



# KANDIDATUPPSATS

Organisering och ledning av arbete i välfärd 180hp

Arbetsvetenskap 15hp

## **Vem tar hand om chefen?**

En explorativ studie om första linjens- och mellancheferers  
upplevda organisatoriska och sociala arbetsmiljö

Halmstad 2022-05-27

Författare: Baraa Abd-Aljawad och Camilla Grönberg



**HÖGSKOLAN**  
I HALMSTAD

## Sammanfattning

“Vem tar hand om chefen?”

*En explorativ studie om första linjens- och mellancheferns upplevda organisatoriska och sociala arbetsmiljö*

Studien syftar till att skapa djupare förståelse för chefers upplevelse, av deras organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Studien syftar även till att undersöka chefers uppfattning om de friskfaktorer som de upplever som hälsofrämjande. Uppsatsens huvudfrågeställning är; “*Hur upplever chefer sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö?*” Då tidigare forskning ofta fokuserat på preventiva faktorer, inriktar sig denna studie på ett hälsofrämjande perspektiv. Vilket syftar till studiens andra frågeställning; “*Vilka friskfaktorer upplever chefer som hälsofrämjande?*” Studien tillämpar kvalitativ metod genom semistrukturerade intervjuer för insamling av empiriskt material. Urvalet består av åtta första linjens- och mellanchefer inom olika branscher. Studien har ett explorativt fokus i syfte att skapa underlag till vidare forskning.

Studiens resultat visar på att återhämtning, kommunikation, kollegor, sociala relationer, tydliga roller, mål och arbetsuppgifter upplevs som viktiga organisatoriska och sociala aspekter i cheferns egna arbetsmiljö. Resultatet visar vidare på att upplevda friskfaktorer är flexibilitet i arbetstid, att bli hörd, kollegors stöd, fungerande sociala relationer och återhämtning genom att anpassa sina möten.

**Nyckelord:** Organisatorisk och social arbetsmiljö, chefskap, friskfaktorer, hälsofrämjande.

## **Abstract**

“Who takes care of the manager?”

*An exploratory study of manager’s perceived organizational and social work environment.*

The study aims to create a deeper understanding of managers' experiences, of their organizational and social work environment. Furthermore, the study aims to examine managers' perceptions of health factors that they perceive as health-promoting. The main question of this study is; “*How do managers experience their organizational and social work environment?*”. As previous research has often focused on preventive factors, this study focuses on a health-promoting perspective. Which refers to the study's second question; “*What health factors do managers perceive as health-promoting?*”. The study applies a qualitative method through semi-structured interviews for the collection of empirical material. The sample consists of eight first-line and middle managers in various industries. The study has an exploratory focus in order to create a basis for further research.

The results of the study show that recovery, communication, colleagues, social relationships, clear roles, goals and tasks are perceived as important organizational and social aspects in the manager's own work environment. The results also show that perceived health factors are flexibility in working hours, being heard, support from colleagues, functioning social relationships and recovery by adapting their meetings.

**Keywords:** Organizational and social work environment, management, health factors, health promotion.

## **Förord**

Vi vill tacka de involverade respondenterna som tog sig tid att medverka i denna studie, för att ni delar med er av era personliga upplevelser vilket bidragit till att göra denna studie möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Jan Karlsson, för ditt engagemang, din tro på oss och uppmuntrande feedback när arbetet känns tungrott samt varma råd. Till sist vill vi tacka examinator Klara Öberg för ditt engagemang och goda förberedelser i form av tidigare delkurser samt undervisning.

*Halmstad, maj  
2022 Baraa Ahmed Abd-Aljawad & Camilla  
Grönberg*

## **Innehållsförteckning**

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Att vara chef	1
1.1.2 Föreskrifter	2
1.2 Syfte och frågeställningar	4
1.3 Avgränsning	4
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>5</b>
2.1 Jobb- krav- resurs- modellen (JD-R modellen)	5
2.1.1 Krav och resurser kopplat till chefsrollen	6
2.2 Hälsöfrämjande perspektiv	8
2.2.1 Friskfaktorer på individnivå	9
2.2.2 Friskfaktorer på gruppnivå	10
2.2.3 Friskfaktorer på organisationsnivå	10
2.3 Den teoretiska referensramens betydelse för studien	11
<b>3. Tidigare forskning</b>	<b>12</b>
3.1 Jobb-Krav-Resurs modellen (JD-R modellen)	12
3.2 Hälsöfrämjande perspektiv och friskfaktorer	13
3.3 Etisk reflektion över tidigare forskning	14
<b>4. Metod</b>	<b>15</b>
4.1 Metodologisk ansats	15
4.2 Urval	16
4.3 Datainsamling	17
4.4 Tillförlitlighet och Trovärdighet	19
4.5 Databearbetning och analys	19
4.6 Etiska överväganden	20
4.7 Metodreflektion	21
<b>5. Resultat och analys</b>	<b>24</b>
5.1 Chefers upplevelse av organisatorisk arbetsmiljö	24
5.1.2 Chefers tidsuppfattning; effektivisering, planering och delegering	24
5.1.3 Tydlighet i arbetsroll och arbetsuppgifter	25
5.1.4 Att lyckas i chefsrollen genom fungerande kommunikation, proaktiv planering och stödjande relationer	28
5.2 Chefers upplevelse av social arbetsmiljö	30

5.2.1 En professionell och förtroendefull relation till överordnad och underställd	31
5.2.2 Öppet klimat och konstruktiv återkoppling	33
5.2.3 Sambandet mellan känslor kopplat till arbetet och upplevelse av balansen mellan krav och resurser	35
5.3 Friskfaktorer som chefer upplever hälsofrämjande	37
5.3.1 Att kunna styra sina arbetstider	37
5.3.2 Energi och återhämtning	38
5.3.3 Återhämtning genom att anpassa sina möten och tankar om framtiden	39
5.3.4 Att bli hörd och vikten av fungerande kommunikation	41
<b>5.4 Slutsatser</b>	<b>43</b>
5.4.1 Organisatorisk arbetsmiljö	43
5.4.2 Social arbetsmiljö	44
5.4.3 Friskfaktorer	45
<b>6. Avslutande diskussion</b>	<b>46</b>
6.1 Teorins betydelse för resultatet	46
6.2 Metodens betydelse för resultatet	47
6.3 Resultatsammanfattning	48
6.4 Arbetsvetenskapligt bidrag	48
6.5 Förslag på vidare forskning	49
<b>7. Referenser</b>	<b>49</b>
<b>Bilagor</b>	<b>54</b>
Bilaga 1-Intervjuguide	54
Bilaga 2-Informationsbrev	56
Bilaga 3-Samtyckesblankett	57

## **1. Inledning**

*Detta avsnitt presenterar studiens bakgrund. Avsnittet är indelat i tre underrubriker; Att vara chef, Föreskrifter samt Organisatorisk och Social arbetsmiljö. Detta för att läsaren ska få klarare bild av ämnet. Avsnittet innefattar även studiens syfte, två frågeställningar samt ämnesavgränsning.*

### **1.1 Bakgrund**

#### **1.1.1 Att vara chef**

Att vara chef innebär en formell position och många gånger är ledarskapet en viktig del av chefsarbetet. Dellve och Eriksson (2016) menar att chefskap och ledarskap skiljer sig åt, men det de har gemensamt är dess möjlighet att påverka medarbetarnas hälsa och välbefinnande. Chefsarbetet innefattar ofta ett formellt ansvar över bland annat personal, arbetsmiljö och organisering av den dagliga verksamheten. Chefskap beskrivs som ett komplext arbete som innefattar mycket press, förväntningar och är emotionellt påfrestande (Tengblad, 2012). Chefen anses vara den som bär det övergripande ansvaret över sina underställda, att de ska må bra och ha en fungerande arbetsmiljö. Waldenström och Härenstam (2006) menar att delaktiga chefer skapar goda arbetsplatser, en delaktig chef som försöker förstå de vardagliga problemen och finna långsiktiga lösningar formar arbetsplatser med glada anställda.

Många studier betonar chefsarbetets betydelse för de anställdas arbetssituation. För att chefer ska kunna fullfölja sitt uppdrag behöver de också få ta utrymme gällande frågan om arbetsmiljö. Det är därför viktigt att belysa chefens arbetsvillkor, därav tar denna studie en riktning på chefers arbetsmiljö, den organisatoriska och sociala. Organisatorisk arbetsmiljö innebär de arbetsvillkor som påverkas av organisatoriska frågor, såsom balans mellan krav och resurser och hur ledningen och styrningen struktureras. Med social arbetsmiljö betonas arbetsklimatet, exempelvis hur det sociala samspelet och det sociala stödet ser ut på en organisation (Winroth, 2019). Studien belyser chefers tankar, erfarenheter och upplevelser av sin egen arbetsmiljö. Studien inkluderar chefer från olika branscher, det gemensamma dessa chefer är att de är första linjens- eller mellanchefer. Att t.ex. vara första linjens chef och arbeta nära sina anställda beskrivs som komplicerat. Många första linjens chefer inom äldreomsorgen ansvarar över 80 anställda, detta anses betyda att chefskapet inte ges möjlighet att vara av hög kvalitet (Arbetslivsinstitutet, 2006).

Ett nytt angreppssätt kring arbetslivsforskning handlar om att fokusera på ett hälsofrämjande perspektiv. Istället för att fokusera på det förebyggande, lyfts det främjande genom att betona det som behåller och skapar god hälsa på arbetsplatsen (Vingård & Svartengren, 2016). Vi finner detta angreppssätt intressant då vi anser att det finns hopp för chefers arbetssituation och vill således lyfta det friska och främjande perspektivet i denna studie.

Corin och Björk (2017) svarar på frågan ”*varför ska vi bry oss om chefers organisatoriska förutsättningar*” genom att belysa ett problem inom den kommunala sektorn, nämligen att många chefer väljer att lämna sina arbeten. De betonar även att beräkningar har gjorts som indikerar att till år 2023 kommer det behövas så många som en halv miljon chefer och medarbetare till den svenska välfärden. Vikten av att se till att chefer har bra förutsättningar på sina arbeten blir här stor. En stor del av organisatorisk och social arbetsmiljöforskning berör organisationens medarbetare. Vi menar att chefer även har behov av balans mellan krav och resurser, detta för att må bra och trivas i sin arbetsroll.

### **1.1.2 Föreskrifter**

*Denna studie bygger på föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). För att få en bredare kontext av nuvarande arbetsmiljölagstiftning följer en kort beskrivning av psykosocial arbetsmiljö samt systematiskt arbetsmiljöarbete.*

Arbetsgivarverket (2022) definierar psykosocial arbetsmiljö som samband mellan individ och social arbetsmiljö, vilken är beroende av organisationsstyrning. I Sverige tillkom arbetsmiljölagstiftningen 1977 (AML 1977:1160). Lagens ändamål reviderades 1994 och innebär att arbetsgivare ska förekomma ohälsa och olycksfall samt bidra till god arbetsmiljö. Lagen appliceras på alla svenska arbetsgivare som har anställda och använder sig av arbetskraft. Psykosocial arbetsmiljö har undersökts i tidigare kontext. Ett tidigt exempel på detta är Marie Jahodas (et. al 2014) undersökning av arbetslösa i österrikiska staden Marienthal. Här framkommer vikten av arbetsplatsen som en social faktor, vilken arbetstagare identifierar sig med. Studien visar på att arbete bland annat främjar struktur social kontakt, social identitet och status för individen.

Systematiskt arbetsmiljöarbete utkom som föreskrift 2001 (AFS 2001:1). Föreskriften innebär att arbetsgivare ska förebygga ohälsa och olyckor genom proaktivt arbete, testning, implementering och förebyggande åtgärder på arbetsplatsen.

### **1.1.3 Organisatorisk och social arbetsmiljö**

*Nedan följer en kort sammanfattning av föreskriften AFS 2015:4. Denna föreskrift är relevant för studien då den innehåller bindande regler och rekommendationer rörande organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskriften är betydande för ett hälsofrämjande perspektiv, vilket berörs under avsnitt 2.1. Föreskriften berör även krav och resurser i arbetet som har betydelse för studiens tidigare forskning samt teoretiska referensram. Detta stärker föreskriftens relevans för denna studie.*

Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö syftar till att främja god arbetsmiljö och förebygga ohälsa som kan orsakas av organisatoriska och sociala



arbetsförhållanden (AFS, 2015:4). Föreskriften innehåller bindande regler som måste följas av arbetsgivare. Det ingår även allmänna råd som inte är juridiskt bindande men innebär rekommendationer gällande hur föreskrifter kan arbetas med på ett praktiskt vis (AFS, 2015:4). Viktiga områden som berörs i föreskriften är arbetsbelastning och arbetstid.

Arbetsbelastning behandlas i 9§ och innebär att arbetsresurser ska anpassas till arbetskrav, för att arbetssituation inte ska leda till ohälsosam arbetsbelastning och detta faller inom arbetsgivarens ansvar. Arbetstid behandlas i 12§ och är en aspekt som berör arbetsgivarens ansvar att vidta åtgärder som motverkar ohälsa bland arbetstagare, orsakad av arbetstidens förläggning. Målen bör vara förankrade inom högsta ledning och alla delar av organisationen för att lyckas. Sammanfattningsvis innebär AFS 2015:4 riktlinjer som arbetsgivare ska följa för att undvika och förebygga ohälsa samt olyckor på arbetsplatsen.

I föreskriften definieras begreppet organisatorisk arbetsmiljö som arbetsvillkor vilket innefattar ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, krav, resurser och ansvar samt fördelning av arbetsuppgifter. Social arbetsmiljö definieras som de arbetsvillkor som berör socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor (AFS, 2015:4).

I föreskriften definieras även begreppen ”krav i arbetet” och ”resurser för arbetet”. Den förstnämnda handlar om de aspekter av arbetet som utgör en ansträngning för individen, dessa kan innebära bland annat, arbetsmängd, arbetets svårighetsgrad och belagd tid på arbetet. Resurser för arbetet är aspekter som bidrar till att individen kan hantera de krav som hen ställs inför. Det kan handla om rimliga och tydliga mål, kontroll, möjlighet till återhämtning, möjlighet till delaktighet och ett socialt stöd från chefer och medarbetare (AFS, 2015:4). Ett tredje begrepp som definieras är ”ohälsosam arbetsbelastning” och är ett resultat av obalans mellan krav och resurser, alltså när kraven överskrider resurserna. Arbetsbelastningen blir ohälsosam när denna obalans pågår under en längre tid utan möjlighet till återhämtning (AFS, 2015:4).

I föreskriften lyfts ett nytt förhållningssätt kopplat till arbete med hälsa, nämligen ett hälsofrämjande perspektiv. Detta betyder att vid sidan om arbetsmiljöarbete som innebär förebyggande aspekter, ska arbetsgivare arbeta med att främja och bibehålla god hälsa på arbetsplatsen (AFS, 2015:4). Det som gör denna föreskrift unik från andra föreskrifter är dess förhållningssätt till mål gällande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. 7§ syftar till att arbetsgivare har en skyldighet att sätta upp mål som ska främja hälsa samt motverka ohälsa på arbetsplatsen. Arbetsgivare är även skyldiga att inkludera arbetstagare i utformandet av målen samt att alla ska känna till dessa. Målen ska dessutom dokumenteras skriftligt om organisationen har mer än tio medlemmar (AFS, 2015:4).

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Studien syftar till att skapa djupare förståelse för första linjens- och mellancheferers upplevelser av deras organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Studien syftar även till att undersöka första linjens- och mellancheferers uppfattning om de friskfaktorer som de upplever som hälsofrämjande. Nedan frågeställningar svarar mot studiens syfte;

- Hur upplever första linjens- och mellanchefer sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö?
- Vilka friskfaktorer upplever första linjens- och mellanchefer som hälsofrämjande?

## **1.3 Avgränsning**

Studien är avgränsad till att fokusera på första linjens- och mellancheferers upplevelser av organisatorisk och social arbetsmiljö. Respondenterna är verksamma i olika branscher. Detta är ett aktivt beslut som vi har tagit då det faller i linje med studiens syfte vilket handlar om att skapa djupare förståelse för chefers upplevelse av deras arbetsmiljö. Bredd av bransch kan medföra större spektra av chefers upplevelser. Vi är medvetna om att faktorer som personlighet, personliga förutsättningar och ledarskapsstil kan påverka hur chefer uppfattar sin arbetsmiljö men med hänsyn till studiens omfattning, tidsram och begränsade resurser har vi valt att inte räkna in dessa i studien.

## 2. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras studiens teoretiska referensram. Inledningsvis behandlas JD-R modellen, sedan behandlas denna modell men med ett fokus på chefsrollen. Avslutningsvis behandlas ett hälsofrämjande perspektiv med fokus på friskfaktorer, detta perspektiv bryts ner i tre delar. Nämligen friskfaktorer på organisations-, grupp-, och individnivå.*

### 2.1 Jobb- krav- resurs- modellen (JD-R modellen)

Studien har ett fokus på Jobb–krav–resurs-modellen (Bakker & Demerouti, 2006). Dellve och Eriksson (2016) har byggt vidare på denna modell och kopplar den till chefs organisatoriska och sociala förutsättningar samt utmaningar och resurser i arbetet. Denna modifierade version av Jobb–krav–resurs-modellen används i denna studie då vi anser att den är passande för studiens syfte genom att den ger en helhetsbild av chefs arbetssituation. Studien tar även hänsyn till arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS, 2015:4). Valet av föreskriften hänförs till att den ger en god beskrivning av vad organisatorisk och social arbetsmiljö innebär och berör aktuella ämnen såsom krav och resurser samt kommunikation, socialt stöd och handlingsutrymme.

Jobb–krav–resurs- eller JD-R modellen ger en helhetsbild på hur hälsa, motivation eller medverkan i en organisation kan påverkas av två arbetsförhållanden, nämligen krav och resurser (Bakker et al., 2003). JD-R modellen är övergripande och kan appliceras i flera olika arbetsområden, modellen har både ett främjande och ett förebyggande fokus på faktorer som kan påverka välbefinnande bland organisationsmedlemmar. Modellens applicerbarhet är bred då krav och resurser kan vara situationsanpassade och variera beroendes på typ av arbete. Vidare kan modellen användas för att förbättra individers arbetssituation, arbetsprestation och hälsa (Bakker & Demerouti, 2006).

Arbetskrav är fysiska, sociala eller organisatoriska aspekter av ett arbete som kräver psykiskt eller mental ansträngning och som kan därmed medföra viss form av utmattning (Demerouti et al., 2001). Exempel på krav är hög arbetsbelastning, tidspress, ohälsosam psykosocial arbetsmiljö och svåra samtal med anställda eller kunder. Det är dock viktigt att poängtera att arbetskrav inte behöver vara något negativt, utan de behövs för att individen ska stimuleras och utvecklas på arbetet. De negativa aspekterna av arbetskrav börjar visa sig när kraven blir alldeles för höga, utan någon möjlighet för återhämtning (Bakker & Demerouti, 2006).

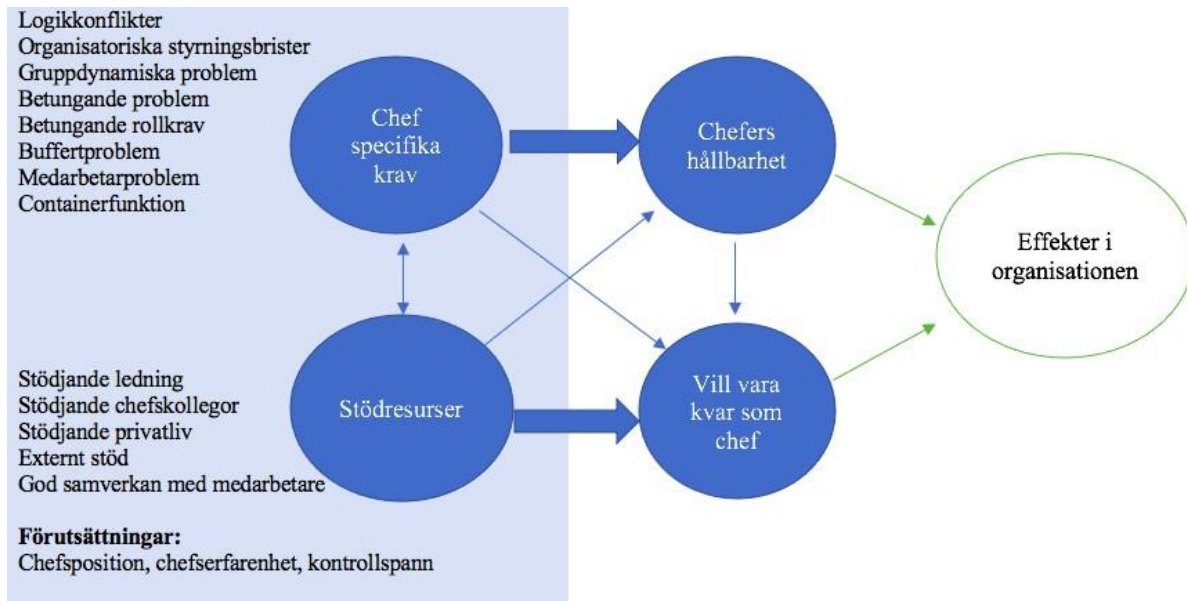
Arbetsresurser anses vara hälsoskyddande faktorer och lösningen på de problem som höga arbetskrav för med sig (Demerouti et al., 2001). Bakker och Demerouti (2006) menar att arbetsresurser är likt arbetskrav, fysiska, psykosociala, sociala eller organisatoriska aspekter

av ett arbete men som fungerar som en funktion för att uppnå arbetsrelaterade mål och minskar på arbetskravens hälsopåverkan. De stimulerar personlig utveckling, motivation och lärande. Resurser anses vara viktiga på grund av två faktorer; att de gör arbetskraven hanterbara och bidrar till andra hälsofrämjande egenskaper (inte kopplat till arbetskrav). Demerouti et al. (2001) diskuterar två typer av resurser, sociala och organisatoriska. Sociala resurser kan innebära socialt stöd från medarbetare, chefer och familj, även ett hälsosamt arbetsklimat. Organisatoriska resurser innebär bl.a. kontroll över sin arbetssituation, variation, lön, medverkan i beslutstagande och möjlighet till karriärutveckling. När dessa typer av resurser saknas blir det svårt för individer att hantera de höga krav som de ställs inför. Detta kan vidare leda till avsaknad av motivation att utföra arbetet eller uppnå uppsatta mål (Demerouti et al., 2001).

Krav och resurser beskrivs som två olika faktorer som både enskilt och tillsammans påverkar individers organisatoriska och sociala arbetsmiljö på olika vis. Höga arbetskrav har en koppling till utmattning, detta betyder att individer kan känna brist på energi. Bristande arbetsresurser kan även kopplas till utmattning men genom att det leder till bristande engagemang kopplat till arbetet, att individen saknar den motivation som gör det stimulerande att arbeta. Vid kombination av höga krav och bristande arbetsresurser under en längre tid klassas arbetsmiljön som ohälsosam och individen sätts i riskzonen för exempelvis utmattningssyndrom (Demerouti et al., 2001). Däremot, vid tillgänglighet av arbetsresurser ökar individers vilja/motivation att medverka i organisatorisk aktivitet och arbetssituationen blir mer hanterbar (Bakker et al., 2003).

### **2.1.1 Krav och resurser kopplat till chefsrollen**

Corin och Björk (2017) menar att JD-R modellen ger en helhetsbild på chefers organisatoriska och sociala förutsättningar på arbetet. Dellve och Eriksson (2016) har skapat en modifierad version av modellen som är anpassad till chefers utmaningar och resurser i arbetet (se figur 1.). Krav och resurser kopplat till chefsarbetet kan ha inverkan på den motivationsgrad chefen känner till sin chefsroll och deras vilja att vara kvar som chef. Detta i sin tur påverkar chefens potential att ha ett gott och hållbart chefskap, som även har en påverkan på verksamheten. Det som skiljer denna modell från originalmodellen är att den är specifikt anpassad till chefers olika krav och resurser, medan originalmodellen ger en övergripande och generaliserbar bild på dessa.



Figur 1. Chefsspecifika krav och stödjande resurser (Dellve et al., s 24, 2013) modifierad efter jobb-krav-resurs-modellen (Demerouti & Bakker, 2011).

Ovanstående modell ger exempel på olika chefspecifika krav och resurser, nedan berörs några av dessa, de mest betydelsefulla för studien. De chefspecifika kraven som presenteras nedan, har enligt Dellve och Eriksson (2016) en negativ påverkan på chefers organisatoriska och sociala förutsättningar och arbetsmiljö (se figur 1.).

*Buffertproblem:* chefer kan få handskas med en utmaning som innebär att de behöver uppfylla de krav och önskemål som de ställs inför från över- och underställda. Många gånger handlar det om att dessa förväntningar från två olika parter kolliderar med varandra. Situationen blir inte bättre när organisationens beslutsvägar och styr- och ledningsformer är otydliga.

*Medarbetarproblem:* det finns flera utmaningar gällande medarbetarproblem. Dessa omfattar att ta emot och hantera stress, klagomål och frustration från sina underställda. Att leda medarbetare som inte har förmågan att utföra sitt arbete, har ett bristande engagemang och samarbetsproblem. Att leda medarbetare som inte accepterar organisationens eller gruppens mål utgör även en utmaning för chefsarbetet. Det är dessutom väldigt svårt att hantera medarbetare under förändringsarbeten, att engagera och hantera motstånd hos medarbetare sägs vara den största utmaningen gällande medarbetarproblem.

*Tidskonflikter och överbelastning:* detta är utmaningar som många chefer handskas med, tidskonflikter ökar chefers risk för överbelastning i arbetet. Detta beror på att chefsrollen innefattar olika ansvarsområden såsom administration, operativt och strategiskt arbete. Många

gångar räcker inte tiden till att kunna utföra alla de uppgifter som är avsett under ens ansvarsområde. För att lyckas i sin chefsroll och samtidigt må bra är det nödvändigt för chefer att få en introduktion till chefsarbetet och ett löpande organisatoriskt och socialt stöd genom tydlighet gällande mål, arbetsroll och arbetsuppgifter. Möjlighet till stöd från olika stödfunktioner i organisationen, fungerande kommunikation och stöd från överordnade och god samverkan med underställda. Tid för återhämtning under arbetsdagen, tillräcklig tid att utföra arbetsuppgifter under avsatt arbetstid och möjlighet till kontroll över sin arbetssituation (Angelöw, 2013; Dellve och Eriksson, 2016).

Antalet underställda är en organisatorisk förutsättning som har stor betydelse för ett lyckat chefskap och välbefinnande. Angelöw (2013) menar att ett rimligt antal underställda per chef är mellan 25–30 medarbetare. Om man har mer underställda blir arbetsbelastningen hög och möjligheterna för att utföra ett gott arbete lågt, vilket i sin tur påverkar ens mående. Dellve och Eriksson (2016) menar att chefer som har mer än 30 underställda medarbetare har mer stressfyllda arbetssituationer och i större behov av stöd i sitt chefsarbete.

## 2.2 Hälsöfrämjande perspektiv

I Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) lyfts det fram ett hälsöfrämjande perspektiv, detta i syfte att *”främja god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa”* (s.5). Winroth (2018) inspireras av Brülde och Tengland (2003), Medin och Alexandersson (2000) när han gör sin definition av begreppet hälsa. För att hålla det kort väljer vi att utgå från Winroths tolkning; *”Hälsa är att må bra – och att ha tillräckligt med resurser för att klara vardagens krav – och för att kunna förverkliga personliga och i arbetslivet professionella mål”* (Winroth, 2018., s.33).

Det finns olika dimensioner av hälsa, exempelvis kroppslig och upplevd hälsa. Winroth (2018) menar att kroppslig hälsa kan relateras till sjuk-frisk dimensionen medan den upplevda hälsan kan relateras till att må bra-må dåligt dimensionen. Winroth (2019) menar att Antonovsky har skapat grunden för ett hälsöfrämjande synsätt på hälsa. Individen är inte antingen frisk eller sjuk, hälsan påverkas av något mitt emellan. Utifrån detta perspektiv betraktas hälsa som en dynamisk process där individer rör sig mellan en ohälsa- och hälsopol, där målet är rörelse mot hälsopolen (Antonovsky, 2009).

Institutet för stressmedicin (2017) benämner Antonovskys salutogena term som “Hälsans ursprung”. Inom det salutogena- eller hälsöfrämjande perspektivet är promotion en nyckelfaktor och innebär ett visst tillvägagångssätt att arbeta med hälsa. Ett hälsöfrämjande tillvägagångssätt att arbeta med hälsa innebär ett fokus på friskfaktorer som ska främja och bevara hälsan. Meningen är att sätta ett fokus på positiva faktorer och ge individen kontrollen över sin situation, detta i syfte att förbättra välbefinnandet på bland organisationsmedlemmar (Hanson, 2004). Antonovsky (2009) menar att friskfaktorer

främjar rörelse mot hälsopoolen och meningen är att detta ska ske genom flera olika friskfaktorer som främjar välbefinnandet på olika vis. Idén med friskfaktorer är att de fungerar som en buffert vid stress, utöver detta har de även en direkt koppling till ökad hälsa. Inom det hälsofrämjande perspektivet råder alltså inget fokus på de faktorer, även kallade stressorer som orsakar ohälsa eller sjukdom. Stressorer behöver dock inte betraktas som något negativt vid alla tillfällen. De kan även betraktas som hälsofrämjande, detta beror givetvis på typ av stressor och om det finns ett lyckat och effektivt sätt att arbeta bort spänningen orsakad av denna stressor. Vidare menar Antonovsky (2009) att det inte finns en enda revolutionerande lösning på hälsoproblem, lösningen handlar istället om att finna de friskfaktorer som befrämjar hälsan och underlättar anpassning till en vardag som kan vara full av utmaningar och stressande situationer.

Winroth (2019) ger tydliga exempel på friskfaktorer på individnivå, gruppnivå och organisationsnivå. Några av följande friskfaktorer behandlas som arbetsresurser i kommande avsnitt, kopplat till JD-R modellen. I detta avsnitt ges en generell presentation om friskfaktorer som fenomen.

### **2.2.1 Friskfaktorer på individnivå**

Friskfaktorer på individnivå relateras till det individuella perspektivet på arbetsmiljön. Utifrån ett individperspektiv kan samma händelse eller situation upplevas på olika sätt. Hur varje individ tänker och reagerar skiljer sig åt, detta påvisar att vissa är mer stresskänsliga än andra (Winroth, 2018). Antonovskys (2009) teoribildning KASAM ger en förklaring till varför påfrestningar hanteras på olika vis från individ till individ. Människor med hög känsla av sammanhang (KASAM) upplever det vara enklare att hantera stressfyllda situationer. Att ha hög känsla av sammanhang beskrivs som en friskfaktor, vilket nås genom;

*Begriplighet*, här skapas individens förståelse på ett realistiskt vis för de krav som de ställs. Varje individ och organisation bär med sin egen förförståelse. En god kommunikation och fungerande återkoppling är därmed viktigt för att främja detta. Genom att högsta ledning aktivt och tydligt arbetar med sin värdegrund och vision. Att dessa är väletablerade internt och externt samt upprätthålls via dialog, skapas större Begriplighet för organisationens medlemmar samt omvärld.

*Hanterbarhet* innebär individens inre förmåga och kapacitet, men även yttre faktorer såsom omgivning. Tydlighet i ansvarsroll, påverkansmöjlighet och socialt stöd ökar individens hanterbarhet. Om en organisation vill bli framgångsrik med det individuella perspektivet av arbetsmiljö krävs flexibilitet i tillåtande av utövande av tidigare yrkeskunskap. Även genom goda redskap i form för att klara arbetsuppgifter samt fungerade rutiner. Chefer och arbetstagare ska ges möjlighet till återhämtning och arbetsklimatet bör tillåta en dynamisk problemlösning.

*Meningsfullhet* syftar till att avgöra individens grad av motivation, inför till exempel arbetsuppgift eller organisation. En organisations värdegrund blir här viktig för utformning av mål. En arbetsplats som präglas av tillit och hänsyn ger upphov till meningsfullhet för dess medlemmar (Antonovskys, 2009).

Ytterligare friskfaktorer som kopplas till den upplevda arbetsmiljön är; delaktighet, med innebörden att individens röst blir hörd och tas i åtanke vid beslutstagande. Tydlighet, att ha en tydlig arbetsroll och veta vilka förväntningar man ställs inför. Tid, för att kunna reflektera i lugn och ro över sådant som behöver utveckling men även tid för återhämtning från sådant som upplevs som stressande (Winroth, 2018).

### **2.2.2 Friskfaktorer på gruppnivå**

Friskfaktorer på gruppnivå relateras till den sociala arbetsmiljön där socialitet spelar en stor roll. Sociala relationer inom en organisation påverkar den sociala arbetsmiljön. Den friskfaktorn som är relevanta här är; tillhörighetskänsla på arbetsplatsen, bland chefer och anställda. Ett socialt stöd och samspel är två friskfaktorer som innebär att bli väl bemött och bekräftad, samt få feedback och uppmuntran. Medarbetarskap är en friskfaktor som innebär att varje individ bär på ett ansvar att bidra till ett gott arbetsklimat, genom att ha trevliga attityder och inställningar till varandra (Winroth, 2018). Humor och förtroende mellan organisationsmedlemmar är andra friskfaktorer på gruppnivå. Här räknas även in ärlighet mellan ledningsgrupp och medarbetare samt gemenskap (MYNAK, 2020).

### **2.2.3 Friskfaktorer på organisationsnivå**

Friskfaktorer på organisationsnivå relateras till den organisatoriska arbetsmiljön och utformas i enlighet med verksamhetens styrning och organisering. Winroth (2018) menar att den viktigaste friskfaktorn här är balans mellan de krav och resurser som en organisation ställer/ger sina medlemmar. Att organisationens mål kommuniceras på ett tydligt sätt är en annan friskfaktor som främjar den organisatoriska arbetsmiljön. Det är även viktigt att en organisation skapar goda förutsättningar för delaktighet bland sina medlemmar, här handlar det om att organisationsmedlemmar upplever att de kan påverka sin arbetssituation. Den sista friskfaktorn som Winroth (2018) berör är att organisationen ska möjliggöra tid för återhämtning och reflektion för sina medlemmar.

Det anses finnas en distinktion mellan friskfaktorer på organisationsnivå i offentlig och privat sektor. Detta beror på att det finns olika förutsättningar mellan den privata och offentliga sektorn och att styrformerna skiljer sig. Friskfaktorer inom offentlig sektor är bl.a. närvarande och tillgängliga chefer, stöttning och problemlösning, möjlighet att kunna uttala sig om kritik och idéer och att kunna prioritera arbetsuppgifter (MYNAK, 2021). Inom



privat sektor är det extra viktigt med friskfaktorerna; tydliga mål, roller och ansvarsfördelning. Andra friskfaktorer som innefattas inom privat sektor är; delaktighet, utvecklingsmöjligheter och tydlig kommunikation (MYNAK, 2021).

### **2.3 Den teoretiska referensramens betydelse för studien**

Den teoretiska referensramens relevans för studien är väldigt stor, detta då presenterad teori och modeller ger möjliga förklaringar till studiens resultat. JD-R modellen behandlar vikten av balans mellan krav och resurser för arbetsmotivation och hälsa. Medvetande om detta hjälper oss att analysera och förstå det empiriska materialet. Upplevelsen av arbetsmiljö handlar i stor utsträckning om upplevelse av balans mellan krav och resurser. Därav blir modellen en vägledning för oss i analysarbetet, för att kunna förstå chefernas upplevelser kring deras organisatoriska och sociala arbetsmiljö. JD-R modellen kopplat till chefer är anpassad till chefsrollen, därav hjälper den oss att utföra en djupare analys av chefers upplevelser och tankar kring sin arbetssituation. Ett hälsofrämjande perspektiv med fokus på friskfaktorer hjälper oss att svara mot studiens andra frågeställning och därav uppnås även studiens syfte. Ett sådant perspektiv används för att undersöka om teori stämmer överens med resultat eller om dessa motsäger varandra och därav hitta möjliga förklaringar till studiens resultat. Friskfaktorer som nämns av studiens respondenter analyseras med hjälp av detta perspektiv för att kunna förstå varför dessa friskfaktorer är viktiga för hälsan.

### 3. Tidigare forskning

*Forskningen som har gjorts inom detta fält innefattar både kvantitativa enkätundersökningar och kvalitativa intervjuundersökningar. Bland den forskning vi har hittat, råder viss dominans av empiri inom offentlig verksamhet. Utvald forskning är främst av nyare karaktär. Studiens äldsta tidigare forskning är från 2001, vilken behandlar JD-R modellens betydelse kopplad till utmattning (Demerouti et al., 2001). Då studien applicerar JD-R modellen som teori, finner vi denna forskning ytterst relevant. Studien berör även ett hälsofrämjande perspektiv samt friskfaktorer, vilket även berörs i detta avsnitt. Studiens tidigare forskning hjälper till att förklara och besvara studiens frågeställningar och därav uppnå studiens syfte.*

#### 3.1 Jobb-Krav-Resurs modellen (JD-R modellen)

Corin och Björk (2016) har genom en kvalitativ studie undersökt balansen mellan arbetskrav och arbetsresurser för första linjen chefer inom välfärden. Resultatet påvisar en obalans för dessa chefer med höga jobbkrav och bristande resurser. Faktorer som försvårar chefernas tillvaro på arbetet är olika typer av konflikter, otydliga mål och arbetsuppgifter, emotionella krav och begränsad kontroll. I en större studie som är representativ för hela Europa, undersöktes sambandet mellan arbetsvillkor och självskattad generell hälsa. Resultatet för denna studie visar att de som befinner sig i en ogynnsam arbetsmiljö värderade sin hälsa i en lägre grad än de som hade bättre arbetsmiljö. Dessutom visade resultatet att kvinnor tenderar att värdera sin hälsa som ”inte bra” i en högre grad än män. Exempel på de variabler som analyseras är psykosocial arbetsmiljö, där de som upplevde höga grader av arbetsbelastning hade en betydligt lägre självskattad hälsa än de som inte hade det (Bambra et al., 2014).

Demerouti et al. (2001) menar att lösningen till höga jobbkrav är jobbresurser, dessa kan vara psykiska, fysiska, sociala eller organisatoriska. Denna studie utgår från krav-resurs-modellen som menar att för höga krav kan resultera i att individen känner sig utmattad, medan bristande resurser kan betyda att individen tappar intresset för arbetet. Individen hamnar i riskzonen för utbrändhetssyndrom när hen befinner sig i ett konstant läge av utmattning och bristande engagemang för sitt arbete.

Dellve et al. (2013) undersökte stödresurser kopplat till chefer inom vårdsektorn. Studiens resultat visade att cheferna fick mest stöd från sitt privatliv och chefskollegor. Chefer på högre nivå upplevde ett lägre stöd från medarbetare. Även chefer på lägre nivå upplevde att de fick mer stöd från sina chefskollegor än underställda. Vidare beskrivs stödresurser betydelse för chefers hälsa där minskad stress, ökad arbetsförmåga samt ökad energi är resultat från en stödjande ledning, kollegor och privatliv.

Berntson et al. (2012) utförde en studie om vanligt förekommande chefssituationer som analyserades med hjälp av JD-R modellen. Resultatet visade att de chefer som saknade stöd och erkännande uppvisade lägre grad av motivation, prestation samt sämre hälsa. Resultatet visade även att mellanchefer var den kategori som både var bäst gynnande i form av större grad av kontroll. Men samtidigt är det en grupp som riskerar att bli bortglömd gällande stöd vilket visade sig vara i linje med tidigare forskning (Andersson-Fele, 2008; Skagert et al. 2008., refererad i Berntson et al., 2012). Studien visade också stöd kring tidigare forskning om JD-R modellen (Bakker, Demerouti, & Euwema 2005; Bergman & El-Khoury 2001, refererad i Berntson, 2012) Det vill säga att ohälsa är förknippat med höga krav och låga resurser. Studien visade sig vara användbar för forskning om chefer inom offentlig sektor då tidigare modeller haft svårighet att belysa chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

Jenny et al., (2019) menade att JD-R modellen fungerade optimalt inom organisationer för datainsamling av förhållanden inom organisatorisk och social arbetsmiljö. Man fann att grupper med hög arbetsbelastning, låga arbetsresurser löpte 20 gånger större risk att uppleva utmattning på och efter jobb. Även de med mindre självskattad hälsa tenderade vara sjukskrivna ofta samt mindre arbetsproduktiva. Studien visade på att de organisationer som applicerade JD-R modellen, kunde lättare utvärdera balans mellan ställda krav och tillgängliga resurser såg ut.

### **3.2 Hälsöfrämjande perspektiv och friskfaktorer**

Det har även utförts en del studier med ett fokus på hälsöfrämjande och friskfaktorer. Ejlertsson (2021) menar att återhämtning under arbetsdagen är en förutsättning för högre upplevd återhämtning utanför arbetet och är hälsöfrämjande. Återhämtning kopplas sedan till tre kategorier, nämligen variation, hanterbar arbetssituation och kamratskap. Vikten av den sociala arbetsmiljön betonas genom att uppmärksamma hur viktigt det är med sociala relationer och ett socialt stöd på arbetet. De grundläggande faktorerna är hjälpsamhet, uppskattning, skratt, öppenhet och stöd bland kollegor och medarbetare.

I en annan studie, utförd av Stoetzer et al. (2012) framhävs organisatoriska faktorer som relateras till låga nivåer av sjukfrånvaro. De faktorer som visade sig främja hälsa och minska på sjukfrånvaron är bl.a. fungerande kommunikation på alla nivåer av organisationen, tydliga mål och meningsfulla visioner, involvering av medarbetare och fokus på hälsa.

Forskning av Karanika-Murray och Weyman (2013) har visat att hälsa och välbefinnande på arbetsplatser är en del av den allmänna folkhälsan. Studiens resultat visade dock arbetsplatsen som nyckelfaktor gällande beteendeförändring vilket kan leda till förbättringar av folkhälsa.

Studie av Lundqvist et al. (2010) visade på att chefers ohälsa tenderar att öka inom organisationer vid ej uppnådda resultat. Detta då det skapar känsla av dåligt utfört arbete. För att vidare främja hälsa krävdes också uppskattning och återkoppling. Vilka skulle stå i proportion för den ansträngning som lagts ner för att nå förväntat resultat. Utöver detta framkom vikten att ha kontroll över sin arbetssituation samt tydliga krav och förväntningar. Studien visade slutligen att chefers välbefinnande var avgörande för det beteende och ledarskap denna påvisade inom organisationen.

Corin och Björk (2017) belyser chefers organisatoriska förutsättningar i sju svenska kommuner. De konstaterar att chefer främst inom skola, vård och omsorg behöver förstärkning gällande sin organisatoriska arbetsmiljö. De organisatoriska faktorer som påverkar de kommunanställda chefers psykosociala hälsa visade sig vara; antal medarbetare per chef och om det finns utrymme för dialog och stödfunktioner.

### **3.3 Etisk reflektion över tidigare forskning**

Vi har varit medvetna om att det kan finnas etiska aspekter som kan ha inflytande över tidigare forskning. Forskning som presenterats har inte haft fokus på aspekter såsom genus, kulturella skillnader eller HBTQ. Den tidigare forskning (Bambura et al., 2014) som vi har hittat berörde genus som etisk aspekt.

Forskare bakom valda forskningsstudier är aktiva inom fält som; arbetsvetenskap, organisationsförändring, folkhälsa, arbets- och miljömedicin samt hälsopsykologi. Samtliga inriktar sig inom området för organisatorisk och social arbetsmiljö. Vi är medvetna om att deras bakgrund påverkar studien i viss etisk riktning och ger en varierande bredd. Vi använder tidigare forskning för att bredda fältet för chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

## 4. Metod

*I detta avsnitt beskrivs studiens metodologiska ansats och urval. Hur studiens empiriska material samlats in samt dess tillförlitlighet och trovärdighet. Vi redogör för hur materialet bearbetats och analyserats. Avsnittet innefattar även etiska övervägande samt reflektion över vald metod.*

### 4.1 Metodologisk ansats

Studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkt var socialkonstruktivism, i betoning på tolkning och hermeneutik. Socialkonstruktivism betonar det implicita i en intervju, vilket vi fokuserade på under intervjuerna (Alvesson & Sköldbberg, 2021). Inom hermeneutiken är tolkning och förståelse två viktiga begrepp. Tolkning ses som bearbetning av den teori vi utgick ifrån, den omgivning samt tid och rum då intervjuerna utfördes vilket tolkas i studiens Resultat och Analys. Förståelse innebär kunskapen att leva sig in i andra människors situation (Holm-Ingemann, 2016). Valet av kvalitativ studie kändes därmed självklart. Att förstå andra individers perspektiv på ett djupare plan är de kvalitativa studiers styrka (Ahrne & Svensson, 2018).

Studien är explorativ, i den mening att frågeställningarna är breda och syftar upptäcka ny information inom relativt outforskat fält. Varken kontrollgrupp och stickprovsstorlek användes då explorativa studier syftar till att skapa underlag för vidare forskning (Vetenskapsrådet, 2021).

Törnebohm (1973) nämner fyra kriterier vilka är utmärkande för explorativa studier. Det första kriteriet syftar ett avgränsat forskningsområde, i detta fall organisatorisk och social arbetsmiljö. Det andra kriteriet syftar till undersökning av tidigare studier, denna studie bygger sin teoretiska referensram på Dellve och Erikssons (2016) utveckling av JD-R-modellen kopplat till chefer samt föreskriften AFS 2015:4 och Winroths forskning (2018;2019) som inspirerats av Antonovsky (2009).

Det tredje kriteriet innebär förförståelse (Törnebohm, 1973). Vår förförståelse är formad av tidigare arbetslivserfarenhet samt utbildning i arbetsvetenskap vilket inspirerade studiens två frågeställningar; "Hur upplever chefer sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö?" och "Vilka friskfaktorer upplever chefer som hälsofrämjande?".

Sista kriteriet innebär att underlag skapas för vidare studier, denna studies underlag finns under avsnitt 6.4 och 6.5 (Törnebohm, 1973). Studien är inspirerad av en deduktiv ansats då intervjuguiden är uppbyggd av studiens teoretiska referensram. Den teoretiska referensramen har varit studiens röda tråd med syftet att skapa djupare förståelse till vidare forskning inom ämnet. Resultatet bygger delvis på teori men sammanfattat finns studiens bidrag under avsnitt

6.4 (Byrman, 2020). Då studiens resultat är tänkt att inspirera vidare, forskning inom området; anser vi att studien är explorativ.

## 4.2 Urval

Studiens målsättning var åtta respondenter till semistrukturerade intervjuer vilka genomfördes. Vi lät forskningsfrågorna styra urvalsramen och landade i ett icke-sannolikhetsurval. Denscombe (2018) menar att icke-sannolikhetsurval är lämplig vid explorativa studier samt när tid och resurser är små. Vidare menar Denscombe (2018) att explorativa urval är lämpliga vid mindre kvalitativa forskningsstudier för att upptäcka nya idéer och skapa insikt i ett fenomen. Studien syftar till att skapa djupare förståelse för första linjens- och mellancheferers upplevelser, av deras organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Studien syftar även till att undersöka första linjens- och mellancheferers uppfattning om de friskfaktorer som de upplever som hälsofrämjande. Vi sökte kunskap inom ämnet för att finna mönster. Därav fann vi denna urvalsform lämplig.

Då vi utgick från studiens två frågeställningar, skapade dessa ett generiskt målstyrt urval. Urvalskriteriet bestod av forskningsfrågor och förändrades inte under arbetets gång, vilket benämns Bryman (2020, s.498)) benämner som a priori-urval. Det första urvalskriteriet utgick från första frågeställningen och innebar att anställda chefer valdes ut och inte egenföretagare. Respondenterna var verksamma inom bemanningsbranschen, skolvärlden, bilbranschen och IT-branschen. Det andra urvalskriteriet syftade studiens andra frågeställning. För att få bredd av respondenternas bakgrund kontaktade vi första linjens och mellanchefer verksamma i olika branscher. De var bosatta i olika delar av Sverige, med majoritet i Skåne. Val av chefernas verksamhetsfält var inget som bestämdes i förtid. Vi kontaktade respondenterna genom kanaler som mail och LinkedIn, vissa var vi bekanta med sedan innan och andra sökte vi upp via LinkedIn samt olika organisationer hemsidor på nätet. Vi använde samtliga respondenter som uppvisade intresse då de ingick i våra urvalskriterier.

I studiens bakgrund visar vi på att chefskap är ett komplext och omfattande område, vilka innehar mångfacetterade arbetsuppgifter (Tengblad 2012). Därmed använde vi snöbollsurval som komplement för rådfrågning av rekommenderade respondenter. Snöbollsurval kan användas som komplement vid svårigheter av få tag på respondenter och där studien från början har generiskt målstyrt urval (Bryman, 2020). Vi frågade de första respondenterna som deltog i studien om de kunde rekommendera andra chefer. Två respondenter hjälpte oss att få kontakt med tre chefer som valde att delta. Bryman (2020) anger fem riktlinjer för storlek på urval. Fyra av dem är relevanta för denna studie. Vår målsättning var åtta respondenter, med olika bakgrund från olikartade organisationer. Under analysprocessen upplevde vi mättnad i data, då framkommen resultat visade paralleller till tidigare forskning och teori som tagits fram. Genom detta upplevde vi att resultatet kunde svara på studiens syfte, varpå antalet respondenter inte utökades. Studien har ett explorativt

fokus i förståelse av individens upplevelse, vilket vi ser som en fördjupning i den samtalsanalys som utförts. Bryman (2020) menar här att ett mindre antal respondenter är lämpligt vid en mer djupgående analys. Genom att intervjuguiden baserades på JD-R modellen samt analys av svar fann vi åtta respondenter som lämpligt för att uppnå datamättnad. Även forskningsfrågorna fokuseras kring JD-R modellen, därav

kändes antalet respondenter lagom (Bryman, 2020). Detta då vi snabbt såg ett mönster under studiens pågående analysarbete.

### **4.3 Datainsamling**

För att nå studiens syfte behöver rätt undersökningsmetod användas, därav tillämpades en kvalitativ metod genom semistrukturerade intervjuer. Kvalitativ metod är lämpad för att fånga upp individers upplevelser och skapar djupare förståelse för hur människor känner och tänker. Datainsamling genom intervjuer innebär interaktion mellan student och respondent där studenten har en roll som frågeställare och aktiv lyssnare (Bryman, 2020). Semistrukturerade intervjuer genomfördes med alla respondenter, vilket är ett sätt att vara flexibel som intervjuare. Genom en intervjuguide med en flexibel ordningsföljd blir det enklare att låta respondenterna att uttrycka sig fritt, så länge alla frågor blir besvarade spelar det inte så stor roll i vilken ordningsföljd detta sker. Denna flexibilitet var därför avgörande för att uppnå studiens syfte, att utföra åtta intervjuer med olika personer kräver en viss anpassning för varje individ då varje individs upplevelse skiljde sig från den andre. Under intervjutillfällena hade vi detta i åtanke genom att inte ha ett stort fokus på frågornas ordningsföljd. Bryman (2020) menar att det ändå är viktigt med en viss struktur vid genomförande av intervjuer, detta för att säkerställa att det insamlade materialet blir jämförbart. Strukturen uppnådde vi genom att vi delade upp intervjuguiden i olika teman. Vi började med bakgrundsfrågor för att få en kontext bakom respondenternas svar, för att sedan gå vidare till nyckelfrågorna som var uppdelade i fyra olika kategorier (se bilaga 1). Nyckelfrågorna var fokuserade på chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö, vi delade upp frågorna genom att de som var kopplade till den organisatoriska arbetsmiljön ställdes först och sedan ställde vi frågorna om den sociala arbetsmiljön. Vi gick sedan vidare till den tredje kategorin som handlade om friskfaktorer koppla till arbetet. Nyckelfrågorna hade en öppen karaktär för att inte leda respondenterna till ett visst svar som är påverkat av oss som intervjuare. Fördelar med öppna frågor är att respondenterna ges möjlighet att svara fritt på frågorna utan att deras tankar vägleds till en viss riktning (Bryman, 2020).

Vi båda författare genomförde alla åtta intervjuer tillsammans med tanken att vi skulle turas om med att hålla intervjuerna, medan den andra observerar för att föra anteckningar och ställa följdfrågor. Hallin och Helin (2018) menar att detta är ett bra tillvägagångssätt för att fånga upp detaljer som intervjuaren inte lägger märke till. Intervjuerna genomfördes både på distans genom Microsoft Teams och ansikte mot ansikte, det var upp till varje respondent att välja vilket sätt som passade dem. Bryman (2020) menar att distansintervjuer med video skapar en känsla som likställer intervjuer ansikte mot ansikte. Även Hallin och Helin (2018)

diskuterar detta ämne och menar att dagens digitala tekniker fångar upp bild och ljud på ett väldigt bra sätt som skapar en känsla som påminner om fysisk närvaro. Intervjuernas längd varierade från trettio och fyrtiofem minuter och detta beror på hur respondenterna valde att svara på frågorna samt deras förmåga att uttrycka sina känslor. Av åtta intervjuer genomfördes sju av dessa via Teams, se tabell. 1.

Intervjuerna spelades in och transkriberades efter intervjutillfällena. Genom att göra på detta vis kan man som intervjuare fokusera under intervjutillfället på att lyssna på svaren och ställa följdfrågor (Bryman, 2020). Att lyssna om intervjuerna är dessutom bra för att komma in i analysarbetet då ens tankar redan vid detta steg börjar med att analysera det innehållsrika materialet (Hallin & Helin, 2018). Intervjuerna genomfördes under en period på tre veckor och transkriberingen skedde parallellt. Det rekommenderas att transkriberingen sker så snart som möjligt efter intervjutillfället, detta för att garantera att transkriberingen sker på ett korrekt vis då allt som har sagts finns kvar i minnet (Hallin & Helin, 2018).

Avslutningsvis presenteras tabell 1 nedan, med information om studiens respondenters arbetstitel, bransch, antal arbetade år som chef, antal underställda, om intervjun skett på plats eller via Teams, kön och om man känner till föreskriften AFS 2015:4.

IP	Arbetstitel	Sektor/bransch	Varit chef i	Underställda	Kön	Känner till AFS 2015:04	Intervjutillfället
1	Teamledare	IT	Ca 2 år	Ca 10	Kvinna	Nej	Teams
2	Konsultchef	IT	Ca 2 år	Ca 20	Kvinna	Ja	Teams
3	Rektor/enhetschef	Skola	Ca 4 år	Ca 20	Kvinna	Ja	Teams
4	Biträdande rektor	Skola	Ca 5 år	Ca 30	Man	Ja	Teams
5	Platsansvarig	Bildemontering	Ca 6 månader	Ca 35	Man	Ja	Teams
6	Restaurangansvarig	Restaurang	Ca 6 år	Ca 5	Man	Nej	På plats
7	Affärsområdeschef	Bemanning	Ca 10 år	Ca 10/150 (direkt/totalt)	Man	Nej	På plats
8	Konsultchef	Bemanning	Ca 5 år	Ca 90	Kvinna	Nej	Teams

Tabell 1, respondentöversikt



#### **4.4 Tillförlitlighet och Trovärdighet**

Studiens transparens ökar genom bifogad intervjuguide, förklarande ingresser vid varje nytt kapitel och djupt inledande bakgrundsavsnitt. Studien lyfter upp teorier som är relevanta för studiens syfte; Studien syftar till att skapa djupare förståelse för chefers upplevelse, av deras organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Studien syftar även till att undersöka chefers uppfattning om de friskfaktorer som de upplever som hälsofrämjande. Studiens valda teorier och modeller samt tidigare forskning var relevanta för analysprocessen och studiens intervjuguide. Bryman (2020) och Denscombe (2018) menar nämligen att tillförlitlighet i kvalitativa studier skapas genom hög transparens. Under arbetet med studien fördes dagboksanteckningar vilka finns tillgängliga för andra forskare om så önskas. Vi förde dialog med respondenterna om eventuell information de ville framföra efter avslutad intervju, samt om vi kunde återkomma ifall det behövdes. Bryman (2020) nämner denna process som respondentvalidering, vilket ger studier ökad trovärdighet.

Kvalitativa studiers fördel är den kontext som fångas upp i intervjusituationen som kvantitativa studier saknar (Ahrne & Svensson, 2018). Alvesson och Sköldberg (2021) menar att diskussion kring kvantitativt alternativt kvalitativ metod istället borde handla om reflekterande forskning. Författarna menar att studenter ska vara medvetna om sin ontologiska ståndpunkt samt att deras förförståelse och språk påverkar den tolkning som görs (Alvesson & Sköldberg, 2021). Denna studie är explorativ vilket beskrivs under avsnitt 4.1. Vi är medvetna om att tolkning påverkar studiens resultat vilket även Denscombe (2018) lyfter som viktig aspekt för objektivitet. Vår förförståelse om studiens huvudfrågor och vårt språk påverkar därmed den tolkning som görs. Vår förförståelse kan ha uppkommit från vår yrkeserfarenhet men även från det arbetsvetenskapliga programmet, genom de kurser vi har läst samt diskussioner med lärare och andra elever. Exempel på detta är att vi genom programmets gång enbart diskuterat arbetsmiljö ur medarbetarnas perspektiv samt att detta varit ett fokus på de arbeten vi har haft. Chefers arbetsmiljö har aldrig tagits upp, vilket gör att vi automatiskt tänker att ingen tar hand om chefen då fokus ofta är på medarbetaren. Därav blir vår förförståelse att chefer kan känna sig ensamma i sitt arbetsmiljöarbete och denna förförståelse hade vi med oss under analysprocessen.

#### **4.5 Databearbetning och analys**

Bryman (2020) menar att tematisk analys är en frekvent förekommande analysmetod inom kvalitativ metod. Detta då sökande efter teman av empiriskt kvalitativt material känns naturligt. Även Braun och Clarke (2008) menar att tematisk analys är en icke komplicerad process för både vana och ovana forskare. Då vi är studenter fann vi därmed tematisk analys som lämplig metod för denna studie. Analysprocessen påbörjades så smått under intervjutillfället, då vi båda var närvarande vid samtliga intervjuer. En ställde frågor, den andra observerade. Detta gav oss tillfälle att diskutera intervjun vilket skapade ett första stadie av en analysprocess.

I det *första steget* i analysprocessen transkriberades insamlat intervju material. Bird (2005, refererad i Braun och Clarke, 2008) menar att transkribering kan ses som nyckelprocess i analysen. Detta då författaren bör bekanta sig med transkriberat material för att kunna påbörja kodning. Vi läste igenom materialet i flera omgångar för att skapa klarare bild vilket även är det första steget enligt Bryman (2020). *Steg två*; vi markerade koder på det transkriberade materialet. Med hjälp av postits, överstrykningspennor och anteckningar vilket Braun och Clarke (2008) rekommenderar. Bryman (2020) menar att denna process skapar nyckelord ur mindre stycke text. Braun och Clarke (2008) poängterar vikten av att skilja på kodat material och tematisering. Detta då den förstnämnda är en bredare process. Vi la därav mycket tid på detta steg.

I det *tredje steget* avgjordes vad de olika koderna skulle benämnas som. Bryman (2020) menar att inom denna process övergår koder till att så smått bilda teman. I det *fyjärde steget* rangordnade vi dessa och därefter delade vi in dem i huvud och underteman. Vår utgångspunkt för huvudtema var studiens frågeställningar vilka byggs upp av JD-R modellen samt hälsofrämjande perspektiv och friskfaktorer. I detta steg syns konsekventa mönster och om intervjudata är korrekt återspeglad (Braun & Clarke 2008). Denna process gav vår studie större transparens, såväl för läsare som för oss som författare.

I det *femte steget* skapade vi kopplingar mellan tema och begrepp och jämförde chefers upplevelser för eventuella mönster (Bryman, 2020). I det *sjätte och sista steget* (Bryman, 2020) utvecklades argument till varför framkomna teman kunde svara på studiens syfte. Braun och Clarke (2008) trycker på vikten för relevant ingress för analys. Detta innebär kortfattad, logisk, sammanfattande text, vilken appliceras i inledning av avsnitt 5. Rubrikerna till studiens undertema är uppbyggda av nyckelord som framkom i analysen och anses kunna svara på studiens syfte.

#### **4.6 Etiska överväganden**

Etiska förhållningssätt var grundläggande vid förberedelse och utförande av denna studie. Denscombe (2018) menar att forskare och studenter har en skyldighet att utföra sin forskning på ett etiskt sätt, detta antagande bygger på tron om att forskning inte ska ske på andras bekostnad. Vi har utgått från Vetenskapsrådets föreskrifter (2017 & 2002) om god forskningssed som innehåller etiska forsknings-rekommendationer. Hallin och Helin (2018) menar att dessa rekommendationer brukar sammanfattas i fyra olika huvudprinciper. Forskningsetiska huvudprinciper finns för att säkerställa att deltagarnas intressen skyddas, att deras medverkan är frivillig och att de har tillräcklig information om studien de medverkar i (Denscombe, 2018).

*Informations- och samtyckeskravet* som enligt Vetenskapsrådet (2002) innebär att deltagare måste ta del av studiens syfte och att de ska samtycka sitt deltagande uppfylldes genom att vi; skickade ut informationsbrev och en samtyckesblankett till studiens deltagare. I informationsbrevet informerade vi om studiens syfte, hur hantering av intervjumaterial sker, att deras deltagande är frivillig och att de kan dra sig ur studien utan att uppge orsak. Det informerades även om vem som har tillgång till deras personuppgifter, enbart vi och vår lärare. Samtyckesblanketterna skickades ut och samlades in innan påbörjade intervjuer, vi skickade ut dessa, tillsammans med informationsbrevet i ett tidigt skede så att det skulle finnas utrymme för respondenterna att läsa igenom det. Även under intervjutillfällena informerades respondenterna om ovanstående information, vi frågade även om ett samtycke ytterligare en gång och frågade om det var okej att spela in under intervjutiden.

*Konfidentialitetskravet* innebär att forskare ska säkerställa att det material som de samlar in ska behandlas och bevaras på ett säkert sätt, detta för att det inte ska gå att identifiera vem som har sagt vad (Vetenskapsrådet, 2002). Detta krav uppfyllde vi genom att säkerställa respondenterna om att deras uppgifter behandlas konfidentiellt och att det de uppger inte ska gå att härledas till dem. I det presenterade resultatet uppges inga namn, bostadsorter eller organisationstillhörighet. Det samlades inte in personuppgifter såsom ålder, civilstatus och adress. De uppgifter som har samlats in har bevarats på en säker plats, i molntjänsten Office 365 Microsoft. Denna information har respondenterna fått ta del av vid inledning av varje intervju.

*Nyttjandekravet* som innebär att insamlat material enbart får användas till det syfte som deltagare är informerade om och gett sitt samtycke till (Vetenskapsrådet, 2002), har uppfyllts genom att insamlade uppgifter och material enbart har använts som forskningsmaterial till denna studie. Det är enbart vi och vår lärare som har tillgång till detta material och för att säkerställa att det bara kommer att användas till denna studie kommer allt material att raderas när uppsatsen blir godkänd. Studien syftar till att skapa djupare förståelse för chefers upplevelse, av deras organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Under hela undersökningsprocessen hade vi ett genuint intresse att presentera ett transparent och autentiskt koncentrat av upplevelserna. Detta har vi säkerställt genom vår analysmetod där vi genom olika steg i analysarbetet bearbetade fram resultatet.

#### **4.7 Metodreflektion**

Studien använder kvalitativ metod, detta då syftet undersöker första linjens- och mellancheferers upplevelse av organisatorisk och social arbetsmiljö. Bryman (2020) och Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2018) menar att intervjuer som verktyg lämpar sig bäst då syfte härleder till individers uppfattningar. Även Alvesson och Sköldberg (2021) hänvisar till Bryman (1989) vilken menar att kvalitativa metoder är fördelaktiga vid subjektiva studier. En fördel är växling mellan intervju och analys, intervjuer kan utökas om datan inte upplevs mättande och fokusera på den information som är särskilt relevant. Intervjuer går ganska

snabbt att genomföra. En nackdel med intervjuer är dock att det endast visar en sida av ett komplext fenomen. Författarna menar därmed att studier kan kompletteras av alternativa metoder (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2018). Som vi tidigare beskrivit under Urval, upplevdes det empiriska materialet mättat efter åtta intervjuer. Som vi argumenterar under rubriken Tillförlitlighet, menar författarna (Alvesson & Sköldberg, 2021; Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2018), att författaren bör vara medveten om sin tolkning samt att informantens information kan tolkas på flera sätt. Vi är medvetna om att vår tolkning präglar resultatet, därmed utförde vi en grundlig tematisk analys. Vilken visar bred kontextuell förståelse av respondenternas upplevelser. På grund av pågående första erfarenhet i arbetslivet inom arbetsvetenskap, valde vi att enbart bygga det empiriska materialet av intervjuer och uteslöt därmed andra kvalitativa metoder. Vi menar att denna metod är tillräcklig för att undersöka respondenternas upplevelser, vilka enligt explorativ metod skapar underlag för vidare forskning. Då studien fokuseras på chefers upplevelser och vår tolkning som författare, menar vi att kvalitativ metod lämpar sig bra för denna studie.

Under avsnitt 4.5 menar vi att semistrukturerade intervjuer är ett bra tillvägagångssätt till att förstå chefers upplevelser. Dels på grund av att strukturen en viss grad styr samtalet inom visst ämne. Men även att semistrukturerade intervjuer är flexibla då informanternas upplevelse fångas upp inom ett visst ämne (Bryman, 2020). Vid första intervjun lade vi till frågan om balans mellan de krav och resurser som organisationen erbjuder. Detta är ett exempel på den flexibilitet semistrukturerade intervjuer innebär. Vi kunde även under intervjun förtydliga frågeställningar. Ett exempel på detta är frågeställningen; ”*I samtal med en nära vän, hur skulle du beskriva dina känslor kopplat till din arbetsroll?*”, (se Bilaga1). Vi förberedde respondenten på att det var en annorlunda fråga som kräver ett eftertänksamt svar. Detta då vi vid första intervjun märkte av respondentens uttryck, att frågeställningen skiljde sig markant från tidigare ställda frågor. Genom att förbereda respondenten, upplevde vi att övriga respondenter stannade upp och tänkte efter. Detta kan också tolkas som att frågeställningen blev ledande. Detta var något vi själva tänkte på och försökte därmed i största mån formulera orden till öppen fråga. Så här i efterhand kan vi önska att vi sänt ut frågeställningarna till informanterna i förväg. Alternativt att det funnits tid för fler intervjutillfällen för varje respondent. Det är svårt att med ett intervjutillfälle att lära känna varandra och få ett avslappnat samtal. Kanske håller informanten inne på svar som kunnat komma fram vid ökad förtrolighet mellan parter. När frågeställningarna utformades försökte vi närma oss respondentens personliga upplevelse och känslor kopplat till arbetsrollen och organisationen. Vid inledande av intervju förklarade vi som tidigare nämnts, rätten till att hoppa över frågor eller avbryta intervju och full anonymitet. Respondenterna satt även avskilda från kollegor så de kunde tala ostört. Detta är något som Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2018) framhåller som faktorer för att underlätta förhållande mellan student och informant. Intervjuguidens bakgrundsfrågor syftade till att skapa avslappnad miljö men även småprat mellan student och respondent. Som nämnt i avsnitt 4.3 är nyckelfrågor indelade i olika kategorier. Frågeställningarna var av öppen karaktär men strukturen skapar röd tråd genom de svar vi får fram, även om dessa markant skiljer sig åt.

Studiens två forskningsfrågor skapade ett generiskt målstyrt urval. Vi har tidigare nämnt detta under avsnitt 4.2, urvalskriterierna förändrades inte under pågående arbete. Vi letade efter chefer på första linje- och mellanchefernivå, i olika branscher och med jämn könsfördelning för mångfald. Studiens åtta respondenter representerar inte generaliserbarhet. Utan studien syftar till djupare förståelse vilket enligt Bryman (2020) är de kvalitativa studiernas styrka. Med semistrukturerade intervjuer utifrån detta urval är syftet att undersöka upplevelser och se om det finns eventuella samband gällande organisatorisk och social arbetsmiljö. Oavsett vilken kontext en chef arbetar i samt hur dessa är beroende av balans av krav och resurser.

Då studien är explorativ, tillämpas som tidigare nämnt under rubriken Urval, ett icke-sannolikhetsurval. Denscombe (2018) hävdar att detta urval är optimalt när tid och resurser är små samt när kriteriet är expertis. Denna studie undersöker chefers upplevelse av organisatorisk och social arbetsmiljö, därav är expertiskunskap ett viktigt kriterium.

Ytterligare en åtgärd för att komma respondenten närmre användes ett kompletterande snöbollsurval. Mötet med de respondenter som rekommenderats, blev fortare avslappnade vilket skapade varmare stämning. Detta då de genom rekommendation kände tillit till oss som intervjuare och vi kom närmre respondenten. Denscombe (2018) menar att snöbollsurval är effektivt i att underlätta närmare relation mellan intervjuare och respondent. Detta då respondenten blivit rekommenderad av en till dem bekant person. Denscombe (2018) menar även att snöbollsurval är tidseffektivt när en respondent föreslår en annan. Detta upplevde vi som positivt då chefer har mångfacetterade arbetsuppgifter och långa arbetsdagar, vilket medför att de får svårare att ta sig tid för intervju. Snöbollsurval är särskilt effektiva när ingen urvalsram finns (Denscombe, 2018). Då vi har ett generiskt styrt urval, valde vi att använda snöbollsurval som komplement.

## **5. Resultat och analys**

*I detta avsnitt presenteras studiens resultat och analys vilket delas in i de huvudteman vi funnit enligt applicerad tematisk analys. De tre huvudteman är; "Chefers upplevelse av organisatorisk arbetsmiljö", "Chefers upplevelse av social arbetsmiljö" och "Friskfaktorer som chefer upplever vara hälsofrämjande".*

### **5.1 Chefers upplevelse av organisatorisk arbetsmiljö**

*Detta avsnitt handlar om hur chefer upplever sin organisatoriska arbetsmiljö. Vi fann följande underteman i analysprocessen; "Chefers tidsuppfattning; effektivisering, planering och delegering, "Tydlighet i arbetsroll och arbetsuppgifter, "Att lyckas i chefsrollen genom fungerande kommunikation" och "proaktiv planering och stödjande relationer".*

#### **5.1.2 Chefers tidsuppfattning; effektivisering, planering och delegering**

I avsnitt 1.1 beskrivs chefskap som komplext arbete vilket innebär stor press, förväntningar och är emotionellt belastat. En av intervjuguidens (bilaga 1) första frågor, undersökte chefers möjlighet att utföra sina arbetsuppgifter. Tidigt i analysen ser vi mönster i att chefer har svårt att hinna med arbetet på en 40 timmars vecka. Detta trots att tabell 1 visar på att hälften av respondenterna har ansvar för mindre än 30 anställda. Forskning visar nämligen på att chefer som har mer än 30 underställda tenderar att vara mer stressande samt vara i behov av större stöd (Eriksson, 2016). Denna studie visar att även chefer med lägre än 30 underställda har svårt att hinna med allt arbete på en arbetsvecka.

Orsaken till respondenternas svar om tidsuppfattning varierar vilket dels verkar bero på hur väl uppbyggt ens team är, dels på ens upplevda hälsa. Men även möjlig grad av delegering. Upplevd hälsa kan relateras till Antonovskys (2009) dynamiska process, man är inte antingen frisk eller sjuk. Det finns även ett stort spann där emellan. Hur väl man hanterar stressen beror på den buffert individen byggt upp genom olika friskfaktorer. Tidigare forskning visar även på att hög grad av arbetsbelastning tenderar till sämre upplevd hälsa (Bambra et al., 2014).

Respondent sju uttrycker att han inte känner sig stressad då hans team är välfungerande och har bred erfarenhet. Vidare menar han att situationen kunde varit en annan om han haft sju oerfarna kollegor. Då detta inneburit att fler frågor nått honom. Respondent fem menar att han har goda förutsättningar för att hinna med och uttrycker; "Arbetet går i vågor". Dock ser han sig som en person som kan hantera mycket press vilket indikerar på att respondent fem har en bra buffert mot stress. Respondent fyra, verksam inom skolvärlden uttrycker;

*”Det finns inget som heter övertid när man jobbar som chef, eller som jag jobbar. Jag är övertidslös.”*

*-Respondent 4*

Både respondent tre och åtta poängterar vikten av att prioritera, effektivisera och kompensera den tid man disponerar. Den senare av dem uttrycker;

*”Övertid? Det är en jättekonstig fråga att ställa till oss för vi har ju...jag har inga fasta arbetstider, utan jag har egentligen 24/7 jour”*

*- Respondent 8*

Respondent ett menar att hon inte hinner med under en arbetsvecka och att detta beror på hennes tvådelade arbetsroll. Hon har inte möjlighet till delegering men hoppas efter omstrukturering till det bättre. Hennes arbetsroll har tidigare inneburit position som teamledare och projektledare. Respondent två, som arbetar på samma arbetsplats upplever att tiden räcker till då kollegor kan avlasta henne. Här syns skillnad i möjlighet till delegering, respondent ett upplever att avlastning är möjligt till viss del genom dialog med teknikkollega. Eriksson (2016) menar att överbelastning tenderar att öka vid tidsbrist. En åtgärd för ett lyckat chefskap är möjligheten till delegering (Angelöw, 2013; Dellve & Eriksson, 2016; Demerouti et al., 2003).

Enligt AFS 2015:4 ska arbetsgivare vidta åtgärder som motverkar ohälsa på arbetsplatser, bland annat gällande arbetstid. Enligt Dellve och Eriksson (2016) tenderar tidskonflikter att överbelasta chefskapet när tiden inte räcker till att utföra avsatta uppgifter och ansvarsområde. Studien visar att chefer själva får ansvara över sin buffert, genom att prioritera, effektivisera och kompensera. Organisationens förutsättningar räcker inte hela vägen.

### **5.1.3 Tydlighet i arbetsroll och arbetsuppgifter**

Organisatoriska resurser innefattar upplevelse av kontroll och beslutsmedverkan (Demerouti et al., 2001). Här syns en tydlig skillnad bland de respondenter som medverkar i ledningsgrupp och de som inte gör det, de förstnämnda upplever större grad av kontroll. Men även de respondenter som arbetar mot budgetmål upplever stor tydlighet i rollbeskrivning och arbetsuppgifter. Dessa chefer upplever organisationens mål som tydligt förankrade, främst inom ledningsgruppen. En av de chefer som sitter i ledningsgrupp uttrycker;

*”...målen är tydliga. Det tycker jag absolut de är...jag tror nog de är bra förankrade generellt sätt. Sen frågar du någon av mina medarbetare så kanske de inte kan svara på det”*

*-Respondent 2*

När samma fråga ställdes till en första linjenschef på samma arbetsplats var svaret ett annat;

*”Vi är ett bolag i tillväxt som håller på med att lära sig lite...vi har en vision om att växa men hur vi tar oss dit eller vilket steg som ska gå först eller vad vi ska prioritera är liksom inte definierat. Så det blir bara väldigt flummigt, vad ska vi göra först? I vilken ordning? Och när ska saker och ting vara klart? Det är väldigt oklart...”*

*-Respondent 1*

Respondenter verksamma inom bemanning, menar att arbetsuppgifter och rollbeskrivningar samt organisationens mål är tydliga. När man arbetar mot budget skapas struktur för deadlines. En respondent uttrycker;

*”Så det är väldigt tydligt, vi har budgetmål och jag får full insyn i företagets ekonomi, hur mycket vi behöver omsätta för att nå de målen...det är väldigt tydlig kommunikation. De är väldigt informativa, både ägare och VD”*

*-Respondent 8*

I dessa exempel skiljer sig storleken på organisationerna. Den förstnämnda är en organisation i expansionsfas medan det sista citatet är inom en mindre organisation med nära kontakt bland medlemmarna. Någonstans när en organisation växer verkar ledning missa att förankra målen i hela organisationen. Fler respondenter upplever att organisationens mål är tydliga inom organisationen men att de inte når alla delar av verksamheten. JD-R modellen visar på att arbetskrav blir svårhanterade när kontroll och medverkan i beslut saknas. Vidare kan bristande resurser leda till sämre motivation och i samband med höga krav ökar chansen för utmattningssyndrom (Demerouti et al., 2001). Något som varierar trots tydlig rollbeskrivning, arbetsuppgifter och tydliga organisations mål är graden av chefers upplevda påverkan på organisationen. Respondent sju som har tydlighet i detta har däremot mindre påverkansmöjlighet;



*”That´s it liksom, Man får gilla läget eller så får man göra något annat. Resultatet ska levereras och det lär man sig när man jobbar på amerikanskt bolag”*

*-Respondent 7*

Här skiljer sig svaret från respondent ett som uttrycker;

*”Ja men det blir ju stressigt...att det händer saker som man inte är delaktig i beslut och sen blir det också ganska stressande när det läggs på nya uppgifter eller tas ifrån eller de förändrar roller och organisation utan att man kanske har fått vara med och tycka till”*

*-Respondent 1*

Här ser vi skillnader i upplevd förmåga gällande hantering av höga krav. JD-R modellen berör organisatoriska resurser som främjar hälsa och motivation. Som vi tidigare nämnt påverkar grad av medverkan i beslut de resurser individen har för att hanteras höga krav (Demerouti et al., 2001). Men också kolliderande av förväntningar mellan överordnade chefer och underställda vilket enligt forskning ses som ett buffertproblem i JD-R modellen. Respondent tre framhäver att skolförordningen ibland krockar med skollagen. Detta medför övervägning av vilket mål som står högst på skalan samt argument till överordnad chef om taget beslut inte helt är i linje med politiken.

Respondent fyra, som arbetar inom skola upplever även gott inflytande. Däremot uttrycker han begränsning i flexibilitet;

*”Ja de [påverka arbetssituation] är väl goda, dock så behöver jag förhålla mig till att jag jobbar på en skola...fast jag skulle vilja arbeta fyra på morgonen om jag nu skulle vilja göra det...så finns det inget syfte med att göra det. Sitta här ensam, jag behöver förhålla mig till när personalen är på skolan”*

*-Respondent 4*

Då han verkar föredöme för underställda är han mer styrd till att vara på plats på arbetsplatsen. Detta till skillnad från branscher som IT och bemanning, vilka inte är beroende av att utgå från kontor. Minskad grad av att påverka sin arbetsroll innebär

begränsning i flexibilitet, tidigare forskning (Corin & Björk, 2016) visar att begränsad kontroll är en faktor som försvårar chefsrollen.

Respondent sju menar att han är tävlingsinriktad vilket även hans team är. Kanske påverkar detta hans positiva förhållning till påverkan inom organisationen. Men som även framkommit är målen tydliga inom bemanningsföretagen, då de är budget styrda vilket skapar struktur att förhålla sig till. Nackdelen med styrda budgetkrav är att det är enklare att glömma bort värdet av människor, vilket respondent sju framhäver. Bakker och Demerouti (2006) nämner också att arbetskrav inte är skadligt så länge det finns möjlighet för återhämtning.

Respondent fem menar att denne har god förmåga att påverka sin arbetssituation. Men gällande tydlighet i arbetsroll och arbetsuppgifter är svaret ett annat. Till 75% menar han att det finns tydlighet, men när det handlar om ovanliga situationer, exempelvis dödsfall, finns det utrymme till policy-förbättringar. När detta senast inträffade fanns ingen tydlig policy gällande detta.

För att avrunda detta avsnitt visar tidigare forskning på att otydliga mål, arbetsuppgifter och begränsad kontroll försvårar chefsrollen (Corin & Björk, 2016). *Buffertproblem* kan uppstå när organisationers beslutsvägar är otydliga (Dellve & Eriksson, 2016). Vilket tenderar att öka ohälsa inom organisatorisk arbetsmiljö. Chefers upplevelse i denna studie visar på att medverkan i ledningsgrupp och arbete inom bemanning ökar upplevelse i tydliga mål. När chefer inte får delta i beslut upplevs det som en stressfaktor.

#### **5.1.4 Att lyckas i chefsrollen genom fungerande kommunikation, proaktiv planering och stödjande relationer**

Fungerande kommunikation och stöd från överordnade är en faktor som bidrar till att lyckas och må bra i chefsrollen (Angelöw, 2013; Dellve och Eriksson, 2016). Respondent tre stämmer in i vikten av kommunikation men lägger till att tolkning är svårt då individer har olik förförståelse. Vilket även Alvesson och Sköldberg (2021) samt Holm-Ingemann (2016) hävdar. Respondent tre menar;

*”Det är svårt ibland att tolka, då vi lägger in olika värderingar i frågor och då är det bra som chef att veta hur mina medarbetare tänker”*

*-Respondent 3*

JD-R modellen kopplat till chefsroll (Dellve & Eriksson 2016) visar att fungerande kommunikation underlättar chefsrollen. Så, hur uppfattar studiens respondenter fungerande kommunikation? Respondent ett menar att dialog är möjlig men trots detta är förändringsarbetet inom organisationen trögt. Kanske beror detta på otydlig struktur då organisationens mål är löst förankrade i hela organisationen. Respondent två, fem och sex upplever att de har god dialog och stöd från överordnade. Respondent sex uttrycker;

*”Alltså jag får det stödet jag behöver och om jag inte känner att underställda lyder mig så kan jag be mina överordnade att ta ett snack med dem eller besvara deras frågor om jag inte kan.”*

-Respondent 6

Respondent tre framhäver vikten av dialog och insikt. Hon menar att ett öppet klimat är viktigt, möjlighet att ventilera samt visa enad front utåt när åsikter går isär. Förutom HR avdelning finns företagshälsovård som hjälper till när personalen mår mindre bra. Överlag är hon nöjd med förvaltningens stödresurser. Hon känner även till AFS 2015:4 och arbetar aktivt med denna i medarbetarundersökningar. Hälften av studiens åtta respondenter känner till AFS 2015:4, trots detta varierar graden av dess applicering inom organisationen. Vilket kan förklara respondenternas varierande upplevelse av stöd och kommunikation.

Respondent åtta har arbetat länge och nära sin nuvarande chef. Vid nya uppdrag förs en diskussion dem emellan vem som får ansvar över kunden. Winroth (2018) menar att organisationer ska främja anställdas återhämtning på arbetsplatsen. Genom respondent åttas funderade kommunikation med överordnad, främjas balans mellan arbetskrav och arbetsresurser. Vilket enligt Bakker et al., (2003) skapar en mer hanterbar arbetssituation.

Respondent åtta menar även att proaktiv planering underlättar hennes arbetssituation, vilket hon lägger mycket tid på. Hon uttrycker att det finns en HR enhet, men avståndet gör att respondenten hellre vänder sig till närmsta chef för stöd. Respondent sju, även han verksam inom bemanning uttrycker följande om sin organisations HR avdelning;

*”Det är klart det försökte ta plats, men de lyckades inte alltid. Det är en sån grej med amerikanskt bolag, man börjar med HR avdelning, två HR chefer och två HR generalister. Bara för att kunna säga att vi har en HR avdelning...jag känner inte att HR är en nyckelfaktor, tyvärr. Vilket de behöver vara i så stora bolag för att resultatet alltid är det primära”*

-Respondent 7

Samma respondent menar också att han har en klassik mellancheferroll, dialogen finns där med överordnad chef men samtidigt upplever han att det är upp till honom att lösa uppkomna problem. Organisationen som respondent ett och två är verksamma inom saknar HR avdelning. Trots en del brister gällande fungerade omstrukturering i organisationen upplever respondent ett gott stöd. Hon uttrycker;

*“Stöttning får vi, är jättebra och de vill att alla ska bli lyssnade på och må bra”*

*-Respondent 1*

Studien visar på att första linjens- och mellanchefer uppfattar varierande stöd av HR avdelningar. Att de helt avsaknas ger begränsat stöd till fullt stöd. JD-R modellen visar att resurser som socialt stöd gör arbetskrav hanterbara samt främjar hälsa (Demerouti et al., 2001). Även KASAM pekar på att socialt stöd ger individen ökad hanterbarhet och därmed ökad buffert mot stress (Antonovsky, 2009).

För att avrunda detta avsnitt menar Angelöw (2013) och Dellve och Eriksson (2016) att fungerande kommunikation samt stöd från organisation möjliggör ett lyckat chefskap. Studien visar dock på hur chefskap utmanas av förväntningar. Respondent tre uttrycker;

*”En chefs dilemma är ju ibland att personal ska få säga vad de vill till oss men vi får liksom inte säga hur vi tycker utan vi behöver linda in det, kanske ungefär som man säger till barn. Barn får säga till sina föräldrar; Dumma mamma, dumma pappa. Men jag som förälder får ju inte bli arg på mina barn. Så sånt socialt stöd är viktigt”.*

*-Respondent 3*

Detta leder vidare till nästa huvudtema, chefers upplevelse av social arbetsmiljö.

## **5.2 Chefers upplevelse av social arbetsmiljö**

*Betoning på den senare delen av frågeställningen “Hur första linjens- och mellanchefer upplever sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Kommer detta avsnitt handla om social arbetsmiljö. Följande underteman ingår; ”En professionell och förtroendefull relation till*

*överordnad och underställd”, ”Öppet klimat och konstruktiv återkoppling” och ”Samband mellan känslor kopplat till arbetet och upplevelse av balans mellan krav och resurser.”*

### **5.2.1 En professionell och förtroendefull relation till överordnad och underställd**

Socialt stöd från överordnad och medarbetare räknas till en av flera resurser för att individer ska kunna hantera krav (AFS, 2015:4). Även tidigare forskning visar på att stödresurser är hälsofrämjande, ökar arbetsmotivation och minskar stress (Berntson et al., 2012; Corin & Björk, 2017; Dellve et. al., 2013; Ejlertsson, 2021; Lundqvist et al., 2010). Därav är frågan om relation till överordnad och underställd viktig för denna studie.

Frekventa ord som visar sig i analys av respondenternas svar i frågan är; god-, professionell- och öppen relation. Respondent fyra uttrycker starkast om hans relation till överordnad;

*”Jag har en förtroendefull, rejäl relation, öppen dialog. Jag kan vara öppet kritisk gentemot min chef om jag nu skulle vilja vara det. När jag sökt andra jobb så har jag berättat det för min chef då jag har lite långt att pendla. Vi har den relationen, jag säger till henne och så. Men det är ändå en professionell relation”*

*-Respondent 4*

Respondent tre instämmer i bra stöd från överordnad chef, men betonar att relationen är professionell i den mening att de inte träffas utanför arbetet. Även respondent sex betonar professionell relation, vilket han känner är av större vikt då organisationen är familjeägd. Han uttrycker;

*”Mina överordnade är min storebror och min far vi har nära relation, men på arbete är det arbete. Så då ser jag inte dem som bror och far, den som kan jobbet bäst, det är han som bestämmer, det är typ vårt motto”*

*-Respondent 6*

Respondent fem uttrycker att han har daglig kontakt med sin närmsta chef men mer sällan med högre chefer. Dock betonar han att de alltid svarar och återkopplar. Winroth (2018) menar att social arbetsmiljö relateras till friskfaktorer på gruppnivå. Att känna sig väl bemött, få uppmuntran, bli bekräftad och få återkoppling anses enligt Winroth (2018) vara

hälsöfrämjande. Samtliga respondenter bekräftar god relation till överordnade trots varierande svars gradering. Även Demerouti et al. (2001) menar att socialt stöd från chefer och medarbetare kan bidra till ett mer hälsosamt klimat.

När det gäller frågan om relation till underställda, valde många av våra respondenter att korrigera begreppet underordnad. Respondent ett uttrycker;

*”Underställda låter ju så dumt att säga men ja, jag tycker inte om att se det så för vi jobbar tillsammans, vi är ett team där alla behövs för att kunna leverera något bra... Vi har bra stämning, alla är väldigt hjälpsamma, man kan fråga alla om allt och det är aldrig några sura miner eller någon som är arg... Det viktigaste är att man ställer upp för varandra...”*

-Respondent 1

Detta citat är ett exempel på hur samtliga på arbetsplatsen bidrar till god stämning då första linjechefer aktivt uppmuntrar ett öppet klimat. Winroths (2018) kartläggande av friskfaktorer på gruppnivå nämner vikten av varje individs ansvar till att bidra med god stämning på arbetsplatser. Vilket i sig ses som en friskfaktor för social arbetsmiljö (Winroths, 2018). Fler respondenter arbetar aktivt för att bygga goda relationer med sina underställda. Respondent fem säger att han är på “golvet” minst en gång om dagen, säger hej till alla och försäkrar sig om att det går på som planerat. Respondent sju som själv blev befördrad har lärt sig genom erfarenhet hur man inte ska agera. Till en början tog han mindre plats vilket har lett till respekt för varandras arbetsroller, ökat förtroende, närmre och goda relationer som tagit tid att växa in i. Respondent fyra instämmer med att nära relationer påverkar grad av öppen dialog i samband med arbetsroll och profession. Trots detta uppger han att han försöker arbeta med ärlighet och öppenhet. Att bearbeta när saker och ting inte flyter på. Respondent tre tar sig tid till fem minuters samtal med underställda när de finns behov. Hon uttrycker;

*”Jag ser det som ett av mina viktigaste uppdrag att finnas till hands, för många gånger blir de fem minuterna så mycket värda. I stället för att jag säger nej, jag har inte tid. Men kom på fredag, för då har det växt. Många gånger har det de skulle pratat om eskalerat”*

-Respondent 3

Vi tolkar detta som en strategi för att motverka *medarbetarproblem* vilket Dellve och Eriksson (2016) menar i annat fall kan ha en negativ effekt vilket leder till stress. Respondent tre betonar också vikten av småprat och att undvika arbetsrelaterade frågor under lunchen. Hon menar vidare att detta främjar god relation, men där raster skiljs från

arbete. Detta kan tolkas som en återhämtningsstrategi, vilken Ejlertsson (2021) menar är förutsättning för bättre upplevd återhämtning utanför arbetet. Fler respondenter instämmer i vikten av att skilja på rast och arbete. Respondent sex, menar att han lär de anställda när det är läge att skämta och inte. I restaurangarbeten blir det ofta stressigt och i dessa situationer menar han att det gäller att *"Pusha, leverera och pressa"*. Majoriteten av respondenter uppger att de försöker behandla alla medarbetare lika. Men som respondent åtta uttrycker;

*"...jag har en god relation med de flesta. Sen jobbar man med människor och det är klart att man har bättre eller sämre relation med vissa"*

-Respondent 8

En chefsspecifik utmaning innefattar arbete med underställda. Chefer till exempel tar emot klagomål och frustration vilket kan ge negativ effekt för deras organisatoriska och sociala arbetsmiljö (Dellve & Eriksson 2016). De flesta respondenter uppger att de aktivt försöker arbeta för att främja goda och öppna relationer i samma nivå som med överordnade.

Möjlighet till stöd anses som en faktor för att lyckas i chefsrollen (Angelöw, 2013; Dellve & Eriksson, 2016;).

### **5.2.2 Öppet klimat och konstruktiv återkoppling**

Som nämndes under ovanstående stycke beskrivs socialt stöd av medarbetare och chefer som viktig del i JD-R modellens sociala resurser (Demerouti et al., 2001). Vi frågade därmed studiens respondenter om återkoppling från överordnade chefer såväl underställda medarbetare. Gällande återkoppling från överordnade chef upplever de flesta av respondenterna god återkoppling. Respondent ett, saknar dock utlovad utvecklings- och täta uppföljningssamtal med överordnad. Respondent sex menar att hans överordnade överlag är dåliga på återkoppling. Han uttrycker;

*"Man brukar inte ge komplimanger, typ bara bra jobbat idag, det var skönt idag eller du var jätteduktig idag. Men så fort det är något negativt så får man höra det. Så när de inte klagar då vet du att du presterat bra"*

-Respondent 6

Citatet visar på ensidig återkoppling, då överordnad använder detta när något negativt inträffat. Vi tolkar att detta innebär att man missar god effekt av konstruktiv feedback. Respondent åttas återkoppling av överordnade fungerar bättre. När hon arbetat bra uttrycker hon att *"jag får väl reda på det"*. Men fortsätter med att konstatera att beröm inte sker varje

dag, vilket hon inte tror sker på någon arbetsplats. Respondent fem menar att återkopplingen fungerar bra och att den är konstruktiv i förbättringar och beröm. Fler stämmer in i konstruktiv kritik och särskilt framträdande är respondent fyras svar;

*”När du gjorde så här så gav det den effekten, det tyckte jag var bra. Så att man förstår vad det åsyftas och gärna då också direkt så att det inte liksom kommer en gång per år i medarbetarsamtal. Utan kontinuerlig återkoppling...”*

*-Respondent 4*

Även respondent sju uttrycker att han uppskattar regelbunden och bra återkoppling samt vikten av ömsesidigt förtroende. Respondent tre menar att till största del är återkopplingen positiv. Men hon betonar att nuvarande chef kräver mer än tidigare chefer, då genom tydlighet och krav på återkoppling om ett uppdrag inte utförts som planerat. Tidigare forskning av Dellve et al. (2013), Ejlertsson (2021) och Stoetzer et al. (2012) visar på att stödjande ledning ökar arbetsförmåga och reducerar stress hos chefer. Avslutningsvis konstaterar respondent två att feedback till chefer är något som inte tar så stor plats som man skulle önska. Hon uttrycker;

*” När man jobbar med människor är det ju inte bara en siffra som spelar roll, utan det är hela upplevelsen. Hur det känns och att man faktiskt kan prata med varandra”*

*-Respondent 2*

Hon menar att det är viktigt att våga prata med varandra och be om hjälp när något känns jobbigt. Resultatet visar på att detta ligger i linje som åtgärd för att motverka medarbetarproblem och därmed lyckas bättre i chefsroll (Dellve & Eriksson, 2016). Att känna socialt stöd, i form av bekräftelse, återkoppling och uppmuntran räknas som friskfaktor på gruppnivå (Winroth, 2018). När frågan ställdes angående återkoppling från underställda är två mönster framträdande. Resultatet visar att vissa av respondenterna menar att de får regelbunden återkoppling på grund av nära kontakt med anställda. Medan andra önskar mer återkoppling för att kunna utvecklas i sin chefsroll. Respondent ett uttrycker;

*”Jag försöker dra det ur dem, inte så att jag vill att de ska säga -oh så bra. För man vill...vad jag gör påverkar ju deras vardag och arbetsmiljö. Men nej jag har inte fått så mycket feedback. Så då tänker jag att det är ganska bra då, annars hade de protesterat högljutt”*

*-Respondent 1*



Respondent sju resonerar lite likadant, antingen är medarbetarna inte bekväma, saknar förtroende eller så ”är jag helt perfekt”. Flera av respondenterna hänvisar till medarbetarundersökningar. Respondent tre använder regelbundna medarbetarsamtal och hade tidigare dagliga kortare avstämningsmöte med underställda. Detta är en uppgift hon prioriterat bort på grund av tidsbrist och i rollen som chef känner respondenten sig ansvarig över anställdas mående. Hon menar att hon skapar sig en bild över underställdas mående i alla fall genom daglig kontakt. Friskfaktorer på individnivå belyser att arbetsmiljö uppfattas olika av olika individer. Fungerande återkoppling, socialt stöd, tillit och hänsyn styrker en individs känsla av KASAM och därmed buffert mot stress (Antonovsky, 2009). Respondent två problematiserar medarbetarenkäter och uttrycker;

*” Vi har ju medarbetarundersökningar på webben...men det är ju oftast bara en siffra som är lite fri för tolkning. Jag tycker dialog, där man kan prata, man får förståelse för varandra och kan ställa följdfrågor är kul. Vad som är bra och lite svårt”*

*-Respondent 2*

Hon menar vidare att enkätresultaten gått upp och ner, att de nu inte är ”bäst i världen” på att använda resultat men att de varit bättre och kan bli bättre igen. Organisationen respondent två arbetar i är under tillväxt. Som vi skrev tidigare bortprioriteras ofta struktur när organisationer expanderar, vilket vi ser exempel på i detta fall. Men det går även att se mönster i bortprioriteringar och alternativa strategier för att försöka få tid till återkoppling från underställda. Respondent fyra menar han försöker skapa öppet klimat där kritik är välkommet. Han försöker även dela in i mindre team kring olika arbetsuppgifter där han har möjlighet att checka av läget med alla underställda. Detta är ett exempel på en chefs upplevelse av att försöka att öka återkoppling från underställda. Socialt stöd räknas som friskfaktor, vilket visar på vikten av att chefer får och ger återkoppling samt uppmuntran (Winroth, 2018).

### **5.2.3 Sambandet mellan känslor kopplat till arbetet och upplevelse av balansen mellan krav och resurser**

Respondent två menar att hon trivs väldigt bra med sin roll som chef och att det är självklart att det kan finnas utmaningar men att den stöttning hon får underlättar. Hon menar att kollegorna stöttar varandra genom skratt vilket skapar trevlig stämning. Respondenten lyfte fram en viss kollega som hon anser vara en resurs för henne i arbetet, arbetet som denna kollega utför underlättar väldigt mycket för henne och hon upplever att hon inte hade kunnat lösa vissa uppgifter utan hans hjälp. Utöver detta uppger respondenten att hon inte behöver mer resurser för att må bra och klara av sitt arbete. En av de faktorer som är avgörande för

måendet och en lyckad chefsroll är det stöd som man får som chef. Stödet innefattar olika typer av resurser såsom stöd från kollegor eller stödfunktioner (Dellve & Eriksson, 2016).

Respondent fem upplever att det är väldigt roligt att vara på jobbet men att alla kan ha sina dåliga dagar ibland men att det som är bra ska överväga det dåliga, respondenten säger:

*”Tycker det är skitroligt (...) jag har alltid sagt att det ska vara roligt att gå till jobbet och är det inte roligt, byt jobb. Detta är min filosofi och det är därför jag har varit i detta företag i 15 år, hade det inte varit roligt så hade jag inte varit kvar.”*

*Respondent 5*

Som svar på avslutande frågan *”känner du det finns en balans mellan de krav och resurser du har på arbetet?”* svarar respondent fem att han absolut gör det. *”Alltså de kraven jag får, det är ju krav som de flesta har på sig och ska klara”,* säger respondenten. Vidare uppger han att resurserna finns och utan dessa går det inte att klara av sitt jobb. Han känner sig bekväm med att föra dialog med sina överordnade om han behöver ha mer resurser och säger *”pengar måste rulla för att ge pengar, så enkelt är det”*.

Respondent tre menar att chefsrollen är tuffare än vad man tror och att det många gånger handlar om att balansera verksamhetens uppdrag och medarbetarnas behov. Den balansgången kan vara svår att få till som chef när verksamheten och medarbetare har intressen som står emot varandra. Dock säger respondenten att hon tycker att det är väldigt stimulerande roll då hon får se sina medarbetare växa och utvecklas i sina arbetsroller. Gällande balans mellan krav och resurser anser hon det kan finnas både balans och obalans i perioder. Just nu är hon inne i en period där det finns mycket att göra och önskar att det fanns mer resurser genom att t.ex. kunna fördela tiden på ett annorlunda vis. Hon fortsätter med att säga; *”men vissa saker kan du inte besluta över själv”*. Demerouti et al. (2001) menar att beroende hur balansgång ser ut mellan chefers krav och resurser, kan påverka på hur de trivs med sitt arbete och framförallt i sin arbetsroll. Arbetskrav har tidigare beskrivits som betungande aspekter av ett arbete som kan påverka den organisatoriska och sociala arbetsmiljön på ett negativt sätt. Det har dock även framförts att arbetskrav inte alltid för med sig negativa aspekter (Bakker & Demerouti, 2006), detta faller i linje med hur vissa respondenter upplever sin arbetssituation. Trots hög arbetsbelastning, tidsbrist och stressfyllda perioder menar majoriteten av respondenterna att de trivs i sina roller och har god arbetsmiljö. Detta kan kopplas till att arbetskrav är något som behövs för stimulering och utveckling på arbetet. Respondent sju är inne på detta spår och menar att han drivs av händelserika arbetsdagar då allt flyter på. Han säger;

*”Det är en jättepositiv känsla, jag är glad att jag har denna roll och är stolt över att utvecklas och vågar göra det. Positiv känsla jag bär med stolthet.”*

*Respondent 7*

Respondent sex har lättsam inställning till balans mellan krav- och resursfrågan och menar att han har allt han behöver. Han kan vila, har bra relation till överordnade och underställda och kan utnyttja de materiella resurserna såsom att använda jobbilan om han behöver åka någonstans. Vidare upplever han beroende av arbetsbelastning ökad eller minskad trivsel. Under lågsäsong kan han känna sig understimulerad och att han ibland inte behövs på arbetet. I Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) berörs begreppen krav i arbetet och resurser för arbetet, vid obalans mellan dessa faktorer uppstår ohälsosam arbetsbelastning vilket kan leda till ohälsa. Detta berörs även i JD-R modellen (Demerouti et al., 2001), när arbetsbelastningen blir för hög ökar individens risk för utmattning och vid avsaknad av resurser i arbetet blir det svårt att kunna hantera de krav man ställs inför. Detta har vi kunnat se vid fallet med respondent ett, efter lång tid av hög arbetsbelastning utan tillgång till behövda resurser kände hon att hon inte klarade av arbetet mer och blev sjukskriven på grund av utmattningssyndrom. Nu efter kortare sjukskrivning, ser hon fram emot att börja arbeta igen och har hoppfull inställning. Med ledningens stöd kommer hennes arbetskrav att sänkas genom att hon enbart kommer ha tjänsten teamledare, tidigare var hon även projektledare. Hon kommer även få mer resurser genom stöd från chefer och kollegor, samt en projektledare som kommer att finnas som hjälp och ta över vissa av hennes arbetsuppgifter.

### **5.3 Friskfaktorer som chefer upplever hälsofrämjande**

#### **5.3.1 Att kunna styra sina arbetstider**

Flera respondenter antyder att frihet i att kunna bestämma över sin arbetssituation på olika sätt är en friskfaktor som främjar hälsa och ökar motivationen kopplat till arbetet. Respondent åtta menar att den frihet hon har i sitt arbete främjar hälsan mycket. Hon uppger att hennes röst blir hörd och att hon har stora påverkansmöjligheter på sin arbetssituation. Nedan följer ett citat från en annan respondent som berör flexitid;

*”Vi har flexitid (...) jag tycker om att vara på jobbet kl. 07:30, oftast kommer inte kollegor förrän framåt åtta och då har jag en halvtimme när jag kan titta igenom dagen och det tycker jag främjar mycket, att ha den möjligheten att flexa.”*

*Respondent 3*

Möjligheten att kunna styra över sina arbetstider upplevs vara uppskattad bland flera respondenter. Att kunna påverka sin arbetssituation är en friskfaktor på organisationsnivå (Winroth, 2018). Enligt Jobb- krav- resurs- modellen är kontroll över sin arbetssituation en organisatorisk resurs som kan underlätta på de arbetskrav som en individ ställs inför (Demerouti et al, 2001). Nedan följer ett ytterligare citat gällande detta;

*”ja men jag tror verkligen på det här, att folk kan styra över sin egen tid och att det inte är såhär att du ska vara på jobbet kl. åtta och sen ska du hem kl. fem och att det inte finns något rörelseutrymme. Jag tror att det är en jätteviktig aspekt att man kan styra över sin egen tid.”*

*-Respondent 2*

### **5.3.2 Energi och återhämtning**

Majoriteten av respondenterna uppger någon form av social aspekt som en upplevd friskfaktor. Trots sin stressande arbetssituation menar respondent ett att hon får mycket energi från sina kollegor. Detta genom att de skrattar och tramsar med varandra, samt att de har lättsam stämning. Respondent två är inne på samma spår och menar att hon får mycket energi genom sina kollegor, att ta en kopp kaffe tillsammans, skratta och föra olika dialoger. Respondent fyra lyfter fram det sociala samspelet och menar att sättet man är mot varandra är viktigt och att det ska kännas kul att vara bland sina kollegor. Respondent sex upplever det vara hälsofrämjande att prata ut med sin familj och sina kollegor om sådant som betungar honom gällande arbetet. Respondent sju menar att samarbete är en viktig friskfaktor för honom, har de mycket att göra så är det en självklarhet att de hjälps åt och underlättar för varandra.

Flera studier har påvisat vikten av sociala relationer på arbetsplatser. Dellve et al. (2013) menar att en stödjande ledning och kollegor främjar hälsan och minskar på stress. De menar även att chefsposition kan påverka vilken grupp vars stödet kommer från (Dellve et al., 2013). Även forskning från MYNAK (2020) visar på att fungerande sociala relationer är hälsofrämjande friskfaktor. Vi finner en koppling mellan det första påståendet och det som respondenterna har uppgett, majoriteten av respondenterna upplevde att olika typer av stöd underlättade deras vardag på arbetet. Vi finner dock ingen koppling mellan det andra påståendet och respondenternas upplevelser, det finns inget mönster eller koppling mellan chefsposition och källa där man får stöd. I en annan studie, skriven av Ejlerstsson (2021) berörs sociala relationer samt socialt stöd och beskrivs som viktiga friskhetsfaktorer på arbetsplatsen. Precis som respondenterna menar framhävs faktorer som hjälpsamhet, skratt och stöttning i studien och påstås ha återhämningsseffekt. Detta faller i linje med vad till exempel respondent ett och två uppger, att de får energi av sina kollegor och den stämning de har skapat på arbetsplatsen. Nedan följer två citat från två respondenter där de uttryckte

sig gällande sina kollegor och hur den aspekten främjar deras hälsa och förbättrar deras arbetsmiljö:

*”Där ger mina kollegor mig väldigt mycket energi (...) när jag känner att nu är jag trött på att stirra på datorn, när det har varit en skitmorgon, man har haft jättemånga sjukanmälningar och man kommer liksom och är helt nedstämd och att det är jobbigt med mycket problem att lösa så är det mina kollegor som ger mig energi. Det handlar mest om att snacka egentligen (...) jag kan stå och gapa ut det med en kollega så står vi och skrattar så löser det sig.”*

- Respondent 8

*”Sen tänker jag också att det är bra att ha ett rum tillsammans med en kollega, att vi inte sitter i kontorslandskap. Det främjar också att ha en kollega så man inte sitter helt ensam.”*

-Respondent 3

Ovan nämnda friskfaktorer räknas på gruppnivå och påverkar den sociala arbetsmiljön. Winroth (2018) menar att sociala relationer som finns i organisationer kan medföra friskfaktorer vilka förbättrar upplevelse av sociala arbetsmiljön. Trots att vissa respondenter känner sig stressade och har hög arbetsbelastning, är räddningen många gånger kollegorna. Medarbetarskap beskrivs som en friskfaktor där alla gruppmedlemmar bär på ett ansvar att forma ett gott arbetsklimat, detta genom att vara trevliga mot varandra och goda attityder gentemot sina kollegor (Winroth, 2018). Resultatet visar att respondenterna förstår innebörd av medarbetarskap, vilken effekt det ger för arbetsmiljön, men även vad som krävs för att nå det.

### **5.3.3 Återhämtning genom att anpassa sina möten och tankar om framtiden**

Återhämtning är en friskfaktor som flera respondenter upplever hälsofrämjande. Respondent fyra uppger att han fick lära sig den hårda vägen, vikten av återhämtning och att det inte alltid har varit en självklarhet. Han har koll på det nu och är nogga med att inte ha alldeles för långa möten och att ta paus mellan varje möte. Respondenter tre, fem och två är inne på samma bana och upplever att pauser mellan möten ger dem mycket återhämtning. Respondent tre uppger att hon är nogga med att inte rusa från en arbetsuppgift till en annan. Respondent fem menar att det är viktigt med kortare möten och att gå ut och byta miljö. Han har även en strategi där han har telefonmöte och är ute och tar en promenad samtidigt, då återhämtar han sig och känner sig dessutom produktiv. Respondent två ser till att ha en håltimme under dagen där hon kan svara på mail och sådant som inte har med möten att göra. Att sätta sig ner, vila och ta en kopp kaffe är återhämtningsstrategi för respondent sex.

Några respondenter uppgav att de inte har några återhämtningsstrategier eller inte har tid för att återhämta sig under arbetsdagen. De har antingen för mycket att göra eller tänker inte på att de behöver återhämta sig.

*”Jag hinner inte återhämta mig alltid, ibland är det väldigt intensiva dagar men jag tar alltid lunch, det har jag bestämt mig för och jag vill inte prata jobb på lunchen.”*

*-Respondent 3*

Respondent ett menar att problematiken för henne har varit att hon inte kunnat återhämta sig och säger:

*”Ja det är väl det som har varit problemet, att jag inte har gjort det. Jag har liksom inte hunnit för jag har haft för mycket att göra så att det har varit total fokus på leverans.”*

*-Respondent 1*

När vi ställde följdfrågan: *”hur känner du för framtiden med återhämtningen?”*, svarade respondenten att hon inte alls har tänkt på det men att det är bra att vi tog upp det, hon har bara tänkt att hon ska återhämta sig efter jobbet. Forskningen indikerar att det är viktigt att ha återhämtningsstrategier under arbetsdagen och känna sig återhämtad redan under arbetstid för att ha energi kvar efter arbetet (Ejlertsson, 2021).

De respondenter som lägger stor vikt på återhämtningsstrategier och arbetar med det proaktivt uppger att de känner stor skillnad. De både mår mycket bättre och upplever att arbetssituationen blir mer hanterbar trots höga krav och stress. Detta faller i linje med att återhämtning anses vara både en resurs i arbetet och en friskfaktor på individnivå (Winroth, 2018; Dellve & Eriksson, 2016). Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2015:4 anses möjlighet till återhämtning vara en organisatorisk förutsättning samt resurs i arbetet (Dellve & Eriksson, 2016). Återhämtning som resurs underlättar vikten på de krav som individen ställs inför. Detta genom att prioritera tid för reflektion och återhämtning från arbetet och stressade situationer (Dellve & Eriksson, 2016). På så sätt blir även återhämtning en friskfaktor som främjar hälsan och drar individen till hälsopolen som har behandlats i avsnittet om hälsofrämjande perspektiv (Winroth, 2018).

### 5.3.4 Att bli hörd och vikten av fungerande kommunikation

Enligt respondent fem är fungerande kommunikation med överordnad och kollegor en friskfaktor. Att kunna säga till vid överbelastning och att det faktiskt görs något åt situationen. Respondenten säger;

*”Det gäller ju som individ, som jag själv gör är att säga till när jag har för mycket: broms, ska jag göra detta så måste vi ta bort någonting annat (...) eller så får vi bara pausa vissa grejer så vi gör färdigt och sen kan vi ta nästa grejer.”*

-Respondent 5

Vidare menar respondent två att dialog är viktig friskfaktor som främjar hälsan. Att ge folk möjlighet att få sin röst hörd och att de ska kunna lyfta fram sådant som de tycker inte fungerar är en viktig aspekt av arbetet som hon själv arbetar mycket med genom att försöka vara tillgänglig för sina medarbetare. En annan viktig aspekt som hon benämner är att veta vad som förväntas av en som anställd. Kommunikation och dialog beskrivs som hälsofrämjande friskfaktorer kopplat till den upplevda arbetsmiljön. Begreppen delaktighet och tydlighet innebär att individen får sin röst hörd och att det tas beaktas vid beslutsprocesser. Även tydlig arbetsroll, arbetsuppgifter och förväntningar påstås vara viktiga friskfaktorer (Winroth, 2018). Inom teoribildningen KASAM behandlas begreppet begriplighet vilken möjliggörs genom bland annat friskfaktorerna kommunikation och återkoppling av chefer och medarbetare (Antonovsky, 2009). Respondenternas påståenden har tydliga kopplingar och stärker det som hänvisas av Winroth (2018), att fungerande kommunikation är en aspekt som har hälsofrämjande effekt. Dessa faktorer räknas även som resurser i arbetet och hjälper till att underlätta de krav som chefer ställs inför (Dellve & Eriksson, 2016).

Respondent ett ger oss en tydligare uppfattning av varför det är viktigt med att ha en tydlig roll och att förväntningarna kommuniceras på ett bra sätt. Hon upplever sig ha ganska lite tydlighet gällande hennes arbetsroll och att det är svårt att veta vilka förväntningar hon har på sig. Vidare upplever hon att det är stressande att ha det på detta vis då hon aldrig vet om hon gör ett bra jobb och vad som ska prioriteras. Hon säger:

*”Liksom vad är det som vi måste få gjort först? Vad är det som organisationen och ledningen tycker är viktigast? Så det är ju superstressande (...) ”Du gör ett bra jobb”, vad det nu än betyder när man inte vet vad ett bra jobb är och det heller inte är definierat vad jag egentligen ska göra liksom. Så jag vet ju att jag gör ett bra jobb men det är lite jag själv som inte känner det.”*

-Respondent 1

Det intressanta här är att respondent ett och två arbetar på samma arbetsplats och har olika uppfattningar om tydlighet gällande arbetsroll och förväntningar. Detta tror vi beror på att respondent två är mellanchefer och sitter i ledningsgruppen medan respondent ett är första linjenschef och inte medlem i ledningsgruppen. Att sitta i ledningsgruppen innebär att vara med och fatta viktiga beslut om organisationens mål, struktur och ledningsstrategier. Dessa blir därför mycket tydliga för respondent två då hon är med och formulerar dessa medan respondent ett inte upplever samma tydlighet. Respondent ett menar att det finns en spricka i kommunikationen och att information inte riktigt når fram till alla. Respondent två uppger att hon trivs väldigt bra med sin arbetsroll och vet vilka förväntningar hon har på sig. Detta även om hon ibland kan känna sig stressad, ha hög arbetsbelastning upplever hon en balans mellan krav och resurser. Respondent ett delar inte samma uppfattning och tycker snarare att hennes arbetssituation är väldigt stressande då hon inte upplever någon tydlighet från organisationens håll. Denna situation understryker vikten av kommunikation och tydlighet som hälsofrämjande faktorer. Teoribildningen KASAM ger en grundlig förståelse och förklaring för ovanstående information. Hanterbarhet kan innebära olika saker men i detta fall handlar det om de yttre faktorer som påverkas av omgivningen, i avsnittet Friskfaktorer på individnivå förklarar vi begreppet mer omfattande. Antonovsky (2009) menar att hanterbarhet är en friskfaktor som möjliggörs genom bland annat tydlighet i ansvarsroll och höga påverkansmöjligheter. Exemplet ovan med respondent ett och två förser en djupare förståelse till varför det kan vara viktigt att ta hänsyn till sådana typer av friskfaktorer. Detta då vi i detta fall kan se en tydlig koppling mellan teori och praktik överensstämmer. En friskfaktor som hanterbarhet har i detta fall visat sig vara avgörande för hälsan beroendes på om den finns eller inte.



## 5.4 Slutsatser

*För att uppnå studiens syfte behöver följande frågeställningar besvaras: "Hur upplever första linjens- och mellanchefer sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö?" och "Vilka friskfaktorer upplever första linjens- och mellanchefer som hälsofrämjande?". Organisatorisk och social arbetsmiljö har behandlats som två separata ämnen i avsnitt 5 (Resultat och analys), därför görs även en sådan distinktion under detta avsnitt.*

### 5.4.1 Organisatorisk arbetsmiljö

Gällande chefers upplevelse av organisatoriska arbetsmiljö, som berörs i frågeställning ett, visar vår studie att första linjens- och mellanchefer har svårt att hinna med tilldelade arbetsuppgifter på en 40 timmars arbetsvecka. De respondenter som svarade att de hann med har goda delegerings-möjligheter.

Rutinerade och erfarna arbetsgrupper visar sig vara en faktor som skapar mer tid för andra arbetsuppgifter. Vidare prioritering, effektivisering av arbetsuppgifter är viktiga strategier inom chefskapet. Trots dessa strategier räcker tiden ändå inte till vilket sig genom mindre tid för återkoppling till underställda. Ibland fungerar återkoppling bra ändå, speciellt när det är väl inarbetade arbetsrelationer. Ibland skapar det frustration i chefskapet. Har individen hög grad av KASAM upplevs stress mer hanterbart (Antonovsky, 2009).

Studien visar på ansvaret för balansen mellan arbetskraven och arbetsresurserna läggs på chefer. Resultatet visar även att respondenternas organisationer inte lyckas hela vägen med att implementera och följa regelverket enligt AFS 2015:4 som gäller för samtliga anställda. I föreskriften finns bindande regler som arbetsgivare ska följa och som innebär att ohälsa ska förebyggas genom planering av arbetstid. Trots detta ser vi mönster i att chefer inte hinner med sin mångfacetterade arbetsroll. Om organisationens mål inte är förankrade i alla delar av organisationen samt otydliga kan detta leda till chefers ohälsa (AFS 2015:4).

Chefers upplevelse av *buffert* visar sig enligt studiens resultat bero på medverkan i ledningsgrupp. De chefer som sitter i ledningsgruppen visar sig ha hög grad av kontroll och goda påverkansmöjligheter. De benämner inte sitt chefskap som lika stressande. Dock beror detta på typ av organisation. Inom skolvärlden pressas mellanchefer att prioritera skollag och skolförordning. Då skollagen står överst måste chefer i denna position försvara beslut som gör att skolförordningsmål används först. Även de chefer som arbetar med tydliga budgetmål, som inom bemanning, har en god upplevd grad av kontroll. Dock poängterar båda respondenter att det är lätt att glömma bort värdet av människor i dessa organisationer. Detta då organisationens mål primärt handlar om siffror. Studiens resultat visar även på att organisationer i tillväxt, missar att förankra mål i hela organisationen vilket skapar otydlighet och försvårar chefsrollen. På sikt kan detta leda till ohälsa samt utmattningssyndrom, om ingen återhämtning sker.

Studiens resultat visar på att organisationers stödfunktioner varierar. Skalan sträcker sig från ingen HR-avdelning till fullt stöd av HR-avdelning. Resultatet visar vikten av avstånd. De respondenter som har nära avstånd till överordnad upplever ett ökat stöd. Studien visar också att HR-avdelning måste ha utvecklade funktioner och tillräcklig storlek för att fungera som en stödresurs. När detta fallerar, fungerar inte stödfunktionen på optimalt sätt vilket kan ge ökad arbetsbörda vid svåra personalärenden samt ökad arbetsbörda för chefer.

#### **5.4.2 Social arbetsmiljö**

Gällande den sociala arbetsmiljö som berörs i studiens första frågeställning "*Hur upplever chefer sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö* ", visar vår studie vikten av god, professionell och öppen relation till både överordnade och underställda. Trots att chefer inte alltid har daglig kontakt med överordnade, uppskattar man snar återkoppling och svar. Vikten av att alla på arbetsplatsen försöker bidra med god stämning genom att hälsa på varandra. En chef menar att hans erfarenhet av att bli befördrad påverkat hans chefskap genom att sakta låta relationer växa fram samt tona ner sin ledarroll. Att främja relationer genom likabehandling samt skilja individer från arbete och rast. Då raster innebär ett mer avslappnat klimat där prat om arbete gärna undviks för chefers återhämtning.

Gällande återkoppling från överordnade och underställda framkommer vikten av god och öppet arbetsklimat. Att samtliga ska ges utrymme att diskutera när något känns svårt samt att återkoppling helst ska ske direkt. Att återkoppling inte enbart ska ske två gånger om året, både för överordnad och underställda. Resultatet visar också på att medarbetarsamtal är att föredra framför enkäter då följdfrågor kan ställas och hälsosignaler snappas upp. Även att försöka hinna checka av dagligen hur anställda mår när tillfälle ges.

Resultatet visade att trots hög arbetsbelastning och att det ställs höga krav på att vara chef går det att trivas och uppleva sin arbetsmiljö som god. Utmaningar finns men samtidigt finns även olika resurser såsom hjälpsamma kollegor och ett fungerande socialt stöd som underlättar arbetsvardagen. Stressfyllda perioder är något som generellt sätt är accepterat bland cheferna i olika grader. När det däremot inte finns resurser som buffrar upp för den upplevda stressen finns det en tendens för utmattning. Detta styrker meningen som hävdas inom det hälsofrämjande perspektivet kring stress som en faktor som kan vara positiv vid de fall där det finns resurser som räddar upp situationen. I resultatet framkom det även att när det inte går att göra något åt situationen finns en anpassningsförmåga, cheferna anpassar sig till de krav som ställs och de resurser som finns att ta och gör det bästa av situationen.

### 5.4.3 Friskfaktorer

Den andra frågeställningen som behandlar chefers upplevda friskfaktorer tar avstamp i ett hälsofrämjande perspektiv. Studiens resultat visar att det finns olika typer av friskfaktorer som främjar respondenternas hälsa. Att kunna styra över sina arbetstider utgör en friskfaktor som innebär individen får någon form av makt över sin arbetsituation. De sociala relationerna på arbetsplatsen utgör en av de friskfaktorer som är högt uppskattad. Att kunna prata ut, skratta och umgås med sina kollegor under arbetsdagen innebär en friskfaktor som upplevs vara hälsofrämjande. Resultatet visar vidare på att det finns en delad uppfattning kring återhämtning. Detta är en friskfaktor som uppskattas av vissa men som glöms bort av andra. De som fokuserar på att återhämta sig gör det oftast genom att justera sina möten, kortare möten, paus mellan mötena och att arbetsdagen inte enbart ska bestå av möten. Resultatet visar även att de respondenter som inte prioriterar återhämtning har för mycket att göra och nöjer sig många gånger med att ta en lunchrast. Vid hög arbetsbelastning är det enkelt att glömma bort en sådan faktor och en respondent menar att han fick lära sig hur viktigt det är med återhämtning efter att ha blivit utmattad. En annan respondent menar att hon även efter sin utmattning inte tänkte på vikten av återhämtning under arbetsdagen men att det är något hon ska börja tänka på.

Resultatet visar att en annan upplevd friskfaktor är att bli hörd av kollegor och överordnade. Chefer som upplever att de kan föra en dialog kring sådant som de tycker behöver ändras trivs oftast med sin chefsroll. Att kommunicera med överordnade vid överbelastning och att det faktiskt sker förändring är en faktor som uppskattas och främjar hälsan. Detta stärker påståendet att kommunikation fungerar som en friskfaktor enligt det hälsofrämjande perspektivet.

Resultatet visar vidare på att tydliga roller, arbetsuppgifter och förväntningar är friskfaktorer som kan ha en stor påverkan på den upplevda arbetsmiljön. Vi kan se en tydlig skillnad mellan respondenter som arbetar på samma arbetsplats där båda anser att dessa är faktorer som främjar hälsan. Skillnaden är att den ena upplever tydlighet och trivs med sitt arbete medan den andra inte gör det och menar vidare på att det är väldigt stressande att ha det på detta vis. Detta är vidare något som styrker att friskfaktorer påverkar måendet på en arbetsplats.

## 6. Avslutande diskussion

*Under följande avsnitt diskuteras den teoretiska referensramen och dess betydelse för studiens resultat. Sedan diskuteras även metodens betydelse för resultatet. Slutligen sker en kort diskussion kring studiens bidrag och förslag på fortsatt forskning.*

### 6.1 Teorins betydelse för resultatet

I studien används JD-R modellen och den chefsanpassade versionen av denna, samt ett hälsofrämjande perspektiv med fokus på friskfaktorer. Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS 2015:4) om organisatorisk och social arbetsmiljö är grundläggande för studien. JD-R modellen används i syfte att sätta respondenternas upplevelser, känslor och tankar i ett sammanhang. Modellen är övergripande och anpassningsbar till chefers arbetssituation, att vi använder Dellve och Erikssons (2016) version ger en ännu djupare bild av chefers förutsättningar och de chefsspecifika krav och resurser. Både originalmodellen och den chefsanpassade versionen har använts kontinuerligt, från studiens start till slut. Denna process påbörjades redan vid utformning av intervjuguiden där vi undersökte de krav och resurser som behandlas i modellen och sedan ställt frågor utifrån dessa. Vid analys av empirin användes återigen modellen som en del av den teoretiska referensramen, detta genom att det drogs paralleller mellan det som påstås i modellen och det som studiens resultat visar. Mer specifikt har det handlat om att jämföra den teoretiska referensramen med empirin. Vi har även kunnat använda teorin som en möjlig förklaring till respondenternas upplevelser och tankar och därav uppnå en djupare förståelse. Vi vill dock uppmärksamma att vi är medvetna om att studien berör en möjlig förklaring till studiens huvudfrågor, det är alltså inte den absoluta sanningen. Om en annan modell eller teori hade applicerats, hade resultatet förmodligen kunnat se annorlunda ut, detta då frågeställningarna hade undersökts ur ett annat perspektiv.

Att grunda studien på AFS 2015:4 gör studien aktuell och förankrad i de lagar och föreskrifter som finns i Sverige gällande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Föreskriften ger oss även en vägledning kring studiens utformning, därav vårt fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö, men även det hälsofrämjande perspektivet som behandlas i föreskriften. Föreskriften innehåller andra faktorer som inte berörs i denna studie, detta på grund av studiens omfattning. Ett sådant exempel är mål 7 § som behandlar att det ska sättas upp mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och att målen ska syfta till att främja hälsan på arbetsplatsen. Detta är en intressant vinkel att undersöka och hade med stor sannolikhet påverkat studiens resultat.

Studios resultat är framtaget ur åtta chefers upplevelser kring deras organisatoriska och sociala arbetsmiljö, vi har därmed förhoppning att andra chefer finner det intressant och använder det som en tankeställare kring sin egen arbetssituation. Ett hälsofrämjande perspektiv med fokus på friskfaktorer ger hopp och en positiv bild av ämnet snarare än att fokusera på de preventiva effekter som skapar ohälsa. Tidigare forskning har ofta belyst hälsans preventiva effekter, den senare forskningen visar vikten av ett hälsofrämjande

perspektiv. Syftet med den tidigare forskningen är att ge en förförståelse till studiens fokusområde och berör studiens syfte på olika vis och ger därmed en heltäckande bild av ämnet. Den tidigare forskningen har även många gånger stämt överens med det presenterade resultatet. Detta betyder att vi har kunnat finna möjliga förklaringar till empirin och därav uppnå djupare förståelse för chefernas upplevelser. Tack vare detta har vi även kunnat presentera ett resultat som förhoppningsvis uppmärksammar första linjens- och mellancheferers arbetsmiljö och startar en tankeställare kring vem det är som tar hand om chefen.

## **6.2 Metodens betydelse för resultatet**

Kvalitativa intervjuer har varit studiens undersökningsmetod, genom kvalitativ metod ges djupare förståelse för människans upplevelser vilket är svårt att genom kvantitativ metod. Genom intervjuer är det enklare att ställa följdfrågor och be respondenter förtydliga vad de menar för att nå djupare förståelse. Detta faller i linje med studiens metodologiska ansats med en socialkonstruktivistisk utgångspunkt. Även vissa respondenter menar att medarbetarenkäter endast ger en siffra, vilket är öppet för mångtydig tolkning och säger inte så mycket om vad personen egentligen menar. Det hade varit väldigt svårt att fånga in den insamlade empirin som består av subjektiva tankar och funderingar genom exempelvis enkäter. Empirin har vidare analyserats på ett tematiskt sätt som innebär att man låter texten tala för sig själv genom de koder som framkommer. Därav ökar trovärdigheten av resultatet då den har tagits fram på ett systematiskt och transparent sätt. Genom studiens metod kunde syftet uppnås, empirin som har samlats in har varit väldigt innehållsrikt och varit ett startskott för en djupgående analys. Vi har kunnat finna flera friskfaktorer som upplevs som hälsofrämjande men även fått en djupare bild av hur chefer upplever sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

Då studiens syftar till att fånga upp chefers upplevelse av sin arbetsmiljö behövde vi få in mer komplexa och utvecklade svar, vilket är enklare att uppnå genom studiens metod än en kvantitativ metod. Tidsaspekten spelar däremot roll, med tanke på studiens omfattning kunde enbart en intervju utföras med varje respondent. Om vi hade haft längre tid att utföra studien hade det varit önskvärt att utföra flera intervjuer med respondenterna för att skapa en relation med dem och öka tilliten. De hade förmodligen öppnat upp sig ännu mer kring deras upplevelser av sin arbetssituation och därav hade studiens resultat kunnat se annorlunda ut. Detta är dock en explorativ studie vilket syftar till att ge en försmak för ämnet och upphov för andra forskare att forska vidare på det.

Ytterligare faktorer som kan ha påverkat resultatet är urvalsproceduren och vår förförståelse. Vi har tidigare nämnt förförståelse under avsnitt 4.4 där vi menade att vår förförståelse påverkar hur vi tolkar och förstår saker och ting. Vid studiens förarbete hade vi en tanke om att majoriteten av första linjens- och mellanchefer ska ha det väldigt tufft och inte alls trivas i sina arbetsroller. När vi påbörjade utföra intervjuerna började vi förstå att det inte alls är så

vid alla fall. På grund av vår förförståelse gällande ämnet kan det vara så att vi var något kritiska mot tanken att en chef kan uppleva sin arbetsmiljö som gynnsam trots exempelvis hög arbetsbelastning. Vi var dock medvetna om att vår förförståelse inte alltid kommer att stämma överens med respondenternas upplevelser, därav var det viktigt att analysen av empirin i skulle ske enighet med vår analysmetod. Gällande urvalsproceduren, då vi använde snöbollsurval som komplement intervjuades vissa respondenter som kände varandra. Detta kan vara problematiskt då det kan vara så att respondenterna rekommenderade individer som liknar dem i personlighet och tankesätt vilket kan styra resultatet mot ett visst håll.

### **6.3 Resultatsammanfattning**

Studiens resultat visar på en variation av upplevelser gällande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Vidare visar resultatet att olika typer av friskfaktorer upplevs som hälsofrämjande. Gällande den organisatoriska arbetsmiljön visar resultatet att faktorer som tydlighet i arbetsroll, organisationsmål och arbetsuppgifter är avgörande för ett lyckat chefskap. Chefers upplevelse av arbetstider varierar och beror på faktorer som hur väluppbyggt ens team är och om det finns möjlighet till delegering. Resultatet visar vidare på att fungerande kommunikation och stöd från överordnade är en viktig aspekt för chefers upplevelse av att lyckas i chefsrollen. Gällande den sociala arbetsmiljön visar resultatet att chefers sociala relationer på arbetet upplevs som viktiga och hälsofrämjande.

Respondenternas upplevelse av återkoppling är att det är något som de uppskattar men inget som de tar för givet. Man vill höra konstruktiv feedback men förväntar sig inte en klapp på axeln av överordnade. Resultatet visar på en varierande uppfattning kring återkoppling av underställda, vissa önskar att de kan få mer feedback medan andra anser att de får tillräcklig.

Trots tuffa arbetskrav och hög arbetsbelastning kan chefer trivas på arbetet och med sin arbetsroll, detta tack vare de resurser och det stöd som de får. Resultatet visar att en upplevd friskfaktor är att kunna ha makten över sin arbetssituation, genom att exempelvis kunna styra över sina arbetstider. En annan upplevd friskfaktor är att anpassa sina möten så att de inte är för långa och att det finns pauser emellan, studiens resultat visar på att detta är en förutsättning för återhämtning. En friskfaktor som upplevs som hälsofrämjande är fungerande sociala relationer, respondenterna uppgav att de får mycket energi från sina kollegor genom att de b.la. skrattar med och stöttar varandra.

### **6.4 Arbetsvetenskapligt bidrag**

Studien bidrar till medvetande om JD-R modellen som kan öka arbetsmotivation, hur viktigt det är med återhämtning, balans mellan krav och resurser och att fokusera på friskfaktorer som bevarar hälsan. Vi anser även att vår studie bidrar till ökad uppmärksamhet av Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2015:4, det kan vara viktigt för arbetsgivare att känna till denna föreskrift för att veta hur de kan arbeta med arbetsmiljöfrågor som berör den organisatoriska och sociala delen.

Studien bidrar även till bättre förståelse för chefers upplevda organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Det är ett komplext ämne som inte innefattar enbart ett definitivt svar, genom denna studie förstår läsaren att chefers upplevelse av sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö kan variera trots liknande omständigheter. Studien bidrar även till ökad förståelse för betydelsen av sociala relationer och socialt stöd, studiens resultat visar att den sociala aspekten av chefsarbetet är avgörande för den upplevda arbetsmiljön. Avslutningsvis anser vi att vår studie bidrar till förståelse av chefers behov av uppmärksamhet, det kan vara enkelt att tänka på chefen som den som ska ta hand om alla men vi ställer frågan; vem tar hand om chefen?

### **6.5 Förslag på vidare forskning**

Vi menar att förslagsvis kan vidare forskning fokuseras kring; undersökning om hur chefers personlighet och ledarskapsstil kan påverka deras upplevelse av deras organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Alltså vilken roll personligheten kan spela gällande individens upplevelse. I AFS 2015: 4 finns paragraf 7 § (vilket vi tidigare nämnt i uppsatsen) som handlar om mål som organisation ska sätta upp. Detta i syfte att främja hälsa på arbetsplatser och därmed den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Detta är en intressant vinkel att undersöka och hade med stor sannolikhet påverkat resultatet.

En del av den teori vi kommit över har berört den digitala arbetsmiljön vilket vi även fick som förslag av en respondent. När vi frågade denne om eventuella frågor, menade han att den digitala arbetsmiljön förändrats stort efter Covid19. Men även organisationers förväntan på chefer i att läsa fler mail än tidigare och flexiblare arbetstid vilken kan suddas ut gränser mellan arbetsliv och privatliv. En annan fråga som annan respondent nämnde gäller den etiska delen av ledarskap. Detta då respondenten upplevt sig ensam som chef i organisation med utländsk härkomst. Som tidigare forskning visat lämpar sig JD-R modellen för grupper såsom chefer (Berntson et al., 2012). Longitudinella studier skulle med fördel kunna utforska vidare inom ämnet med ovan nämnda inriktningar.

## **7. Referenser**

Ahrne, G., & Svensson, P. (2018). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Andra upplagan. Stockholm: Liber AB. ss. 8–16.

AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2021) *Tolkning och reflektion-vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (3e uppl.). Studentlitteratur.

Angelöw, B. (2013). *Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet*. Natur & kultur.

Antonovsky, A. (2009). *Hälsans mysterium*. Natur och kultur.

Arbetsgivarverket. (2022). *Psykosocial arbetsmiljö*. Tillgänglig: [Psykosocial arbetsmiljö \(arbetsgivarverket.s\)](https://arbetsgivarverket.s) [Hämtad: 2022-04-04].

Arbetslivsinstitutet. (2006). *Chef idag*. Lenanders AB

Bakker, A & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22:3, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 12:4, 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>

Bambra, C., Lunan, T., Eikemo, T.A., Van der Wel, K.A., & Dragano, N. (2014). Work, health and welfare: The association between working conditions, welfare states and self-reported general health in Europe. *International journal of health services*, 44:1, 113-136. <https://doi.org/10.2190/HS.44.1.g>



Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical Situations for Managers in the Swedish Public Sector: Cluster Analysis of Working Conditions Using the Job Demands-Resources Model. *International Public Management Journal*, 15:1, 100-130.  
<https://doi.org/10.1080/10967494.2012.684026>

Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101.<https://org.doi/1478088706qp063oa>

Bryman, L. (2020). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.

Corin, L. & Björk, L. (2016). Job Demands and Job Resources in Human Service Managerial Work An External Assessment Through Work Content Analysis. *Nordic journal of working life studies*, 6,4, 3-28. <https://org.doi/10.19154/njwls.v6i4.5610>

Corin, L. & Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. SNS förlag.

Dellve, L., Andreasson, J., Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*.

<URL/file:///C:/Users/groen/Downloads/admin-smtnr6ldjagj.pdf>

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). Hållbart ledarskap i vardag och förändring. Högskolan i Borås.

Demerouti, E., Bakker, B., Nachreiner, F & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 499-512.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken-För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4e uppl.). Studentlitteratur.

Ejlertsson, L. (2021) *Recovery at work as a health-promoting process*. Lund University, Faculty of Medicine.

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2018). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. (2a uppl., s 34–54). Liber.

Hallin, A & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. Studentlitteratur.

Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Studentlitteratur.

Holm-Ingemann, J. (2016). *Vetenskapsteori för samhällsvetare*. Gleerups.

Hultberg, A., Ahlborg, G.jr., Jonsdottir, I.H., Winroth, J., Corin, L., & Heimdahl, M. (2018) Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder. *ISM-Rapport 21*. 1–46. vregion, <https://www.vregion.se/ov/ism/arbetsliv/halsoframjande-arbetsplats/kansla-av-sammanhang/>

Jahoda, M., Lazarfeld, P, F., & Zeisel, H. (2014). *De arbetslösa i Marienthal*. Arkiv Förlag

Jenny, J, G., Bauer J, F., Füllemann, D., Broetje, S., & Brauchli, R. (2019). “Resources-Demands Ratio”: Translating the JD-R-Model for company stakeholders. *Journal of Occupational Health*, 62, 1-11. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12101>

Karlqvist, L & Gard, G. (2013). Health-promoting educational interventions: A one-year follow-up study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 41, 32–42. <https://doi.org/10.1177/1403494812467504>

Karanika-Murray, M., & Weyman, A. K. (2013). Optimising workplace interventions for health and well-being. *International Journal of Workplace Health Management; Bingley*, 6, 104-117. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2011-0024>

Lundqvist, D., Fogelberg Eriksson, A., & Ekberg, K. (2010). Exploring the relationship between managers’ leadership and their health. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 42(3), 419-427. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1395>

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK) & Arbetsmiljöverket. (2021). Friskfaktorer som kan mätas och följas över tid. Rapport 2021:1. ISBN 978-91-986121-9-6.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (MYNAK). (2020). Faktorer som skapar friska och välmående arbetsplatser. Rapport KS 2020:2. ISBN 978-91-985961-6-8.

Nilsson, W., Wallo, A., Rönqvist, D., & Davidsson, B. (2018). *Human resource development- att utveckla individer, grupper och organisationer*. Studentlitteratur.

SFS 1977:1160: *Arbetsmiljölagen*. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160\\_sfs-1977-1160](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160).

Stoetzer, U., Bergman P., Åborg, C., Johansson, G., Ahlberg, G., Parmasund, M. & Svartengren, M. (2012). Organizational factors related to low levels of sickness absence in a representative set of Swedish companies. *Work* 47, 193–205 193. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1472>

Tengblad, S. (2013). *The Work of Managers- Towards a Practice Theory of Management*. OUP Oxford.

Törnebohm, H. Kunskapsbildning inom explorativa studier. Avdelningen för vetenskapsteori, 1973:44. Göteborgs universitet

Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer. Publicerad 2002. Tillgänglig: [https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf) [Hämtad: 2022-04-08].

Vetenskapsrådet (2017). God forskningssed. Reviderad utgåva. Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html> [Hämtad: 2022-04-08].

Vetenskapsrådet 2021. Enheten för Kliniska studier. Reviderad 2021-12-10. Tillgänglig: <https://www.kliniskastudier.se/for-dig-som-forskar/kliniska-studier---steg-for-steg/analys.html#> [Hämtad 2022-05-02]

Vingård, E & Svartengren, M. (2013). *Hälsa och framtid i kommuner och landsting*. Karolinska institutet & Uppsala universitet.

Virtanen, P., Siukola, A., Luukkaala, T., Savinainen, M., Arola, H., Nygård, C-H., Kivimäki, M., Helenius, H., & Vahtera, J. (2008). Sick leaves in four factories—do characteristics of

employees and work conditions explain differences in sickness absence between workplaces? *Scand J Work Environ Health*, volym (4), 260–266. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1225>

Waldenström, K & Härenstam, A. (2006). *Hur skapas bra arbetsförhållanden? En studie av strategier hos chefer och anställda*. Arbets- och miljömedicin.

Winroth, J. (2018). *Organisationshälsa- En bok om hållbart arbetsliv*. Studentlitteratur.

Winroth, J. (2019). Organisatorisk och social arbetsmiljö. Tillgänglig:  
file:///C:/Users/groen/Downloads/Organisatorisk%20och%20social%20arbetsmilj%C3%B6.  
%20III%20%20Arbetsdokumentdocx.pdf [Hämtad: 2022-04-07].

## **Bilagor**

### **Bilaga 1-Intervjuguide**

### **Syfte**

Studien syftar till att skapa djupare förståelse för chefers upplevelse, av sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö. I föreskriften definieras begreppet organisatorisk arbetsmiljö som arbetsvillkor vilket innefattar ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, krav, resurser och ansvar samt fördelning av arbetsuppgifter.

Social arbetsmiljö definieras som de arbetsvillkor som berör socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor

### **Informera om**

- Konfidentialitet och samtyckeskrav
- Fråga om det är okej att spela in intervjun
- Respondent får hoppa över frågor eller avbryta intervjun när hen önskar
- Berätta vad studien handlar om och vad syftet är (berätta om organisatorisk och social arbetsmiljö)

### **Bakgrundsinformation**

- Vad är din arbetstitel? förklara kort vad din roll innebär
- Hur länge har du arbetat som chef?
- Känner du till AFS2015:4 organisatorisk och social arbetsmiljö?

### **Nyckelfrågor**

#### **Organisatorisk arbetsmiljö**

1. Hur många underställda ansvarar du över? (Dellve 2016)
2. Vilket personalansvar har du?
3. Hur skulle du uppskatta din möjlighet att utföra dina arbetsuppgifter?
  - a. Tidsmässigt (hasta igenom eller kvalite)?
  - b. Övertid?
4. Vilka möjligheter har du att påverka din arbetssituation?
  - a. Möjlighet att påverka hur och när arbetet utförs
  - b. Inflytande på organisationen
  - c. Möjlighet att använda sin kunskap och erfarenhet
5. I vilken utsträckning upplever du tyllighet från organisationen gällande din arbetsroll och arbetsuppgifter? (dellve 2016)
6. I vilken utsträckning är organisationens mål tydliga för dig som chef?
7. Hur är dessa förankrade i organisationen? (inom högsta ledning och alla delar av organisationen)
8. I vilken utsträckning känner du att du kan föra en dialog med din överordnade gällande sådant som du behöver stöd med?

9. Uppgiftsorienterat
10. Social stöttning vid konflikter osv
11. 8. Om HR avdelning finns, vilken roll spelar de på arbetsplatsen?
12. Finns det andra typer av stödresurser som underlättar ditt chefsarbete?
13. Möjlighet till delegering

### **Social arbetsmiljö**

14. Beskriv kort din relation till överordnade. (JDR, 2001)
15. Beskriv kort din relation till underställda.
16. Finns möjlighet till småprat osv under raster? (ISM)
17. Hur är stämningen mellan er?)
18. I samtal med en nära vän, hur skulle du beskriva dina känslor kopplat till din arbetsroll?
19. Hur skulle du uppskatta att dina insatser återkopplas av överordnade? (Demerouti, 2001) ev svar i fråga 20
20. Hur skulle du uppskatta att dina insatser återkopplas av underställda?
  - a. I form av Feedback
  - b. I form av Uppskattning
  - c. 15. Var hämtar du energi? (återhämtning på arbetsplatsen)
  - d. Raster, hur ser ditt schema ut?
21. Vilka aktiviteter eller strategier använder du för återhämtning under arbetsdagen?
  - a. Själv eller i grupp (Ejlertsson)
22. Vilka insatser anser du främjar hälsan på arbetsplatsen?
23. Känner du att det finns en balans mellan de krav och de resurser du har på arbetet?

### **Avslutande frågor**

Fråga om respondenten har frågor eller vill tillägga något

**Tacka för respondentens deltagande.**

### **Bilaga 2- Informationsbrev**

**Information till dig som ska delta i en undersökning som genomförs av en student under utbildning**

Du är inbjuden att delta i studien ”Chefers upplevelse av organisatorisk och social arbetsmiljö”. Studien utförs som en del av vårt examensarbete och syftar till att skapa djupare förståelse för chefers upplevelse, av sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Studien syftar även till att undersöka om kvinnor och män upplever sin arbetsmiljö olika.

Studien utförs som en del i vår utbildning, i kursen Arbetsvetenskap inom programmet Organisering och ledning av arbete i välfärd, Högskolan i Halmstad. Ansvarig lärare är Klara Öberg, klara.oberg@hh.se

Dina personuppgifter behandlas inom studien endast enligt ditt samtycke, och enligt kraven i dataskyddsförordningen. Ditt deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Ett återkallande påverkar dock inte den behandling som skett innan återkallandet. Du kan också när som helst begära att få en kopia av dina personuppgifter.

Materialet kommer delvis att behandlas inom molntjänsten Office 365 från Microsoft, som Högskolan har ett personuppgiftsbiträdesavtal med. Endast vi/och vår lärare kommer att ha tillgång till dina personuppgifter

De av dina personuppgifter jag kommer att behandla är: namn, ålder e-postadress och eventuellt telefonnummer.

Dina personuppgifter kommer att raderas när examensarbetet är godkänt. Personuppgiftsansvarig för studien är Högskolan i Halmstad, som nås via [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se) eller 035-16 71 00. Övrig information om hur Högskolan hanterar personuppgifter, och dina rättigheter utifrån dataskyddsförordningen, finns på [www.hh.se/dataskydd](http://www.hh.se/dataskydd). Har du frågor kan du också kontakta Högskolans dataskyddsombud, Anna Frederiksen, via [dataskydd@hh.se](mailto:dataskydd@hh.se).

Med vänlig hälsning

Camilla Grönberg, [camgro19@student.hh.se](mailto:camgro19@student.hh.se), 070-9617199 Baraa Abd-Aljawad, [barabd19@student.hh.se](mailto:barabd19@student.hh.se), 072-9652755

### **Bilaga 3-Samtyckesblankett**

**Samtycke till deltagande i ”Chefers upplevelse av organisatorisk och social arbetsmiljö”.**

Jag har fått information om studien ””Chefers upplevelse av organisatorisk och social arbetsmiljö” och accepterar att delta.

Jag har fått information om att de uppgifter som samlas in om mig kommer att behandlas konfidentiellt, på ett sådant sätt att min identitet inte kommer att avslöjas för obehöriga.

Jag är medveten om att min medverkan är helt frivillig och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

Underskrift

.....

Namnförtydligande

.....

Ort och datum