjuare eller observatör och möts av frågan ifall andra forskare kan uppnå samma resultat med samma metod. Därför används tillförlitlighet för att visa andra forskare de metoder som anses tillförlitliga till studien för framtida forskning (Denscombe, 2016; Shenton, 2004). Aspekter som kan ha påverkat denna studie är forskarnas oerfarenhet av att göra denna typ av studie. Med ett intresse för den psykosociala arbetsmiljön, motivation för studien, god struktur och framförhållning och bra stöttning från handledaren anses målet ha uppnåtts trots oerfarenhet inom kvalitativ forskning.

En fråga som ständigt ställs är huruvida en kvalitativ undersökning kan generaliseras. Kvale och Brinkmann (2014) menar att en svårighet med fallstudier är att kunna generalisera resultatet utifrån enskilda fall (Kvale & Brinkmann, 2014). Utifrån sannolikheten att resultatet i studien kan återfinnas i framtida fall (Denscombe, 2016) bör en kvalitativ forskare se över om resultatet kan *överföras* till andra liknande studier snarare än att generalisera (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vid genomförandet av intervjuer kan relationen och dynamiken påverka trovärdigheten och tillförlitligheten i själva studien (Dalen, 2015). Ett gott uppförande gentemot respondenterna i form av att uppfattas som artiga och öppna kan ha lett till att respondenterna kände sig avslappnade. Detta i sin tur kan bidra till relevanta svar under själva intervjuerna att som intervjuare ha gett uttryck för en dialog under intervjun och kan medverka till att intervjupersonerna kände sig avslappnade. Att intervjun genomfördes på deras kontor kan även vara en viktig faktor i form av skapandet av en trygghet och en avslappnande miljö (Dalen, 2015).

Med bakgrund till att tidigare uppgift har utförts på företaget under utbildningen på Högskolan Dalarna har en förförståelse till företaget skapats. Att agera som intervjuare kan förförståelse och andra erfarenheter påverka insamlingen och tolkningen av data (Kvale & Brinkmann, 2014). Här har en objektiv inställning försökts uppnås i den mån det har varit möjligt för att inte riskera att skapa en förvrängd bild av data. Denscombe (2016) har som åsikt att ett neutralt agerande i datainsamlingen och analysprocesser kan generera i ett mer



rättvist och ärligt resultat i studien. Kvale och Brinkmann (2014) ställer sig frågan om en studie med intervjuer kan uppnå objektivitet. Detta har visat sig svårt med den bakgrund forskarna har haft med en tidigare utförd uppgift på företaget. Men med en medvetenhet kring denna svårighet anses en rättvis bild ändå ha åstadkommit. Men koppling till hermeneutiken är fördomarna en förutsättning att skapa välunderbyggda undersökningar men att forskaren ska ha insikt i dessa för att använda fördomarna när studien kräver det (Kvale & Brinkmann, 2014). De förförståelser som har legat i kännedom för forskarna kan därför ha medfört bättre bedömningar till studien.

Att intervjua två respondenter per dag grundade sig i kvaliteten på intervjun samt tillförlitligheten i studien och ansågs lämpligt då fler intervjuer kan påverka effektiviteten negativt i form av trötthet. För att öka tillförlitligheten i studien bör intervjuaren utföra intervjuerna på ett skickligt sätt (Bjereld et al., 2009). Tröttheten kan anses påverka intervjun negativt i form av att den inte utförs på ett skickligt sätt samt risken att viktig information inte uppmärksammas. Önskemålet att få tillgång till ett grupperum mellan intervjuerna grundade sig i att få möjlighet till att sammanställa resultaten samt utvärdera intervjun. Det skapades möjlighet i att reda ut eventuella otydligheter i frågorna, förbättra intervjuguiden samt kontrollera om frågorna återspeglade våra frågeställningar. Detta är något som Dalen (2015) menar påverkar trovärdigheten och tillförlitligheten på ett positivt sätt i undersökningen. Trots att intervjuguiden hade testas och kontrollerats ansågs detta nödvändigt i början av intervjuerna för att uppmärksamma andra icke förutsägbara situationer. Att agera på detta sätt gjorde att studien fick ett induktivt inslag genom att befinna sig i empirin och därefter förändra forskningsprocessen (Bjereld et al., 2009; Kvale & Brinkmann, 2014).

I samband med kvalitativa studier är triangulering ett begrepp som ofta nämns (Kvale & Brinkmann, 2014). Yin (2013) beskriver triangulering enligt tre referenspunkter; *se en händelse med egna ögon* i form av direkt observation, *händelsen återges muntligt* genom verbal rapport och slutligen *skildras skriftligt*. Trianguleringen i studien utgjordes av att två forskare fanns på plats vid intervjuerna för att undvika partiska värderingar, där resultatet återgavs muntligt och till sist skapades skriftliga dokument från intervjutillfällena i form av transkribering av materialet. Vid användning av triangulering enligt dessa referenspunkter skapades en högre tillförlitlighet till studien (Yin, 2013). För att öka kvaliteten samt tillförlitligheten inom trianguleringen utfördes transkriberingarna så snart som möjligt efter genomförd intervju. I transkriberingen lades även anteckningarna ifrån intervjun till som beskriver *hur* intervjupersonen svarade. Detta för att få med alla aspekter som kan komma att påverka resultatet samt tillförlitligheten.

## 4. Empiri

*Under denna rubrik kommer vi ge en redogörelse för det empiriska material vi har erhållit genom kvalitativa intervjuer. Respondenternas svar kommer redogöras genom deras angivna förkortningar (exempelvis RM).*

### 4.1 Funktionschefernas upplevelse av arbetsrollen och kraven i arbetet

Funktionscheferna berättar att de har en krävande arbetsroll där det fodras som chef att självständigt ansvara för flera arbetsuppgifter parallellt. Arbetsrollen innebär personalansvar, högsta ansvarig för det som händer inom respektive avdelning, schemaläggningar, dialog med teamledarna, måluppföljning och arbetsmiljöansvar i fysisk och psykosocial bemärkelse. Arbetsmiljöansvaret innebär även hantering av rehabiliteringsärenden. Övriga ansvarsområden bottenar i att se över bemanning, se till att resurserna räcker till rent ekonomiskt och till sist att hantera själva chefskapet. Vidare innebär arbetsrollen att ständigt vara flexibel för övriga ärenden som kan dyka upp när arbete sker via personal. RM skildrar betydelsen av att tänka i nya banor, våga testa nya saker och vara handlingskraftig och menar att rollen som funktionschef inte bara handlar om att sitta på sitt kontor, utan rollen som funktionschef handlar om viljan att agera och tänka nytt.

Respektive delområde på distributionscentret innebär därmed olika upplevelser och uppfattningar kring nivån av krav, svårighetsgraden av krav samt upplevelsen av att hinna med alla olika sorters krav. En del av funktionscheferna måste hantera krav som både dyker upp internt och externt inom organisationen vilket kan leda till att kraven upplevs som övermäktiga. RF anser att om hänsyn endast tas till de enskilda kraven, då är dessa krav fullt rimliga. RR är en av respondenterna som upplever kraven som fullt rimliga och berättar att;

*“[...]Jen rimlig arbetsbörda och rimliga krav för den befattningen, absolut. Såklart har vi olika fallenhet för olika områden och vissa områden är svårare än andra men då får man också flagga det för sin chef och ta hjälp då när det behövs” (RR).*

RK beskriver att hjälp och stöd finns att tillgå, men kravet på att vara allsidig är stort och som funktionschef ingår det att ansvara för många olika områden. Ytterligare påtalar Rs att arbetsbeskrivningens omfattning är så pass bred att som funktionschef är det svårt att kunna allt utantill. En annan funktionschef beskriver sin upplevelse av kraven;

*“Det är ju flera av kraven som man inte lyckas leva upp till på grund av mängden personal, man släpar på personalärenden som man borde ha tagit tag i tidigare för att du har ju fullt rimliga krav på dig, alltså funktionen bör göra det här, men omfattningen är så pass mycket så du hinner inte uppfylla det så att man vet att, det är högt irriterande när man inte hinner med”.(RF)*

RF upplever en irritation i form av att inte uppfylla kraven genom att det blir ett konstant släpande med arbetsuppgifterna som inte hinner genomföras. RF lyfter fram en problematik med kraven uppifrån och menar att det som ställer till det är mängden krav uppifrån som på

uppdrag av den högre ledningen skall genomföras, medan det som har gjorts tidigare inte riktigt har följts upp.

På frågan om kraven upplevs för höga beskriver R<sub>P</sub> att “[...]Om en arbetsgivare skulle ställa ett för högt krav för länge, så, då blir jag ju inte kvar, nej det går ju liksom inte, då gör jag något annat” (R<sub>P</sub>). R<sub>F</sub> är en annan funktionschef som upplever att kraven har varit för höga och berättar att R<sub>F</sub> skrev ett långt brev till sin chef och förklarade sin upplevelse av situationen. Chefen tog vid detta tillfälle tag i problemet och löste det väldigt bra enligt R<sub>F</sub>. En annan respondent, R<sub>T</sub>, som upplever en svårighet med att hinna med alla krav menar att “Det ställs ju mycket krav på oss, det gör det. För det jag kan känna ibland är att, det är att man inte räcker till”. R<sub>T</sub> styrker även R<sub>F</sub>'s påtalande och menar att om kraven blir alltför höga krävs det en styrka som funktionschef att våga säga till sin närmste chef att nu blir det för mycket, det här fungerar inte. Annars finns det risk att nivån av arbetskrav hela tiden höjs och tillslut känns det hela för övermäktigt. Även R<sub>S</sub> styrker R<sub>T</sub>'s och R<sub>F</sub>'s påtalande och beskriver att när arbetsbördan upplevs alltför påfrestande då krävs det förmågan att våga säga ifrån. R<sub>S</sub> förklarar att som funktionschef finns en tendens att försvåra sina uppgifter i form av att tolka instruktionerna inkorrekt, vilket kan leda till en ökad arbetsbelastning enligt R<sub>S</sub>. Parallellt yttrar R<sub>S</sub> att vid dessa tillfällen finns stöd att tillgå både hos både kollegor och närmste chef.

Några av funktionscheferna upplever istället att kraven är för låga. R<sub>M</sub> är en av dessa som inte upplever sina arbetskrav som för tuffa. R<sub>M</sub> har precis efterfrågat mer krav och betonar att detta grundar sig i att som chef och individ kan det finnas olika personlighetstyper, där vissa trivs med tuffa krav och utmaningar. R<sub>M</sub> upplever sin nuvarande arbetssituation i samband med arbetskraven som mer övervakande och påtalar återigen under intervjun vikten av att anta nya utmaningar och menar att om individer säger att det inte går, då går det! R<sub>M</sub> påtalar att som chef, om det är lugnt på jobbet, då anser R<sub>M</sub> det som tjänstefel att sitta och rulla tummarna och inte säga någonting.

R<sub>V</sub> klassar också sina krav som låga och upplever att det inte finns några krav utöver arbetsbeskrivningen från sin närmste chef. I samband med detta upplevs en slags ambivalens där det å ena sidan är en enorm frihet att få möjligheten att styra avdelningen på egen hand och göra det som chef anses vara det bästa för avdelningen. Samtidigt kan det upplevas som frustrerande att inte ha någon att bolla idéer med. Även R<sub>P</sub> påtalar att det finns en frustration i form av att det kommer för lite krav uppifrån och menar samtidigt att om det inte existerar några krav, då är det inte heller mätbart. Det är sunt att ha en liten kravbild att jobba mot. R<sub>P</sub> påtalar en önskan av att ha lite mer krav uppifrån för att kunna sätta mål och berättar om sin frustration över att inte ha en målsättning, där det inte riktigt existerar någon kravbild på dem som chefer. Å andra sidan belyser R<sub>P</sub> att det kan finnas en positiv del i detta, i form av att arbetsro skapas. Slutligen menar R<sub>P</sub> under intervjun att det inte är hälsosamt i längden att ha det på det här sättet, utan som chef behövs ett fokus på resultat och att kunna se att mål går i uppfyllelse.

De åtta funktionscheferna i studien är ansvariga för olika avdelningar vilket innebär en variation av hur stor arbetsgrupp de ansvarar för. Bland funktionscheferna skiljer det sig från

att ansvara för ca 11 anställda till 60 anställda. Detta har påverkat funktionschefernas upplevelse av arbetsbelastningen i form av ju större arbetsgrupp desto fler arbetsuppgifter tillkommer.

Majoriteten av funktionscheferna får inte bara krav ålagda uppifrån och nerifrån, utan många av cheferna ställer även höga krav på sig själva. R<sub>P</sub> beskriver att kraven ställs till stora delar på egen hand i form av att denne har fått möjligheten att bygga en egen avdelning. Vidare menar R<sub>P</sub> att funktionscheferna styr mycket själva, men att själva kompetenskravet kan variera bland cheferna. En annan respondent, R<sub>K</sub> skildrar sin upplevelse av krav i form av att *“Jag har stora krav på mig själv, det har jag som person. Jag fuskar inte utan är väldigt seriös i så mycket jag kan”*(R<sub>K</sub>).

#### **4.2 Upplevelsen av kontrollen i arbetet**

Det finns en skillnad i funktionschefernas upplevelse av kontrollen i arbetssituationen. Trots detta finns en gemensam upplevelse av en stor frihet i form av att funktionscheferna kan kontrollera sitt dagliga arbete. R<sub>P</sub> berättar under intervjun att som funktionschef för respektive avdelning går arbetet att styra ganska fritt, men när det kommer till påverkan beror det självklart på i vilken utsträckning. Vissa beslut kan funktionscheferna påverka i hög utsträckning medan andra beslut behöver tas av en högre chef inom organisationen. R<sub>K</sub> menar att som funktionschef sker ett stort inflytande över arbetet i form av att äga sitt eget schema. R<sub>R</sub> berättar att vid arbetsdagens början skapas en bild över dagens aktiviteter och avdelningens status i form av exempelvis bemanning och budget. På så sätt upplever R<sub>R</sub> en kontroll över verksamheten och vad som behöver utföras under dagen.

Vidare beskriver R<sub>M</sub> att som chef kan arbetssituationen kontrolleras i form av förtroendetid. Vid behov av ledighet eller att ta en kortare dag, kan kontrollen över arbetssituationen ske i form av att funktionschefen gör klart prioriterade arbetsuppgifter, stämmer av med teamledarna och kontrollerar att det inte finns några otydligheter innan R<sub>M</sub> lämnar arbetet. På så sätt upplever R<sub>M</sub> ett lugn över situationen och behöver inte ta med arbetet hem. R<sub>V</sub> beskriver istället sin upplevelse av kontroll i arbetet:

*“[...] min arbetssituation i det dagliga arbetet, hur vi gör här och hur vi löser det här, reglerar jag till 100 %. Däremot om det är större uppdrag hur avdelningen ska utvecklas eller där jag kanske behöver ha med andra avdelningar och kanske större förankring uppåt där sitter jag ju mera, jag blir mer fast”* (R<sub>M</sub>).

R<sub>V</sub> menar att i sitt eget arbete upplever funktionschefen kontroll, men upplever bristande kontroll när andra parter blir inblandade. På frågan i vilken situation funktionscheferna inte upplever kontroll över arbetet svarade majoriteten av funktionscheferna att arbetet med andra parter, exempelvis kollegor, är svårt att skapa kontroll över. Detta kan skapa en frustration och en ökad arbetsbelastning i deras arbete på grund av att kollegornas arbete påverkar deras eget arbete. R<sub>S</sub> berättar att när funktionscheferna har kommit överens om en deadline och någon i gruppen inte lyder denna överenskommelse påverkar detta arbetet hos R<sub>S</sub> i form av att det egna arbetet blir lidande och inte kan slutföras. Detta kan medföra en ökad arbetsbelastning för R<sub>S</sub> genom att arbetet ligger efter och inte kan slutföras.

Av intervjuerna framkommer det att de ständiga organisationsförändringarna genererar i att funktionscheferna upplever bristande kontroll över situationen. R<sub>P</sub> menar att det ofta uppkommer nya förhållanden, vilket genererar i att de inte lyckas skapa kontroll över situationen. Det skapas nya roller, nya konstellationer, de ska testa sig fram i rollerna och hos varandra, vilka är vi och vad ska vi göra? Detta är något som får R<sub>P</sub> att uppleva en frustration och ser situationen som kaosartad. Däremot menar R<sub>P</sub> att denna situation även frambringar en utveckling i form av att de kan se tillbaka och lära sig från föregående år, vad fungerade bra och vad behövs förbättras? R<sub>P</sub> förklarar att organisationsförändringarna skapar en viss osäkerhet hos personalen, vilket enligt R<sub>P</sub> upplevs som en utmaning att hantera.

Även R<sub>M</sub> belyser att en finns en bristande kontroll vid organisationsförändringar. R<sub>M</sub> fick beskedet att ett nytt system skulle införas och genomförde vid detta tillfälle möten och utbildningar med personalen inför denna förändring. I samband med att det nya systemet skulle dra igång på riktigt anlände ett nytt direktiv till R<sub>M</sub> att systemet skulle läggas på is under ett år. Detta medförde att funktionschefen tappade kontrollen över situationen och fick göra en helomvändning med personalen och berätta att systemet inte kommer införas för tillfället.

Funktionscheferna fick förklara under intervjuerna när de upplever en balans mellan krav och kontroll i arbetet. Majoriteten av funktionscheferna upplever balansen vid liknande situationer och detta sker när de ser att arbetet går i rätt riktning. R<sub>P</sub> beskriver detta *enligt "[...] man ser att trenden går mot att, när den pekar mot målet då, då har man ju ändå balans tycker jag, både krav och kontroll"* (R<sub>P</sub>). R<sub>P</sub> menar att när arbetat flyter på bra, då ökar även arbetsmotivationen och då upplevs arbetet som mer hanterbart, till följd av detta blir det även lättare att kunna se resultat. Även R<sub>F</sub> belyser en upplevelse av balans när arbetet pekar mot målet och ligger i linje med kraven. Vid de tillfällena upplever R<sub>F</sub> ett lugn och en tillfredsställelse över att veta att arbetet kommer att gå i land. R<sub>F</sub> får vid de här tillfällena tid till att prioritera de andra kraven som har hamnat åt sidan. R<sub>F</sub> förklarar även att om denna balans inte skulle infinna sig skulle R<sub>F</sub> känna sig otillräcklig genom att inte hinna med alla krav som ska genomföras under räkenskapsåret.

R<sub>F</sub> berättar istället att för att uppleva en bra balans mellan krav och kontroll i sitt arbete krävs struktur och en upplevelse av att kunna påverka sin egen arbetssituation. Även R<sub>R</sub> beskriver balansen när schemalaggningen lyckas. R<sub>R</sub> menar att kalendern måste innehålla luckor och inte vara fullbokad varje dag för att ha tid till administrativa uppgifter, personalärenden och kollegial tid för de tillfällen när personal eller teamledare besöker R<sub>R</sub>. R<sub>R</sub> kunde i början av sin roll som funktionschef uppleva en stress när det fanns massor av pappershögar på skrivbordet och samtal som väntade. Så småningom har R<sub>R</sub> lärt sig att det som inte hinner göras fram till dagens slut, det får bli första prioritering dagen efter. Denna medvetenhet samt god schemalaggnings skapar en balans mellan kraven och kontrollen för R<sub>R</sub>'s arbete.

### **4.3 Funktionschefernas upplevelse av det sociala stödet kring arbetssituationen**

Det existerar en enighet hos funktionscheferna att det sociala stödet på arbetsplatsen är bra. Funktionscheferna hittar ett bra stöd hos varandra som bland annat består i att agera som ett bollplank, dela med sig av erfarenheter och be om råd. Detta stöd skapar en upplevelse hos

alla berörda funktionschefer att de inte behöver känna sig ensamma. Det sociala stödet belyses som en viktig faktor i deras arbete och gör att funktionscheferna kan möta sitt, ibland tuffa jobb på ett mer hanterbart sätt. Funktionscheferna belyser även att det blir lättare att möta perioder med tyngre arbetsbelastning.

En annan styrka som finns i det sociala stödet är att det finns en tydlig och god dialog på arbetsplatsen. Till exempel har de stående veckomöten och denna dialog genererar i en medvetenhet kring varandras arbetsituation, vilket leder till ett samarbete som hjälper dem under tuffare perioder. De funktionschefer som har lite att göra kan gå in och avlasta de funktionschefer som har mycket att göra. Detta stöd skapar också en trygghet hos varandra och i arbetsituationer i form av att de känner att det finns hjälp att tillgå när arbetsbelastningen blir alltför omfattande. En av respondenterna belyser att utan detta stöd skulle det bli tufft att jobba och en svårighet skulle uppstå vid hanteringen av den höga arbetsbelastningen. R<sub>F</sub> belyser att funktionscheferna är en riktigt bra arbetsgrupp som kan hjälpa varandra i form av att de har en bra mix av olika kompetenser inom gruppen.

I tuffare situationer finns det även ett bra stöd från högre chefer och ifall det uppstår svårare personalfrågor finns ett stöd från HR att tillgå. De funktionschefer som har varit med om en tuffare situation upplever ett stort stöd från sin chef och anser det som viktigt. Detta i form av att det finns en trygghet i att chefen backar upp dem och styr upp situationen. R<sub>F</sub> belyser att det är viktigt att ha en chef som lyssnar på en och kan fungera som en ventil vid de tillfällen där funktionscheferna behöver prata ut sig om händelser som ligger och tär för att kunna släppa händelsen och gå vidare. R<sub>F</sub> beskriver vidare att detta stöd är en förutsättning för att orka med arbetet just för att det kan inträffa tuffare situationer som kräver stöd från andra. R<sub>F</sub> berättar att det sociala stödet påverkar dennes arbetsituation väldigt mycket och menar att hanteringen i arbetet inte alls skulle vara lika bra utan stödet. R<sub>F</sub> målar upp ett scenario och förklarar att om stödet inte skulle finnas och denne skulle stå helt själv, då skulle det inte längre vara en trivsamt situation. RR berättar även att företaget erbjuder personliga ledarskapscoacher som man kan ansöka att få stöd från. Att denna möjlighet finns antyder RR ger ett bra stöd i själva ledarskapsrollen.

Gemenskapen som finns mellan funktionscheferna har de bland annat byggt upp genom att de en gång i kvartalet reser iväg tillsammans under ett dygn och umgås. RR förklarar att dessa träffar kan bestå av inbjudna föreläsare och samarbetslösningar och kvällsaktiviteter som biljard eller bada bubbelpool. R<sub>V</sub> menar att dessa resor tillsammans är viktigt för funktionscheferna, att de får åka iväg tillsammans och prata om något annat än jobb och lära känna varandra bättre. När de sen kommer tillbaka till arbetsplatsen har de andra samtalsämnen än arbete att prata om och detta är något som R<sub>V</sub> anser som viktigt för gemenskapen. Även R<sub>P</sub> anser att det är viktigt att få möjlighet att få prata om någonting annat än jobb tillsammans med funktionscheferna. RR påstår också att dessa resor är viktiga och en nyckelfaktor för den goda gemenskapen på arbetsplatsen i form av att de lär känna varandra och bygger på så sätt upp ett stöd hos varandra.

Det finns en avvikelse, de flesta av respondenterna upplever sig ha ett bra stöd från sin högre chef, men ett fåtal av funktionscheferna upplever istället att det finns ett litet stöd från sin

högre chef i form av avsaknad av bollplank. De menar att den högre chefen inte finner något intresse i deras arbete och saknar någon som kan utmana dem genom att tänka annorlunda, ifrågasätta idéer och komma med riktlinjer. De upplever sig ha full frihet i sitt arbete vilket kan upplevas positivt utifrån de grunderna att de får styra och ställa som de vill, men för verksamhetens bästa anser Rv att det borde finnas en möjlighet att bolla idéer med sin chef. Att inte kunna bolla idéer med sin chef skapar en frustration och en osäkerhet hos funktionscheferna i form av att de provar sig fram och hoppas att besluten är hållbara. Rv beskriver upplevelsen av osäkerheten och menar *"faller jag ner i någon fallgrop här eller håller marken här liksom?"*(Rv). Däremot upplever funktionscheferna att de har fullt förtroende från sin chef genom att de får styra efter eget huvud, men intresset från chefen upplevs som bristande.

Trots att det sociala stödet mestadels upplevs som positivt varierar betydelsen av det sociala stödet hos funktionscheferna. Rr menar att beroende på vilken personlighetstyp individen innehar varierar behovet av stöd. Rv säger; *"det är inte helt oviktigt men jag ser det inte som, bara för att lösa mina uppgifter så är ju inte det sociala stödet primärt för mig"* (Rv). Rr påstår istället; *"ja, för mig och för min personlighetstyp så är det avgörande, jag skulle inte alls vilja ha rollen utan det stödet. Men en annan personlighetstyp kanske inte alls tycker att det är lika viktigt"* (Rr). Det som upplevs som ömsesidigt hos alla funktionschefer är att ingen funktionschef vill vara utan gemenskapen, men under intervjuerna framkom att det sociala stödet inte har en så pass avgörande betydelse för att klara av arbetsituationen.

## 5. Analys

*Syftet med detta avsnitt är att tolka det empiriska materialet i form av att återknyta till teori och tidigare forskning. Vi har valt att börja med att analysera krav och kontroll tillsammans då dessa är svåra att urskilja från varandra i koppling till Krav – kontroll – stödmodellen.*

*Vidare analyseras det upplevda sociala stödet hos berörda funktionschefer.*

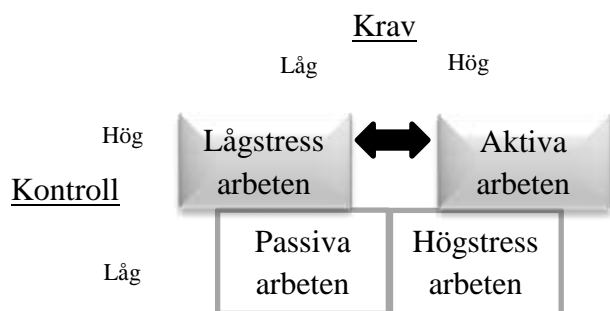
### 5.1 Analys av krav och kontroll i arbetet

Alla arbetsuppgifter som funktionscheferna möter i sitt arbete samt den position de innehar klassificeras enligt rollen som mellanchefer (Franzén, 2004). Att ha yrkesrollen som mellanchefer innebär en svårighet att hantera alla krav som kommer från högre chefer samt från medarbetare under sig (Franzén, 2004). Funktionschefer utsätts för ett flertal krav med varierande svårighetsgrad och utmaningar att hålla deadlines (Karasek och Theorell, 1990).

Alla funktionschefer belyser kraven som fullt rimliga, men det finns en skillnad bland funktionscheferna gällande att hinna med alla krav. De funktionschefer som upplever svårigheter att hinna med alla krav är de som ansvarar för större arbetsgrupper. Att ansvara för en större avdelning skapar dels en svårighet med att följa rutiner, regler och krav, men även svårigheter med beslutfattande (Yukl, 2012). Svårigheten att hinna med alla krav påverkas också av mängden möten som blir fler vid större enheter (Yukl, 2012). De funktionschefer som ansvarar för större arbetsgrupper och upplever många olika krav upplever trots detta en hög nivå av kontroll (vilket är gemensamt för alla funktionschefer). De befinner sig inom kategorin som klassificeras som aktiva arbeten (Karasek & Theorell, 1990). Trots att det finns en svårighet gällande omfattningen av kraven är det ingen av funktionscheferna som direkt belyser en negativ stress över arbetet. Detta påstående styrker även deras placering inom kategorin aktiva arbeten av den orsaken att den höga kontrollen motverkar den negativa stressen av höga krav (Karasek & Theorell, 1990).

De funktionschefer som istället ansvarar för mindre arbetsgrupper upplever en lägre nivå av krav och befinner sig inom kategorin lågstressarbeten. Trots att resultatet visar en markant skillnad mellan vilka kategorier funktionscheferna befinner sig i anses det finnas tillfällen då alla funktionschefer pendlar mellan dessa två typer av arbeten - aktiva arbeten och lågstressarbeten (se figur 5). Det finns perioder med högre arbetsbelastning samtidigt som det finns perioder med lägre arbetsbelastning, denna variation placerar funktionscheferna i både lågstressarbeten och aktiva arbeten (Karasek & Theorell, 1990). Oavsett om funktionscheferna upplever höga eller låga krav framkommer det att de upplever samma höga nivå av kontroll. Att ha en hög kontroll i arbetet medför att de höga kraven inte behöver leda till negativ stress. Både lågstressarbeten och aktiva arbeten har en positiv inverkan på den psykosociala arbetsmiljön (Karasek & Theorell, 1990). Dock finns en risk med att befinna sig inom lågstressarbeten under för lång tid på grund av brist på utmaningar som kan bidra till att funktionscheferna upplever en lägre tillfredsställelse i arbetet (Karasek & Theorell, 1990). Några av funktionscheferna pekar på att kraven är för låga i arbetet och en av dessa eftersträvar mer arbetsuppgifter och belyser att det inte är hälsosamt i längden med för låga krav. Dessa funktionschefer strävar efter aktiva arbeten som genererar i utveckling, engagemang och tillfredsställelse i arbetet (Karasek & Theorell, 1990).





Figur 5. Krav – kontroll – stödmodellen (inspirerad av Karasek & Theorell, 1990) för att visa pendlingen mellan lågstressarbeten och aktiva arbeten.

Pendlingen mellan lågstressarbeten och aktiva arbeten påvisar även funktionschefernas upplevelse av balansen mellan krav och kontroll i arbetet, där de får jobba aktivt med att nå mål som kräver engagemang, självförtroende och utveckling. Samtidigt behövs perioder med lägre arbetsbelastning som kännetecknas av mindre antal bokningar av uppgifter i kalendern.

Av empirin framkommer det att alla funktionschefer upplever en stor frihet över sitt dagliga arbete i form av att få styra sin avdelning relativt fritt samt att de äger sitt schema. Den här typen av kontroll, uppgiftskontroll, skapar en kontroll över deras dagliga arbete och ger möjlighet till en struktur som genererar i en lättare hantering av arbetsuppgifterna och på så sätt minskar stressen i arbetet (Theorell, 2003; Bohgard, 2011). Uppgiftskontrollen är en del av det som kallas för påverkansmöjligheter som innebär en delaktighet i arbetet. Detta mynnar ut i en god psykosocial arbetsmiljö för cheferna och ett ledarskap som minskar risken för utbrändhet bland de anställda (Theorell, 2003; Guthenberg, 2011; Bohgard, 2011).

Ingen av funktionscheferna upplever en låg nivå av kontroll, däremot upplevs en brist av kontroll under förändringar och vid deltagande i beslut. Denna brist kan generera i en ökad arbetsbelastning i form av att fler arbetsuppgifter tillkommer eller ändras, men denna arbetsbelastning tycks inte påverka den psykosociala arbetsmiljön på ett negativt sätt. Denna brist kan dock riskera att leda till högstressarbeten då funktionschefen förfogar över en lägre kontroll och höga krav i arbetet (Karasek & Theorell, 1990). Men den höga nivån av uppgiftskontroll anses kompensera bristen av deltagande i beslut i form av att funktionscheferna fortfarande kan bemöta denna arbetsbelastning med bra struktur och kan prioritera och ändra sitt schema på ett sätt som gör att arbetsbelastningen blir hanterbar. Att ha en hög kontroll i arbetet är just något som Karasek och Theorell (1990) menar genererar till minskad stress. Oavsett om det är uppgiftskontrollen eller deltagande i beslut som innehar en hög nivå, verkar det inte inverka till en negativ stress i arbetet.

Det ska tas i beaktande att en hög grad av kontroll kan leda till ökad stress i form av svåra gränsdragningar samt en svårighet att prioritera arbetsuppgifterna på ett lämpligt sätt (Grönlund, 2007). Den höga graden av kontrollen i arbetet skapar en stor frihet, men friheten kan i sin tur skapa en svårighet att bli fri från arbetet (Allvin et al., 2006). Trots detta upplever funktionscheferna inte den höga nivån av kontroll som stressande. Funktionscheferna upplever istället att kontrollen leder till mindre stress i arbetet, eftersom de själva kan styra

när de behöver luckor i kalendern eller kortare arbetsdagar då de har förtroendetid. Att kontrollera över sin arbetstid är en faktor som kan leda till mindre sjukfrånvaro (Leineweber et al., 2013).

Funktionscheferna upplever även en hög grad av kunskapskontroll där funktionscheferna får använda sin kompetens genom att bland annat styra avdelningen på ett relativt fritt sätt. Arbetsplatsen ger möjlighet till utveckling och lärande och för att nämna ett exempel har funktionscheferna möjlighet till en personlig coach. Att uppgiftskontrollen och kunskapskontrollen befinner sig på en hög nivå hos funktionscheferna anses kompensera bristen för deltagande i beslut samtidigt som dessa två typer av kontroll hjälper till att minska stressen i arbeten med höga krav (Karasek & Theorell, 1990; Theorell, 2003).

## **5.2 Analys av det sociala stödet i arbetet**

Funktionschefernas upplevelse av det sociala stödet har en gemensam prägel och påvisar ett bra stöd i form av god gemenskap, bra samarbete, tydlig kommunikation och dialog. Det sociala stödet upplevs av funktionscheferna som en viktig faktor i arbetet och främst i situationer som är svårare att hantera och vid högre arbetsbelastning. Det sociala stödet leder till en ömsesidighet och ett samspel mellan ledning och medarbetare och hjälper funktionscheferna både i form av ett instrumentellt och emotionellt stöd (Karasek & Theorell, 1990; Theorell, 2003). Det ovanstående stärker det sociala stödet och hjälper funktionscheferna att behålla en bra psykosocial arbetsmiljö vid de tillfällen som arbetsmiljön hotas av negativ stress. Deras upplevelse styrker teorin om att det sociala stödet påverkar den psykosociala arbetsmiljön på ett positivt sätt (Karasek & Theorell, 1990; Johnson & Hall, 1988; Johnsson, 1988; Gilbreath, 2008; Theorell, 2003). Det sociala stödet som funktionscheferna upplever i arbetet hjälper dem att bevara placeringen inom aktiva arbeten i form av att de höga kraven blir hanterbara med hjälp av det sociala stödet.

Som belyses under rubriken krav och kontroll i analysen finns det även här en skillnad avseende det sociala stödet mellan de funktionschefer som ansvarar för större respektive mindre arbetsgrupper. De funktionschefer som ansvarar för en större arbetsgrupp belyser ett bra stöd från sin högre chef i form av både emotionellt och instrumentellt stöd. De har ett förtroende från sin högre chef samt att chefen kan gå in och stötta i situationer där funktionschefen behöver hjälp att klara av en uppgift eller situation. Detta är något som belyses som viktigt hos funktionscheferna och är av betydelse för att hantera situationen.

De funktionschefer som ansvarar för mindre arbetsgrupper upplever ett högt emotionellt stöd från sin högre chef, däremot uppfattas det instrumentella stödet som bristande i form av bristfälligt bollplank. Anledningen till att det instrumentella stödet upplevs som högre hos de funktionschefer som innehar större mängd arbetsuppgifter kan grunda sig i att det sociala stödet är av extra vikt vid situationer som upplevs som ansträngande (Johnson & Hall, 1988). Effekten av att ha en bra kommunikation med sin chef är en faktor som påverkar den psykosociala arbetsmiljön positivt (Gilbreath, 2008).

De funktionschefer som upplever en brist inom det instrumentella stödet och samtidigt ansvarar för mindre grupper befinner sig ofta inom lågstressarbeten och i och med denna placering förfogar de redan över en god psykosocial arbetsmiljö vilket kan leda till ett mindre

behov av instrumentellt stöd (Karasek & Theorell, 1990; Theorell, 2003). Bristen på instrumentellt stöd skapar en känsla av frustration och osäkerhet i beslutsfattande hos funktionscheferna. Denna brist kan även leda till sämre kommunikation till sin högre chef och det är en faktor som resulterar i en försämrad psykosocial arbetsmiljö (Gilbreath, 2008). Trots detta finner funktionscheferna stöd från kollegor, högre chef i form av emotionellt stöd och av HR, vilket kan anses vara tillräckligt för att behålla en god psykosocial arbetsmiljö samtidigt som de befinner sig inom ramen för lågstressarbeten.

Gemenskapen som finns på arbetsplatsen åskådliggörs av funktionscheferna som en nyckelfaktor till det sociala stödet. Där lyfts ledarskapsträffarna som upprätthålls en gång i kvartalet fram som en positiv bidragande faktor. Gemenskapen är en del inom det sociala stödet som minskar stressen i arbetet (Johnson & Hall, 1988). Att kommunicera och interagera med sina kollegor, som ledarskapsträffarna skapar möjlighet till, är en betydande faktor för den psykosociala arbetsmiljön (Johnson & Hall, 1988). Det är inte endast gemenskap som skapas genom dessa träffar, utan träffarna innehåller även samarbetsövningar som gynnar samarbete. I och med detta förbättras även samarbetet mellan funktionscheferna. Deras stående veckomöten främjar även deras samarbete, kommunikation och dialog genom att det lyfter fram hur de ligger till med arbetet, upplever de en hög eller låg arbetsbelastning? Här går funktionscheferna in och hjälper varandra med avlastning om det skulle behövas. Genom ledarskapsträffarna får de möjlighet att lära känna varandra vilket är en faktor som bidrar till att funktionscheferna vill hjälpa varandra genom exempelvis avlastning i arbetsuppgifter (Amble, 2013). Att ha goda samarbetsrelationer, positivt arbetsklimat och en god arbetsgemenskap skapar en positiv inverkan på den psykosociala arbetsmiljön (Karasek & Theorell, 1990; Bohgard, 2011).

Resultatet pekar på ett omfattande arbete med att bygga upp det sociala stödet på arbetsplatsen. Detta i form av att det sociala stödet minskar den negativa stress som kan uppstå vid höga krav samtidigt som sociala stödet leder till en positiv upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön (Johnson & Hall, 1988). En positiv upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön är gynnsam för funktionscheferna vilket kan generera till en ökad lönsamhet för distributionscentret. I och med att funktionscheferna har de bästa förutsättningarna för en hälsosam arbetssituation i form av rimliga krav, hög kontroll och högt socialt stöd leder det till en ökad effektivisering och produktion i arbetet (Johnsson & Hall, 1988; Bohgard, 2011). Parallellt med att funktionscheferna har en bra psykosocial arbetsmiljö skapas även bättre förutsättningar för medarbetarna (Lundqvist et al., 2010; Skakon, 2011).

## 6. Diskussion

*Syftet med detta avsnitt är att belysa de områden vi valt att lyfta fram under analysen och föra en diskussion kring de mest centrala delarna i arbetet.*

### 6.1 Hur kraven och kontrollen påverkar den psykosociala arbetsmiljön

Som vi tidigare har nämnt i analysen upplever cheferna sina jobb som aktiva, i form av höga arbetskrav och med mycket handlingsutrymme. Aktiva jobb leder även till utveckling, engagemang och tillfredsställelse. Detta ligger i linje med Krav – kontroll – stödmodellen, framtagen av Karasek och Theorell (1990) och kompletterad av Johnson och Hall (1988) där det beskrivs att en individ som har ett aktivt arbete har goda möjligheter att kunna hantera sina krav. Det kan leda till att individerna, i detta fall funktionscheferna, får en bättre tilltro till sig själva och samtidigt en bättre effektivitet i sitt arbete. Därav behöver inte höga krav ses som något negativt, utan snarare något som kan bidra till en ökad produktivitet på arbetet, i kombination med att individen har möjlighet att påverka sitt arbete.

Att pendla mellan aktiva arbeten och lågstressarbeten anses vara en fördel då pendlingen skapar en balans i form av perioder med återhämtning. Trots att aktiva arbeten har fördelar avseende den psykosociala arbetsmiljön anses en längre period inom denna arbetsituation till slut leda till högstressarbeten då kontrollen kan riskera att försvinna på grund av att arbetsuppgifterna ökar successivt. I sin tur kan detta leda till samma effekt som en ”kokande groda”. Om en groda läggs i kokande vatten hoppar grodan ur och klarar sig från det kokande vattnet. Om grodan istället ligger i vattnet under tiden som vattnet kokar upp känner inte grodan att vattnet succesivt blir varmare, vilket till slut medför att grodan kokar tillsammans med vattnet. En risk kan då bli att funktionscheferna tror sig ha kontroll över situationen, men till slut blir kraven högre än kontrollen vilket kan generera i en negativ stress i arbetet. Här anses det vara en fördel om det finns en balans i pendlingen för att motverka att bli ”kokta grodan” eller att känna sig otillräcklig. Denna pendling kan bli svår att uppnå genom att det inte är lätt att styra sitt arbete från exempelvis aktiva arbeten till lågstressarbeten, därför anses det behövas organisatoriska åtgärder som hjälper funktionscheferna i denna pendling. Det anses även vara en fördel att utnyttja det sociala stödet och den goda kommunikationen genom att göra varandra medvetna om när de börjar närma sig en ”kokt groda”, eftersom att det anses vara enklare för en utomstående att upptäcka att vattnet börjar koka.

Vi har uppmärksammat att några av funktionscheferna har en högre toleransnivå när det gäller stress och nivån av arbetskrav. Enligt Weman-Josefsson och Berggren (2013) har de individer som kopplas samman med A-personlighet ett beteendemönster där de karakteristiska dragen består av höga krav på sig själva, tävlingsinriktning och målinriktning. Individer med B-personlighet har ett motsatt beteendemönster. Vi anser att funktionschefernas personligheter påverkar deras ledarskap. En chef med personlighet A som har väldigt höga krav på sig själv i allmänhet har sannolikt höga krav på sig själv även i arbetet. Som chef kan detta medföra en upplevelse av ett högre stresspåslag och känslan av att inte räcka till. Att ha höga krav på sig själv kan vara en bidragande orsak till att kraven blir högre än kontrollen och slutligen riskeras samma öde som ”den kokta grodan”.

Rollen som mellanchefer innebär en hantering av krav som kommer uppifrån och nedifrån, vilket medför att skrivbordet kan bli fullt med arbetsuppgifter som måste utföras samtidigt som beslutsfattandet kan vara begränsat. Detta tryck uppifrån och nedifrån kan skapa en känsla av inklämdhet (Franzén, 2004). I samband med detta kan en högre nivå av kraven skapas och här anses det vara av extra vikt att ha bra förutsättningar i form av bra rutiner, struktur, en god arbetsmiljö och stöd från kollegor och chef för att kunna utföra alla arbetsuppgifter på ett hanterbart sätt. Det märks att företaget har arbetat flitigt med att minska risken för inklämdhet enligt skapandet av bra förutsättningar för funktionscheferna i form av hög kontroll, samtidigt som de har arbetat med att skapa ett väletablerat socialt stöd på arbetsplatsen.

Att arbeta med att skapa goda förutsättningar kring *hårda* aspekter såsom rutiner, regler och policys är en betydande faktor i detta sammanhang. Däremot anses arbetet med att skapa bra förutsättningar för de *mjuka* värdena, exempelvis psykosocial arbetsmiljö, klassas som extra viktigt. Det grundar sig i tron av att vara en trivsamt arbetsplats, där god gemenskap, positivt arbetsklimat och en lagom arbetsbelastning gör det lättare att möta tuffare situationer. Inom verksamheten finns kollegor till hands att luta sig tillbaka mot, vilket i sin tur bidrar till en trivsamt arbetsplats.

Vi har noterat att företaget har genomgått stora organisationsförändringar under de sista åren. Organisationsförändringar kan skapa mindre kontrollerbara situationer, otydliga rutiner och frustration, men vi anser att om både chefer och medarbetare är väl införstådda med syftet av förändringarna som sker kan detta alstra bättre förutsättningar för distributionscentret och personalen i form av en ökad förståelse för det som sker. Förändringar anser vi vara nödvändiga i dagens arbetsliv, men följderna av detta blir att funktionscheferna inte hinner följa upp arbetsuppgifter eftersom det tillkommer eller ändras i arbetsuppgifterna i samband med förändringarna. För att effektivisera nästa förändringsarbete och ge möjlighet till att funktionscheferna kan lägga mer energi kring det nya förändringsarbetet, anses de behöva avsätta resurser och en bra handlingsplan för att på ett effektivt sätt kunna hantera situationer där det råder en snabb tillväxt snarare än att bromsa tillväxten. Ett förslag kan vara att utöka HR-avdelningen i form av de personer som arbetar inom HR kan avlasta och stötta funktionscheferna i olika arbetsmoment. Den psykosociala arbetsmiljön ska sålunda inte glömmas bort i tider då det råder tillväxt.

Handlingsutrymmet för funktionscheferna, alltså kontrollen, en hög nivå av *uppgiftskontroll* hjälper dem att planera och strukturera sin arbetsdag på bästa lämpliga sätt. Att ha en hög nivå av uppgiftskontroll kan klassas som en stor fördel för att minska stressen i form av struktur och prioriteringar. Inom offentlig verksamhet finns en större problematik kring uppgiftskontroll där du som chef skall räcka till hos både medarbetarna, brukarna och deras representanter samtidigt som det fattas olika beslut av politiker där du som chef inte kan påverka de beslut som tas (Östebo & Härenstam, 2013).

Trots att det finns forskare som påstår att den höga kontrollen kan leda till ökad stress i form av svårigheten att bli fri från sitt jobb anses inte detta påverka funktionscheferna negativt, utan istället anses kontrollen vara en bidragande orsak till funktionschefernas upplevelse av

en positiv och god psykosocial arbetsmiljö. Den typ av kontroll som kan påverka den psykosociala arbetsmiljön på ett negativt sätt är bristen på *deltagande i beslut*. Några funktionschefer upplever inte att de kan påverka de beslut som togs i samband med förändring, vilket kunde leda till frustration och ökad arbetsbelastning i form av flera eller ändrade arbetsuppgifter. Med tanke på att distributionscentret har levt i ständiga förändringar under en lång tid samtidigt som förändringarna har skett i snabb takt så anses det finnas en svårighet att få kontroll över dessa situationer som funktionschef.

Om det finns en hög nivå i en av grundpelarna inom kontroll, alltså påverkansmöjligheter eller kunskapskontroll, anses detta vara tillräckligt för att möta arbetsstressen då Karasek (1979) och Karasek och Theorell (1990) belyser att stressen kan minska om individen har en hög kontroll, vilket funktionscheferna ändå anses ha. Vi anser att om funktionscheferna både skulle ha en hög uppgiftskontroll och ett högt deltagande i beslut, skulle detta kunna vara negativt för den psykosociala arbetsmiljön genom att påverkansmöjligheten då skulle nå maximal nivå på kontroll. Detta skulle kunna generera till en för hög nivå av kontroll vilket anses försvåra funktionscheferna att sätta tydliga gränser och bli fri från arbetet (Alvin et al., 2006).

## **6.2 Det sociala stödets inverkan på den psykosociala arbetsmiljön**

Det sociala stödet på arbetsplatsen är högt och anses vara en av företagets starkaste byggstenar. Studien visar att det sociala stödet på arbetsplatsen har en stor inverkan till en positiv upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön och stärker det gamla talesättet *tillsammans är vi starka*. Det finns en god laganda mellan funktionscheferna där de tillsammans arbetar för att nå företagets olika mål. Flera av funktionscheferna belyser att arbetet inte skulle vara hållbart om det sociala stödet inte fanns och belyser detta som en viktig grundsten till en god psykosocial arbetsmiljö.

Trots att det finns en skillnad i upplevelsen kring det instrumentella stödet anses det grunda sig i att de ansvarar för olika stora arbetsgrupper. Vi antar att den högre chefen visar ett extra stöd till de som har svårt att hinna med arbetsuppgifterna för att underlätta deras höga arbetsbelastning. Om funktionscheferna ligger i riskzonen att drabbas av negativ stress i och med en hög arbetsbelastning är det som chef extra viktigt att se till att sina medarbetare har bra förutsättningar och mår bra på arbetsplatsen. Att den högre chefen lägger extra energi för att stötta dem i både ett emotionellt och instrumentellt stöd anses vara en förutsättning för att funktionscheferna fortfarande ska kunna behålla bra arbetsförhållanden.

För att minska funktionschefernas frustration kring det bristande instrumentella stödet kan en ökad kommunikation och en förklaring till varför läget ser ut som det gör vara av betydelse. En anledning till att funktionscheferna upplever frustration kan bero på en omedvetenhet kring varför ett mindre instrumentellt stöd ges. Om den högre chefen kan skapa en medvetenhet och förklara situationen kan frustrationen minska. Funktionscheferna som upplever denna frustration befinner sig till stora delar inom lågstressarbeten, vilket utmynnar i en god arbetsmiljö vilket kan bidra till att frustrationen inte påverkar den psykosociala arbetsmiljön negativt.

Trots att vissa funktionschefer har svårt att hinna med alla krav som vilar på deras axlar är det sociala stödet en viktig faktor till att omsättningen av kraven blir hanterbara. Utan det sociala stödet skulle funktionscheferna inte heller trivas i sin arbetssituation, vilket kan riskera att de byter jobb eller att den negativa stressen leder till sjukskrivning. Det sociala stödet upplevs som angenämt på arbetsplatsen och har arbetats fram kontinuerligt av företaget. Vi anser att det sociala stödet har varit en bra investering för företaget då upplevelsen av det sociala stödet medför att funktionscheferna trivs på arbetet och kan tillsammans arbeta mot företagets mål. Det sociala stödet på arbetsplatsen bekräftar teorin och tidigare forskning om betydelsen att ha ett fungerande bra socialt stöd (Johnson, 1988). Företaget har även ledarskapsträffar, vilket är en mycket bra aktivitet anser vi. Goda organisatoriska förutsättningar lägger grunden för ett tydligt ledarskap där ledarskapsträffar kan vara en viktig del (Östebo & Härenstam, 2014).

Fokus har tidigare legat på den fysiska arbetsmiljön, men den psykosociala arbetsmiljön blir allt viktigare i dagens arbetsliv. I samband med den nylanserade AFS:en om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) läggs alltmer fokus på de psykosociala förhållandena. Utvecklingen verkar gå mot en ökad medvetenhet kring den psykosociala arbetsmiljön, då ohälsan i arbetslivet ökar (Arbetsmiljöverket, 2014). Det anses vara viktigt för företag att ha den ökade medvetenheten för att minska ohälsa i arbetet. Trots att ohälsan i arbetslivet ökar kan vi med hjälp av denna studie se ett företag som tar ansvar för arbetsmiljöfrågor och kan framgå som ett gott exempel. Alla vinner på att arbeta för att upprätthålla en god psykosocial arbetsmiljö, om cheferna mår bra kan det generera till ett bättre ledarskap, som i sin tur leder vidare till att medarbetare mår bra (Lundqvist et al., 2010; Skakon et al., 2010). Om individerna mår bra kan de uppnå en högre effektivitet och produktivitet som slutligen gör att företaget mår bra genom ökad lönsamhet (Bohgard, 2011).

## 7. Slutsats

*Nedan besvaras studiens frågeställningar och som avslutning lyfts förbättringsförslag fram till företaget och framtida forskning.*

Studien har visat att funktionscheferna upplever kraven som rimliga i koppling till arbetsbeskrivningen. Skillnaden i upplevelsen anses bero på hur stora arbetsgrupper de ansvarar för, ju större arbetsgrupper desto svårare att hinna med alla arbetsuppgifter. En pendling mellan aktiva arbeten och lågstressarbeten anses vara en fördel för att motverka de negativa effekterna som kan uppstå av att befinna sig inom varje komponent för länge.

Kontrollen i arbetet upplevs som hög, varje funktionschef påtalar att de kan kontrollera sitt arbetschema till 100 %. Denna kombination beträffande upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön gynnar arbetet som funktionschef. Dock kan en för hög nivå av kontroll istället ge motsatt effekt i form av svårigheten att bli fri från arbetet, men funktionscheferna anser sig ha en bra balans i kontrollen genom bristen på deltagande i beslut. Denna brist anses motverka den stress som kan uppstå av för hög kontroll genom att påverkansmöjligheten inte uppnår till maximal effekt.

Det sociala stödet upplevs av funktionscheferna som bra och är en viktig faktor för att hantera svårare situationer eller perioder. Det sociala stödet har bland annat byggts upp med hjälp av ledarskapsträffarna som hålls en gång per kvartal.

Trots att ohälsan i arbetslivet ökar så visar studien ett företag som kan framgå som ett gott exempel i arbetet med att skapa goda förutsättningar för den psykosociala arbetsmiljön. Med en rimlig nivå av krav, en hög kontroll och ett socialt stöd innehar funktionscheferna en kombination som anses vara positiv för ytterligare framgång och välmående inom verksamheten. Denna kombination är även något som Johnson och Hall (1988) beskriver som de bästa förutsättningarna för en hälsosam arbetsituation.

Med denna studie har vi tillfört ett teoretiskt bidrag med kunskap kring hur modellen kan appliceras i dagens arbetsliv med nya infallsvinklar och perspektiv i form av pendlingen mellan aktiva jobb och lågstressarbeten med koppling mellan chefer inom privat sektor.

### **7.1 Förbättringsförslag till företaget och framtida forskning**

Som framgår i studien har funktionscheferna goda förutsättningar för en gynnsam psykosocial arbetsmiljö. Trots detta anser vi att det finns förbättringsförslag på hur arbetsmiljön kan förbättras ytterligare. Ett första förslag är att arbeta med att införa riktlinjer från Arbetsmiljöverkets nya föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Som nämndes i diskussionen kan ett förslag vara att utöka HR-avdelningen för att avlasta och stötta funktionscheferna i olika arbetsmoment.

Det tredje förslaget är att fortsätta arbeta med balansen i pendlingen mellan aktiva arbeten och lågstressarbeten, för att alla funktionschefer ska hitta en bra balans i arbetet och därmed uppnå en bra psykosocial arbetsmiljö. När en god balans uppstår i pendlingen minskar känslan av att vara otillräcklig eller risken att bli en "kokt groda".



I och med att studien har genomförts på ett företag med god psykosocial arbetsmiljö blir detta ett bidrag till forskningen genom att visa vilka förutsättningar ett företag har arbetat fram och vad som skapar en bra grund för en god psykosocial arbetsmiljö för kategorin mellanchefer. Under processens gång har avsaknaden av litteratur inom området psykosocial arbetsmiljö för mellanchefer upptäckts med särskild koppling till privat sektor. Vår studie är ett bidrag till kunskapsfältet.

#### *Framtida forskning*

Det hade varit intressant att studera samma område, mellanchefer med koppling psykosocial arbetsmiljö i flera företag och jämföra skillnader. Det hade även varit intressant att studera skillnader mellan privat och offentlig sektor, för att se vilka faktorer som utgör de största skillnaderna mellan privat och offentlig sektor när det kommer till området psykosocial arbetsmiljö och hanteringen av krav, kontroll och socialt stöd i arbetet (med tanke på den tid vi har haft till vårt förfogande hade detta inte varit möjligt). Ett annat förslag är att undersöka den psykosociala arbetsmiljön i flera led på samma företag och undersöka hur leden påverkar varandra och företaget.

För att få ett ytterligare djup i vår studie hade en större kvantitativ studie i form av enkäter till ett slumpmässigt urval av chefer som befinner sig i olika privata företag kunnat berika studien ytterligare. Ett annat alternativ för genomförande av denna studie hade varit genomförandet av longitudinella studier, där forskarna får möjlighet att följa förändringar över tid via den psykosociala arbetsmiljön i form av ett större djup.

## 8. Litteraturlista

### A

Ahltorp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap: Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber ekonomi.

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Amble, N. (2013). Autonomy and control when working with humans- A reflection on sociotechnical concepts. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(4), 45.

Arbetsmiljöverket.(2014). *Arbetsmiljöstatistik* (Rapport 2014:3). Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket (2016). *Arbetsmiljöarbete och inspektioner*. Hämtad 2016-05-11 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/lagar-och-regler-om-arbetsmiljo/arbetsmiljolagen/>

Arbetsmiljöverket. (2016). *Arbetsmiljöverket föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö* (AFS 2015:4). Hämtad 2016-02-05. <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>

### B

Bambra, C., Gibson, M., Sowden, A. J., Wright, K., Whitehead, M., & Petticrew, M. (2009). Working for health? Evidence from systematic reviews on the effects on health and health inequalities of organisational changes to the psychosocial work environment. *Preventive Medicine*, 48(5), 454-461.

Benach, J., Muntaner, C., Santana, V., (2007). *Employment Conditions and Health Inequalities: Final Report to the WHO Commission on Social Determinants of Health (CSDH)*. World Health Organisation, Geneva.

Bohgard, M. (2011). *Arbete och teknik på människans villkor* (2. uppl. ed.). Stockholm: Prent.

Bjereld, U., Demker, M., & Hinnfors, J. (2009) *Varför vetenskap?* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A., & Nilsson, B. (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder* (upplaga 2:5). Malmö: Liber.

### D

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod* (2 . utök. uppl. ed.). Malmö: Gleerups utbildning.

Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*, 17, 471-476.

Dunkl , A., Jiménez, P., & Winkler, B., (2016). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016 No. 1466-4399.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (3., rev. och uppdaterade uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Döös, M. & Waldenström, K. (2008). *Chefskapets former. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Stockholm: Vinnova

## E

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

## F

Franzén, H. (2004). *ABC för mellanchefer*. Liber AB: Malmö

Flyvbjerg, B. (2003). *Fem missförstånd om fallstudieforskning*. Statsvetenskaplig tidskrift.

## G

Gilbreath, B. (2008). Creating career - conducive organizations: A primary intervention approach. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 8-31.

Grönlund, A. (2007). Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och Sverige. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*.13 (2),11.

Guthenberg, J. (2011) *Kan ett utvecklande ledarskap dämpa anställningsotrygghetens negativa hälsoeffekter?* Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

## J

Johnson, J V. & Hall, E. (1988) Job strain, work place social support and cardiovascular diseases: A cross- sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health* 10 (78) 1336-1342.

Jusek fackförening. (2016). *Juseks lyckometer – en undersökning av välbefinnandet i svenskt arbetsliv*. Stockholm: Jusek fackförbund.

## K

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work – stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books: New York.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

## L

Ledarna Sveriges chefsorganisation. (2009). *Chefen i siffror 2009*. Hämtad från <http://www.ledarna.se/web/open/file.pdf>.

Leineweber, C., Kecklund, G., Theorell, T., Åkerstedt, T., Alexanderson, K., & Westerlund, H. (2013). Inflytande över arbetstiden och sjuknärvaro/sjukfrånvaro. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*.19(4),87.

Lundqvist, L., Fogelberg Eriksson, A. & Ekberg, K. (2010). *Exploring the relationship between managers' leadership and their health*. Helix Vinn Excellence Centre, Linköping University, Linköping, Sverige.

Lutz, O ., & Olsson, S. (2011). *Chefer i kommuner och landsting*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting. Hämtad från [http://www.skl.se/press/nyheter\\_2/nyheter-2011/chefsvaxling-ikommuner-och-landsting](http://www.skl.se/press/nyheter_2/nyheter-2011/chefsvaxling-ikommuner-och-landsting).

## **M**

Marmot, M., Smith, G., Stansfeld, S. (1991). Health inequalities among British civil servants—the Whitehall II study. *Lancet* 337, 1387–1393.

Marmot, M., Siegrist, J., Theorell, T., Feeney, A., 1999. Health and the psychosocial environment at work. In: Marmot, M., Wilkinson, R. (Eds.). *The Social Determinants of Health*. Oxford University Press. Oxford, pp. 97–130.

## **R**

Regeringen. (2016). *En arbetsmiljöstrategi för det moderna arbetslivet*. Hämtad 2016-02-20, från <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/arbetsmiljostrategin/>

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap* (3., [omarb.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

## **S**

Shenton, A. K., (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22 (2004) 63–75.

Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., Ahlborg, G., Sahlgrenska akademien. Göteborgs universitet. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organizations. *Applied Ergonomics*, 39(6), 803-811.

Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T., & Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the intervention project on absence and well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work (Reading, Mass.)*, 38(2), 103.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.

Statens beredning för medicinsk och social utvärdering. (2014). *Arbetsmiljöns betydelse för symptom på depression och utmattningssyndrom. En systematisk litteraturoversikt*. Stockholm: Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU).

Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hanson, L. & Lindfors, P. (2016). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska frågor och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*. Kunskapssammanställning 2016:2. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

## **T**

Theorell, T., Jood, K., Slunga Järholm, L., Vingård, E., Perk, J., Östergren, P-O & Hall, C. (2016) A systematic review of studies in the contributions of the work environment to ischaemic heart disease development. *European Journal of Public Health*, 1-8. Doi:10.1093/eurpub/ckw025

Theorell, T. (2003) *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.

## **V**

Van der Doef, M., & Maes, S. (1999) The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research, *Work & Stress*, 13:2, 87-114. Doi: 10.1080/026783799296084

Vetenskapsrådet (2011). *God forsknings sed*. Vetenskapsrådets rapportserie 2011:1. Stockholm: Vetenskapsrådet.

## **W**

Wigblad, R. & Jonsson, S. (2008). *Praktikdriven teori – mot en ny interaktiv forskningsstrategi*. Dalarna: Högskolan Dalarna.

Weman-Josefsson, K., & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

## **Y**

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.

Yin R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods* (2 nd ed.). USA: SAGE

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Prentice Hall. Harlow.

## **Ö**

Östebo, A. & Härenstam, A. (2014) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser*. Chefios. ISM rapport 14:1. Göteborg: Institutet för stressmedicin.

Östebo, A. & Härenstam, A. (2013) *Så skapas goda jobb och en välfungerande verksamhet i offentlig sektor*. Chefios. Göteborg: Institutet för stressmedicin.

## 9. Bilaga 1

### Intervjuguide

#### Presentation av oss

#### Bakgrund

- Berätta gärna lite om dig själv.
- Berätta lite mer om din arbetsroll och hur länge du har arbetat här?

#### Arbetskrav

- Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
- Hur upplever du som funktionschef dina arbetskrav?
- Om du upplever att kraven blir för höga, hur reagerar du på detta/vilket tillvägagångssätt använder du? Ge gärna praktiska exempel.
- Finns det olika regler eller policys inom företaget som visar nivån och hanteringen av krav i förhållande till din arbetsbeskrivning?

#### Kontroll

- Hur anser du att du själv kan påverka din arbetsituation?
- Beskriv en situation där du upplever balans mellan krav och kontroll
- När upplever du att du inte har kontroll?

#### Socialt stöd

- Hur upplever du gemenskapen på arbetsplatsen och hur påverkar detta din arbetsituation?
- Hur påverkar det hantering av kraven?
- Om en situation blir för tuff, upplever du att du kan få stöd i de situationerna?
  - Skiljer det sig om stödet du får kommer uppifrån eller nedifrån?
  - Om ja, på vilket sätt skiljer det sig?
  - Om nej, varför tror du att det inte skiljer sig?
- Hur viktigt är det sociala stödet för dig?
  - Finns det skillnader i det stöd som du upplever från familj och vänner respektive stödet från företaget?
  - Om ja, varför? Om nej, varför inte?
- *Ställa fråga om detta inte har berörts under intervjun: (Ingår det något företagsnätverk på er arbetsplats?) Om ja, kan du beskriva betydelsen för det nätverket i din roll som mellancheef? Om nej, har du någon mentor?*

## Övrigt

- Vad upplever du som den svåraste uppgiften i ditt arbete som mellanchefer?
  - Kan du motivera varför?
  - Hur hanterar du detta?
- Upplever du att du får belöning i det arbete du gör?
  - Om ja, på vilket sätt?
  - Om nej, är det något du saknar och varför?
- Upplever du att du får tid för återhämtning och reflektion i ditt arbete?

## Avslutning

- Hur ser du på den psykosociala arbetsmiljön inom företaget? Vad anser du fungerar bra och varför?
  - Anser du att det finns några förbättringsförslag?
- Hur arbetar du för att kunna påverka och bidra till din egen psykosociala arbetsmiljö?
- Som avslutande fråga, anser du att det är något annat du vill belysa angående din arbetssituation som funktionschef kopplat till de krav och kontroll du har i arbetet?

## 10. Bilaga 2

### Missivbrev

2016-03-01

Till funktionscheferna på distributionscentret

Vi är två studenter på Personal & Arbetslivsprogrammet från Högskolan Dalarna som skriver examensarbete och syftet med vårt arbete är att undersöka funktionschefernas psykosociala arbetsmiljö.

Utifrån den stress som råder i arbetslivet idag vill vi titta närmare på funktionscheferas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön. Detta med tanke på att stressen ständigt ökar och de krav som mellanchefer möter idag är tuffa i form av höga arbetskrav. Att studera funktionschefer anser vi är intressant med tanke på dess unika roll på arbetsplatsen i form av krav både uppifrån och ned. Arbetet kommer ha störst fokus på funktionschefernas upplevelse av krav, kontroll och socialt stöd i sitt arbete.

Till vår studie behöver vi intervjua 6-8 funktionschefer inom distributionscentret. Intervjuerna kommer att genomföras under vecka 10-11 och beräknas ta max 1,5 timme.

Vid genomförandet av intervjuerna kommer vi att beakta de forskningsetiska principerna, vilket betyder:

- Du har rätt att vara anonym, vilket i praktiken betyder att endast forskarna har vetskap om dig.
- Deltagandet är frivilligt och du har rätt att avbryta intervjun och därmed ditt deltagande.
- Resultatet kommer endast att användas av oss i syfte i just denna forskningsstudie.

Vid intervjun kommer anteckningar att föras och vid godkännande kommer även intervjuerna att spelas in. Materialet kommer att förvaras säkert och efter examensarbetets slut förstöras.

*Med vänliga hälsningar*

Joanna Vinberg  
Rebecka Lindmark