

MELLANCHEFER - EN FENOMENOLOGISK STUDIE

Mellanchefer – en Fenomenologisk Studie av hur
Chefer på Mellannivå Upplever sin Arbetsituation

Carina Hermansson och Jenny Lindstein

Institutionen för Psykologi, Lunds Universitet

Handledare: Roger Sages

Examinator: Bert Westerlundh

Abstract

This thesis is an explorative phenomenological study of 11 managers that are in an in between position within different organizations and that in some way are responsible of other staff members. The aim of the study was to examine and get an understanding of how each individual experience her/his situation at work. The results showed that the managers often refer to the same areas when they talk about their situations. But even though they talk about similar things they do so in different ways. All the factors that are brought up have different meanings for each person due to their individual ways of experiencing the world. This thesis tries to capture the participants' shared understandings but also the diversity within these understandings.

Vårt samhälle präglas av ständig förnyelse och snabba förändringar, vilket ställer stora krav både på dagens organisationer och på den enskilda individen att vara flexibla och kunna anpassa sig i olika situationer. Människans karaktär och relation till sin omgivning bygger i grund och botten på lojalitet och långsiktighet. Långvariga sociala band hjälper till att skapa en struktur i tillvaron. Begreppet flexibilitet i arbetslivet handlar dock allt mindre om de anställdas behov utan är i större uträkning en fråga om företagets krav på att utan inskränkningar förändra produktion och arbete (Sennett, 1999). Detta gör att individers och organisationers intressen ibland kan vara svåra att förena och frågan är vad det får för konsekvenser för människans uppfattning av sin arbetssituation. Organisationer består till stor del av människor och därför är det viktigt att de mänskliga relationerna fungerar på ett bra sätt, om en framgångsrik verksamhet ska kunna bedrivas. Då vår förmåga att förstå och förutsäga människor är begränsad kan dock samspelet mellan individer, grupper och avdelningar snabbt bli mycket komplicerat i en organisation. Verkligheten är för många chefer och administratörer förvirrande och kaotisk. Komplexitet, mångtydighet, etiska dilemman, politiskt tryck och personer som är villiga att fungera som stöd påverkar uppfattningen av den. Beroende på hur chefer hanterar och ser på situationen kan verkligheten antingen vara frustrerande och en ständig källa till svårigheter eller kan den ses som utmanande och fylld av möjligheter.

De svårigheter som är vanligt förekommande i organisationer kan bero på flera olika faktorer. Informationen kan vara vag eller ofullständig och ibland tolkas en och samma information helt olika av olika människor. Andra gånger är mångtydigheten medveten och avsiktlig i syfte att dölja hur det verkligen är ställt med en konflikt eller ett problem. Ofta är de faktorer som rör tid, händelser och processer så komplicerade, utspridda och oordnade att ingen helt kan begripa och än mindre kontrollera skeendet (Bolman & Deal, 2001).

Människor som innehar positioner som länkar samman avdelningar eller nivåer i organisationer, vilket mellanchefer ofta gör, är mer benägna än andra att uppleva stress och rollkonflikter (Cox, 2000). Rollkonflikter kan uppstå när två eller flera krav och förväntningar på en person krockar och uppfyllandet av något av dessa gör det svårt eller omöjligt att fullgöra de andra, vilket är vanligt för personer som befinner sig på mellanchefernivå. Hur rollkonflikten tar sig uttryck kan påverkas av hur mån en person är att leva upp till de olika förväntningar som finns. Alla människor innehar mer än en roll i livet och ju fler roller en person har desto större är sannolikheten att den här typen av konflikter uppstår. Det finns olika typer av rollkonflikter och de kan t.ex. förekomma i samband med att en persons värderingar inte stämmer överens med de förväntningar som finns på rollen. Vidare kan en konflikt uppkomma när kraven på en roll inte stämmer överens med kraven på en annan roll som innehas av samma person. Forskning har visat att rollkonflikter kan ha både positiva och negativa konsekvenser för individer och organisationer. Det har visat sig att människor som arbetar under stress och i omöjliga situationer faktiskt tycker om utmaningen, tvingas bli mer flexibla, öppna för olika åsikter och utvidga sina informationskällor. Å andra sidan kan rollkonflikter även ha negativa konsekvenser såsom minskat engagemang för organisationen och arbetet, samt reducerad arbetstillfredsställelse. Rollkonflikter har även kopplats till ökade spänningar, oro och ångest samt ett bristande förtroende och tilltro till chefer, kollegor och organisationen som helhet (Grimshaw, 1999). Forskning har visat att i yrken som innebär kontinuerligt ansvar för människor är risken för psykisk ohälsa hög. Ansvar för andra människor har, jämfört med ansvar för saker, även visat sig vara en större orsak till stress i samband med rollkonflikter (Cox, 2000).

Människan har en strävan efter att behärska och ha kontroll över sina livsvillkor och samtidigt ha möjlighet att utöva inflytande över och förändra olika aspekter av arbetet. Arbetslivsforskning visar att det finns samband mellan individens grad av kontroll över

arbetsvillkor och fenomen som stress, inlärd hjälplöshet och arbetsmiljörelaterad stress (Ellström, 2000). I Karaseks välkända krav/kontroll-modell för arbetsrelaterad stress ses krav och tvång som beroende på arbete och miljö. Psykisk påfrestning orsakas inte bara av en enda faktor i arbetsmiljön utan av den sammantagna effekten av dels kraven i arbetssituationen och dels den utsträckning i vilken individen har möjlighet att fatta beslut för att uppfylla dessa krav. Krav som tung arbetsbelastning, interpersonella konflikter och tidspress kan göra att individen känner motivation och energi. Saknas frihet att välja mellan olika handlingsalternativ och det istället finns tvång till ett visst agerande kan detta dock förhindra att energin används på ett positivt sätt. Om individen inte kan göra något åt situationen eller inte kan agera på passande sätt, på grund av att befogenhet att fatta beslut saknas, kan energin istället orsaka psykisk påfrestning. I Karaseks modell kallas stressorer, som t.ex. tung arbetsbelastning, för krav och den grad av beslutsfattande individen har för att uppfylla kraven benämns kontroll. Psykisk ohälsa som orsakas av en kombination av höga krav och lite kontroll kallas arbetspåfrestning. Karaseks modell innehåller två grundläggande antaganden. Påfrestningen kan förutspås bli större när kraven ökar i relation till minskad kontroll över beslutsfattande och då finns det stora risker för psykisk och fysisk ohälsa. Vidare kan personlig utveckling, motivation och lärande förutspås när graden av både krav och kontroll är höga i ett arbete (Karasek & Theorell, 1990).

Omfattande forskning visar att just en sådan arbetsmiljö som tillåter och stimulerar lärande och kompetensutveckling är av grundläggande betydelse för anställdas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling. Av särskild betydelse i detta sammanhang är dels arbetets komplexitet, d.v.s. att arbetet ger möjligheter till utmaningar och ställer krav på problemlösning, och dels det utrymme för egenkontroll och självbestämmande som finns i arbetssituationen (Ellström, 2000).

Syfte

Syftet med den här studien är att få en bild av hur mellanchefer med personalansvar upplever sin arbetssituation. Mellanchefer med personalansvar definieras här som personer med minst en chef över sig och som samtidigt har personal under sig som de ansvarar för. Valet att undersöka den här gruppen av människor baseras på att just mellanchefer kan tänkas befinna sig i en speciellt utsatt situation i organisationen. Tanken med studien är att se vilka aspekter och faktorer det är som deltagarna själva tar upp som betydelsefullt för dem i deras arbetssituation samt på vilket sätt de talar om dessa. Utifrån en fenomenologisk ansats studeras individen utifrån hans eller hennes egna uppfattningar. Målet är att få en inblick i de olika personernas livsvärldar och på så sätt fånga individens eget perspektiv.

Metod

Den här studien handlar om att försöka få en djupare insikt av hur individen uppfattar och upplever fenomen i sin arbetssituation samt relaterar till dem. En kvalitativ metod har ansetts lämplig eftersom den gör det möjligt att komma närmare individens upplevelse genom att på ett beskrivande sätt undersöka människors ord och handlingar (Maykut & Morehouse, 1997). Utifrån studiens syfte är det även passande med en fenomenologisk ansats, eftersom det gör det möjligt att nå respondentens uppfattning av och känslor för sin arbetsplats (Sages & Jakobsdottir, 1999).

Meningen är att låta de data som framkommer tala så mycket som möjligt och därför har en databearbetningsmetod som håller sig nära det empiriska materialet valts, vilket förespråkas av Alvesson och Sköldberg (1994). Det bearbetningsprogram som använts är Meaning Constitution Analysis (MCA) och bygger på fenomenologiska grundtankar. Den tillåter respondenten att i en självrapport fritt uttrycka sig med sina egna ord och ta upp det som är viktigt för henne/honom.

Fenomenologi

Fenomenologi handlar främst om ett nytt sätt att se på vetenskap. Ordet har varit i omlopp inom filosofi och vetenskap sedan mitten av 1700-talet (Bengtsson, 1998). Den här uppsatsen grundar sig på den fenomenologiska inriktning som härstammar från den tysk-tjeckiske matematikern och filosofen Edmund Husserl (1859-1938). Han ville åstadkomma en förändring i det tankesätt och synsätt som präglade det vetenskapliga arbetssättet. Den fenomenologi han skapade vände sig kritisk från den rådande kunskapen. Utgångspunkten inom fenomenologin var att gå till sakerna själva. Husserl ville komma till kärnan med fenomenens väsen. Genom att gå tillbaka till sakerna själva skulle det beroendeförhållande framkomma som existerar naturligt mellan subjekt och objekt (Husserl, 1995).

Fenomenologin strävar efter att göra saker och ting fullkomlig rättvisa. Tanken är att tala

utifrån sakerna själva istället för att inordna dem under rådande åsikter eller teorier (Bengtsson, 1998).

Redan vid det första mötet med ett objekt finns omedvetna (dock ej freudianska) föreställningar om objektets karaktär. Husserl skiljer mellan det han kallar *noesis* och *noema*. Noesis är akten då individen blir medveten om ett objekt, den så kallade medvetandeakten. Noema är meningsstrukturen för hur det avsedda objektet uppfattas (Husserl, 1995). Alla människor har en egen bild av världen som härrör ur individens bakgrund, erfarenhet och upplevelser. Då individer tolkar objekt olika finns lika många tolkningar som individer. Forskarens uppgift blir att försöka se med subjektets ögon och betrakta världen utifrån hennes eller hans perspektiv (Henriksson & Hermansson, 2002). Detta innebär även att forskaren försöker gå bortom sina egna förutfattade meningar och vara så fri från tidigare föreställningar som möjligt, vilket med fenomenologiska termer kallas *epoché*. Med epochén vänds intresset från objektets existens till dess mening och meningskonstitution (Sages & Hensfelt Dahl, 1999).

Den dagliga kulturella värld som individer föds och lever i kallar Husserl *livsvärlden*. Här finns arbetskamrater, träd och byggnader, men inte atomer eller kemiska formler, alltså sådana begrepp som används inom naturvetenskaper (Karlsson, 1999). Livsvärlden skapas genom individens dagliga aktiviteter och det är den värld som upplevs som självklar (Sages, 2003). Individer uppfattar dock samma värld olika, en plats varierar till exempel beroende på hur den används, i vilken kontext och vid vilken tid som individen befinner sig där, samt vilka andra som är där (Bengtsson, 1998). De uppfattningar en individ har om något, oberoende av vad det är, benämns inom fenomenologin *horisonter*. Det kan till exempel vara en sak, en händelse, en arbetssituation eller en familjerelation. (Sages & Hensfelt Dahl, 1999). Horisonter sätter gränser för vår förståelse, men inom dessa gränser öppnas det en mängd möjligheter. Till exempel genomgår psykologistuderande samma kurs, men de använder den

kunskap de får därigenom på olika sätt. Horisonterna flyttas hela tiden med nya erfarenheter (Hallberg, 1999). De horisonter en individ har utgör personens livsvärld och påverkar hur denna omvärld upplevs och konstitueras (Sages & Hensfelt Dahl, 1999).

En förståelse för människan går endast att uppnå genom att försöka närma sig hennes perspektiv med hennes hjälp och titta på fenomen utifrån hennes synsätt. Det är viktigt att vara medveten om att perspektivet beror helt och hållet på vilka förutsättningar personen har. Det är till exempel inte möjligt för en individ att tänka tankar som är omedvetna för henne eller honom. Ett folk som inte har sett snö har inga ord för det och har inga behov av det. Individer hindras i sitt tänkande och begränsas av de erfarenheter och kunskaper de redan har. Individens värld inskränks av den tillvaro de lever i och människan styrs av de villkor hon lever i (Arendt, 1958).

Datainsamling

Deltagare

För att få deltagare till den här studien kontaktades via telefon ett antal organisationer. Dessa var av olika storlek, inom olika branscher och låg i olika delar av landet. De personer som var tänkta som deltagare i studien var mellanchefer med personalansvar. Detta är en ganska bred kategori av människor, vilket innebär att de som deltar i studien kan inneha olika befattningar som t.ex. personalchef, arbetsledare eller platschef. Den gemensamma nämnaren är att de är mellanchefer med någon form av personalansvar. 50 sådana personer var villiga att delta i studien och besvara den öppna frågan, varav 11 stycken svarade.

Tillvägagångssätt

När klartecken givits av de 50 personer som valt att delta i undersökningen skickades forskningsfrågan tillsammans med en projektbeskrivning (se Bilaga A) ut till samtliga. Tillsammans med frågan upplystes deltagarna om att deras svar skulle behandlas

konfidentiellt. Utskicken skedde via post eller e-mail, beroende på vad varje deltagare föredrog.

Forskningsfrågan är utformad som en öppen fråga, som berör individens syn på sin arbetssituation. För att inspirera deltagarna gavs i frågan exempel på olika faktorer som kan tänkas ha betydelse för hur de upplever sin situation på arbetet. Tanken med att använda en fenomenologisk forskningsfråga var att få med så många aspekter som möjligt av deltagarnas egna tankar, känslor och idéer. Vid den metod (MCA) som användes i den här undersökningen rekommenderas att forskningsfrågan utformas på ett sätt som gör att personen fritt kan uttrycka sig utan några som helst begränsningar (Sages, Lundsten, Andersson & Histrup, 2000). Därför formulerades en öppen fråga på ett sätt som skulle få respondenterna att känna sig fria att kunna uttrycka sig precis så som de själva ville i en så kallad självrapport, vilket skulle ge en möjlighet att fånga just deras perspektiv.

Respondenterna uppmanades att försöka besvara frågan inom en vecka och begränsa sitt svar till max 2 sidor. Efter cirka 3 veckor hade 11 stycken svar kommit in. Med tanke på den begränsade tidsramen och studiens omfattning valdes att inte flytta fram sista datum för svar ytterligare, utan istället basera studien på de 11 svar som inkommit.

Dataanalys

För att analysera respondenternas självrapporter användes i denna studie programmet MCA version 4.3 för databearbetning. Detta är ett program för textanalys som är baserat på fenomenologiska idéer och det är utvecklat av Roger Sages, universitetslektor vid institutionen för psykologi vid Lunds universitet. Nedan följer en utförlig förklaring av bearbetningsprocessen.

MCA

Syftet med MCA är att komma till insikt om hur individens livsvärld är konstruerad och hur personen i fråga upplever den. Livsvärlden finns och skapas i individens dagliga

aktiviteter, därför är individen av högsta vetenskapliga värde för studiet av denna. Eftersom mening skapas hos individen är det nödvändigt att utgå ifrån hennes/hans egna termer och uttryck. MCA-metoden innebär just en noggrann analys av betydelsen såsom den är skapad av individen. En sådan analys är nödvändig för att kunna göra eventuella generaliseringar till andra människor.

MCA grundar sig på det fenomenologiska begreppet epoché. Begreppet innebär att i så stor utsträckning som möjligt frigöra sig från tidigare föreställningar, fördomar och åsikter kring ett fenomen baserade både på vetenskap och traditionella, kulturella grunder. Tanken med det fenomenologiska förhållningssättet är att vara öppen och mottaglig för ny kunskap som kan visa sig i självrapporterna.

Det första steget i MCA-analysen är att bryta upp texten i mindre *betydelseenheter*. Så snart en skiftning av betydelsen i meningen är märkbar ska texten brytas upp. Här spelar grammatiska språkregler ingen roll, utan hänsyn ska endast tas till betydelsen (Sages, 1998). Exempel på betydelseenheter som använts i denna studie visas i Figur 1.

Enhet	Betydelseenhet
34	I min roll är jag ofta med
35	och meddelar besluten
36	till medarbetarna
37	och det kan vara lite tufft

Figur 1.

Nästa steg är att utse *modaliteter*. Modaliteterna försöker ge en förståelse för individens egna erfarenheter. De ska öppna individens livsvärld och göra forskaren insatt i personens upplevelser. Modaliteterna ska spegla det sätt på vilket medvetandeakterna (noesis) skildrar meningsstrukturen hos det objekt som avses (noema), det vill säga modaliteterna speglar hur individen blir medveten om hur hon/han upplever något (Sages, 1998).

De modaliteter som används i denna studie uttrycker olika former av känsla, tro, funktion, ägande, subjekt, tid och vilja. De olika kategorierna av varje modalitet och dessas betydelse

redovisas i Bilaga B. Nedan följer två exempel på hur olika kategorier av modaliteter valts i den här studien.

Enhet	Betydelseenhet	Modalitetskategori
55	Stress därför att ambitionerna alltid är högre	a. doxa-affirmation b. perceptiv c. alltid förekommande d. neutral e. aspiration f. ej uttalat g. ospecificerat

Enhet	Betydelseenhet	Modalitetskategori
15	Under alla år och fortfarande	a. doxa-affirmation b. perceptiv c. nutid kopplat till dåtid d. neutral e. ingen f. ej uttalat g. ospecificerat

Figur 2. De olika modaliteterna är a) Tro, b) Funktion, c) Tid, d) Känsla, e) Vilja, f) Ägande och g) Subjekt.

Vilka kategorier av modaliteterna som väljs vid varje betydelseenhet är inte alltid självklart. Det finns inte något rätt eller fel utan handlar snarare om individuell bedömning och för analysen är det då viktigt att vara konsekvent (Jakobsdottir & Sjö Dahl, 1998).

I nästa steg skapas *partiella intentioner* utifrån betydelseenheterna. Dessa partiella intentioner utgör tillsammans den konstituerade betydelsen, det vill säga hur individen skapar mening. De partiella intentionerna delas sedan in *entiteter* och *predikat*. Entiteter är de objekt som existerar för individen och predikat är de ord och uttryck som används i samband med entiteterna. Predikaten belyser entiteternas betydelser såsom de upplevs av individen. Strukturerna som bildas av entiteterna och deras predikat bildar den noematiska kärnan (Sages, 1998). Ett exempel från denna studie visas i Figur 3.

Enhet	Betydelseenhet	Partiell intention	Entitet	Predikat
35	Jag har totalt ansvar	jag existerar ansvar existerar man kan ha ansvar ansvar kan vara totalt man kan ha totalt ansvar jag kan ha totalt ansvar	jag ansvar ansvar totalt totalt ansvar jag	som existerar som existerar som man kan ha som ansvar kan vara som man kan ha som kan ha totalt ansvar

Figur 3.

Modaliteterna, entiteterna och predikaten utgör materialet för vidare analys. Dessa kan användas för att göra tolkningar om det avsedda objektets fullständiga noema, alltså individens upplevelse av ett visst fenomen. Genom det fullständiga noemat ges möjlighet att välja ut horisonter och se vad dessa innehåller. En beskrivning av vad som finns i horisonterna och vad som blir synligt i en gemensam bedömning av dessa gör analysen komplett. Detta är ett försök att få inblick i individens livsvärld och skapa en förståelse för individens upplevelse (Sages, 1998).

Efter databearbetningen med hjälp av MCA har i denna studie de modaliteter, entiteter och predikat som präglar varje protokoll valts ut för att användas i en livsvärldstolkning. De modaliteter som valts ut är de som är mest frekventa och i vissa fall även andra med hög frekvens eller som utmärker sig på något sätt.

I valet av entiteter var frekvensen av mindre betydelse, det baserades istället på entiteternas relevans för och anknytning till studiens syfte. Entiteter kunde även väljas på grund av att de tas upp som en del i en bredare kontext som respondenten anser vara viktigt. De utvalda entiteterna kan i vissa fall representera flera olika entiteter som har liknande betydelse. Respondenten kan ha använt ord som stress, stressigt, stressfaktor och stresssymptom och i ett sådant fall har dessa samlats under en övergripande entitet som exempelvis stress.

Så långt det är möjligt redovisas protokollen i resultatdelen på ett sätt som gör att respondenten kan vara anonym. Huruvida personen är kvinna eller man framgår inte, förutom där det varit nödvändigt för att få med information som respondenten själv lagt vikt vid.

Till stor del används respondentens egna språk för att på så sätt komma så nära hans/hennes livsvärld som möjligt, samt för att undvika feltolkningar av denna.

Validitet

Kvalitativ forskning har ofta kritiserats för att inte vara tillräckligt principfast eller ens vetenskaplig (Cassell & Symon, 1994). Validitet har tidigare främst varit knuten till den kvantitativa forskningen, men de traditionella kriterierna för validitet och reliabilitet som existerar inom den kvantitativa forskningen är inte alltid relevanta för den kvalitativa. När kvalitativa forskare talar om validitet brukar de referera till kvalitativ forskning som är trovärdig och tillförlitlig och därmed försvarbar (Merrick, 1999).

Till grund för all argumentation om validitet inom det fenomenologiska området, ligger problematiken om livsvärlden. Människor relaterar till situationer olika genom de horisonter de har. Dessa existerar utan att individen reflekterar över dem. Livsvärldsvaliditeten innebär att någon som läser en annan persons självrapport, genom sin egen livsvärldserfarenhet, kan rekonstruera den noetiska process som har resulterat i den kunskap som har skrivits ner. Genom epochén försöker forskaren reducera sina egna förutfattade meningar så mycket som möjligt (Sages, 2003).

Det finns alltid en viss risk med att använda en kvalitativ metod eftersom det innebär en osäkerhet över hur forskningen ska tolkas och värderas (Cassell & Symon, 1994). När MCA används görs dock analysen steg för steg enligt en standardiserad mall. Detta innebär att alla protokoll behandlas på samma sätt och att risken för okontrollerade personliga tolkningar minskar.

Ju mindre enheter som används i MCA-analysen, desto mindre utrymme blir det för forskarens egen tolkning av innehållet. Dessutom underlättar det för andra forskare att jämföra resultaten steg för steg med sina egna och kunna identifiera eventuella skillnader och misstag (Sages & Birgerstam, 1995).

Resultat

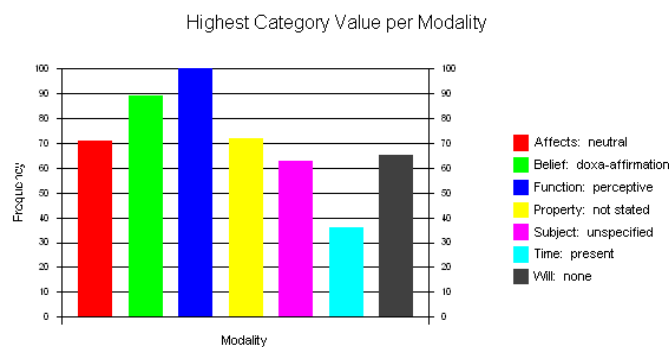
Redovisningen av resultaten från MCA-analysen görs i två delar. I den första, Resultat A, redovisas vart och ett av de 11 protokollen individuellt. Först nämns kortfattat de modaliteter som huvudsakligen präglar protokollet. Dessa är genomgående markerade med kursiv stil och visas även i diagram. Detta åtföljs av en uppräknings av utvalda entiteter som förekommit i protokollet samt en återgivning av den kontext entiteterna nämns i. Vidare redogörs för en tolkning av respektive persons livsvärld.

I den andra resultatdelen, Resultat B, görs en sammanställning över de entiteter som använts av flest respondenter, vilket även visas i ett diagram. I samband med detta kommenteras på vilket sätt och i vilket sammanhang respondenterna har talat om respektive entitet.

Resultat A

Protokoll 1

Modaliteter. Protokollet är till största delen skrivet utan att någon speciell *känsla* har uttryckts med undantag av *positivt framåtblickande*. Vidare uttrycker personen sig med *stor säkerhet* och är *konkret* i det som beskrivs. Hon/han uttalar inget *ägande* och subjektet är *ospecificerat* men ibland används *jag*-form. Modaliteten tid förekommer mestadels i *presens*. Ingen speciell *vilja* är märkbar, dock förekommer *engagemang* relativt ofta.



Figur 4. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 1.

Entiteter. Kvinna, stress, chef, arbetstid, karriär, trygghet, handlingsfrihet, självständigt, värderingar, dynamisk organisation, stöd.

Personen betonar att hon under alla år som chef har varit ensam eller en av få kvinnor bland övriga chefer i organisationen. Men trots detta upplever hon inte att hon har blivit annorlunda behandlad än sina manliga kollegor. Vidare tror hon att hon omedvetet som kvinna haft positiv effekt på gruppsammanhållningen, vilket kommer till uttryck i att hon beskriver detta som *tämligen troligt* med *engagemang* och *positivt tillbakablickande*.

I protokollet beskriver personen att hon *alltid* varit ambitiös och tävlingsinriktad. Detta har lett till mycket övertidsarbete och emellanåt inneburit en svår balansgång mellan arbete och fritid. Det har enligt den här personen varit möjligt att satsa och lägga så mycket tid på karriären, då hon under en stor del av sin chefstid levt som singel och inte har några barn, vilket uttrycks *konkret* och med *närvaro*. Vissa perioder har dock personen i fråga upplevt stressymptom som koncentrationssvårigheter, sömnproblem och hjärtklappning. Detta skriver personen om med *engagemang* och *negativt tillbakablickande*.

Personens grundinställning är att göra så rätt och bra som möjligt ifrån sig, vilket uttalas med *engagemang* och *positivt tillbakablickande*. Om detta inte räcker till skriver personen med *krav* och *negativt framåtblickande* att hon måste orka ta konsekvenserna av det. Hon menar vidare med *nekande bestämdhet* att hon aldrig skulle acceptera att bli ett offer av omständigheter. Hennes arbetsgivare kan möjligen påverka men slutgiltigt är det hon själv som styr sitt liv och bestämmer sin framtid, vilket antyds som *alltid förekommande* med *positivt framåtblickande* och *engagemang*. Detta sätt att tänka menar hon ger henne en bra grund och frihet i sitt agerande, men även mod att våga stå för sina åsikter samt strida för sin sak. Hon tror att detta är nyckeln till hennes framgångsrika karriärutveckling, vilket hon skriver med *positivt framåtblickande* och *engagemang*.

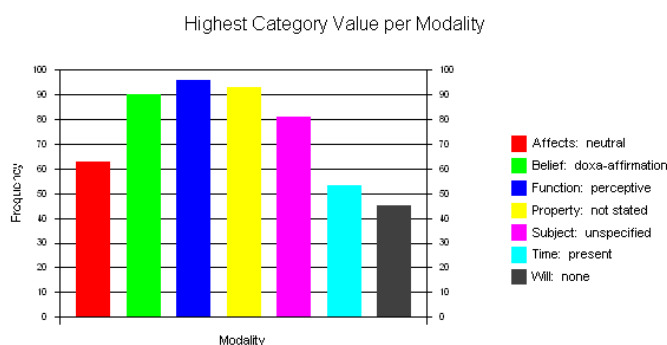
Den här personen skriver att hon känner stor trygghet i sina kunskaper och därigenom en stor handlingsfrihet. Hon känner stor självständighet i att styra det egna arbetet och att fatta beslut. Detta uttrycks med *säkerhet*, *engagemang* och *positivt tillbakablickande*. Företagets värderingar är mycket värdefulla för personen som skriver med *säkerhet*, *närvaro* och *engagemang* att hon försöker agera och leva efter dessa.

Personen tycker att det är en stor fördel att ha olika typer av människor i en organisation, då hon menar att det gäller att ta till vara det bästa hos alla och använda det på bästa sätt för att få en dynamisk organisation, vilket uttrycks med *engagemang* och *positivt framåtblickande*. Att behandla alla lika oavsett kön, nationalitet och etnisk bakgrund ser den här personen som en absolut självklarhet, vilket uttrycks med *säkerhet*. Sin roll som coach lägger denna person stor vikt vid. Att stödja, uppmuntra, följa upp och ge feedback är, enligt henne, avgörande för att åstadkomma ett bra resultat. Detta beskrivs i texten med *engagemang* och *positivt framåtblickande*.

Livsvärldstolkning. Arbetet och den organisation den här personen verkar i förefaller ha väldigt stor betydelse för henne. Detta är något hon är väldigt engagerad i och har satsat fullt ut på och det ser ut som att karriären har prioriterats före privatlivet. Intrycket förstärks av att hon har en hög ambitionsnivå och upplever att hon har kontroll över sin situation. För personen verkar det vara viktigt att ta ansvar för sina handlingar och kanske är det så att hon har för höga krav på sig själv. De fysiska besvär hon beskriver kan vara ett tecken på att kraven emellanåt leder till att hon mår dåligt. Dock verkar det som att hon lyckas hålla distans till de krav som omgivningen ställer, då intrycket ges att hon är en stark individ med båda fötterna på jorden. Personen känner sig säker i sin yrkesroll och känner inget hinder med att vara kvinna i en mansdominerad värld, snarare att hon har något att tillföra.

Protokoll 2

Modaliteter. När det gäller känslor uttrycker sig den här personen oftast *neutralt* med vissa inslag av *positivt framåtblickande*. Protokollet är till största delen *tydligt* formulerat och i *bestämda* ordalag. Ägande och subjekt är främst *neutrala* och texten skriven i *presens*. Vilja är *neutralt* beskrivet, men i nästan lika stor utsträckning med *engagemang*, till viss del förekommer även *krav*.



Figur 5. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 2.

Entiteter. Utmaning, människor, stöd, beslut, balansgång, lösningar, tid, chef, resultat, krav, press.

Den här personen inleder med att förklara vilket privilegium och utmaning hon/han tycker det är att få arbeta med så många människor som har olika synsätt och bakgrund. Detta beskrivs med *positivt tillbakablickande*, *engagemang* och *säkerhet*.

Att vara stöd åt andra chefer beskrivs i protokollet som personens främsta arbetsuppgift. Hon/han menar dock att det inte alltid finns någon naturlig samtalspartner i organisationen för henne/honom själv att diskutera det egna arbetet med. Detta uttrycks genom *negativt tillbakablickande*. Hon/han har försökt lösa detta genom att vara med i ett nätverk för personer som arbetar med HR-frågor inom olika organisationer. Inom avdelningen diskuteras mycket, men ändå känner den här personen ett behov av att kunna ventilera med någon

utomstående som också är insatt i organisationen. Detta är skrivet som en *positiv önskan* och med *engagemang*.

Personen är oftast inte själv med i beslutsprocesser, men kan känna frustration över att dessa drar ut på tiden och att hon/han många gånger får hitta kompromisslösningar till dess att besluten är tagna. Det kan också vara tufft att meddela beslut till medarbetare dels på grund av att de tagit långt tid att fatta och dels därför att personen själv inte känner att det man kommit fram till alltid är det mest optimala. Därför händer det ibland att den här personen blir utsedd till syndabock och en del hårda ord kan bli sagda, vilket hon/han menar givetvis inte går obemärkt förbi. Dessa svårigheter beskrivs med *närvaro*, *negativt tillbakablickande* och *säkerhet*. Samtidigt upplever personen det som stimulerande att hitta så bra lösningar som möjligt i svåra situationer. Den här delen av arbetet är en balansgång mellan vad som är jobbigt men som samtidigt är utmanande och intressant, vilket uttrycks genom *engagemang* och *positivt framåtblickande*.

Att vara chef menar den här personen är en svår roll då det innebär stora förväntningar både från ledning, medarbetarna i organisationen samt personalen på den egna avdelningen. Det ställs krav på att nå resultat, effektivisera, att jobba med utveckling av både individ och avdelning samtidigt som det ska vara en trivsamt arbetsplats. Detta är något personen tycker det är svårt att leva upp till ibland. I denna del av texten används ett språk som indikerar *krav* och *säkerhet*. Personen talar samtidigt med *engagemang* och *positivt framåtblickande* om att detta vägs upp av positiva aspekter som att det går att se resultat, hur medarbetare utvecklas, hur de egna idéerna tas emot samt att det känns som att det går att påverka andra.

Vidare menar personen att det finns en väldigt stor press både inifrån och utifrån på samtliga som valt att bli chef, vilket hon/han har känt av ganska kraftigt. I organisationen belönas de som arbetar mycket och det medför en press att visa sig duktig. Men den största pressen tror hon/han dock är den inre pressen från en själv att prestera och det är de kraven

som är tuffast att uppnå. Detta uttrycks som *krav* med *negativt tillbakablickande* och *närvaro*. Personen anser att arbetet bara är en del av livet och försöker därför hålla de inre kraven på en rimlig nivå. Vidare menar hon/han att det är lätt att fastna i för mycket arbete och då är det svårt att få tiden att räcka till även privat. Därför uppmuntrar den här personen även andra i organisationen att ha som mål att inte ta på sig mer arbete än vad som är möjligt att utföra på en 40-timmars arbetsvecka.

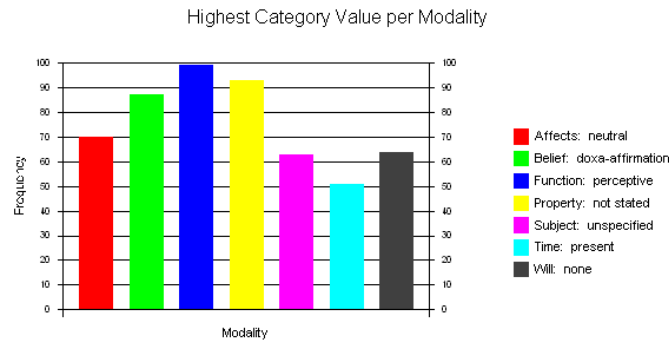
Totalt sett skriver personen med *engagemang* och *positivt framåtblickande* att hon/han trivs bra med sin arbetssituation. Hon/han upplever sitt jobb som mycket spännande, därför att hon/han får arbeta med människor på ett intensivt sätt och aldrig vet hur nästa minut ser ut, då nya problem och möjligheter ständigt uppstår.

Livsvärldstolkning. Den här personen verkar ha en positiv syn på sin arbetssituation. Hon/han synes kunna hantera svårigheter på ett konstruktivt sätt. Även om hon/han upplever att många krav och förväntningar ställs har hon/han distans till detta. Personen verkar se kraven som utmaningar och finner inspiration i dessa genom att tänka i nya banor och hitta lösningar. Samtidigt som personen är mycket engagerad i sitt arbete tycker hon/han att det är viktigt att få tid över till sitt familjeliv och verkar finna tid till både och. Personen förefaller ha en realistisk syn på sin yrkesroll, vilket antyds då hon/han poängterar vikten av att sätta gränser för vad som är en rimlig arbetsbörda. Det generella intryck protokollet ger och framförallt förmågan att hålla isär arbete och fritid, vittnar om en människa som lyckats balansera dessa på ett harmoniskt sätt.

Protokoll 3

Modaliteter. Den här personen uttrycker oftast ingen särskild *känsla*, dock används ibland *framåtblickande* i både *positiv* och *negativ* bemärkelse. Texten är *klar* och *tydlig* och uttryckt med *bestämthet*. Ägande och subjekt är *ospecificerade* och protokollet är skrivet i *presens*.

Den vilja personen uttalar är främst *neutral* men i nästan lika stor utsträckning skriven med *engagemang*.



Figur 6. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 3.

Entiteter. Spännande, påfrestande, beslut, löner, chef, stöd, tillfredsställande.

I texten beskriver den här personen med *positivt framåtblickande* sitt jobb som spännande och utvecklande, men finner det samtidigt påfrestande emellanåt, vilket skrivs med *negativt framåtblickande* och *krav*. Detta kan ta sig uttryck i att hon/han känner att hon/han ”har ögonen på sig” och att det hela tiden ställs krav både uppifrån och nerifrån. Personen menar också att det är viktigt att alltid vara försiktig i sitt agerande och i vad som sägs till medarbetare, för att undvika att någon känner sig överkörd. Detta beskriver personen med ett språk som visar på *krav* och *säkerhet*.

När det gäller beslutsprocesser är personen inte alltid delaktig och missar därmed vad de som varit med och beslutat sagt och tyckt. Trots detta förväntas hon/han föra budskapet vidare, vilket ibland kan kännas frustrerande. Detta indikerar ett *krav* och uttrycks med *negativt framåtblickande*.

Personen tycker att hon/han får bra stöd av sin chef och hon/han försöker även själv utgöra ett stöd för sina medarbetare genom att låta dem bli sedda, hörda, bekräftade och komma till tals. Ett tillfälle då det är särskilt viktigt är vid utvecklingssamtal, skriver hon/han

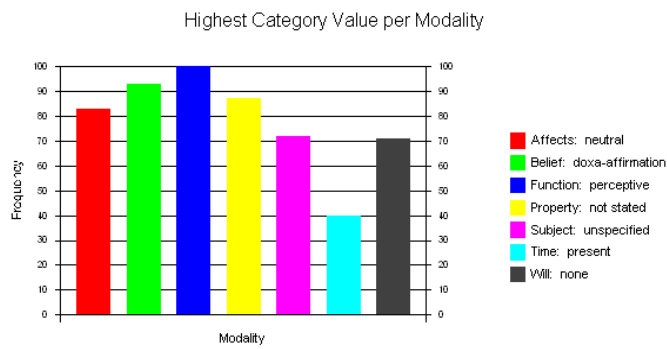
med *positivt framåtblickande* och *engagemang*. Hon/han menar att dessa samtal är en möjlighet till utveckling och att det är viktigt att bägge parter får ut något av samtalet, så det inte bara blir ett samtal som inte leder någon vart. En svår arbetsuppgift tycker personen är att sätta individuella löner som är rättvisa. Hon/han påpekar med *engagemang* och *negativt framåtblickande* att det inte är lätt att sätta en rättvis lön som grundar sig på medarbetarens kompetens både vad gäller arbetsprestationer, samarbetsförmåga och förändringsbenägenhet.

Att vara chef, tror den här personen, är ett av de tuffaste arbeten som finns och hon/han upplever med *positivt tillbakablickande*, att tiden innan chefsbefordran faktiskt var trevligare. Personen beskriver med *engagemang* att flera chefsutbildningar gett en bra grund att stå på, men det finns tillfällen då hon/han känner sig otillräcklig och oroar sig för saker, vilket ibland leder till grubblande och sömnlöshet. Arbetet finner hon/han stor tillfredsställelse i, då det är stimulerande att få vara med och påverka. Detta uttrycks *tydligt, bestämt* och med *positivt framåtblickande*.

Livsvärldstolkning. Den här personen verkar ha tydliga föreställningar om vad hon/han tycker är viktigt att tänka på i sin roll som chef. Detta är något som hon/han hela tiden är medveten om och som präglar hennes/hans vardagliga arbete. Det kan, som hon/han själv uttrycker det, exempelvis gälla småsaker som att hälsa på alla på morgonen och låta alla få säga sin mening på möten och liknande. Personen verkar fundera en hel del på vardagliga rutiner som är viktiga, men kanske ändå inte behöver ta så mycket energi i anspråk. I sin yrkesroll verkar den här personen ganska säker, men hon/han tvivlar, som vederbörande uttrycker det, ibland på sin egen förmåga. I sitt agerande tycks hon/han sträva efter att leva upp till det som för henne/honom utmärker ett bra chefskap. Protokollet ger dock intryck av att den idealbild den här personen har av sig själv som chef inte alltid är helt problemfri att efterleva. Att försöka få allt att fungera perfekt är svårt och kanske orimligt, möjligtvis är det så att den här personen sätter för höga krav på sig själv.

Protokoll 4

Modaliteter. Texten är till största delen känslomässigt *neutral*, men även till viss del *positivt framåtblickande*. Personen i fråga uttrycker sig *konkret* och med *säkerhet*. Ägande är *ej uttalat* och subjektet är huvudsakligen *ospecificerat* men ganska ofta används även *jag*-form. Protokollet är mestadels skrivet i *nutid* men visar även på att vissa fenomen förekommer *hela tiden*. Oftast uttrycks *ingen särskild vilja*, men *engagemang* förekommer i relativt stor utsträckning.



Figur 7. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 4.

Entiteter. Personalfrågor, stöd, krav, omväxlande, stress, roligt, feedback.

Personalfrågor ligger den här personen mycket varmt om hjärtat. Hon/han skriver med *engagemang* att detta är något hon/han sysslat med i många år och verkligen brinner för. Hon/han har en *bestämd* uppfattning om att personalarbetet är ett viktigt stöd för en bra affärsverksamhet, där rätt kompetens och medarbetare som trivs är avgörande. Den här personen skriver på ett *konkret* och *närvarande* sätt att hon/han upplever sin roll i organisationen som klar och tydlig. Hon/han har det totala ansvaret för personalfrågor och det råder enligt henne/honom inga tveksamheter om vilka arbetsuppgifter som ingår i arbetet. En stor del är att utgöra ett stöd för övriga chefer i personalfrågor och det vardagliga arbetet, vilket skrivs i *positivt framåtblickande*. Då det finns en stor kompetensbredd och flera olika

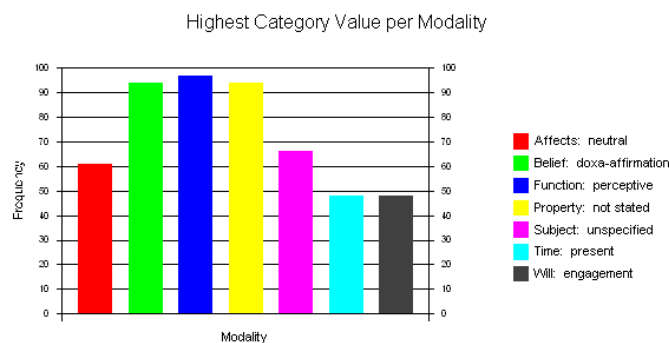
personalkategorier i organisationen ställer det stora krav på den här personen, vilket uttrycks med *engagemang* och ord som antyder *krav*.

Arbetet med personalfrågor tycker den här personen är otroligt roligt och omväxlande, men också stressigt. Hon/han upplever det som omväxlande eftersom alla dagar ser olika ut, arbetet kan vara svårplanerat och det *alltid* kan dyka upp något akut som hon/han måste sköta om, vilket uttrycks med *positivt framåtblickande* och *krav*. Det kan också vara stressande eftersom arbetet ibland innebär att man måste göra människor illa i samband med övertalighet, förhandlingar och liknande. Dessutom känner den här personen att ambitionerna *alltid* är högre än resurstillgången, vilket beskrivs med *negativt tillbakablickande*. Men totalt sett upplever den här personen sitt arbete som väldigt roligt, då hon/han är involverad i allt som händer i organisationen. Det här skrivs med *positivt tillbakablickande* och *engagemang*. Något som hon/han uttrycker med *säkerhet* och *närvaro* är att hon/han saknar mer regelbunden feedback på det egna arbetet.

Livsvärldstolkning. Av det här protokollet framgår att personen är väldigt engagerad i och verkar trivas med sitt arbete med personalfrågor. Personen förefaller ha klart för sig vad som krävs av honom/henne och vad som behöver göras både vad gäller roliga och mindre roliga uppgifter. Hon/han ser sin yrkesroll som mycket betydelsefull för organisationen och tack vare sin erfarenhet och engagemang verkar hon/han ha mycket att bidra med till verksamheten. Genom protokollet ges intrycket av att hon/han kan hantera denna roll på ett professionellt sätt.

Protokoll 5

Modaliteter. Den känsla som präglar texten är främst i *neutral* och delvis *positivt framåtblickande*. Personen uttrycker sig *konkret* och med *säkerhet*. Ägande och subjekt är *ospecificerade*, men i ganska stor utsträckning används *jag-* respektive *vi-*form. Protokollet är skrivet i *nutid* och på ett *engagerat* sätt.



Figur 8. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 5.

Entiteter. Erfarenhet, samarbete, ansvar, problem, stress, uppbackning, kontakt.

Den här personen skriver med *engagemang* att hon/han har många års erfarenhet inom den bransch organisationen är verksam i och även av samarbete med andra människor. Hon/han känner stort ansvar för att allt på arbetsplatsen ska fungera. Eftersom det är en relativt liten arbetsplats med få anställda kan det bli problem att få tag i ersättare för personal vid sjukdom, semester och ledighet. Ansvaret gäller också att se till att maskiner fungerar och att budgeten följs. Sammantaget kan allt detta upplevas som stressande av den här personen. Vidare måste produktionen bli klar i tid för leverans och det är något som utgör en stressfaktor även för övriga anställda. Allt detta beskrivs på ett sätt som tyder på *krav* och *engagemang*. I protokollet framgår att personen känner att hon/han har uppbackning från VD, får fatta egna beslut och får gehör för sina förslag.

Personen är själv delaktig i produktionen, vilket hon/han känner bidragit till att kontakten med personalen är god och menar vidare att de som arbetar här försöker förstå och lyssna på varandra. Hon/han betonar vikten av medarbetarsamtal och skriver att dessa kan vara ett sätt att ta del av personalens tankar, planer, önskemål och välbefinnande. Slutligen menar personen att det är viktigt att visa uppskattning, vilket också är något som ”man själv får

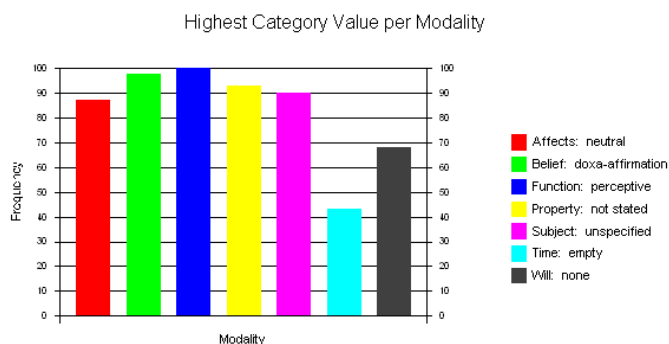
igen”. Denna relation till personal och VD beskrivs med *engagemang* och *positivt framåt-* samt *bakåtblickande*.

Livsvärldstolkning. I det här protokollet väljer personen relativt ofta att skriva i vi-form eller talar om ”jag och personalen”. Detta skulle kunna vara ett tecken på att hon/han upplever sig som en del av personalen, att de är en enhet som arbetar tillsammans med produktion och problemlösning. Dock verkar personen ibland uppleva det som stressande att det är hon/han som har det övergripande ansvaret och ska se till allt att fungerar.

Det verkar som att personen trivs och tar sin arbetssituation med ro och lägger stor vikt vid att även personalen ska må bra. Att visa uppskattning och upprätthålla goda relationer verkar vara betydelsefullt för den här personen och förefaller även vara något hon/han har lyckats med. När hon/han ser tillbaka på sina många yrkesverksamma år vill hon/han inte ha något ogjort.

Protokoll 6

Modaliteter. Ingen speciell känsla ges uttryck för i protokollet, dock används *positivt framåtblickande* till viss del. Personen formulerar sig *tydligt* och med *bestämthet*. Ägande och subjekt är *ospecificerat*. Texten är mestadels skriven i *nutid* och viljan är *neutral* men *krav* uttrycks emellanåt.



Figur 9. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 6.

Entiteter. Uppmuntran, stress, maskiner, produktion, bemanning, arbetstid, tillgänglig.

Den här personen har arbetat länge och på flera olika positioner i organisationen. Tiden innan personen blev chef upplevde hon/han nästan aldrig sig få någon uppmuntran uppifrån. Detta kändes tråkigt, vilket skrivs med *negativt tillbakablickande*, och därför har den här personen nu som chef försökt förändra det här och tänka på att uppmuntra sin personal. Hon/han deltar själv i produktionen och det är något som hon/han upplever har mottagits positivt av personalen, vilket uttrycks med *engagemang* och *positivt framåtblickande*.

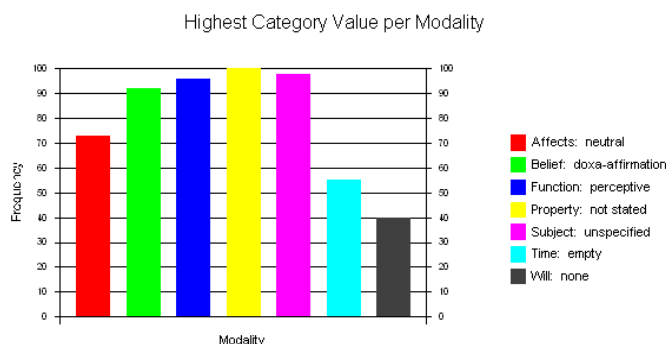
Den här personen har många olika ansvarsområden som måste skötas för att verksamheten ska fungera. Dessa utgörs av att hon/han måste delta vid större reparationer, maskinhaverier och maskinservice. Personen är även arbetsledare för dem som är involverade i produktionen, samt vissa tjänstemän. Hon/han ansvarar också för produktionen, att det som produceras är klart i tid och att detta sedan kommer med transporterna. Hon/han ska se till att rätt personer är på rätt plats, samt att bemanningen inte är för hög för att kostnaderna ska kunna hållas nere. Personen påpekar också att fastigheten och maskinparken måste underhållas, att inköp ska göras och säkerhetsaspekter uppfyllas så att skaderisker kan minimeras. Hygien kraven är viktiga, kollektivavtal ska hållas och ägarna förväntar sig minst samma lönsamhet som tidigare år. Arbetstidsplanering upptar mycket av tiden och det kan bli speciellt påfrestande inför storhelger. Personen menar att hon/han måste finnas tillgänglig via telefon i stort sett dygnet runt om något händer eller går sönder. Sammantaget utgör allt det här flera stressfaktorer då det kan vara svårt att hinna med allting. Dessa *krav* uttrycks med *säkerhet* och *närvaro*.

Livsvärldstolkning. I protokollet nämner och redogör personen för väldigt många av sina ansvarsområden. Dessa är något som hon/han verkar uppleva som stressande och tidskrävande. Intrycket förstärks av att hon/han i framtiden hoppas kunna delegera en del av ansvaret till sina medarbetare, samt dra ner på sin egen arbetstid. Kanske har den här personen

ett behov av att ha kontroll över allting som försiggår i verksamheten och har därmed svårt att släppa kontrollen genom delegering. Möjligtvis kan det vara så att den här personen har tagit på sig en allt för stor arbetsbörda eller att hon/han inte trivs med att ha mycket ansvar. Det verkar dock som att hon/han tack vare sin stora erfarenhet har mycket att bidra med på arbetsplatsen och att detta uppskattas av personalen, vilket bidrar till personens eget välbefinnande.

Protokoll 7

Modaliteter. Personen uttrycker ingen speciell *känsla*, dock utmärker sig *negativt tillbakablickande* något. Protokollet uttrycks med *närvaro* och *säkerhet*. Ägandeformen och subjektet är *ospecificerade*. Texten är mestadels *neutral* vad gäller tidsaspekten, men *presens* förekommer i stor utsträckning. Vilja är *neutral* dock är *krav* uttryckt till nästan lika stor del och *engagemang* förekommer även ofta.



Figur 10. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 7.

Entiteter. Balansgång, chef, information, krav, problem, förtroende, press, stress, driften, ansvar, tid, stöd, trygghet, beslut, otrygghet, konflikter, kritik, trivs.

Personen inleder med att arbetet som mellanchefer är en svår balansgång. Denna position innebär att man har tillgång till väldigt mycket information både uppifrån och nerifrån i

organisationen. Informationen ska behandlas på rätt sätt och samtidigt måste rätt beslut fattas så att båda parter känner delaktighet och är nöjda, vilket indikerar *krav*.

Något som är oerhört viktigt, menar den här personen, är att ha förtroende från andra och vidare kunna förvalta detta, vilket är skrivet med *engagemang* och *säkerhet*. Om detta inte kan hanteras är man körd som chef, som hon/han uttrycker det. Att leva upp till det här, är något som personen tror att alla chefer försöker göra. Vidare tror hon/han att det är detta som tynger de allra flesta chefer och leder till stor press och stress i många fall. Mellanchefer är ofta närmsta länken till arbetarna, vilket ställer stora krav på att kunna tala ett språk som båda parter förstår och vara tydlig. Annars kan problem uppstå på grund av att information misstolkas. Att ge tydliga budskap åt båda håll i organisationen är en av de svåraste uppgifterna. Texten tyder på *krav* och är skriven med *närvaro* och *säkerhet*.

Den här personen skriver att mellanchefer är länken som ska få allt att fungera samt skapa trygghet i organisationen. Direktiv som kommer uppifrån ska ut till de anställda och personen tycker det är viktigt att inte låta detta skapa otrygghet. Detta menar hon/han är en ekvation, som ibland är helt omöjlig att få ihop, men som ändå ska fixas. Ofta är dagarna på arbetet så hektiska att det inte finns tid att reflektera över de problem som finns. Vidare skriver personen att dagarna går åt till att sköta driften på arbetsplatsen, så det blir många kvällar och nätter därhemma som fylls med funderingar över hur problemen ska lösas. Detta skrivs med *negativt framåtblickande* och *krav*.

Att vara chef, menar personen med *engagemang*, innebär ett tungt arbete och ansvar, eftersom de anställda måste känna att de kan vända sig till sin chef, med alla sina problem. Det är inte alltid så lätt, skriver personen med ord som tyder på *krav*, att hantera dessa privata bekymmer och samtidigt se till att ingen annan får reda på det och att driften inte påverkas. Tid måste avsättas till att samtala med personalen om någon kommer och vill prata oavsett hur mycket man har att göra. Den här personen skriver vidare med *engagemang* och *närvaro*

att det är oerhört viktigt att lyssna och vara förstående. Dock får detta inte gå så långt att det utvecklas en beroendeställning från den anställdes sida. Vederbörande måste själv lösa sina problem men med hjälp och stöd av chefen. Denna situation kan vara väldigt svår att hantera som chef, skriver personen på ett sätt som pekar på *krav*.

Att fatta beslut kan också innebära en svårighet. Personen menar att det är viktigt att stå fast vid sina beslut och hålla en rak linje, trots arga eller ledsna medarbetare. Görs inte detta skapas en otrygghet, vilket skrivs med *negativt framåtblickande* och *engagemang*.

Konflikter är ytterligare något som en chef måste kunna hantera. Mellanchefer hamnar ofta i en intressekonflikt där man ska stötta sin chef och samtidigt vara en företrädare och ha de anställdas förtroende. Detta ställer stora *krav* på att kunna förhandla på ett sätt som inte leder till nya konflikter.

Att kunna ge och ta konstruktiv kritik är också viktigt som mellanchefer, skriver personen med *engagemang* och *positivt framåtblickande*. Det är av betydelse att se till att informationen kritiken baseras på verkligen stämmer och vidare att kritiken är konstruktiv innan någon kritiseras. Annars finns risken att begå ett allvarligt misstag som innebär att ens förtroendekapital minskar rejält och detta kan ta mycket lång tid att reparera, vilket personen uttrycker med ord som indikerar *krav* och *negativt tillbakablickande*.

Den här personen upplever *krav* på att hon/han ska kunna oerhört mycket om i princip allt mellan himmel och jord. Det kan t.ex. vara att ha övergripande och grundläggande kunskaper om driften, att hänga med i omvärlden, men också att kunna besvara de anställdas många frågor.

Mellanchefer har oerhörda *krav* på sig från alla håll i organisationen, menar den här personen. Hon/han ska kunna ta alla persontyper på rätt sätt, lösa alla problem utan att skapa otrygghet i organisationen, samt fatta beslut som ska ge ett positivt resultat. Arbetsituationen

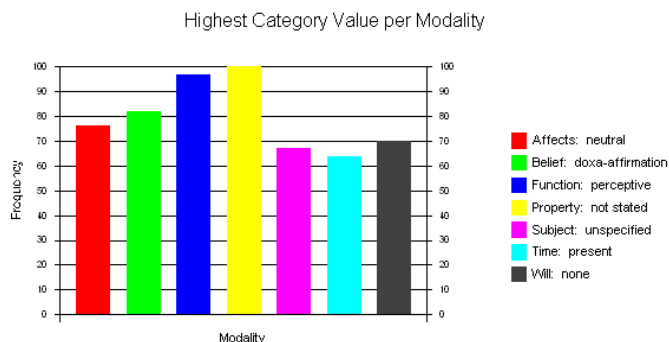
är idag mycket tidspressad med allt mindre resurser. Enligt den här personen ska allt mer hinnas med, hjulen snurrar allt snabbare och hon/han förväntas hänga med i samma takt.

Hon/han upplever sammantaget att arbetet som mellanchefer inte är lätt, men att hon/han personligen trivs med att det händer saker runtomkring henne/honom, vilket uttrycks med *positivt framåtblickande*. Samtidigt tillägger personen med *negativt framåtblickande* att det ibland kan bli för mycket.

Livsvärldstolkning. Av protokollet ges intrycket att den här personen upplever att andra förväntar sig väldigt mycket av henne/honom. Hon/han verkar känna att mycket hänger på henne/honom och att hon/han ensam är den som ska få allt att fungera. Den här personen skriver att hon/han ska finnas som stöd och hjälp både åt sin chef och de anställda, men det skrivs inget om eventuellt stöd för henne/honom själv. Personen synes känna sig klämd mellan överordnade och underordnade, då hon/han upplever att det är svårt att tillfredsställa båda parter och intressekonflikter ofta uppstår. Kanske är det så att den här personen ställer för höga krav på sig själv och tror att andra har lika stora förväntningar på att hon/han ska klara allt. Av protokollet ges intrycket att hon/han är mån om att personalen ska ha det bra och vidare har vederbörande många tankar och reflektioner kring vad i hennes/hans arbete som är viktigt när det gäller detta. Personen visar stort engagemang för hela verksamheten, men verkar ha svårt att sätta gränser för vad som är rimligt att hon/han ska ansvara för på arbetet. Texten ger intryck av att hon/han ger mer av sig själv än hon/han mår bra av.

Protokoll 8

Modaliteter. Det här protokollet är skrivet med *neutral* känsla, med inslag av *negativt framåtblickande*. Texten är *konkret* och uttryckt med *bestämthet*. Ägandeformen och subjektet är *ospecificerade*, och protokollet är mestadels skrivet i *presens*. Viljan är främst *neutral*, dock utmärker sig även *krav* till stor del.



Figur 11. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 8.

Entiteter. Krav, stress, information, tid, tillgänglig, beslut, förstådd.

Personen upplever att det ställs *krav* uppifrån, framförallt när det gäller att hålla tider för produktion och att inga dåliga produkter når ut till kunderna, vilket skrivs med *engagemang*. Hon/han känner förväntningar på sig att hon/han ska ha allt under kontroll. Personen kan känna sig stressad av att hon/han har personal under sig, som hon/han inte hinner träffa i tillräckligt stor utsträckning, då alla jobbar på olika tider av dygnet. En annan stressfaktor är att informationen inte alltid går ända fram. Vidare är det svårt för personen att hela tiden finnas tillgänglig när det behövs.

Personen känner alltid tidspress, då tid är pengar och de anställdas arbetstid måste hållas på så låg nivå som möjligt. Allt det här skrivs på ett sätt som indikerar *krav*.

Beslut som gäller neddragningar av personal är aldrig roliga att fatta, menar hon/han med *negativt framåtblickande*. Däremot fungerar beslut gällande maskininvesteringar oftast bra, såtillvida att investeringen innebär att timmar sparas, vilket uttrycks med *positivt framåtblickande*.

Personen skriver med *nekande bestämdhet* att om man inte är väldigt verbalt intelligent är det nog svårt att bli förstådd alla gånger.

Livsvärldstolkning. Av protokollet framgår att personen verkar uppleva en del krav uppifrån som kan vara svåra att uppfylla. Hon/han känner sig stressad över att hon/han

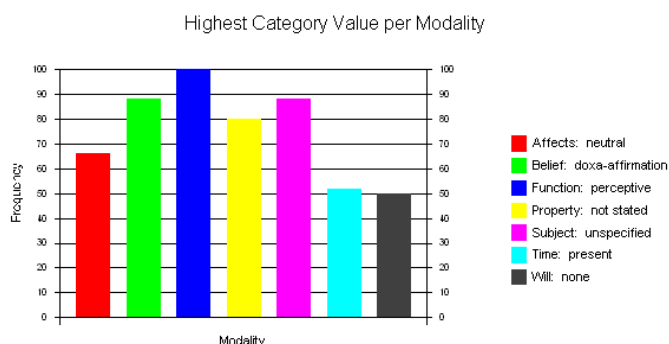
förväntas ha allt under kontroll och känner sig även otillräcklig, främst när det gäller att vara tillgänglig för personalen. Personen synes uppleva att det finns en del problem med kommunikationen inom verksamheten och möjligtvis är det så att hon/han själv har svårigheter att göra sig förstådd och föra fram information.

Protokoll 9

Modaliteter. I protokollet är känslan främst *neutral*, men i ganska stor utsträckning *positivt framåt-* och *bakåtblickande*. Texten är skriven på ett *tydligt* och *säkert* sätt.

Ägandeformen och subjektet är *inte uttalat* och personen uttrycker sig till största delen i *nutid*.

Viljan är skriven i *neutral* form, men i nästan lika stor utsträckning med *engagemang*.



Figur 12. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 9.

Entiteter. Ansvarig, positivt, stress, problem, chef, familj, tuffhet, glädje.

Den här personen är ansvarig för resultat, budget, investeringar, personal, anställningar, inköp av råvaror och transporter, vilket skrivs *konkret* och med *engagemang*.

Personen tycker det är viktigt med yrkesfolk som har kompetens att arbeta på alla stationer i produktionen speciellt vid tillfällen som semestrar, sjukdomar och kurser. Vidare uttrycker hon/han med *positivt framåtblickande* att det är betydelsefullt att personalen mår bra och har kul. Stress kan förekomma vid storhelger, kampanjer och liknande och då understryker personen, på ett sätt som tyder på att *krav* upplevs, att det är viktigt att

personalen försöker hålla kvalitén på produkterna trots det. Personen känner det som ett problem att hon/han jobbar alldeles för mycket. Ett annat problem är att få in personal med kort varsel när någon är sjuk. Detta känner personen är mycket stressigt, vilket skrivs med *negativt framåtblickande*.

Hon/han skriver med *positivt framåtblickande* att hon/han upplever sig vara mycket omtyckt av kunder och medarbetare i organisationen. Vd och försäljningschef har även förmedlat att de har en positiv bild av henne/honom som chef. Personen har en lång erfarenhet som chef och upplever sig alltid ha haft god kontakt med sin vd, förutom när de gjort upp om löner, vilket hon/han omnämner med *negativt tillbakablickande*. Hon/han trivs utmärkt med att få bestämma. En förutsättning för att kunna arbeta som chef är dock en förstående familj. Personen menar att det tar cirka fem år att få den tuffhet som krävs för att vara chef och kunna säga ifrån.

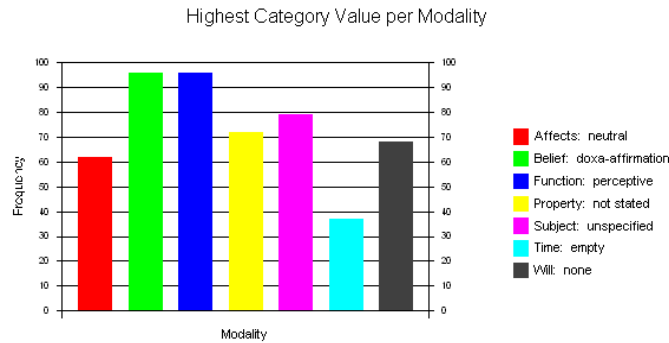
Hon/han avslutar med att skriva att hon/han alltid tyckt om och känt glädje över sin arbetsplats, vilket uttrycks med *engagemang* och *positivt framåtblickande*.

Livsvärldstolkning. Protokollet antyder att personen är mån om personalens välbefinnande. Det ansvar som ingår i chefsjobbet verkar hon/han inte uppleva som betungande, utan snarare som något positivt och en möjlighet att påverka och få bestämma. Det kan dock vara så att den här personen tar på sig för mycket och kanske är det också så att hon/han är rädd för att släppa kontrollen över verksamheten. Personen synes överlag ha stort engagemang och en väldigt positiv inställning till sitt arbete och arbetsplats.

Protokoll 10

Modaliteter. Personen uttrycker känslor mest i *neutral* form, men utöver detta är *positivt framåtblickande* väldigt markant. Texten är formulerad på ett *bestämt* och *närvarande* sätt. Den ägandeform som förekommer är *neutral* och delvis används även *min*. Subjektet är *ospecificerat*. Protokollet är till stor del skrivet i *dåtid* och *nutid kopplad till dåtid*, men är

mestadels *neutralt* skrivet när det gäller tid. Viljan är huvudsakligen *neutral* men i stor utsträckning beskriven med *engagemang*.



Figur 13. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 10.

Entiteter. Trygg, erfarenhet, kunskaper, stöd, uppskattning, tufft, beslut.

Personen beskriver med *positivt framåtblickande* sin arbetssituation som arbetsledare som ganska trygg, med tanke på hennes/hans stora erfarenhet som hon/han har förvärvat genom åren. Eftersom personen förvärvat sina kunskaper inom yrket från grunden, menar vederbörande med *engagemang* att hon/han kan diskutera många olika frågor som berör branschen. Genom erfarenheten är personens situation på arbetsplatsen mycket bra, vilket uttrycks med *positivt framåtblickande*. Personen upplever att kollegor både uppåt och nedåt i organisationen uppskattar hennes/hans stora yrkeserfarenhet och hon/han delar gärna med sig av sina kunskaper. Genom åren har erfarenheten och respekten ifrån kollegorna påverkat personens arbetssituation positivt. Personen hade i början av sin yrkeskarriär en chef som stöttade och drev på henne/honom, vilket hon/han uppskattade mycket och uttrycker med *positivt tillbakablickande*.

I arbetsledarrollen skriver personen med *negativt tillbakablickande* att det kan vara ganska tufft, speciellt då man ska vara chef över tidigare arbetskamrater. Vidare poängterar hon/han

med *engagemang* att det är viktigt att en arbetsledare är rättvis, vågar ta även obehagliga beslut, samt kan stå för sina beslut.

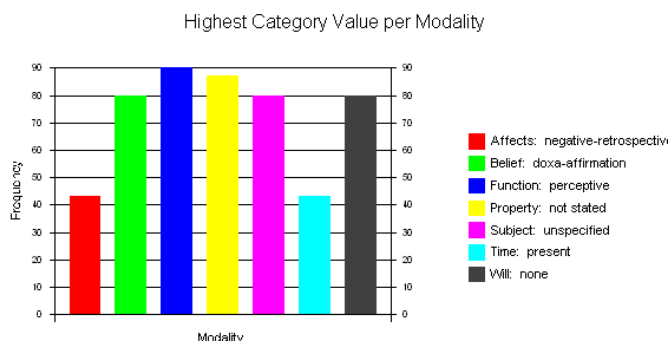
Livsvärldstolkning. Något som verkligen synes ha stor betydelse och ger trygghet för den här personen är den stora erfarenhet hon/han samlat på sig genom åren. Detta är något som återkommer flera gånger i protokollet och som verkar avgörande för personens ställning på arbetsplatsen. I beskrivningen av sin arbetssituation ser personen till hela sitt yrkesverksamma liv och inte bara till nuläget. Detta kan vara ett tecken på att karriärutvecklingen har en väldigt stor betydelse för henne/honom och den är också något som hon har en mycket positiv bild av.

Personen säger själv att hon/han trivs mycket bra med sin arbetssituation.

Anmärkningsvärt är att det inte finns någonting i analysen som tyder på att personen upplever några krav. Detta skulle kunna vara ett tecken på att hon/han känner sig trygg i sin yrkesroll och vet vad som förväntas av henne/honom.

Protokoll 11

Modaliteter. Känslorna i det här protokollet uttrycks till lika stor del med *negativt tillbakablickande* som i *neutral* form. Texten är *tydligt* utformad och skriven med *bestämmdhet*. *Ingen* ägandeform är uttalad och subjektet är *ospecificerat*. Personen skriver mestadels i *nutid* och uttrycker *ingen särskild vilja*.



Figur 14. Diagram över det högsta värdet inom varje modalitet för protokoll 11.

Entiteter. Mellanchefer, förståelse, politiker, förlamning, beslut, frustrerande, ögontjäneri, rädsla, kvinnosyn, män, underifrån.

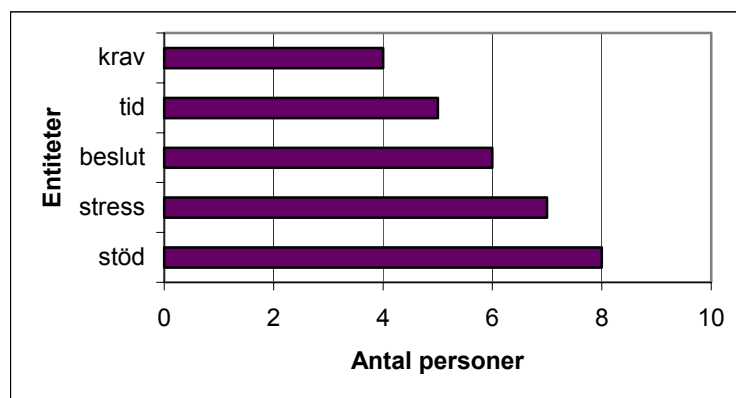
Personen skriver med *negativt tillbakablickande* att arbetet som mellanchefer är mycket svårt. Svårigheten ligger bland annat i ansvaret att få allt, såsom miljöhantering, rutinkontroller, löne- och utvecklingssamtal, att snurra, vilket skrivs på ett sätt som visar att *krav* upplevs. Personen menar även att på grund av allt mer pappersarbete finns inte längre tillräckligt med tid för den huvudsakliga uppgiften att vara arbetsledare. Vidare uttrycker personen med *negativt tillbakablickande* att förståelse för tankar underifrån och den egna förmågan att kunna delegera neråt *hela tiden* krockar med direktiv uppifrån. Detta blir särskilt påtagligt då verksamheten är politikerstyrd. Personen menar att högre chefer är rädda för att gå emot politikerna och det här leder till en förlamning av verksamheten samt dåligt underbyggda beslut. Som mellanchefer upplever personen en unik möjlighet att få överblick över organisationen och då känns politikernas påverkan på de högre cheferna frustrerande. I protokollet beskrivs att ögontjäneri och nätverk frodas genom exempelvis golfrunder. Det kompisskap som växer fram därigenom leder till att fel personer innehar fel positioner. Allt detta, som beskrivs med *negativt tillbakablickande* och *säkerhet*, leder till en oförmåga att styra upp verksamheten och rätta till felaktigheter, vilket lamslår hela organisationen. Verksamheten präglas av de manliga 40-talisternas förlegade kvinnosyn som innebär undervärdering av kvinnor och rädsla för deras kompetens. Personen tar upp ett exempel från sin egen arbetsplats angående en kvinnlig chef som åstadkom bra mycket mer än vad de manliga cheferna gjorde tillsammans. Motståndet från de äldre männen, vilket enligt personen grundade sig på deras felaktiga kvinnosyn, gjorde dock till slut att hon inte orkade längre. Personen menar även att trycket underifrån förstärks hela tiden då de kommunala lönerna *alltid* ligger i botten på samhällets löneskala. Ovanstående berättas med *negativt tillbakablickande* och *jakande bestämdhet*.

Livsvärldstolkning. Protokollet ger intryck av att personen känner att hon/han vill utföra ett bra arbete och ser många möjligheter, men hon/han verkar uppleva att hon/han själv samt hela verksamheten bromsas av de patriarkala och byråkratiska strukturer som genomsyrar organisationen. Tillsättandet av personer på olika positioner styrs mer av privata vänskapsrelationer än av lämplighet och yrkeskunskap.

Den här personen verkar mycket frustrerad över vissa manliga kollegors värderingar och hur de påverkar kvinnornas ställning i organisationen. Hon/han känner sig arg och verka uppleva att hon/han inte kan göra något åt situationen. Personen verkar uppfatta att roten till det onda främst är de manliga 40-talisterna med negativ kvinnosyn, men även att de politiker som styr och påverkar cheferna är delaktiga.

Resultat B

I den här resultatdelen görs en sammanslagning av alla protokoll där de entiteter som förekommer i flest protokoll tas upp. Vidare kommenteras skillnader och likheter i det sätt personerna har talat om dessa, vilket har gjorts med hjälp av varje entitets tillhörande predikat från MCA-analysen. Figur 15 visar en sammanställning över entiteterna i diagramform.



Figur 15.

I denna sammanställning över alla protokoll är entiteten stöd den som flest personer (8 av 11) talar om. Till denna entitet har i den här delen av resultatet entiteterna uppbackning och uppmuntran räknats, då de i sammanhanget har en liknande betydelse. De flesta personer som omnämner stöd talar om det i den meningen att de själva ska utgöra stöd för andra, men till viss del handlar det även om att de själva får eller upplever sig sakna stöd. När det gäller att själv fungera som stöd handlar det om att utgöra stöd åt sina chefer men även om att stötta sina medarbetare. I den mån respondenterna talar om stöd från andra rör det oftast stöd uppifrån, från högre chefer.

Stress tas upp i 7 av de 11 protokollen och talas ofta om på ett negativt sätt. Upplevelsen av att ha höga förväntningar på sig samt mycket ansvar tycks kunna kopplas samman med stress. Flera arbetsuppgifter som innebär att andra människor kan känna sig illa behandlade kan enligt några av protokollen också leda till stress. Även om flera av personerna upplever stressen som påfrestande finns det några som verkar kunna hantera den på ett bra sätt och se det som orsakar stressen som en utmaning snarare än ett problem.

När det gäller beslut talar sex av respondenterna om svårigheten att vara i en mellanposition där flera parter ska tillfredsställas. I ett protokoll beskrivs den intressekonflikt som lätt uppstår när personen i fråga ska stötta chefen och samtidigt vara en företrädare för och ha de anställdas förtroende. Några personer nämner även att de i många fall inte själva är delaktiga i olika beslutsprocesser som styrs uppifrån vilket försvårar situationen. Speciellt eftersom de här personerna, i egenskap av mellanchefer, ofta är de som ska förmedla och förklara dessa beslut för sina medarbetare trots att de själva kanske inte känner att de står bakom besluten.

Diagrammet visar vidare att tid är en vanligt förekommande entitet, som fem personer tar upp. Att få den att räcka till verkar vara en svårighet som många brottas med, speciellt när det gäller att hinna med allt som ska göras på arbetstid så att inte arbetet inkräktar på fritiden.

Att arbetssituationen som mellanchefer ställer stora krav framgår generellt av analysen av protokollen. Entiteten krav omnämns också av flera (fyra personer) och återigen handlar det om dilemmat att vara länken mellan högre och lägre nivåer inom verksamheten. Några personer skriver att det ställer stora krav på individen att kunna kommunicera och göra sig förstådd åt båda håll i organisationen. Kraven behöver inte bara bero på yttre omständigheter utan kan även utgöras av inre krav från personerna själva på att prestera, vilket också kan skapa en stor press.

Diskussion

Syftet med den här studien är att få en inblick i hur mellanchefer med personalansvar upplever sin arbetssituation, genom att ta del av deras livsvärldar. Målet är att undersöka individuella upplevelser hos de 11 mellanchefer som ingår i studien och det finns alltså ingen avsikt att dra några generella slutsatser som kan appliceras på andra människor inom samma yrkeskategori. Istället kan jämförelser mellan individernas livsvärldar göras för att se skillnader och likheter dem emellan och vidare upptäcka eventuella mönster. Tanken är inte att deltagarna ska utgöra något representativt urval för mellanchefer i allmänhet.

Modaliteterna i MCA-analysen visar på individens existentiella sätt att vara i livsvärlden. En modalitet som är intressant att titta närmare på i den här studien är den som berör vilja, då den ger uttryck för hur en individ upplever sin situation i form av engagemang, förhoppningar och krav. Det som verkligen har utmärkt sig här är att en mycket stor del av respondenterna (8 av 11) i sina självrapporter ger uttryck för stort engagemang. En allmän betydelse av ordet engagemang skulle kunna vara att en person aktivt åtar sig något som berör och är av intresse. En vidare betydelse är att personen förbinder sig till något med inlevelse och blir involverad däri. Engagemang kan innebära olika saker för skilda personer och det tar sig uttryck på olika sätt. Mestadels skriver personerna i detta sammanhang om engagemang i positiv anda, vilket innebär att de är engagerade i sitt arbete, tycker detta är viktigt och gärna lägger tid och kraft på att göra bra ifrån sig. Värt att nämna är att utav de personer vars självrapporter inte visar på något större engagemang är det heller ingen som, genom modaliteten vilja, visar några tecken på att vara oengagerad. Det kan finnas många förklaringar till att det finns ett sådant utbrett engagemang för arbetet bland deltagarna. Utifrån protokollen skulle en förklaring kunna vara att mellanchefer befinner sig i en position som länkar samman olika avdelningar eller nivåer. Dessa personer får därför en betydelsefull roll genom att de har mycket kontakt med många olika personer i organisationen, vilket i sin tur kan innebära att vederbörande har tillgång till

mycket information och därigenom får stor inblick i vad som pågår i verksamheten. En av deltagarna uttrycker t.ex. att hon har en mycket positiv bild av sitt arbete just eftersom hon är involverad i allt som händer. Engagemanget skulle även kunna botten i att flera personer upplever sig ha möjlighet att påverka dels den egna arbetssituationen men också organisationen i stort. Ett exempel på detta i studien är att en person skriver att hon/han finner sitt arbete mycket tillfredsställande eftersom det är stimulerande att få vara med och påverka. I ett annat protokoll beskrivs att personen i fråga känner stor självständighet i att styra det egna arbetet och att fatta beslut. Detta resonemang kring engagemang stärks av Bolman & Deal (2001) som menar att just möjligheten att påverka är en viktig förutsättning för att skapa ett starkt engagemang hos medarbetare. Ytterligare en förklaring till att det återfinns ett stort engagemang bland deltagarna kan vara att de känner ansvar. Alla deltagare i studien har någon form av personalansvar och det framgår av protokollen att flera av dem även har andra ansvarsområden. Detta torde kunna bidra till ökat engagemang då ansvar kan skapa mening och få individer att känna sig betydelsefulla och måna om att utföra ett bra arbete.

Engagemang kan vara både positivt och negativt. Blir engagemanget för stort kan situationen upplevas som alltför kravfylld istället för att engagera på ett positivt sätt. Detta är i alla fall något som kan utläsas av den här studien, då några personer uttrycker att de är väldigt engagerade och brinner för sitt arbete, samtidigt som följande meningsenhet i analysen präglas av modaliteten som tyder på krav. Ett exempel på detta är en person som skriver att hennes/hans arbete är roligt, omväxlande och stressigt. Men när hon/han sedan övergår till att gå in djupare på vad som orsakar stressen, gör hon/han detta på ett sätt som indikerar krav.

När det gäller modaliteten vilja visar analysen att alla utom en av personerna i studien upplever krav av olika slag och 4 personer har väldigt hög andel krav. Detta tyder på att ett arbete som mellanchefer är mycket kravfyllt. Krav kan definieras som en fordran eller en förväntning på någon. Det kan handla om förväntningar, antingen från andra människor i

omgivningen eller från en själv, på att exempelvis prestera, vara på ett visst sätt eller klara av specifika saker. En deltagare i studien erfar att det finns en väldigt stor press både i form av egna krav inifrån och krav som ställs från organisationen, vilket hon/han menar gäller alla chefer. Men själv upplever hon/han främst att det är de egna kraven som är svårast att uppnå. I lagom mängd kan krav fungera som en prestationshöjare, men i för stora proportioner kan kraven mer upplevas som ett tvång och på så sätt skapa ohälsa och stress på sikt. Ett exempel på detta är en deltagare som verkar ha mycket höga krav på sig själv när det gäller arbetet, vilket gjort att hon/han känt sig otillräcklig och till följd av detta har hon/han periodvis upplevt problem som grubblande och sömnlöshet. Det kan finnas många orsaker till att människor upplever krav i sin arbetssituation. En rimlig orsak kan i just den här studien vara att många av deltagarna har flera olika ansvarsområden. Ansvar kan som tidigare nämnts tänkas skapa engagemang, men det medför också direkt att det ställs krav. I takt med att ansvarsområdena ökar blir också kraven ofta högre, t.ex. när det gäller tillgänglighet och att vara insatt i många olika delar av verksamheten. En deltagare känner att hon/han måste finnas tillgänglig i stort sett dygnet runt om något skulle hända, till följd av att hon/han har så många ansvarsområden. Något som även kan kopplas ihop med detta är de förväntningar som finns både vad gäller de egna förväntningarna en person har på sig själv men även de som andra har. Detta utmärker sig tydligt hos några av deltagarna. Exempelvis skriver en person att hon/han är den som ska få allt att fungera och att mellanchefer har enorma krav på sig från alla håll i organisationen. Dessutom känner den här personen att hon/han förväntas kunna oerhört mycket om i princip allting. De flesta av deltagarna verkar uppleva att de olika krav och förväntningar som finns från skilda håll i organisationen många gånger är svåra att förena. För att ta hänsyn till alla parter tvingas man ofta till kompromisslösningar. Detta kan innebära att någon part känner sig missgynnad eller förfördelad och risken finns att just mellanchefer

kan beläggas med skulden för detta. En person berättar om hur hon/han kan bli utsedd till syndabock när vederbörande tvingas meddela beslut som inte alla parter är nöjda med.

Att det ställs krav och förväntningar från olika håll på en och samma person kan medföra att personen får flera olika roller. Detta kan skapa problem eftersom det kan vara svårt att leva upp till många roller på en och samma gång då ett rollbeteende ibland innebär att ett annat måste uteslutas. Då flera av deltagarna i den här studien verkar uppleva många krav från skilda håll som ibland är svåra att förena är det också troligt att de drabbas av olika typer av rollkonflikter. Det kan vara svårt att avgöra vilken roll som ska prioriteras i olika sammanhang. Detta dilemma uttrycker en av personerna genom att skriva att hon/han ska utgöra ett stöd för sin chef samtidigt som hon/han måste tänka på att företräda de anställda och att ha dessas förtroende. Detta är något som hon/han upplever ställer stora krav på att kunna medla och förhandla för att hantera olika intressekonflikter som uppstår. En annan typ av rollkonflikt beskrivs i ett av protokollet där personen beskriver hur privata och arbetsmässiga roller kan krocka med varandra. Hon/han menar därför att det är viktigt att hålla isär rollerna, samt finna en slags balans dem emellan och veta när vilken roll bör prioriteras.

Som visades i Resultat B är krav även en relativt vanligt förekommande entitet hos respondenterna. Eftersom denna entitet tas upp av flera personer bör den också ha stor betydelse i deras arbetssituation. En person skriver att kraven uppifrån i organisationen, framför allt på att produkterna ska hålla god kvalitet och komma ut i tid, utgör en stor press. Personen känner även att det finns höga krav på att hon/han ska ha allt under kontroll. En annan person känner att det totala personalansvar hon/han har ställer höga krav på hennes/hans kompetens då organisationen rymmer flera olika personalkategorier och bred kompetens. Detta styrker ytterligare antagandet om att mellanchefer överlag upplever sin arbetssituation som kravfylld. En bidragande faktor som gör att arbetet blir krävande är den

tidspress som flera av respondenterna uttrycker i sina självrapporter. I många av protokollen nämns övertidsarbete som en följd av att det är svårt att hinna med allt på utsatt arbetstid. En person upplever dagens arbetssituation som mycket tidspressad samtidigt som resurserna blir allt mindre. Hon/han skriver att allt mer ska hinnas med, att hjulen snurrar allt snabbare och att hon/han förväntas hänga med i samma takt. Det verkar vara ett ständigt dilemma att avsätta tid åt allting, inte minst när det gäller att samtala med sin personal. En person skriver att pappersarbetet ökar vilket gör att tiden till att fungera som arbetsledare minskar.

Beslut är en annan entitet som förekommer i protokollen. När det gäller beslutsfattande känner flera av deltagarna att de har befogenhet att fatta beslut vilket i sig utgör både en frihet att själv kunna påverka, men också en skyldighet att ta hänsyn till andra och fatta hållbara beslut. Några personer beskriver beslutsfattandet som positivt och att det bidrar till att arbetet blir stimulerande. En person berättar att hon/han känner stor självständighet i att fatta beslut. En annan beskriver att det känns stimulerande att hitta bra lösningar i svåra situationer och ytterligare en person skriver att hon/han trivs utmärkt med att fatta beslut. Detta kan böttna i människans behov av att ha kontroll i sin tillvaro. Andra personer tar upp mer negativa aspekter av beslutsfattandet såsom dilemmat att fatta beslut där flera parter ska bli nöjda och som dessutom i slutändan ska ge ett positivt resultat. Ett exempel kommer från en deltagare som upplever att hennes/hans förmåga att fatta och delegera beslut samt förståelse för tankar underifrån ständigt krockar med direktiv uppifrån. Någon nämner även svårigheten med att fatta obehagliga beslut samt hålla en rak linje trots arga och ledsna medarbetare. Vissa personer upplever dock att de inte är delaktiga i att fatta alla beslut, vilket kan skapa problem. Framför allt ligger problemet i att förmedla beslut som inte uppfattas som den bästa lösningen av alla och som personen själv inte heller kan stå för.

I den här studien så är stress en vanligt förekommande entitet och utifrån denna och tillhörande predikat går att utläsa att flera av deltagarna upplever att de har en stressig vardag

i arbetet. Ett par av deltagarna beskriver det som ett stressmoment att få klart produktionen i tid, samt att snabbt få in ersättningspersonal vid frånvaro. En person skriver att det kan vara stressande då arbetet ibland innebär att människor far illa i samband med nedskärningar och förhandlingar. Som nämnts tidigare berättar ett par personer i sina självrapporter hur de upplevt stressymptom som bl.a. sömnlöshet och hjärtklappning. Det finns även en mer allmän attityd gentemot arbetet som handlar om att vara spindeln i nätet och få allt att fungera, vilket kan vara stressande. Stress kan te sig olika dels beroende på faktorer i omgivningen och dels beroende på individens personliga egenskaper och kognitiva förmåga. I de flesta fall orsakas stress av en kombination av dessa faktorer. Hur individen hanterar stress har i korta drag att göra med hur starka de stressande faktorer hon/han utsätts för är, samt individens medfödda eller förvärvade förmåga att anpassa sig till dessa (Andersson, 2002). Det är möjligt att de personer i studien som inte betonar stress ändå i viss mån upplever det. En anledning till att stress inte utmärker sig i deras protokoll skulle i så fall kunna vara att de kan hantera stressen på ett annorlunda sätt och därför är mer motståndskraftiga. Hur en individ upplever och hanterar stress kan även ha att göra med i vilken utsträckning hon/han känner stöd i sin omgivning. Socialt stöd har betydelse för hälsa, sjukdom och välbefinnande. Den sociala miljön kan skapa konflikter och framkalla skadlig stress men den kan också erbjuda resurser, som gynnar individens utveckling och hälsa (Andersson, 2002). En deltagare berättar att hon/han i början av sin yrkeskarriär fick stort stöd av en chef, vilket personen menar har betytt mycket för henne/honom. Omfattande socialt stöd har utifrån forskning antagits resultera i en positiv syn på livet och i en sund livsstil (Andersson, 2002). En deltagare berättar om sin goda kontakt med sina chefer och påpekar även hur viktigt det är med stöd hemifrån när man själv arbetar som chef. Vad som är utmärkande för just det här protokollet, och som kan utläsas av modaliteterna i analysen, är också att det präglas av en positiv inställning, vilket kan tänkas botten i det sociala stöd hon/han verkar ha. Särskilt stödet från en yrkesgrupp med likartade

uppgifter, mål och intressen som individen själv anses vara viktigt (Andersson, 2002). Detta framgår framförallt hos en deltagare som upplever brist på denna typ av stöd i organisationen. För att få stöd bland kollegor och att kunna samtala med någon som har förståelse för liknande problem har hon/han därför sökt sig till ett nätverk utanför verksamheten. Många av deltagarna skriver om stöd i den bemärkelsen att de själva ska utgöra stöd för andra och för några är detta till och med en av de främsta arbetsuppgifterna. Detta kan tänkas vara krävande, speciellt om personerna inte själva får det stöd de behöver. Men det kan också vara så att detta bidrar till att personerna känner sig betydelsefulla i sina yrkesroller och gör att de känner sig behövda. En av deltagarna lägger stor vikt vid sin roll som coach och ser sin uppgift att stödja, uppmuntra och ge feedback som avgörande för arbetet. Socialt stöd kan också utgöra ett skydd när individen utsätts för påfrestningar. Detta innebär att en person med högt socialt stöd kan uppleva svårigheter som mindre påfrestande med tanke på att det lätt finns råd eller hjälp att tillgå. En sådan person skulle också ha lättare att hantera eller lösa sina problem utan negativa konsekvenser för hälsan (Andersson, 2002).

För att återgå till krav och beslutsfattande skulle Karaseks krav/kontroll-modell kunna appliceras på den här studien. Många av deltagarna upplever höga krav, vilket enligt modellen skulle kunna innebära att de känner sig motiverade och får energi från sitt arbete. Flera av personerna uttrycker på skilda sätt att de trivs med sitt arbete bl.a. på grund av att det innebär utmaningar, är stimulerande och utvecklande på olika sätt. Detta tyder utifrån modellen på att de inte bara har höga krav på sig utan även att de har stor handlingsfrihet och en hög grad av beslutsfattande. Det varierar respondenterna emellan i vilken grad de upplever sig ha kontroll och möjlighet att påverka beslut som fattas och en del av dem uttrycker att de inte alltid är delaktiga i vissa beslutsprocesser. Men i relation till andra yrkesgrupper kan det ändå tänkas att mellanchefer som kategori har ett förhållandevis stort handlingsutrymme när det gäller beslut. I de fall mellancheferna inte är delaktiga i beslutsfattandet kan enligt Karaseks modell

arbetspåfrestningar uppstå eftersom höga krav fortfarande finns kvar samtidigt som kontrollen minskar. Detta kan orsaka stress och göra individer mer utsatta för olika former av psykisk och fysisk ohälsa. Ett exempel är en deltagare som känner sig frustrerad över att hon/han själv begränsas i sitt arbete av beslut som fattas högre upp i organisationen och hon/han upplever att detta bidrar till att hela verksamheten förlamas. Vidare tror den här personen att detta är typiskt eftersom organisationen är politikerstyrd och de höga cheferna är rädda att gå emot politikernas direktiv.

Det allmänna intryck som ges av protokollen är att det upplevs som svårt och tufft att arbeta som mellanchefer. En person skriver att arbetet som chef är ett av de tuffaste arbeten som finns och tycker att tiden innan hon/han befordrades till chef var att föredra. Trots en bra grund att stå på med flera chefsutbildningar känner hon/han sig ibland otillräcklig. En annan person menar att just den tuffhet som krävs för att vara en bra chef tar fem år att arbeta upp. Ytterligare en person beskriver att det är svårt att vara chef och tar framförallt upp dilemmat med att bli chef över sina tidigare arbetskamrater.

Generellt påverkas rollen som mellanchefer av flera olika faktorer som har betydelse för tillvaron och välbefinnandet. I den här studien har det visat sig att deltagarna upplever krav och förväntningar från olika håll på sina arbetsplatser, vilket kan vara påfrestande men även stimulerande och utmanande. Något som bidrar till att det är stimulerande är också att arbetet många gånger är omväxlande och innebär ansvar. Mellanchefer fungerar ofta som en länk mellan olika nivåer och grupper inom verksamheten. Det innebär att det finns många parter att ta hänsyn till och det är ofta en svår balansgång att försöka förena och tillfredsställa alla intressen. Att befinna sig i mellancheferposition kan innebära att man känner sig klämd mellan intressegrupper och låst i olika roller. Men samtidigt finns en alldeles särskild möjlighet att få överblick och insyn i mycket av det som sker i verksamhetens olika områden, vilket kan ge mellancheferna en väldigt betydelsefull roll och goda förutsättningar att kunna påverka.

Alla de faktorer som i den här studien visat sig ha betydelse för deltagarnas arbetssituation påverkar naturligtvis varandra och samverkar på olika sätt. Det är sällan så att en faktor ensam styr hur en människa upplever sin arbetssituation. T.ex. kan faktorn socialt stöd göra att stressfaktorer i omgivningen kan hanteras på ett bättre sätt och därmed inte få lika stor effekt på den utsatta personen som om det inte hade funnits något socialt stöd. Samtidigt kan allt för höga krav från omgivningen sänka toleransen för stress hos en individ.

Självklart finns många fler faktorer än de som tagits upp i den här studien som också påverkar arbetssituationen. Dels rör det sig om situationsmässiga faktorer som kan ha sin grund i organisationens struktur eller hur arbetsmiljön ser ut. Arbetssituationen påverkas t.ex. av personens befattning, arbetsuppgifter, vilken typ av avdelning hon/han arbetar på, organisationens storlek och bransch. Men det handlar även om individuella faktorer såsom kön, ålder, bakgrund och personliga egenskaper. Dessa har stor betydelse för hur en individ uppfattar sin omgivning och hur hon/han utifrån detta hanterar sin arbetssituation.

Metodologiska begränsningar

Den här typen av studie är baserad på de självrapporter som deltagarna själva skrivit. Något man därför bör ha i åtanke är att individernas skiftande förmåga och vana att uttrycka sig i skriftlig form angående sin situation kan påverka resultatet. Även individuella svårigheter som exempelvis dyslexi eller ovana att ge uttryck för känslor är av betydelse. Dessa faktorer kan också ha bidragit till den relativt låga försvarsfrekvensen. Ytterligare en aspekt som enligt Cox (2000) är vanlig då forskning baseras på självrapporter är *negative affectivity*. Innebörden av detta är att det finns en risk att respondenten i sin självrapport koncentrerar sig på negativa aspekter av tillvaron. Negative affectivity påverkar inte bara uppfattningen av arbetsmiljön utan även hur det egna välbefinnandet upplevs. Om detta har haft en inverkan på den här studien är det möjligt att resultatet ger en bild av dessa mellancheferers arbetssituation som är tuffare än vad som i verkligheten är fallet.

I den forskningsfråga som deltagarna besvarat gavs exempel på sådant som kan tänkas ha betydelse för arbetssituationen. Tanken var att inspirera respondenterna, men efter att ha fått ta del av självrapporterna kan det tänkas att dessa exempel i vissa fall har styrt och eventuellt begränsat respondenterna i det de skrivit. Detta är något man bör ha i åtanke vid en framtida liknande studie.

En eventuell brist i den här studien som uppmärksammats i efterhand är att modalitetskategorierna engagemang och krav båda ligger inom modaliteten vilja. Detta skulle kunna medföra att om en person ger uttryck för både krav och engagemang i en och samma meningsenhet, så försummas den svagare av dessa två, vilket kan göra det svårt att belysa om respondenten upplever bådaddera. Med andra ord kan bara en av dessa uppmärksammas i varje enhet. Men eftersom meningsenheterna genomgående är väldigt korta och meningarna har brutits av så snart betydelsen har förändrats, torde det ändå vara så att varje meningsenhet endast rymmer en form av vilja och därför tydligt kan kopplas till något av alternativen. Innan studien genomfördes fanns ingen vetskap om att just modaliteten vilja skulle visa sig vara av särskilt intresse. I efterhand skulle möjligtvis en ännu bättre lösning ha varit att i analysprogrammet lägga till ytterligare en modalitet, som specifikt visar i vilken grad krav upplevs, utöver de standardmodaliteter som ingår.

Fortsatt forskning

Det finns flera faktorer som inte tagits upp i denna studie som skulle vara intressanta att undersöka i en framtida liknande studie. Det skulle vara av intresse att urskilja olika bakgrundsfaktorer och se vad de har för betydelse för arbetssituationen. I den här studien har inte lagts något fokus på jämställdhet och könsaspekten. Men det har ändå framgått att det verkar finnas skilda uppfattningar mellan kvinnliga respondenter i studien angående huruvida de känner sig lika behandlade i jämförelse med sina manliga kollegor. Därför hade det varit

speciellt spännande att undersöka om det finns några skillnader mellan kvinnor och män och hur dessa i så fall ter sig.

Referenser

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, S. I. (2002). *Hälsopsykologi*. Lund: Sanitas.
- American Psychological Association. (2001). *Publication Manual of the American Psychological Association. 5th ed.* Washington: Library of congress cataloging-in publication data.
- Arendt, H. (1958). *Människans villkor*. Chicago: the university of Chicago press
- Bengtsson, J. (1998). *Fenomenologiska utflykter*. Göteborg: Daidalos AB.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Cassell, C. & Symon G. (1994). *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.
- Cox, T, Griffiths, A. & Rial-Gonzales, E. (2000). *Research on work-related stress*. Belgien: European Agency for Safety and Health at Work.
- Ellström, P.-E. (2000). *Kompetens, utbildning och lärande I arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Grimshaw, J. (1999). *Employment and health*. Tyne & Wear: The British Library.
- Hallberg, M. (1999). *Hermeneutic*. I Allwood, C. M. & Erikson, M. G. (red.) Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper. Lund: Studentlitteratur.
- Henriksson, C. & Hermansson, C. (2002). *Ungdomars framtidssyn en fenomenologisk undersökning om ungdomars värderingar, motivationsfaktorer och framtidsdrömmar*. C-uppsats, Institutionen för psykologi, Lunds universitet, Lund.
- Husserl, E. (1995). *Fenomenologins idé*. Göteborg: Daidalos AB.
- Jakobsdottir, Y.E. & Sjö Dahl, K. (1998). *A phenomenological analysis on individual*

- experience of the quality work within Kaizen groups in a Swedish steel company.* C-uppsats, Institutionen för psykologi, Lunds universitet, Lund.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work stress. Productivity and the reconstruction of working life.* United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Karlsson, G. (1999). *Empirisk fenomenologisk psykologi.* I Allwood C. M. & Erikson M. G. (red.), *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper.* Lund: Studentlitteratur.
- Maykut, P. & Morehouse, R. (1997). *Beginning qualitative research.* London: The Falmer Press.
- Merrick, E. (1999). *An exploration of quality in qualitative research: are "reliability" and "validity" relevant?* I Kopala, M. & Suzuki, L. A. (red.) *Using qualitative methods in psychology.* Thousand Oak: Sage publications.
- Sages, R.B, (1998). *Meaning Constitution Analysis.* International conference on Work Psychology, Sheffield, England.
- Sages, R. B. (2003). *Truth as unveiling.* I Lindén, J. & Szybek, P. (red.) *Validation of knowledge claims in human science.* Lyon Limonest: L'interdisciplinaire.
- Sages, R. B. & Birgerstam, P. (1995). *Laborationshandledning i fenomenologisk forskningsmetodik.* Lund: Institutionen för psykologi, Lunds universitet.
- Sages, R. B. & Hensfelt Dahl, P. (1999). *En fenomenologisk analysmetod inom arbetslivsforskning.* I Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red.) *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning.* Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning.
- Sages, R. B. & Jakobsdottir, Y. E. (1999). *Phenomenological research method in intercultural psychology.* Lund: The psychological department of Lund university.

Sages, R.B, Lundsten, J. Andersson, M. & Histrup, S (2000). *Cross-cultural psychology and multiculturalism in today's societies*. IACCP Congress, Pultusk, Polen.

Sennett, R. (1999). *När karaktären krackelerar*. Avesta: Bokförlaget Atlas

Bilaga A

Projektbeskrivning

Bakgrund

Vi heter Carina Hermansson och Jenny Lindstein och går sista terminen på Personal och Arbetslivs programmet vid Lunds universitet. Den här terminen skriver vi magisteruppsats i ämnet arbets- och organisationspsykologi.

Att arbeta i en organisation kan innebära krav och förväntningar från flera olika håll i organisationen. I synnerhet då det finns medarbetare med både högre och lägre befattningar än den man själv har, som direkt eller indirekt påverkar den egna arbetsprestationen.

Vi undrar om detta kan bidra till att man känner sig pressad och otillräcklig och kanske även till att man känner sig sporrad och motiverad. Oavsett hur det påverkar individen är det möjligt att det kan ha betydelse för hälsan och välbefinnandet på arbetsplatsen.

Som blivande personalvetare är vi mycket intresserade av att ta del av hur olika individer på mellanchefer-nivå upplever och känner inför de olika krav och förväntningar som ställs, samt hur detta påverkar välbefinnandet.

Metod

Vårt arbetssätt bygger på en metod som heter MCA (Meaning Constitution Analysis) och är utvecklad av Roger Sages, universitetslektor i psykologi vid Lunds universitet.

Metoden går ut på att försöka få en förståelse för individens upplevelser utifrån dennes perspektiv och då är det en fördel att inte ha förutfattade meningar om vederbörande. Det är också viktigt att individen får uttrycka sig fritt och själv välja hur hon/han vill besvara frågorna. Därför har vi inte ett traditionellt frågeformulär utan använder oss av en öppen fråga som besvaras skriftligt.

Den öppna frågan kommer att skickas till de deltagande via e-mail eller vanlig post och det vore önskvärt om dessa besvaras och returneras inom en vecka för att den tidsram som finns ska kunna hållas. För svar via e-mail går det bra att antingen svara direkt i det mail som skickats alternativt bifoga svaret som ett eget dokument. De svar vi får in kommer att databehandlas utan identitetsuppgifter och några möjligheter att identifiera deltagarnas svar finns därför inte. Resultaten beräknas bli klara i Januari 2004 och vi kommer att maila en rapport till alla deltagare där vi redogör för dessa.

Om det uppstår några frågor, funderingar eller synpunkter hör gärna av er! Vi kommer att finnas till förfogande även efteråt vid eventuella undringar.

Med Vänlig Hälsning

Carina Hermansson

Jenny Lindstein

jlindstein@hotmail.com

046-211 52 14

046-12 77 73

Handledare: Roger Sages

roger.sages@psychology.lu.se

Forskningsfråga

Vi skulle gärna vilja ta del av hur du upplever din situation på arbetet. Vi är intresserade av *dina* tankar och erfarenheter så som du vill förmedla dem till oss. Därför vill vi be dig att berätta utifrån ditt perspektiv vad du tänker och känner kring din arbetssituation. Skriv och uttryck dig precis som du vill, tänk inte på stavning och annan grammatik. Försök begränsa dig till max två sidor.

Då varje individ har olika förutsättningar ser vi gärna att du tar upp aspekter som kan ha betydelse för just dig och din situation på arbetet. Det kan t.ex. vara ursprung, kön, etnicitet, krav, förväntningar, stress, socialt stöd, tidspress, feed back, beslutsfattande, förståelse från andra och/eller annat som känns viktigt för dig.

Det du skriver kommer att behandlas konfidentiellt.

Vi uppskattar din medverkan i undersökningen. Ditt deltagande är till stor hjälp för oss!

Tack på förhand!

Carina Hermansson och Jenny Lindstein

Bilaga B

Modaliteternas kategorier och deras betydelse

Tro

Doxa-affirmation: något uttrycks med absolut jakande bestämdhet

Doxa-negation: något uttrycks med absolut nekande bestämdhet

Sannolikhet: något uttrycks som tämligen troligt

Möjlighet: något uttrycks som möjligt

Fråga: något uttrycks som en fråga

Funktion.

Perceptiv: något uppfattas som klart, konkret och närvarande

Signitiv: något uppfattas som abstrakt men definierbart

Imaginär: något som är föreställt, skapat av fantasin

Perceptiv/signitiv: något uppfattas som till största delen perceptiv, men något signitiv

Tid

Dåtid: något uttrycks i imperfekt

Nutid: något uttrycks i presens

Framtid: något uttrycks i futurum

Nutid *kopplat till dåtid*: något har funnits och finns fortfarande

Nutid kopplat till framtid: något finns nu och kommer att finnas i framtiden

Alltid förekommande: något finns hela tiden

Tomt: inget tidsperspektiv har angivits

Känsla

Positivt tillbakablickande: något är uttryckt med en positiv känsla mot det förflutna

Positivt framåtblickande: något är uttryckt med en positiv känsla mot framtiden

Neutral: ingen speciell känsla har uttryckts

Negativt tillbakablickande: något är uttryckt med en negativ känsla mot det förflutna

Negativt framåtblickande: något är uttryckt med en negativ känsla mot framtiden

Vilja

Engagemang: något uttrycks med engagemang

Oengagemang: avsaknad av intresse för något

Positiv önskan: förhoppning om att något ska hända

Negativ önskan: förhoppning att något inte ska hända

Aspiration: något uttrycks som indikerar ett krav

Ingen: ingen vilja har uttryckts

Ägande

Min, din, hans, hennes, dennes, vår, deras, andras, ej uttalat

Subjekt

Jag: något har uttryckts i jag-form

Vi: något har uttryckts i vi-form

En/alla: något har uttryckts vara gällande för någon eller flera (t.ex. man, alla)

Ospecificerat: inget subjekt har uttryckts