

Utbrändhet: En studie om enhetschefers förståelse av problematiken utbrändhet

Av: Magnus Andersson

HT 2012

Socialhögskolan vid Lunds universitet,
Campus Helsingborg



Handledare: Anders Olsson

Abstract

Author: Magnus Andersson

Title: Burnout: A study of manager's comprehension on the subject of burnout

Supervisor: Anders Olsson

Assessor: Mats Hilde

The aim of this study was to examine the unit manager's comprehension on the problem of burnout. I conducted a qualitative study in which I interviewed five unit managers from different parts of a local municipality. Seven themes were identified and discussed, and these were: personal reasons for burnout, triggering factors, retention factors, organizational causes of burnout, possible improvements of the organization, prevention in the workplace and the manager's opportunities to improve the work environment. I used two different theories to discuss my chosen themes and these theories were: organization theory and stress theory. It was revealed in the result that the most common view from unit managers about what causes burnout was considered to be individual problems among employees. It also emerged that the manager's opportunities to really affect the work environment to reduce the risk of burnout is relatively small.

Key words: Burnout, manager's, stress theory, organizational theory, comprehension

Nyckelord: Utbrändhet, enhetschefer, stressteori, organisationsteori, förståelse

Innehåll

Inledning	2
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte och frågeställning	3
2 Tidigare forskning.....	3
2.1 Bakgrund.....	4
2.2 Definition av samt symptom på utbrändhet	5
2.3 Organisatoriska orsaker till utbrändhet	6
2.4 Förebyggande arbete mot utbrändhet.....	7
3 Teorier.....	9
3.1 Allmänt stressperspektiv	9
3.1.1 Stress på individnivå	10
3.1.2 Stress på organisationsnivå	12
3.2 Organisationsteori	13
3.2.1 Human Resource perspektivet	14
3.2.2 Strukturella perspektivet	15
4 Metod	16
4.1 Val av metod.....	16
4.2 Urval	17
4.2.1 Genomförande av intervju	18
4.2.2 Bearbetning av materialet	18
4.3 Metodens tillförlitlighet	19
4.4 Etiska överväganden	20
5 Analys och empiri	21
5.1 Personliga orsaker till utbrändhet	21
5.1.1 Utlösande faktorer.....	23
5.1.2 Bibihållande faktorer.....	25
5.2 Organisatoriska orsaker till utbrändhet	27
5.2.1 Möjliga förbättringar av organisationen.....	29
5.3 Förebyggande arbete mot utbrändhet på arbetsplatserna	31
5.3.1 Enhetschefernas möjligheter att påverka arbetsmiljön.....	32
6 Avslutande diskussion	34
7 Referenslista.....	36

8	Bilagor.....	39
8.1	Förfrågan inför intervju.....	39
8.2	Intervjuguide.....	40

Förord

Jag vill först och främst tacka mina intervjupersoner för att de varit en stor del av denna studie, där de med sin tid och sitt engagemang gett mig många intressanta tankar och funderingar att arbeta vidare med.

Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Anders Olsson för allt stöd under skrivandet av detta arbete.

Vidare skall min sambo Alexandra ha ett stort tack för att hon stöttat mig med sitt tålamod och sin humor under denna periodvis mycket stressiga termin.

Sist men inte minst vill jag tacka Staffan Jansson och Therese Ekheim för deras stöd, tips och goda skratt under våra långa skrivpass i skolans datorsalar.

Magnus Andersson

2013

Inledning

1.1 Problemformulering

I början av 2000- talet pågick det en stor debatt i dagspressen om den kraftigt ökande arbetsrelaterade stressen som kom att kallas utbrändhet där sjukskrivningarna ökade kraftigt och fenomenet kom enligt Johnsson (2010, sid 90) att bli den nya folksjukdomen. Enligt Johnsson (2010, sid 91) blev utbrändhet ofta ett samlingsbegrepp på likartade problem varpå det blev allmänhetens definition på alla typer av arbetsrelaterade stressproblem, nuförtiden benämns likartade problem även som utmattningssyndrom och utmattningsdepression. Under denna studie kommer jag använda termen utbrändhet.

Jag har under ett par års tid arbetat inom olika delar av den offentliga sektorn och har märkt av att bland annat personalbristen, den dåliga lönen samt bristen på inflytande på arbetsplatsen på ett negativt sätt påverkar de som arbetar inom dessa sektorer. Kindenberg & Wallin (2000, sid 57) skriver om den förändrade arbetsplatsen i det moderna samhället, att vi förr arbetade hårt men med förhållandevis enkla arbetsuppgifter, men att vi nu för tiden arbetar lika hårt men med mycket större och komplexare krav på oss samtidigt som vi har mindre kontroll över arbetsuppgifterna.

Med tanke på nedskärningarna och pressen som sätts på de anställda inom den offentliga sektorn att prestera mera med mindre resurser kan det ofta vara svårt att komma tillbaka till sitt ordinarie arbete efter möjlig rehabilitering eftersom arbetsmiljön är oförändrad. Kindenberg & Wallin (2000, sid 38) skriver att organisationer som drog ner på resurser och personal under den tidigare krisen på 90-talet har valt att behålla organisationen som den är samt att osäkerheten på arbetsmarknaden har ökat med ett växande antal osäkra anställningar.

Maslach & Leiter (2000, sid 87 ff) skriver om att det är vanligt att skuldbelägga individen, att det är problem på din fritid som påverkar ditt jobb, eller att du helt enkelt inte passar för just detta jobb ses som en starkt bidragande orsak till utbrändhet. Vidare skriver Maslach & Leiter (2000) att detta synsätt påverkar eventuella lösningar, eftersom den logiska lösningen på ett individuellt problem oftast blir en individuell lösning.

Jag har valt att koncentrera mig på enhetschefer eftersom de ofta innehar en position inom organisationer där det förväntas att de skall ha inflytande nog att kunna påverka

organisationens arbetsmiljö och arbetsförhållanden. Därför anser jag att det är intressant att undersöka hur de enskilda enhetschefernas förståelse om problematiken utbrändhet ser ut.

Jag vill med detta arbete väcka läsarens intresse om utbrändhet och hur det kommer sig att vissa individer drabbas. Min förhoppning är att ni läsare skall inse att det finns flera sammanverkande faktorer till varför en person sjukskrivs på grund av utbrändhet. Jag kommer i avsnittet som heter tidigare forskning utveckla tankarna som framkommit i denna inledande text.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med min studie är att på ett kvalitativt sätt lyfta fram vilken förståelse som finns bland enhetschefer inom den offentliga sektorn om utbrändhet som problematik samt om personerna som drabbas av utbrändhet. Samt att undersöka hur dessa tankar påverkar möjligheterna att komma till bukt med problemet utbrändhet och vilka möjligheter enhetscheferna själva har att åstadkomma förändringar på arbetsplatsen.

- Vilka möjliga orsaker till utbrändhet anser enhetscheferna kan spela in i sjukdomsförloppet?
- Hur ser enhetscheferna på olika möjligheter att motverka utbrändhet hos sin personal?
- På vilket sätt kan enhetscheferna själva påverka arbetsmiljön så att sjukskrivningarna på grund av utbrändhet minskar hos sina medarbetare?

2 Tidigare forskning

Detta kapitel kommer jag inleda med bakgrund om problematiken utbrändhet och lite allmän information om utbrändhet som fenomen då jag anser att det är viktigt att ha en bild av problemet för att senare kunna få en djupare förståelse. Jag kommer därefter fokusera på symptomen samt definitionen av utbrändhet, vilket följs av en del som handlar om olika organisatoriska orsaker till utbrändhet. Avslutningsvis kommer jag fokusera på hur organisationer skulle kunna arbeta förebyggande för att komma till bukt med problematiken.

2.1 Bakgrund

Det finns mycket forskning sedan tidigare inom området utbrändhet eftersom det är och under en relativt lång period har varit ett stort problem inom framförallt den offentliga sektorn, med ökande sjukskrivningstal som följd, fakta från Riksförsäkringsverket visar att det framförallt är långvariga sjukskrivningar på grund av psykisk ohälsa som ökar (Socialstyrelsen 2003, sid 12). Vi har de senaste decennierna haft omfattande organisationsförändringar inom den offentliga sektorn med bland annat neddragningar i personalstyrkan som följd. Vilket har inneburit ökad arbetsbelastning för kvarvarande personal då samma mängd arbete, om inte mer, ändå skall utföras, det är enligt författarna viktigt att se att följderna av dessa beslut är negativa för arbetarna samt för samhället i stort (Ibid, sid 38). De allt större kraven och förväntningarna på personalen att ta större ansvar, att klara av en större arbetsbörda och samtidigt bemöta brukarna med respekt blir i längden överväldigande och kan leda till psykiska sjukdomar enligt Svensson & Jenner (2003, sid 47). Vidare skriver författarna att de allt mer slimmade organisationerna samt sparkraven inom kommuner med osäkra anställningar som följd har inneburit att personalen jobbar vidare när de istället borde varit hemma och vila upp sig. Detta ofta av rädsla för att sätta sina kollegor i knipa eller på grund av en oro att dra på sig chefens ilska skriver Svensson & Jenner (2003 Sid, 56).

En vanlig missuppfattning är att utbrändhet är ett modernt fenomen, vilket själva uttrycket är, men det har sedan långt tillbaks pratats om hur stress, dålig arbetsmiljö samt oro på arbetsplatser kan leda till kroppsliga sjukdomar, problemen startade med den industriella revolutionen och utnyttjandet av arbetskraften som då var vanligt enligt Angerer (2003). Under dessa tidiga år användes enligt Angerer (2003) inte uttrycket utbrändhet, inte heller såg man kopplingen mellan arbetsmiljön och arbetarens mående, den dominerande uppfattningen var att det fanns individuella personliga brister och att dessa var orsaken till problemen.

Angerer (2003) skriver om att nyare forskning har visat på att miljön personen jobbar inom istället för individuella egenskaper är den vanligaste orsaken till utbrändhet, det handlar om nedskärningar, hur organisationen är organiserad och hur väl personalen lyckas kombinera sitt privat och yrkesliv. Vidare skriver författaren att förutom organisatoriska och individuella orsaker till utbrändhet så spelar även ledarskapet på arbetsplatsen en viktig roll. Det handlar

bland annat om att individer behöver känna uppskattning från sina chefer och frihet att utforma sin dag självständigt. Därför är det viktigt att skapa organisationer och anställa ledare som är medvetna om hur viktigt det är att de anställda är nöjda med sig själva och vad de åstadkommer under dagen menar Poulin & Walter (1993).

Depression anses enligt Angerer (2003) vara en följd av ett flertal orsaker så som personliga, arbetsmässiga, familjära och vidare där inte en ensam orsak kan urskiljas som den viktigaste, medans det vid utbrändhet anses vara mer direkt kopplat till arbetslivet och att det sedan sprider sig till privatlivet och då påverkar även det på ett negativt sätt.

2.2 Definition av samt symptom på utbrändhet

När undertecknad sökte efter ordet utbrändhet på en hemsida som listar mer än 10'000 olika medicinska termer fanns termen utbrändhet inte med (Medicinsk ordbok, 2012). Vid sökning på Socialstyrelsen (2012) efter ordet utbrändhet kommer det upp en publikation som handlar om utmattningssyndrom, ovan beskrivna sökningar visar på svårigheten att definiera ordet utbrändhet. Den mest spridda definitionen av utbrändhet är den som lanserades av psykologen Christina Maslach som hävdar att det är en yrkesmässig kris som föregås av tre olika komponenter, emotionell utmattning, cynism samt nedsatt prestationsförmåga skriver Eriksson et al (2003 sid 20). Utmattning handlar om att personer känner sig psykiskt och fysiskt utmattade till den grad att de inte kan varva ner och återhämta sig, tröttheten är lika stor efter en natts sömn som innan. Alla små projekt och möten med andra människor blir jobbiga, detta är ofta det första tecknet på att stressen från arbetsplatsen börjar påverka ditt liv utanför arbetet menar Maslach & Leiter (2000 sid 32). Författarna beskriver vidare hur arbetstagaren blir cynisk som ett försvar mot ytterligare utmattning och besvikelser, det blir lättare att strunta i sina ideal än att återigen bli besviken. Man utgår från att saker inte kommer fungera för att inte bli besviken, men att vara så pass negativ under en längre period kan enligt Maslach & Leiter (2000) skada en persons välbefinnande och arbetsförmåga allvarligt. Följden av detta blir att man känner sig otillräcklig och denna känsla ökar vid varje projekt då man får en känsla av att inte klarar av någonting, att ingenting fungerar och att alla är emot dig skriver Maslach & Leiter (2000, sid 33). Jürisoo (2001, sid 38ff) skriver om att denna situation ofta kan pågå i årtal med utveckling av negativa attityder och beteendemässiga förändringar utan att individen själv blir medveten om det. Personen hamnar i en ond cirkel som ofta kräver en speciell händelse, till exempel en konflikt på arbetsplatsen,

en jobbig händelse i privatlivet eller en missad befordran för att tillslut gå över gränsen för att bli utbränd.

Eftersom den enskilde själv oftast inte ser sin egen negativa förändring och därmed inte kan göra någonting åt det är det viktigt att arbetskamrater och arbetsledare är uppmärksam på de signaler som kan leda till utbrändhet för att förhindra utbrottet av utbrändhet menar Krauklis & Schenström (2001). Författarna skriver vidare om att personer som är på väg att drabbas av utbrändhet sluter sig och får svårt att engagera sig i andra, ignorerar problem hos andra och skuld känslorna för detta beteende innebär att du drar dig undan ännu mer. Fysiska besvär uppstår då ens motståndskraft mot sjukdomar minskar, även humorn minskar, allt är allvarligt, ingenting är längre kul. För att försvara sig mot den jobbiga verkligheten blir man enligt Krauklis & Schenström (2001 sid, 79-80) likgiltig, cynisk och negativt inställd till jobbet, och allt känns som en börda. Allt detta ihop ger personens självförtroende en törn, en känsla av uppgivenhet och maktlöshet uppstår.

Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) skriver om en teori som berör frågan om vilka det är som drabbas av utbrändhet och menar att det ofta är de mest idealistiska arbetarna, de som verkligen kämpar för att uppnå sina mål som drabbas av utbrändhet. Detta eftersom de ofta måste ta ut sig extra mycket om de skall kunna nå sina högt ställda mål med de allt mindre resurserna som finns tillgängliga. Även Jüriso (2001:61ff) skriver om vilken typ av personer som drabbas av utbrändhet och menar att det är utpräglat målinriktade personer som är mest i riskzonen, författaren tar vidare upp några andra faktorer som kan påverka det psykiska måendet negativt. Personer med bristande självförtroende kan ibland försöka att kompensera det genom att tänka i banor att de blir accepterade genom att arbeta hårt. Även personer med narcissistiska personlighetsdrag som konstant strävar efter att få personlig bekräftelse och pressar sig till det yttersta för att uppnå det hamnar ofta i riskzonen för utbrändhet. En annan faktor som enligt Jüriso, (2001, sid 63-70) hänger ihop med bristen på återhämtning är kontrollbehovet hos vissa personer som innebär att de är tvångsmässigt engagerade i arbetet på bekostnad av sin fritid.

2.3 Organisatoriska orsaker till utbrändhet

Det är viktigt att titta på relationen mellan den drabbade individen, samhällsstrukturen samt personens arbetsplats för att förstå hur utbrändhet uppstår. I dagens samhälle har det blivit vanligt med omorganiseringar, tanken med dessa är att öka produktiviteten vilken inom den

offentliga sektorn ofta innebär att färre personer skall göra samma arbete som innan enligt Maslach & Leiter (2000 Sid, 59). Ökade krav kan med hjälp av en stödjande ledning och extra resurser bli en positiv utmaning men författarna skriver att det ofta handlar om att omorganisering och ökade krav kommer till stånd på grund av resursbrist (Ibid, sid 60).

En stor del av personalen inom den offentliga sektorn arbetar i direktkontakt med brukare och blir därför måltavlor för klagomål och brukarnas irritation, det som händer är att de ibland måste försvara policys som de inte själva står för. Enligt Maslach & Leiter (2000) blir personalen i de situationerna mycket väl medvetna om bristerna inom organisationen och hur lite de själva kan påverka. Dina egna värderingar och sättet du tvingas arbeta på blir motsägelsefulla, du har ingen kontroll över resursanvändningen och arbetsmetoder vilket tär på dig psykiskt (Ibid, sid 63, 79ff). Många individer som är missnöjda med sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter, är det eftersom de inte själva varit del i hur organisationen skall se ut, förändringar har pålagts dem ovanifrån vilket spår på känslan av att du som enskild person inte kan påverka din egen arbetssituation enligt Eriksson (2003, sid 40).

Forskning har även visat att personer som har större frihet att utforma sitt arbete, de som upplever en större kontroll över sin arbetssituation i mindre utsträckning drabbas av utbrändhet skriver Poulin & Walter (1995). Det är inte bara lön och prestige som är viktiga belöningar för arbetare, även relationen med arbetskolllegorna är viktig men på många av dagens arbetsplatser är det så stressigt och ansträngt att tid med kollegor prioriteras bort. Följden av detta kan bidra till utmattning, cynism och att arbetet utförs mindre effektivt menar Angerer (2003). Vidare skriver Angerer, (2003) att en effekt av de allt osäkrare anställningsavtalen i dagens samhälle blir minskat samarbetet mellan arbetskolllegor, folk ser till sitt egna och stödjer inte varandra. Anställda i detta organisationsklimat anser inte att varken chefer eller medarbetare arbetar för någon annan än sig själva, denna misstro förhindrar möjligt stöd i en svår situation skriver Angerer (2003). Stöd från medarbetare och framförallt från chefer är viktiga faktorer för att motverka utbrändhet, du som anställd behöver alltså feedback på ditt arbete och det är svårt att få på ett bra sätt utan stöd från dina arbetskolllegor och din chef menar Maslach et al (2001).

2.4 Förebyggande arbete mot utbrändhet

Det finns mycket som kan göras för att förhindra utbrändhet inom den offentliga sektorn och det är inte bara av etiska skäl det bör göras utan även för att det är ekonomiskt lönsamt. Det

är bättre att investera i förebyggande åtgärder än att få kostnaderna för utbrändhet i efterhand då det är svårare att komma till rätta med problemet menar Maslach & Leiter (2000, sid135). I SOU (2000:78. sid, 20ff) framkommer det att rehabilitering är extremt lönsamt för samhället och för den enskilda arbetsplatsen redan vid en låg grad av framgång.

Det är enligt Maslach & Leiter (2000:139ff) viktigt att chefer och ledning ser det viktiga i att arbeta förebyggande mot utbrändhet då det inte är ett arbete som någon enskild engagerad person kan göra utan stöd för förändringarna inom organisationens ledning. Vidare skriver författarna om hur viktigt det är att detta arbete sker i samarbete med de anställda och inte som ett ovanifrån direktiv då det är viktigt att det finns en gemensam vision att sluta sig kring och arbeta långsiktigt mot menar Maslach & Leiter (2000:139ff).

Maslach et al (2001) skriver om att det finns ett flertal åtgärder som kan minska risken för utbrändhet som kan genomföras på arbetsplatsen. Arbetsgivare kan erbjuda klara tydliga arbetsroller utan konstanta förändringar där den enskilde samtidigt har frihet att fatta beslut om sin yrkesroll. Söderfeldt, Söderfeldt & Warg (1995) skriver även om att bättre arbetstrygghet där den enskilde slipper oro sig för att bli av med jobbet ihop med relevant utbildning och stöd på arbetsplatsen kan innebära du som anställd slipper känna oro, stress och i förlängningen minska risken för utbrändhet.

Angerer (2003) skriver om forskning som poängterar det viktiga i att individer arbetar med sig själva, till exempel med stresshantering, beteendeterapi och andningsövningar. Men det som poängteras även hos förespråkare för detta synsätt är att det inte ger någon speciellt stor effekt om inte den enskilde arbetaren får möjligheterna att genomföra dessa tekniker på arbetsplatser skriver Angerer (2003).

Hur viktigt en del forskare anser att arbetsplatsens klimat är kommer fram väldigt bra i följande citat:

”If employers provide an environment with a sustainable workload, choice and control for employees, reward and recognition for good work, and a sense of community among employer and employees in which respect and justice are the norm, then people will find meaning and value in their work” Angerer, 2003, sid 105)

3 Teorier

I kapitel tre går jag igenom de olika teorier som jag kommer att analysera min insamlade empiri med. Jag har valt att använda mig av två olika organisationsteoretiska begrepp, det strukturella perspektivet samt human resource perspektivet. Det strukturella perspektivet handlar om att arbetsplatsen skall ha klarar och tydliga roller där målet är att arbetarna skall bidra till att organisationen uppnår sina mål. Problem på arbetsplatsen hanteras enligt det strukturella perspektivet genom att omorganisera utan hänsyn till de anställdas medbestämmanderätt. Human resource perspektivet fokuserar mycket på mänskliga värden, där de anställdas välmående är en viktig komponent att arbeta med, för om inte medarbetarna mår bra kommer de inte prestera bra vilket är dåligt för brukarna och organisationen i stort. Enligt human resource perspektivets förespråkare gäller det att erbjuda vidareutbildningar samt att möjliggöra ansvarstagande och utveckling i det dagliga arbetet för att få personalen att trivas och prestera bra (Bolman & Deal 2003). Jag har valt att använda mig av dessa två begrepp inom organisationsteorin eftersom de står för motsatta åsikter om hur en arbetsplats skulle kunna organiseras. Vidare har jag använt mig av stressteorier på individnivå samt på organisationsnivå för att analysera empirin, detta känns relevant eftersom det finns skilda åsikter om vad det är som orsakar stress hos individer. Är det individuella egenskaper hos individerna eller är det arbetsplatsen/organisationen som har den största negativa inverkan? Stress på individnivå handlar om att vi människor reagerar på stress på olika sätt, att det finns bra och dåliga sätt att bemästra sin stress och att det därför finns möjliga förbättringar som kan göras på individnivå. Stress på organisationsnivå handlar om hur organisationer kan arbeta för att motverka stress på arbetsplatsen vilket är viktigt eftersom stressade medarbetare i längden kommer påverka organisationen negativt.

3.1 Allmänt stressperspektiv

Människan har under miljontals år utvecklat stressreaktionen som en del av människans försvarsmekanism för att överleva i en fientlig miljö där slåss eller fly instinkten var livsavgörande enligt Folkow (2002, sid 32). Den moderna människan är enligt författarna i princip satt i en biologisk konfliktsituation när vi i dagens samhälle utsätts för en aldrig sinande ström av information, intryck och emotionellt påfrestande hot. I dessa situationer agerar kroppen instinktivt och gör sig redo för ett mer handgripligt hot, denna mer direkta fysiska reaktionen har den moderna människan lärt sig att trycka undan, när denna instinkt

trycks undan i längre perioder får det både mentala och fysiska konsekvenser (Ibid, sid 33). Vidare skriver Folkow (2002, sid 38) att när kroppen har höjt blodtrycket, aktiverat musklerna och utfört andra inlärd reaktioner på stress för att vara redo att fly eller slåss och sen inte får förlösta energin genom en fysisk reaktion kvarstår ofta en känsla av frustration och uppdämd ilska vilket innebär att utmaningarna i dagens samhälle motverkar psykiskt och fysiskt välbefinnande. Levi (2002, sid 49) skriver att olika påfrestningar, även kallade stressorer är orsaken till att stress uppstår. Den vanligaste orsaken är dålig anpassning mellan individen och miljön den verkar inom. Det behöver alltså varken vara miljöns eller individens fel att en person blir stressad och möjligtvis sjuk, det är passformen som är problemet menar författarna (Ibid, sid 49).

Det stressteoretiska synsättet ser på negativ stress som en kraft som tillslut kan bryta ner kroppen, både fysiskt och psykiskt. Denna negativa stress uppstår när individen pressas hårt under en längre period och känner att hennes förmåga att uppnå ställda krav är liten skriver Eriksson et al. (2003:22ff).

3.1.1 Stress på individnivå

Det finns enligt Ursin & Eriksen (2002 sid 108) inga förutbestämda stimuli som framkallar stress utan varje enskild individ reagerar utifrån tidigare erfarenheter och avgör om situationen är hotfull eller lockande, hjärnan gör då en bedömning av stimuli, och om det tolkas som obehag betecknas den ofta som stress. Vid mätning av stress är det viktigt att beakta sociala förhållanden och familjeförhållanden då stress ofta är en personlig upplevelse utan mallar som går att utgå ifrån i varje situation menar Ursin & Eriksen (2002 sid 108). Vid situationer som individer uppfattar som stressande är det viktigt att kunna bemästra situationen, det är viktigt att personen tror på sig själv och att det kommer lösa sig. Denna typ av bemästring försvagar kroppens larmreaktion, det vill säga stressreaktionen och minskar risken för att stressen skall leda till försämrad hälsa (Ibid, sid 112). Vidare menar författarna att det finns även två olika typer av bristfällig bemästring av stressreaktioner som kan leda till försämrad hälsa, hjälplöshet och hopplöshet. Hjälplöshet betyder i detta fall att personen har lärt sig att det inte finns något samband mellan det han/hon gör och händelser i vardagen, att det inte finns någon koppling mellan personens agerande och det som händer. Denna syn på sig själv påverkar resten av vardagen på ett negativt sätt då personen har svårt att ta tag i problemen. Vidare skriver författaren att den värsta typen av bristfällig bemästring är

hopplöshet vilket innebär att personen ser en möjlighet att kontrollera situationen och även ser att det finns ett samband mellan personens agerande och vad som händer. Men ändå upplever att alltid går fel, personen känner sig alltid skyldig och värdelös menar Ursin & Eriksen (2002 sid, 112).

Lundberg & Wentz (2005, sid 33) skriver om inlärd hjälplöshet och menar att det innebär att en person har stressproblem både på arbetet samt i privatlivet och upplever att det inte går att förändra situationen och avstår därför från att göra förändringar även när det är möjligt. Vidare uppger författarna att denna psykosociala stress kan få dessa personer att hänge sig åt verklighetsflykt så som alkohol, lugnande medicin, hetsätande och så vidare och att detta i sin tur har tydligt negativa inverknings på en individs hälsa. Ursin & Eriksen (2002 sid, 115) skriver vidare om att känslorna av hopplöshet och hjälplöshet påverkar negativt, för om du inte tror på att du själv kan påverka din hälsa läggs det antagligen inte ner den tid och energin som behövs, individen får en känsla av att ingenting hjälper och anstränger sig därför inte. Författarna menar alltså att det är viktigt att tänka på att livsstilen den enskilda individen lever kan ha en negativ påverka på arbetet att motverka hälsoproblem av även psykisk karaktär. Allt från ekonomiska problem, relationsproblem, sorgereaktioner och så vidare är faktorer som enligt Ursin & Eriksen (2002) påverkar en persons möjligheter att klarar av sitt arbete på ett bra sätt.

Lundberg & Wentz (2005, sid 23) visar att det finns tendenser på att skillnaderna mellan de som har det bra och de som har det mindre bra i samhället har ökat och att möjligheterna att skapa ett meningsfullt och bra liv för sig själv och sin familj har minskat för de som lever längre ner på samhällsskalan. Detta är enligt författarna viktigt i sammanhanget eftersom våra sociala förhållanden och stödet vi har från vår omgivning är viktigt för att klara av stress och andra påfrestningar, vi behöver en känsla av samhörighet anser Lundberg & Wentz (2005).

Yrken inom den offentliga sektorn är ofta upprepande och mindre flexibla och enligt författaren innebär det ofta en svårighet att varva ner efter en arbetsdag eftersom följden av detta blir att den höga stressnivån kvarstår, vilket ger oro och ängslan inför kommande arbetspass Lundberg & Wentz (2005, sid 63).

3.1.2 Stress på organisationsnivå

Stress i kommunala organisationer där kvinnor dominerar arbetsstyrkan går att koppla till dagens Sverige där kvinnor förvärvsarbetar i nästan lika stor utsträckning som männen trots att de fortfarande sköter en stor del av det obetalda hushållsarbetet. Detta dubbelarbete innebär enligt Lundberg (2002 sid 277) att kvinnor ofta lider av rollkonflikter, överbelastningsskador och stress som tar sig uttryck i problem på arbetsplatsen.

En viktig del av hur arbetarna mår på sitt arbete bestäms enligt Lundberg (2002) av om de har ett öppet eller dolt copingmönster, det handlar om att de som upplever att de blivit behandlade dåligt på arbetsplatsen antingen visar det öppet eller håller det inom sig. Vidare skriver författarna att det finns ett samband mellan copingmönstret och miljön på arbetsplatsen, på en arbetsplats med större frihet att påverka sitt eget arbete finns det även större möjligheter att säga ifrån när någon blir illa behandlad. Vilket författarna menar är tvärtemot hur det fungerar på arbetsplatser med lite frihet, detta eftersom det där inte spelar någon roll vad du säger då du enbart blir ignorerad. Lundberg (2002) skriver att följden blir att du slutar säga vad du tycker, sluter dig och mår sämre psykiskt och i längden fysiskt. Det finns två grundkomponenter när det gäller arbetarnas möjligheter att fatta beslut om sitt arbete. Det första är påverkansmöjligheter vilket handlar om den direkta möjligheten att fatta beslut om vad som skall göras och hur det skall göras. Det andra är kunskapskontroll som handlar om arbetarnas möjlighet till kunskapsutveckling vilket i sin tur påverkar deras möjlighet att hantera svåra situationer som uppstår enligt Theorell (sid, 292). Författaren skriver vidare att detta är viktigt eftersom människor reagerar med stress då vi upplever att vi förlorar kontrollen över olika situationer.

Arnetz (2002 sid 302) menar att organisationer endast är så bra som sina medarbetare varför långvarig stress även kommer påverka organisationens förmåga att prestera bra. De högre stressnivåerna innebär att personalen förlorar energi vilket leder till att organisationen presterar mindre, detta ökar i sin tur stressen för personalen och nu har organisationen hamnat i en ond cirkel där brukarna kan hamna i kläm menar Arnetz (2002). Författarna skriver vidare att det är viktigt att ledningen lägger in återhämtnings och reflektionstid för personalen för att uppnå en bättre miljö där personalen kan utvecklas ihop med arbetsplatsen. Det pratas mycket om brukarfokus och hur viktigt det är i arbetslivet men författarna menar att vi borde fokusera på personalen i större utsträckning. För en individ som lider av stress, har allt för

hög arbetsbelastning och saknar inflytande över sitt arbete kommer inte lyssna på andra om hur arbetet skall utföras, de blir mindre flexibla och tappar mycket av sin sociala kompetens som Arnetz (2002) menar är viktigt för att kunna uppfylla brukarnas önskemål.

Lundberg & Wentz (2005, sid 209) menar att dagens arbetsplatser med hög arbetsbelastning och svag detaljstyrning kräver att arbetaren själv tar ett stort ansvar samt sätter upp gränser mellan privat och arbetsliv, och för att det skall fungera krävs det enligt författarna att organisationerna samt de enskilda individerna får en större förståelse för hur viktig deras olika roller är i att motverka psykisk ohälsa.

3.2 Organisationsteori

Det finns en term inom organisationsteorin som kallas matrisorganisation vilket innebär att varje medarbetare rapporterar till två chefer, en som har ansvar för att den dagliga verksamheten fungerar samt en chef som har övergripande ansvar för alla medarbetare på arbetsplatsen DeMarco (2002, sid 23). Att en person kan delas upp på detta viset innebär enligt DeMarco (2002) att medarbetaren betraktas som möjlig att dela upp samt flyttas omkring utan att hänsyn tas till individen, att medarbetaren är utbytbar. Vidare skriver författaren att arbete på detta sätt medför att medarbetaren upplever frustration, dubbelarbete på grund av konstanta avbrott, förlust av laganda när du inte har en fast punkt i arbetslaget. DeMarco skriver vidare att medarbetarna inte kan tänka snabbare, så hur mycket du än pressar dem så kan de inte arbeta snabbare, konsekvenserna blir att personalen måste jobba övertid, avskaffa spilltid och prioritera bort arbetsuppgifter som inte är väsentliga för tillfället. Detta kan enligt DeMarco (2002) ge kortsiktiga bra effekter men i längden leder det till minskad motivation och utbrändhet hos personalen.

Bolman & Deal (2005) skriver att nästan alla människor nu för tiden växer upp i organisationer och samtidigt är beroende av organisationer då de tillhandahåller varor och tjänster vi är i behov av. Bolman & Deal (2005) menar dock att vi ofta bortser från de dåliga sidorna av organisationer, att de utnyttjar människor och skapar frustration samt att de skapar så lite mening att många enbart går till arbetet för att få sin lön.

3.2.1 Human Resource perspektivet

Förespråkarna av Human Resource perspektivet (fortsatt benämnt som HR- perspektivet) menar att människors engagemang, resurser och attityder är viktiga delar av det som gör att en organisation lyckas eller misslyckas med sitt uppdrag, samt att arbetare och organisation finns till för att skapa värde för varandra och är därför i behov av varandra skriver Bolman & Deal (2005, sid 156). Författarna skriver vidare att båda parterna är i behov av att deras relation överensstämmer, annars blir en av parterna utnyttjad, men när det fungerar får arbetaren tillfredsställelse som innebär att de arbetar bra vilket även är bra för organisationen. Det finns enligt Bolman & Deal (2003) en korrelation mellan att ta hand om sin egen personal och att tillfredsställa brukarnas behov eftersom du som organisation lockar till dig bättre, mer motiverad personal om du som arbetsplats erbjuder en god arbetsmiljö. Det finns enligt Bolman & Deal (2005, sid, 177) därför ett flertal saker en organisation måste göra för att uppnå målet att ha en god arbetsmiljö som gynnar både arbetare och organisation. Bolman & Deal (2005) menar att det i första hand handlar om att skapa en HR filosofi och sen följa den även rent praktiskt i det dagliga arbetet, det gäller även att man rekryterar personal som passar in i organisationens kultur för att de skall stanna och utvecklas, ny personal måste utbildas och lära sig arbetet väl för att kunna prestera på topp. Andra viktiga delar i HR- perspektivet är enligt Bolman & Deal (2005) att det finns en trevlig miljö som medarbetarna trivs i samt att du som chef bör belöna personalen när det går bra för organisationen för att på det sättet ge de anställda en känsla av att de har ansvar för och är en del i organisationens resultat. Vi lever i ett mer och mer komplext samhälle vilket enligt Bolman & Deal (2005) förutsätter att du som chef ser värdet i att erbjuda din personal utbildning för att de på ett bättre sätt skall klara av sitt arbete. Men det handlar inte bara om utbildning i klassrummet utan även möjligheter att utvecklas i det dagliga arbetet samt att cheferna tillåter personalen att testa på nya saker på arbetsplatsen.

Bolman & Deal (2005) skriver att det traditionella sättet att organisera organisationer på innebär att de anställda ses som lata, passiva individer utan ambitioner samt att de är som barn som endast utför de uppgifterna de blivit tilldelade av sina chefer. HR- perspektivet anser dock att det goda arbetet måste entusiasmerar de anställda och därför krävs det självständighet och möjligheter för de anställda att påverka sin egen arbetssituation enligt Bolman & Deal (2005, sid 187). Om de anställda blir behandlade dåligt kommer de tillslut enligt Bolman & Deal (2005) bli frustrerande och reagerar då mot organisationen genom att

bland annat dra sig undan med ökad frånvaro som följd, de arbetar vidare men blir passiva och apatiska eller gör motstånd och saboterar arbetsprocessen.

3.2.2 Strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet förespråkar enligt Bolman & Deal (2005) en arbetsplats med klara mål och tydliga roller, det strukturella perspektivet menar att organisationer och arbetarna inom organisationen finns till för att uppnå organisationens klara och tydliga mål. Bolman & Deal (2005) menar vidare att förespråkare för detta perspektiv anser att organisationer fungerar bäst när personliga och utomstående åsikter får ge vika för rationalitet, denna rationalitet innebär att specialisering och tydlig arbetsfördelning är viktiga komponenter. Författarna skriver vidare om att problem på arbetsplatsen enligt detta perspektiv ofta beror på strukturella svagheter och därför hanteras genom att omorganisera. Struktur kan enligt många uppfattas som något negativt men enligt det strukturella perspektivet behöver det inte vara negativt utan kan vara positivt om det hjälper de anställda att fullfölja sina arbetsuppgifter. Dock är det negativt när strukturen sätter hinder för personalens dagliga arbete, så det är inte struktur i sig som är skadligt för arbetsmiljön utan det är hur man bygger upp strukturen som är det avgörande skriver Bolman & Deal (2005 sid, 79).

Bolman & Deal (2005) skriver vidare att arbetsdelning utgör en av det strukturella perspektivets grundstenar, det innebär att en organisation måste skapa specialiserade roller för att få allting gjort på rätt sätt, bland annat arbetsbeskrivningar, rutiner och uttalade roller är olika former av denna struktur. Vidare skriver författarna att regler som begränsar medarbetarnas handlingsutrymme kan vara väldigt negativa men samtidigt kan de skapa förutsägbarhet och pålitlighet vilket även är viktiga delar av ett arbete. En av de stora nackdelarna med specialiserade arbetslag som enbart fokuserar på sin del missar organisationens helhetssyn och för att motverka det finns det enligt Bolman & Deal (2005) två strategier som ofta används, vertikal samt lateral samordning. Författarna beskriver de olika strategierna på följande sätt, vertikal samordning innebär att det finns en formell makt med en chef som tar övergripande beslut, löser konflikter och så vidare, samt att det finns en strikt hierarki där varje nivå har formell makt att styra nivån under sig. Dessa regler styr enligt Bolman & Deal (2005) arbetsvillkoren och standardiserar arbetsuppgifterna till den grad att likartade situationer skall behandlas på liknande sätt, det anser mer effektivt. Vidare

skriver författarna om lateral samordning som har utvecklats för att de vertikala teknikerna sällan fungerar fullt ut, de laterala teknikerna innebär både formella och informella möten vilket i sin tur innebär att det går snabbare och enklare att samorda arbetsuppgifterna och få ut information. De informella mötena är även viktiga för att hålla samman förändrliga organisationer med mycket motstridig information menar Bolman & Deal (2005 sid, 85).

4 Metod

Jag har valt att genomföra en kvalitativ studie, mer exakt har jag utfört semi- strukturerade intervjuer på mina respondenter. Denna metod valdes för att jag ville ha utförliga svar från respondenterna samtidigt som svaren skulle hålla sig till ämnet och inte spreta för mycket för att kunna få ut så mycket som möjligt av respondenterna under den korta tid vi hade på oss att genomföra studien, och det får man enligt Bryman (2001) bäst med hjälp av semi-strukturerade intervjuer. Vidare skall jag i detta kapitel gå igenom hur jag har gått till väga när jag valt ut respondenter till undersökningen. Även mina etiska överväganden i förhållande till mina respondenters anonymitet skriver jag om i detta avsnitt.

4.1 Val av metod

Jag har i min studie valt att använda mig av metoden kvalitativa intervjuer, mer exakt semi – strukturerade intervjuer. Syftet med kvalitativa intervjuer är att få fram öppna och utförliga svar, ostrukturerade intervjuer är den mest öppna variant av intervjuer där intervjuaren endast har ett ämne att utgå ifrån och sen låter respondenten tänka och prata fritt skriver Bryman, (2001. sid 301). Min tanke är att det på den korta tid vi hade till förfogande skulle blivit svårt att via ostrukturerade intervjuer få fram relevanta tankar och idéer varpå jag istället använde mig av semi – strukturerade intervjuer. Bryman (2001, sid 301) beskriver semi – strukturerade intervjuer som ett möte där intervjuaren utgår från en i förväg uttänkt intervjuguide men att respondenten ändå har friheten att svara öppet och uttömmande vilket ger intervjun en riktning vilket gör det lättare att styra in respondenten på det du vill ha svar på. Denna typ av metod ansåg jag passade mig bra eftersom jag inte hade ett särskilt stort antal respondenter att intervjua, jag ville få fram så mycket som möjligt av mina respondenter. I semi – strukturerade intervjuer är det viktigt att var flexibel och låta respondenten avvika och utveckla sina tankar utan att komma bort helt från det tänkta ämnet

(Ibid 2001, sid 302). Bryman (2001) skriver om intervjuguider och hur det underlättar för intervjuaren att hålla sig till ämnet och få fram relevant information, detta anser jag underlättade för mig som ovan intervjuare då det blev enklare att behålla fokus under intervjun. En fördel enligt Ahrne & Svensson (2011, sid 56) med intervjuer som metod för en undersökning är att du får fram respondentens åsikter och tankar på ett bättre sätt, du får reda på hur saker och ting fungerar i praktiken. Användandet av denna metod minskar risken att få ytliga resultat som inte säger så mycket eftersom det finns möjligheter att under studiens gång ändra uppbyggnaden på din intervju om du hade märkt att viss information kom upp vid upprepande tillfällen samtidigt som du inte har med det som ett fast ämne i intervjuguiden skriver Bryman (2001, sid 268). En svårighet med metoden som kommer av att vi har så pass kort tid på oss att göra undersökningen är det som Ahrne & Svensson (2011, sid 56) tar upp som handlar om att det inte alltid går att lita på att folk gör så som de säger. Jag anser att det aldrig går vara helt säker på att folk är ärliga i intervjuer men kände att jag försökte få en så bra relation som möjligt för att få respondenterna att öppna sig. Enligt Bryman (2001, sid 269) positiv sak med kvalitativa studier som samtidigt är en svaghet med metoden är att du själv kan utforma frågor, analysen och slutsatsen, svagheten är att du som intervjuare låter dina egna åsikter, tolkningar och din förförståelse komma fram i din tolkning av resultaten. Jag kan instämma i att det kan vara en nackdel men om du som författare är medveten om svårigheterna så kan du vara uppmärksam på det och minska risken att dina egna åsikter och tolkningar lyser igenom för mycket vilket jag har försökt vara noggrann med i bearbetandet av materialet.

4.2 Urval

I min studie har jag valt att intervjua enhetschefer inom den offentliga sektorn för att få en bild av deras kunskaper och synsätt på fenomenet utbrändhet. Bryman (2010 sid, 313) skriver om att urvalet i vissa fall brukar ske av bekvämlighet, alltså att vissa individer är svåra att få till intervjuer med. Enhetschefer har en pressad arbetssituation och har små möjligheter att avvara tid för en intervju med en student som skriver c-uppsats, av denna anledning har jag valt att utgå från en kommun i Skåne där jag tidigare arbetat och därmed känner till rutiner och uppbyggnad av organisationen. För att få ett så spritt urval som möjligt av respondenter har jag intervjuat enhetschefer som jobbar inom olika verksamheter, allt från äldreomsorg, myndighetsutövning och vård och omsorg (LSS). Spridningen av verksamheter var även viktig för att undvika i förväg genomtänkta och samordnade svar vilket jag ansåg skulle vara

svårare då cheferna från dessa olika verksamheter inte träffas på daglig basis. Ahrne & Svensson (2011, sid 44) skriver om att man vid kvalitativa studier inte bör intervjua färre än sex stycken personer för att undvika ett resultat som speglas allt för mycket av personliga åsikter. I min studie undersökte jag dock enhetschefernas egna åsikter och förförståelse för att se om det på något sätt påverkar arbetsplatsens behandling av personer med diagnosen utbrändhet. Jag intervjuade fem stycken enhetschefer och jag var inte fast i antalet respondenter utan lät vad som kommer fram i intervjuerna visa när jag ansåg mig ha tillräckligt med information, så kallad "teoretisk mättnad" vilket innebär att du som forskare har tillräckligt med material när det inte kommer fram någon ytterligare relevant information i intervjuerna menar Bryman (2001, sid 292).

4.2.1 Genomförande av intervju

För att komma i kontakt med intervjupersoner skickade jag ut en förfrågan (se bilaga 7:1) via mail till ett stort antal enhetschefer där jag förklarade vem jag var samt lite kortfattat vad min studie skulle handla om. Jag genomförde intervjuerna på respondenternas arbetsplats då jag ansåg att det var det enda rätta då jag var i behov av deras hjälp, så för att underlätta för mina respondenter att kunna ställa upp åkte jag till dem för att utföra intervjuerna.

Under intervjuerna använde jag mig av samma intervjuguide var gång (se bilaga 7:2) för att på det sättet försäkra mig om att grundfrågorna var lika till alla respondenter, självfallet blev följdfrågorna olika till alla eftersom det inte går att förbereda sig på deras svar.

4.2.2 Bearbetning av materialet

För att få ut så mycket som möjligt av respondenternas svar så valde jag att spela in och efter det transkribera ner intervjuerna. Jönsson (2010) skriver att kodningen av en studies material hjälper till att organisera innehållet och synliggöra mönster samt att det oftast sker utifrån olika förutbestämda begrepp eller kategorier. Jag har under bearbetningen av mitt material använt mig av min frågeställning och utifrån det arbetat ner materialet i ett flertal omgångar tills det enligt mig viktigaste på ett tydligt vis framhävdes. Aspens (2011) skriver om att det är forskaren själv som genom kodning avgör vad som är relevant och vad som behöver ingå i studien. Jag har sedan kopplat materialet jag fått fram till min tidigare redovisade teori och på det sättet försökt besvara mina frågeställningar.

4.3 Metodens tillförlitlighet

Reliabilitet är enligt Bryman (2001, sid 43) i första hand förknippat med kvantitativ forskning och handlar om huruvida forskningsresultaten skulle bli likvärdiga om studien upprepades en andra gång. Kritiker menar att det inte går att uppfylla kraven på reliabilitet i kvalitativ forskning eftersom det aldrig går att uppnå samma sociala miljö vid en upprepande studie, allt från intervjuare, lokal som intervjun genomförs i och så vidare påverkar svaren vid en upprepande studie skriver Bryman (2001, sid 257). Vidare skriver Bryman (2001, sid 44) om extern validitet och att det handlar om att resultaten som framkommer genom en studie skall kunna göras generell för en större population. Detta krav är enligt mig svårt att uppfylla i en kvalitativ undersökning eftersom respondenternas egna åsikter, erfarenheter och tankar påverkar svaren olika vid varje gång.

Bryman (2001, sid 257) skriver vidare om att validitet i kvalitativ forskning istället handlar om att det är viktigt att du undersöker det säger att du skall undersöka samt att det skall finnas en stark koppling mellan materialet som framkommer vid intervjun och de teoretiska resonemangen. Det har även formulerats kriterier som är specifika för kvalitativ forskning och det är till exempel tillförlitlighet vilket handlar om att du som forskare är noggrann med hur forskningen går till samt återkopplar resultaten till dina respondenter menar Bryman (2001, sid 258). Att arbeta på detta sätt kan enligt mig vara riskabelt i och med att du då öppnar upp dig för risken att respondenterna uppfattar det som att du missförstått vad som sagts och i värsta fall vill dra sig ur. Det positiva är dock att när respondenten läst igenom intervjumaterialet och dina tolkningar av det och bekräftar att du har uppfattat det korrekt är materialet väldigt tillförlitligt. Inga av mina respondenter har velat läsa igenom de transkriberade intervjuerna, dock så har alla som medverkat önskat och även blivit lovade att få läsa det slutgiltiga resultatet.

Kvalitativ forskning handlar i grunden om att få en bred och djup beskrivning av något fenomen, Bryman (2001, sid 260) skriver i sin bok om "överförbarhet" med vilket menas att den fylliga informationen som framkommer underlättar för kommande forskare att göra en bedömning utifrån samma material som du haft tillgång till. Vidare menar Bryman att det är viktigt med "pålitlighet", alltså att det på ett utförligt sätt skall gå att granska ditt material som lett fram till resultatet, varför det är viktigt att du som författare är öppen med alla delar i din studie.

4.4 Etiska överväganden

Vid studier av detta slag är det viktigt att tänka på hur du behandlar respondenterna och materialet som du samlar in. För att undvika att kränka individerna som är en del av min studie har jag utgått från vetenskapsrådets forskningsetiska principer. I dagens kunskapssamhälle där vetenskap står högt är det viktigt att vetenskap bedrivs, men det är lika viktigt att individer som deltar i forskningen inte utsätts för påfrestningar som påverkar dem negativt (Vetenskapsrådet, 2012). Vetenskapsrådets huvudsakliga krav för att skydda individer kan delas in i fyra stycken kategorier vilka jag kommer att utgå ifrån när jag belyser min undersökning ur ett etiskt perspektiv.

Informationskravet innebär att de som berörs av studien i förväg skall informeras om syftet med undersökningen. Information om att medverka är frivillig skall ges samt information om att materialet inte kommer användas till någonting annat än vad deltagarna blivit informerade om och godkänt (Vetenskapsrådet, 2012). I min studie har jag valt att utföra intervjuer och har därför i samband med förfrågan om deltagande informerat om syftet med studien. Jag kände även att det var viktigt att jag informerade om min tanke att fokusera en stor del av studien på möjliga brister i organisationen så att det var medvetna om det.

Det är i en studie viktigt att reflektera över samtyckeskravet. I en undersökning av den karaktär jag utförde är respondenterna individer på chefsnivå varpå de är kapabla att själva avgöra om de vill medverka eller inte. Men det var ändå viktigt för mig att vara tydlig med att deras svar är hemliga och inte kommer spridas vidare. Jag lät respondenterna själva styra över lokal och tid för intervjun vilket innebar att de förhoppningsvis kände att de hade möjlighet att själva styra en viss del av situationen, att intervjun utfördes efter deras villkor. Eftersom jag personligen har varit verksam i den aktuella kommunen är det viktigt att välja ut respondenter jag inte har ett tidigare förhållande till för att både jag och respondenterna skall vara så fria som möjligt utan påverkan av möjlig tidigare relation på den berörda arbetsplatsen.

Konfidentialitetskravet innebär att personer i undersökningen inte skall behöva oroa sig för att deras identiteter och personuppgifter skall komma i händerna på utomstående personer, utan det skall enbart vara jag som ansvarar för studien som skall veta vilka personer som gömmer sig bakom svaren (Vetenskapsrådet, 2012). Jag kände att det var viktigt att vara

tydlig med detta eftersom det förhoppningsvis innebär att respondenterna svarade friare och utan att behöva oroa sig för vad andra skall tycka om deras svar. För att ytterligare försvåra identifiering av respondenterna har jag inte använt deras riktiga namn i studien utan benämnt dem som intervjuperson 1 (IP1) och så vidare.

Nyttjandekravet innebär att uppgifter som framkommit om personerna som delar i studien endast får användas i forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2012). Deltagarna har fått mina kontaktuppgifter om de skulle vilja åberopa forskningsresultaten men de kommer utöver det inte lämnas ut till andra än forskare som är bundna av samma förpliktelser mot uppgiftslämnaren som jag är (Vetenskapsrådet, 2012). Jag anser att det i min studie inte framkommit resultat som kan utnyttjas på ett negativt sätt för någon inblandad, tvärtom så hoppas jag att deltagandet fått respondenterna att reflektera över problematiken kring utbrändhet och att det i slutändan blir något positivt för alla inblandade.

5 Analys och empiri

Jag skall i denna del av arbetet lyfta fram mitt insamlade intervjumaterial och knyta an det till min tidigare redovisade teori. Jag har valt att dela in analys och empiridelen i sju olika teman eftersom dessa teman på ett bra sätt visar på bredden i problematiken utbrändhet. Dessa teman är: Personliga orsaker till utbrändhet, utlösande faktorer, bibehållande faktorer, organisatoriska orsaker till utbrändhet, möjliga förbättringar av organisationen, förebyggande arbete mot utbrändhet på arbetsplatsen samt enhetschefernas möjlighet att påverka arbetsmiljön. Dessa teman framkom när jag började analysera empirimaterialet, jag utgick till en början från mina frågeställningar och arbetade ner materialet och delade efterhand in materialet i ovan nämnda teman som jag anser täcker in de olika aspekterna av problematiken utbrändhet. När jag redovisar citat från intervjuerna använder jag /.../ för att visa att enstaka ord exkluderats och/---/ då en eller flera meningar uteslutits. Intervjupersonerna kommer nedan att benämnas som IP1 (intervjuperson 1) och så vidare.

5.1 Personliga orsaker till utbrändhet

Det framkom åsikter som handlade om att de enskilda individerna som drabbades av utbrändhet ofta tog på sig för mycket arbete, att de inte klarade av att säga nej och varva ner i tid innan det blev aktuellt med sjukskrivning. Detta eftersom personer som inte kan säga nej ofta vill vara alla till lags och av den anledningen tar på sig alldeles för mycket arbete. När

det gäller vem som ansvarar för att säga ifrån när arbetsmängden blir övermäktig så hamnade det ansvaret enligt detta synsätt på den enskilde. Det framkom vidare att det måste finnas en medvetenhet om detta hos individerna själva eftersom de i stor utsträckning ansvarar för sin egen hälsa.

”Alltså att man är kanske lite för snäll, att man tar på sig för mycket också, att man inte ger uttryck för det här till sin grupp och sin chef kanske, att nu känner jag att det är övermäktigt för mig. För det ligger mycket i ens eget ansvar att säga att nu har jag det här, jag reder inte detta” (IP 2).

Även Lundberg & Wentz, (2005, sid 209) menar att de enskilda individerna på arbetsplatsen har en viktig del i arbetet att motverka utbrändhet, för att undvika utbrändhet skriver författarna att det är nödvändigt att de anställda är medvetna om hur deras sätt att agera samt hantera olika arbetssituationer kan påverka den psykiska hälsan.

Ett annat synsätt som framkom var att de personerna som hade svårigheter att sätta gränser på arbetet inte bara hade detta problemet på arbetsplatsen utan att det även var ett personlighetsdrag som återkom i privatlivet. Med det menades att privatlivet har en stor inverkan på medarbetarnas möjligheter att klara av sin ofta pressade arbetssituation och poängterar då starkt det individuella ansvaret att klarar av sitt arbete utan att bli utbränd. Det går då att dra slutsatsen att medarbetarna behöver ändra sitt personliga sätt att vara, både på arbetsplatsen och i privatlivet för att bättre klarar av påfrestningarna som ställs på arbetet. Alltså att det är viktigare att anpassa sig för att klarar av arbetet än att behålla din egna personliga stil.

”De jag kan se som allra vanligast är att man tar på sig för mycket saker för att duga, för att vara duktig, för att man vill vara med, man vill kunna påverka och så vidare, så att ja, man springer på för många bollar och då blir det inte bra och har man det mönstret på jobbet så kanske man har det mönstret på fritiden också” (IP 5).

Lundberg & Wentz, (2005, sid 209) skriver också om förmågan att se sina egna begränsningar är nödvändigt på grund av ändrade arbetsförhållanden på arbetsmarknaden där det ställs större krav på den enskilde.

Ett annat tankesätt handlar om att dessa personer har ett arbete som av olika anledningar inte passar dem. Bland annat äldre kvinnor som inte har valt detta arbete utan mer hamnade här då de var unga och behövde ett jobb och nu inte ser några möjligheter till utveckling, varken yrkesmässigt eller personligt. Detta ihop med att vissa av medarbetarna inte hängt med i förändringarna som skett i arbetslivet och samhället i stort, framförallt vad det gäller all ny teknik som nu är en stor del av det moderna arbetslivet inneburit att de tappat gnistan och

glädjen för arbetet. Ansvariga som ser på sina anställda på detta sätt har åsikter som går att tolka som att de i mångt och mycket har gett upp på en del av personalstyrkan och enbart ser dem som besvärliga inslag.

”Vi har många som aldrig har valt att jobba här, kvinnor som idag är mellan 55 och 60 och som hamnade här när de var unga, sen träffade de en man och fick barn och sen blev de fast, har ingen utbildning, har enbart gått grundskolan. Har slitit ut sina kroppar, är lite bittra över livet och så, de är inte lätta att jobba med, de är dem inte” (IP4).

Bolman & Deal (2005) beskriver HR- perspektivet som ett perspektiv där medarbetarna skall entusiasmeras och där arbetsplatsen bland annat finns till för att skapa värde för medarbetaren. I citatet ovan är det enkelt att se hur det synsättet i vissa delar har gått förlorat på just denna arbetsplats.

Vidare framkommer det tankar om att de som tar en anställning inom en organisation som jobbar med socialt arbete måste vara medvetna om hur det är på dessa arbetsplatser. Att det alltid är och kommer var stressigt samt att motsatsen till att stressa är att slöa, dessa tankar ger enligt mig uttryck för en stark uppgivenhetskänsla där chefen har slutat tro på att en förändring av arbetsmiljön är möjlig. Det är viktigt att tänka på vad sådana tankar från de som ansvarar för arbetsmiljön har för påverkan på arbetsklimatet på en arbetsplats, enligt mig försvårar det för medarbetarna att våga säga ifrån när de vet att deras påpekanden om att det kanske är för mycket att göra av chefen uppfattas som slöhet.

”Jag tycker också att man måste vara lite medveten om det när man tar ett sådant här arbete att det inte går att ha stora möjligheter till slöhet för det existerar inte på en enda socialtjänst” (IP 2).

Ursin & Eriksen (2002) skriver om att det vid stressade situationer är viktigt att människor kan bemästra situationen, samt att bristfällig bemästring kan leda till försämrad hälsa. Att på arbetsplatsen lära sig hantera stressiga situationer är enligt mig viktigt men då gäller det att chefen initierar och stödjer detta arbete.

5.1.1 Utlösande faktorer

Den offentliga sektorn är en väldigt kvinnodominerad arbetsplats och det framkommer att svårigheterna med den så kallade kvinnofällan kan ha en utlösande effekt vad det gäller utbrändhet. Detta eftersom det enligt respondenterna förväntas att alla kvinnor arbetar i samma utsträckning som männen samtidigt som de ändå sköter stora delar av det oavlönade

arbetet i hemmet, varför kan det bli en övermäktig livssituation att klarar av. Det visade sig extra tydligt före och efter högtider där det tydligt märktes att stressen i privatlivet påverkade arbetet negativt då personalen var lättirriterad, hade svårigheter att hantera besvärliga brukare och därför inte på samma sätt klarade av att sköta sitt arbete så bra som förväntas av dem vilket blir en stressituation i sig.

”Ja, och sen är det ju balansen, jag menar att få ihop det man kallar lite kvinnofällan, att få ihop allting, alla måsten hemma” (IP1).

Lundberg (2002) skriver att kvinnor arbetar i nästan lika stor utsträckning som männen men utför samtidigt mycket obetalt arbete på fritiden, dubbelarbetet innebär enligt författarna att kvinnorna oftare drabbas hårdare av utbrändhet där den utlösande faktorn är den långvariga kombinationen av stress både hemma och på arbetsplatsen. Undertecknad ser att det framkommer åsikter i detta synsätt som tydligt stämmer överens med tankarna från Lundberg (2002).

Ett annat sätt att se på vad som kan vara en utlösande faktor är synsättet som menar att det ofta är en omtumlande händelse i livet så som skilsmässa, dödsfall hos nära anhörig, livskris eller något liknande som har en stark påverkan på varför en person blir utbränd. Man anser att enskilda negativa händelser i medarbetarnas liv inte går att på ett enkelt sätt hålla det privat utan att det blir arbetsplatsen som får ta smällen, i dessa fall en möjlig sjukskrivning. När man ser det på detta sätt anser jag att man måste akta sig för att inte missa att utbrändhet ofta är följderna av en längre period av stress, det framkommer vidare att det är enkelt att se det som att en persons liv består av två separata delar, privatliv och arbetsliv vilket kan vara negativt för den enskilde individen.

”Men när livspusslet inte går ihop, när man kanske går igenom en tuff skilsmässa så kan du inte sjukskriva dig från skilsmässan men du sjukskriver dig från jobbet” (IP5).

Ursin & Eriksen (2002) skriver att kroppen reagerar negativt på individens upplevelse att vi mister kontrollen över situationen, vilket kan vara fallet vid en svår händelse i livet, författarna skriver vidare att detta i sin tur går ut över förmågan att prestera på arbetsplatsen, och nu är den onda cirkeln igång.

I motsats till det som ovan framkom om att det är de enskilt svåra händelserna i sig som är utlösande faktorer för utbrändhet står tankarna om att när du mår dåligt privat så kan du uppleva svårigheter att anstränga dig i samma utsträckning som tidigare varpå arbetsplatsen

blir en belastning. Uppfattningen om att händelser i privatlivet påverkar arbetet är i grunden den samma men jag anser att skillnaden är att detta synsätt även ser arbetsplatsens inverkan i sjukdomsförloppet och därmed finns möjligheten att arbetsplatsen vill och kan medverka i arbetet med att personen åter skall bli frisk.

”Eftersom du mår dåligt privat gör det att du inte kan hantera det som du hade kunnat innan och då blir det ju en belastning med arbetsplatsen” (IP3).

Eriksson et al. (2003:22ff) menar att det stressteoretiska perspektivet ser på stress som en kraft som under en längre period bryter ner en människas kropp både fysiskt och psykiskt, du upplever att du inte klarar av kraven som ställs på dig varpå arbetsplatsen påverkar på ett negativt sätt. Enligt mig är det viktigt att enhetschefer är medvetna om påverkan som arbetsplatsen har för då finns det något att arbeta med, medvetenheten är viktig.

5.1.2 Bibihållande faktorer

Det framkommer tankar om att det ofta finns en tendens hos de personer som drabbas av utbrändhet att ha ett negativt tankesätt där de samtidigt har svårigheter att fokusera på nuet och att utföra just den sysslan som görs för tillfället, istället fokuseras det ofta på vad som komma skall vilket är väldigt stressigt för individen. Det framkommer vidare tankar om att det inte är stressen själv som är negativ utan mer att det är medarbetarnas bristfälliga hantering av stressen som är problemet. För att komma till rätta med problematiken behövs det därför arbetas mycket på individnivå.

”Jag tror man kan jobba mycket med sitt tänkande själv kring detta, jag är rätt så inne på den biten själv, att man måste jobba på att faktiskt inte stressa upp sig själv, jag tror att man måste tänka lite systematiskt att idag gör jag detta, det blir inte bättre att jag tänker på allt jag skall göra vid ett senare tillfälle” (IP2).

Lundberg & Wentz (2005) skriver om att människor som inte trivs på sin arbetsplats ofta har svårigheter att varva ner efter ett arbetspass eftersom tankarna på nästa pass redan finns, det finns då enligt författarna en risk att dessa personer ägnar sig åt olika typer av verklighetsflykt. Detta kan enligt författarna innebära att det inte läggs ner så mycket energi som det skulle behövas för att vända situationen.

Ett annat sätt att se på de bibehållande faktorerna är de som ser på socialarbetarna som individer som brinner för sina brukare och därför jobbar extremt hårt för att brukarna skall få det så bra som möjligt och i den processen bortser från sina egna behov. Att bortse från sina egna behov och sitt eget mående under en längre period kan potentiellt vara skadligt både

fysiskt och psykiskt. Det poängteras hur svårt det är för anställda inom dessa sektorer att till exempel strejka eftersom det hade slagit väldigt hårt mot brukarna. Eftersom det är på detta sätt blir det svårt att ändra på förhållandena som råder, samt att det blir enklare att ta beslut på högre nivå som till och med försämrar arbetsförhållandena. Det finns ett talesätt som säger att du måste ha brunnit för att bli utbränd och det anser jag att det ges uttryck för och att det är viktigt att tänka på när man pratar om utbrändhet.

”Sen samtidigt så är det ett mycket tåligt, slitstarkt släkte som jobbar som socialsekreterare och som har mycket stort hjärta och ett stort engagemang för de som har det sämst ställt i samhället, och de balanserar hela tiden i den här otillräcklighetskänslan, om vi sätter igång någonting, om vi arbetsvägrar, vem blir drabbad? Jo våra klienter och de gör ju allt för att det skall fungera för klienterna” (IP3).

Ursin & Eriksen (2002) skriver om att stress är ett emotionellt hot mot människan då missnöje, uppdämd ilska och frustration över att inte kunna göra någonting åt situationen är vanligt, trycks dessa känslor bort under en längre period är det skadligt för din hälsa.

Det framkommer tankar om hur viktigt det är med en bra sammanhållning på jobbet eftersom man ofta får uppleva jobbiga situationer där brukare blir ledsna och upprörda och tar ut det över personen som är i närheten, som oftast inte är den direkt ansvariga för situationen. Det är viktigt att med kollegorna samt med sin chef kunna diskutera upplevelsorna av att vara otillfredsställd med vissa situationer, kanske handlar det om att man inte klarar av att leva upp till sina egna högt satta mål och att det är frustrerande och tär på en eller att man inte kan stå för olika policys på som man ändå måste efterleva. Det kan vara svårt att veta om det är upp till den enskilde att ibland kanske sänka de högt upplevda kraven och vara nöjd med det man åstadkommit eller om det ligger det är en del av chefens ansvar.

”/.../ jag tror det är mycket att man känner sig otillräcklig och det gör du mycket när du jobbar med människor, det är som jag sa, ibland måste du sänka ribban, man kan aldrig vara fullständigt färdig eller tillfredsställd när man går hem när man jobbar med människor men det viktigaste är att man inte fastnar” (IP1).

Lundberg & Wentz (2005) skriver om hur viktigt det är att med stöd från sin omgivning samt att medarbetarna har en känsla av samhörighet för att man skall må bra på arbetsplatsen. Theorell (2002) skriver om att bristen på återhämtnings och reflektionstid för personalen påverkar negativt i det långa loppet.

5.2 Organisatoriska orsaker till utbrändhet

Det framkommer starka åsikter om att det är de organisatoriska förutsättningarna som minskar möjligheterna att skapa bra arbetsförhållanden för personalen. Det handlar från detta synsätt om att de som arbetar med de mest utsatta i samhället även får de sämsta förutsättningarna vad det gäller allt från ekonomiska resurser till lokalerna som finns till förfogande. Det framkommer att det saknas besöksrum, att det saknas en bra arbetsuppdelning och liknade faktorer vilka är nödvändiga för att medarbetarna skall känna trivsel på arbetsplatsen och därigenom känna en större förmåga att göra ett bra jobb. Det upplevs som att det har varit på detta viset under en lång period och att följderna blir att medarbetarna lider av långvarig stress som i längden gör att de måste sjukskriva sig. Ansvaret för att det ser ut på detta vis läggs på chefer högre upp i hierarkin som uppges vara likgiltiga inför situationen som råder längre ner i organisationen. Det är fokus på de ekonomiska delarna, det kommer nästan årligen direktiv om att det måste sparas samtidigt som det läggs på ytterligare arbetsuppgifter vilket ger en uppgivenhets känsla.

”Som jag upplever det så är det svåraste att skapa tillräckligt bra förutsättningar för att socialsekreterarna skall kunna ett bra jobb utan att själva fara illa i det, och dem förutsättningarna har jag under alla år aldrig kunnat se, varken när jobbade som handläggare eller när jag har jobbat som chef för att det är inte tillräckligt bra arbetsförutsättningar utan det är alltid för mycket att göra, alltid för stressigt för medarbetarna, det är alltid någon som blir sjuk på grund av stressen, olika typer av stressreaktioner och min erfarenhet är tyvärr sådan att man ovanför oss enhetschefer som är mellanchefer är lite dåliga att lyssna till allvaret i detta och skapa tillräckligt bra förutsättningar” (IP3).

Arnetz (2002) menar i relation till texten ovan att det är nödvändigt att personalen behandlas bra om de i sin tur skall klara av att behandla brukarna på ett korrekt sätt, detta eftersom personer som arbetar under dåliga arbetsförhållanden blir mindre flexibla, personalen tappar vidare lusten att möta brukarna på ett konstruktivt sätt.

Cheferna inom offentliga organisationer har ofta små möjligheter att på daglig basis vara en integrerad del av arbetet och har därför personer som ansvarar för att det dagliga arbetet sköts tillfredsställande. Det framkommer att det oftast fungerar bra då dessa personer ges stor frihet att ta egna beslut, men det framkommer samtidigt att de inte har befogenheter att bestämma när det uppstår en konflikt mellan antingen två anställda eller mellan någon anställd och en brukare varpå det kan bli problematiskt i dessa situationer. Det uppges vara problematiskt eftersom det kan innebära att personalen känner sig ensam och övergiven när det inte finns

någon ansvarig på arbetsplatsen, om man skall behöva vänta relativt länge innan man kan ta upp möjliga problem med sin chef blir medarbetarna frustrerade och missnöjda med situationen. Det kan även vara så att cheferna har ansvar för nattpersonal, sjuksköterskor, dagpersonal och andra avdelningar vilka alla har olika arbetstider och därför rent krasst aldrig kan ha chefen närvarande alla dagar. Att arbeta med att få personalen att känna sig sedd och som en viktig del i organisationen är nödvändigt att arbeta vidare med.

”/.../ på dagen så har vi två samordnare som tar det här med sjukdomar och ringer in vikarier osv, så det löpande fungerar men de är ju inga arbetsledare så de går aldrig in i en konflikt” (IP5).

Enligt DeMarco (2002) kallas detta för matrisstruktur där följderna blir att personalen känner sig utbytbar, frustrerad över dubbelarbetet som blir följden av detta, även bristen på en närvarande chef minskar motivationen och medarbetarnas känsla av att vara sedd.

Det framkommer även tankar om att det inte finns något som enhetscheferna kan göra åt situationen. Det händer att det är väldigt mycket att göra samtidigt som vissa ur personalen är sjuka, men det betyder enbart att extra arbete måste göras av de som finns kvar eftersom brukarnas behov av hjälp inte minskar. Att det inte planeras för dessa tillfällen så det finns tillräckligt med extrapersonal ihop med att arbetsbelastningen är för stor redan från början har en negativ inverkan på måendet hos personalen. Det blir en väldigt pressad arbetssituation för de personer som arbetar i organisationer som måste sätta höga krav på personalen samtidigt som det inte finns förutsättningar på arbetsplatsen för att kunna göra det på ett sätt som är bra för både de anställda samt för brukarna. Arbetarna som måste slita extra hårt eftersom det inte finns resurser nog känner sig utnyttjade av arbetsplatsen, de skall slita ut sig till den grad att det påverkar privatlivet till den grad att de tillslut blir sjuka, och det för att ansvariga personer inte ger arbetsplatsen resurser som matchar kravnivån.

”Vi gör så gott vi kan, vi kan inte göra så mycket mer, det här jobbet är ju så att i perioder kan det vara förfärligt mycket att göra, vi får kanske inte in folk, folk är sjuka och vi får lägga mer på dem som är inne och jobbar och det kan man göra ett tag men de skall ju också leverera när de är hemma hos våra äldre och den pressen den kan jag vara tvungen att lägga på folk” (IP4).

Bolman & Deal (2005) skriver att det är viktigt att det finns en ömsesidig relation mellan personal och arbetsplats för att arbetsplatsen skall fungera på ett tillfredställande sätt, för när medarbetaren känner sig utnyttjad påverkar det hälsan negativt. Vidare skriver Bolman & Deal (2005) om hur viktigt det är att ta hand om sin personal eftersom en fungerande organisation är beroende att personalen trivs och gör ett bra arbete.

5.2.1 Möjliga förbättringar av organisationen

Utbildning och utveckling på arbetsplatsen är en tanke om vad som är nödvändigt för att man som medarbetare skall känna sig som en viktig del av organisationen och trivas på arbetet, det är svårt att göra sina brukare nöjda ifall man själv inte är tillfreds med sin situation. När man känner att man hela tiden får mer och mer komplicerade ärenden att handlägga där ens erfarenhet och kunskap inte räcker till blir det en starkt bidragande stressfaktor vilket är viktigt att försöka komma till rätta med genom bland annat vidareutbildning. Det framkommer att det pratas mycket om olika sorters vidareutbildning men att det oftast rinner ut i sanden när steget skall tas från tanke till handling vilket beror på både på tids- och resursbrist. Det blir en ond cirkel när vidareutbildning inte kommer till stånd eftersom arbetsbelastningen inte tillåter det för det ofta är just i de situationerna det behöver komma in ny kunskap i arbetsgruppen. Samtidigt är det bra att se på sin situation från avstånd för att få lite distans och sen gå in med ny energi och göra de förändringarna som krävs.

”/.../ har oerhört stor betydelse därför att socialsekreterarna är en engagerad grupp med mycket tankar och idéer kring utveckling, kring metodutveckling, kring all ny litteratur som kommer och så vidare men de har, de säger ofta, vi hinner aldrig göra detta” (IP3).

Bolman & Deal (2005) skriver om hur viktigt det är att personalen känner att de har kompetens nog att klara av sina arbetsuppgifter, och för att det skall fungera så krävs det utbildning men även ett öppet och tillåtande klimat för personalen skall våga ta egna initiativ utan att riskera sitt arbete vid ett möjligt misslyckande. Arnetz (2002) menar att det är viktigt att skapa möjligheter till reflektions- och återhämtning för medarbetarna för att de skall trivas på arbetet, det är viktigt för att de skall känna att det finns utvecklingsmöjligheter.

Ett annat synsätt som framkommer är det som säger att den viktigaste ingrediensen för en väl fungerande organisation inte handlar om vilken utbildning personalen har eller hur många vidareutbildningar som anordnas årligen utan mer om hur personalen bemöter brukarna samt vilken respekt brukarna visas. Det framkommer vidare att så länge man är medveten om att det inte går att göra alla nöjda och lyckas med alla insatser till 100 % så kan man slappna av i sitt arbete och koncentrera sig på sitt bemötande och ge brukarna det lilla extra, att säkerställa så att det mänskliga inte förloras i arbetet. Det handlar enligt denna tanke om att skapa en arbetsplats som du inte enbart går till för att du är tvungen, utan du går dit för att du känner att du kan göra skillnad och att du har en inverkan i folks liv. För att detta skall kunna förverkligas tror undertecknad att det inte räcker med att enskilda individer, anställda eller

enhetschefer arbetar passionerat för att det skall förverkligas. Det handlar antagligen om att helt förändra förhållandena på arbetsmarknaden och samhället i stort, du bör kunna ha ett arbete du trivs på och där du kan göra skillnad utan att slita ut dig.

”/.../ jag tänker att vi, på min verksamhet har vi ett par gånger om året obligatoriska träffar med handledning när det gäller bemötande och jag är övertygad om att vi kan göra hur mycket fel som helst, det vill jag inte att vi skall göra, men om vi har ett gott bemötande så gör det inget om vi missar lite i en insats och där skulle jag vilja lägga jättemycket resurser, att få alla på banan” (IP4).

Bolman & Deal (2005) skriver om hur viktigt det är att personalen är medveten om hur organisationen fungerar och hur viktigt deras eget arbete är för brukarna. Vidare skriver författarna om att det handlar om att ha en väl fungerande strategi för att kunna behålla personal under en längre period, vilket är till fördel för både organisationen och brukarna.

Ett annat tankesätt handlar om att det behöver komma till en förändring när det gäller möjligheten till medinflytande på arbetsplatsen, när du som personal känner redan innan du skall till en brukare att det här kommer inte bli bra. Personalen vet ofta exakt hur mycket tid någonting tar eller på vilket sätt det hade varit bäst att göra på men personalen har små möjligheter att påverka upplägget av arbetet, och det kan vara problematiskt för självkänslan och viljan att gå till jobbet och slita för någonting du inte tror på minskar men eftersom man är i behov av inkomsten arbetet ger så har man egentligen inget val. Personer som arbetar med socialt arbete har som jag tidigare varit inne på en stark vilja att arbeta men det måste ges möjligheter inom organisationerna för detta för att kunna locka till sig och även behålla engagerad personal som i sin tur gör organisationen bättre. Det blir ett ömsesidigt beroende mellan arbetsplats och medarbetare, vilket är eftersträvansvärt enligt detta tankesätt.

”Men jag tror lite mer det här att man hade fått göra färdigt, att man inte hade känt att nu har jag bara en kvart här fast man veta att det egentligen tar en halvtimme” (IP1).

Möjligheterna att påverka sin egen arbetssituation spelar enligt Bolman & Deal (2005) en stor del i att skapa förutsättningar för att personalen skall må bra och bör vara ett prioriterat område att jobba med för att motverka stress och utbrändhet på arbetsplatsen. Theorell (2002) skriver om att de arbetsplatser där medarbetarna har möjlighet att påverka sin arbetssituation även ofta är de arbetsplatserna där medarbetarna har en tillåtande arbetsmiljö där det är acceptabelt att säga ifrån när något inte står rätt till.

5.3 Förebyggande arbete mot utbrändhet på arbetsplatserna

Det finns olika synsätt och tankar om hur man kan arbeta förebyggande på arbetsplatserna där ett av synsätten menar att enhetschefen själv kan stå för samtalen med personal som på något sätt visar att de inte mår bra. De personerna som ser på det på detta sätt anser antagligen att de är lämpade att arbeta med stressjukdomar och utbrändhet, det kan även vara andra enskilda krav, utöver samtalen, som ställs på personalen som har hög sjukfrånvaro eller någon annan problematik. Det handlar om vidare enligt detta sätt att arbeta på att lösa eventuella problem internt för att förhoppningsvis sköta det snabbt och enkelt. Ett av problemen med att arbeta på detta sätt kan vara att om det är så att medarbetaren som av någon anledning inte mår bra inte gör det på grund av strukturella problem på arbetsplatsen. I så fall vill den personen antagligen inte vill ta upp sin problematik direkt med sin chef eller med någon av sina medarbetare, det är oftast enklare att göra med någon utomstående person.

”.../ jag tar ju oftast när det är korttidssjukfrånvaro, då har jag ju samtalen själv, alltså stopp och belägg, vad händer här. Samtal, mycket samtal, mycket kontakter och det är ju, alla är ju inte lika öppna, vissa är svåra att nå helt enkelt, men då får du ju ställa krav och ibland har jag faktiskt fått kräva första dagen intyg” (IP1).

Theorell (2002) skriver om att det behövs mer fokus på medarbetarna för att förstå hur viktigt deras psykiska mående är för att de skall kunna prestera bra under arbetet en längre period utan att riskera sjukskrivning. Lika viktigt som det är med brukarfokus är det med medarbetarfokus.

I motsats till de som anser att samtalen med personal med olika sorters problematik skall ske internt finns det de som ser behovet av en utomstående kontakt med relevant utbildning för att verkligen försöka komma åt problemet. Det handlar enligt detta synsätt om att vara så pass prestigelös som chef att det är möjligt att erkänna för sig själv och sina medarbetare att jag som chef inte är den mest lämpade att ta tag i just denna problematik. Som chef är det omöjligt att vara expert på allting, det viktiga är att du kan se behoven hos dina anställda och att du gör allt för att tillgodose dem samtidigt som du klarar av att nå uppsatta mål samt göra brukarna nöjda. När personer som lider av stress och utbrändhet skickas på terapi kan det enligt mig vara uttryck för ett synsätt som anser att ansvaret ligger på den enskilda individen istället för organisationen, ett individuellt problem kräver en individuell lösning. Men det kan också handla om att cheferna är medvetna om organisationens påverkan men inte ser några möjligheter att göra förändringar på den fronten och därför försöker göra det bästa möjliga. Om en person av terapeuten lär sig olika strategier att hantera stress på eller lär sig att slappna

av och koncentrera sig på nuet så kan det absolut vara till fördel för den enskilde både på fritiden och under arbetet. Personalen som får gå på bland annat terapi kanske börjar trivas mer på arbetet när de känner att det satsas på dem, det kan få dem att känna sig som en viktig del av arbetslagen vilket kan göra att man trivs bättre och därigenom utför ett bättre arbete.

”Jag har ju skickat många av mina medarbetare på KBT som dem faktiskt har varit nöja med, man behöver hjälp att liksom stanna upp och tänka efter och det kan ju inte jag lära någon” (IP3).

Bolman & Deal (2005) skriver om att medarbetare som inte trivs rent socialt på sin arbetsplats och inte blir lyssnade på blir passiva och tillslut börjar göra motstånd på olika sätt, samt att detta går att motverka med relativt små medel på arbetsplatsen.

Ett tredje och enligt mig haltande synsätt handlar om att personalen själva har det största ansvaret för att hitta perioder av vila och återhämtning, det skall då ske när det i förhållande till arbetsbelastningen finns möjlighet till det. Detta synsätt fungerar inte på de arbetsplatser där det finns störst behov av återhämtning eftersom det där ofta är en så pass hög arbetsbelastning så tankar om att personalen kan ta pauser när det finns tillfälle faller platt. Det är på dessa arbetsplatser som det skulle behövas att personer på ledande nivå tar arbetsmiljöansvaret som ändå ligger på dem, på allvar. Om en person som har extremt mycket att göra skulle ta vilopauser innebär det bara att det blir ännu mer att göra efter pausen och det kommer personen vara medveten om varpå vilan istället blir ett stressmoment.

”Hm vi har ju inte mer än det här vilorummet som vi har men det är kanske inte det allra bäst inredda, men att liksom gå ifrån en stund har ju alla möjlighet till om de har utrymme i sin, de har ju flextid och så och vill de gå någon annanstans och arbetsbelastningen tillåter så får de ju göra det” (IP2).

Lundberg (2002) skriver om hur viktigt det är att ledarna i organisationen ser vikten i att fokusera på att stödja medarbetarna med återhämtnings och reflektionstid för att personalen i sin tur skall klara av att göra ett bra arbete. Annars kan det bli som Bolman & Deal (2005) tar upp att den ena parten känner sig utnyttjad vilket tillslut kommer innebära att relationen mellan aktörerna på arbetsplatsen blir bristfällig och att det tillslut kommer gå ut över brukarna.

5.3.1 Enhetschefernas möjligheter att påverka arbetsmiljön

Det finns två olika synsätt att se på sina egna möjligheter att påverka arbetsmiljön, det ena handlar om att man som chef har så många sidouppdrag att det inte finns tid nog att ägna åt

sin arbetsgrupp. Du hinner inte vara på plats och engagera dig i din personal då sidouppdrag tar så pass mycket tid ifrån arbetet med personalgruppen att det på ett negativt sätt påverkar möjligheterna att möta dem på daglig basis, det blir ofta att man får göra ambulansutryckningar. Det blir svårt att få till en långsiktig lösning som diskuterats fram med berörda medarbetare samt brukare eftersom det helt enkelt inte finns tid till det. När chefen inte kan närvara kontinuerligt påverkar det medarbetarna negativt, men det påverkar även cheferna som får ta emot många negativa tankar från personalen när de inte kan lägga ner tiden som är nödvändig, även om de skulle vilja göra det.

”Det jag tycker är svårast just nu kan jag känna är att jag, man har så många sidouppdrag när man egentligen skulle vilja vara mycket mer i sin egen verksamhet, bland sin personal, att utveckla den verksamheten, men att den i mellan ått får stå tillbaka för allt annat man far rundor på” (IP4).

Ett annat synsätt som framkommer är att när det läggs ner mycket tid och energi på att tillsammans med medarbetare och brukare jobba fram nya arbetsätt och rutiner så faller det på andra saker. Det kan handla om att i förväg lovade saker från högre ledning tas tillbaks när det väl blir aktuellt att införliva det i arbetsgruppen. När arbetsgruppen vid flertal tillfällen arbetar engagerat och med hög förväntan inför en lovad förändring men återkommande blir svikna av högre ledning tappar man tillslut intresset inför förbättringsarbete. Det är ett snabbt och enkelt sätt att minska förändringslustan och engagemanget på arbetsplatsen och det drabbar i slutändan både personalen som börjar vantrivas på arbetsplatsen samt självklart i längden brukarna.

”Man har olika tankar och idéer och vi jobbar fram ett förslag sen stupar det på andra saker som handlar om beslut som inte jag får lov att ta, och handlar om att jag har fått löften som sen inte infrias och så vidare och där känner man sig maktlös ju” (IP3).

Det kan enligt Lundberg & Wentz (2005) spridas en känsla av otillräcklighet och oro över att inte kunna påverka sin arbetssituation, du blir maktlös gentemot krafter högre upp vilket har en negativ inverkan på din arbetskapacitet.

När det gäller chefernas möjligheter att förändra arbetsmiljön har jag genom denna studie fått uppfattningen att det i det stora hela inte spelar någon roll vad för åsikt om orsaken till utbrändhet som den enskilda chefen har. De övergripande förändringarna som behöver göras tas ändå av folk som sitter högre upp på den hierarkiska stegen.

6 Avslutande diskussion

I uppsatsens avslutande kapitlet skall jag sammanfatta resultaten som framkommit i min studie genom att återkoppla resultaten till syftet och frågeställningen. Därefter skall jag kritiskt reflektera kring min studie, resultaten som framkommit samt metoden jag använt mig av. Avslutningsvis skall jag resonera kring vilken fortsatt forskning som skulle vara intressant på området.

Enhetscheferna ser enligt mig den inverkan som både den enskilde individen samt organisationen har på sjukdomsförloppet, det vanligaste är dock att man ser det som ett individuellt problem. De är medvetna om vilka tankar man bör ha om detta problem men mellan raderna framkommer det oftast att de ser på utbrändhet som ett individuellt problem, varpå individuella lösningar måste till för att komma åt problematiken. När det gäller möjligt förebyggande arbete mot utbrändhet handlar det om medinflytande och vidareutbildning men oftast om olika lösningar på individnivå vilket är logiskt eftersom det anses vara ett individuellt problem. En annan intressant tanke som framkom är att det är upp till medarbetaren själv att ta pauser i sitt arbete för att få lite avslappning och vila upp sig inför resten av dagen. Vilket blir svårt när arbetsbelastningen är som den är, det fungerar oftast helt enkelt inte i praktiken. Jag upplevde att enhetscheferna hade relativt små möjligheter att göra några konkreta förbättringar av arbetsmiljön då de beslut som skulle behövas tas ligger på en högre nivå då det handlar om problem på samhällsnivå. Det skulle enligt mig behövas en diskussion på samhällsnivå om hur vi skall organisera arbetslivet, till exempel undrar jag hur många av Sveriges arbetslösa som skulle kunna få ett arbete om man minskade på övertiden och därmed stressen hos de som arbetar nu?

Den tidigare forskningen fokuserade i större utsträckning på organisatoriska orsaker till utbrändhet än vad respondenterna gjorde i min studie där det ofta ansågs vara individuella orsaker som spelar in.

Jag har i denna studie använt mig av metoden semi- strukturerade intervjuer och jag anser att metodvalet var korrekt för denna typ av studie men är samtidigt medveten om att antalet respondenter jag har använt mig av är begränsat varpå det inte går att dra några allmänna slutsatser av deras svar och mina tolkningar av materialet. Jag har enbart använt mig av respondenter från en kommun, dock från olika sektioner där de arbetar och har ansvarar för olika arbetsfält. Det hade självfallet varit bättre med ett större antal respondenter från olika

kommuner för att kunna jämföra svaren men av tidsbrist har jag istället valt att koncentrera mig på en kommun och försöka göra det så bra som möjligt istället för att fokusera på kvantitet.

Jag anser att det hade varit intressant med vidare forskning som handlar om enhetschefernas möjligheter att påverka arbetsmiljön eftersom det verkar som att oavsett vilka åsikter om orsaken till utbrändhet det finns så har enhetscheferna små möjligheter att göra några genomgripande förändringar. Vidare forskning om den svåra rollen som enhetscheferna har i organisationerna, de har en mellanposition där de ofta tvingas stå på blodig både uppåt och nedåt för att åstadkomma några förändringar över huvud taget hade även varit intressant.

Jag hoppas att vi i framtiden mer diskuterar arbetsmiljön för personer som jobbar med socialt arbete inom den offentliga sektorn, det är ett ofantligt viktigt arbete där medarbetarna oftast är väldigt engagerade och vill göra skillnad. Men hur skall vi kunna utnyttja all denna vilja och kunskap utan att slita ut personerna? Det tror jag blir väldigt viktigt att hitta en lösning på om vi skall klara av att bibehålla och förhoppningsvis även utveckla det sociala arbetet i framtiden till förmån för både anställda och självfallet för brukarna.

7 Referenslista

Angerer, John M (2003) Job Burnout. *Journal of employment counseling*, September 03: volum 40.

Arnetz, Bengt (2002) ”Organisationsstress. Ledningsperspektiv på organisationer och hormoner i förändring” I Ekman, Rolf & Arnetz Bengt (Red) Stress. Molekyler – individen – organisationen – samhället. 1. uppl. Stockholm: Liber

Aspers, Patrik (2011). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. 2., [uppdaterade och utökade] uppl. Malmö: Liber

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

DeMarco, Tom (2002). *Spelrum på jobbet: slår hål på myten om den totala effektiviteten: SLACK*. Stockholm: Svenska förl.

Eriksson, Ulla-Britt, Starrin, Bengt & Janson, Staffan (2003). *Utbränd och emotionellt utmärkt: en närstudie om arbetsliv och sjukskrivning*. Lund: Studentlitteratur

Folkow, Björn (2002) ”Evolution och fysiologi”. I Ekman, Rolf & Arnetz Bengt (Red) Stress. Molekyler – individen – organisationen – samhället. 1. uppl. Stockholm: Liber

Svensson, Ingemar & Jenner, Håkan (red.) (2003). *Perspektiv på utbrändhet: om orsaker och motkrafter*. Stockholm: Gothia

Johnson, Björn (2010). *Kampen om sjukfrånvaron*. Lund: Arkiv

Jönsson, Håkan (2010). *Sociala problem som perspektiv. En ansats för forskning & socialt arbete*. Malmö: Liber

Jürisoo, Mart (2001). *Burnout: från stress och utbrändhet till den goda organisationen*. 2., rev. uppl. Stockholm: Ekerlid

Kindenberg, Ulla & Wallin, Gunhild (2000). *Den lönsamma balansen: om alternativ till arbetets förtärande stress*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Krauklis, Martin & Schenström, Ola (2003). *Utbrändhet - den nya folksjukdomen: orsaker, förebyggande åtgärder, behandling*. 3., rev. uppl. Johanneshov: Larson

Levi, Lennart (2002) ”Stress – en översikt” I Ekman, Rolf & Arnetz Bengt (Red) *Stress. Molekyler – individen – organisationen – samhället*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Lundberg, Ulf (2002) ”Samspel individ, samhälle, livsstil och biologi” I Ekman, Rolf & Arnetz Bengt (Red) *Stress. Molekyler – individen – organisationen – samhället*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Lundberg, Ulf & Wentz, Görel (2005). *Stressad hjärna, stressad kropp: om sambanden mellan psykisk stress och kroppslig ohälsa*. [Ny utg.] Stockholm: Wahlström & Widstrand

Maslach, Christina & Leiter, Michael P. (2000). *Sanningen om utbrändhet: hur jobbet förorsakar personlig stress och vad man kan göra åt det*. 2. utg. Stockholm: Natur och kultur

Maslach, Schaufeli, Leiter (2001) Job Burnout. *Annu. Rev. Psychol.* 52, 397-422

Medicinsk ordbok (2012), 2012-11-17. Kl: 10:35. <http://medicinskordbok.se/>

Poulin & Walter (1993) Burnout in Gerontological Social Work. *Social Work*, volyme 38, nr3

Regeringen (2012), 2012-11-23, kl 14:52

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/28/31/bcd3b15d.pdf>

Socialstyrelsen (2003), 2012-11-17. Kl:10:40

<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2003/2003-123-18:>

Söderfeldt, Söderfeldt och Warg (1995) Burnout in social Work. *Social Work* Volum 40, number 5.

Theorell, Töres (2002) ”Kontroll över den egna situationen – en förutsättning för hanteringen av negativ stress” I Ekman, Rolf & Arnetz Bengt (Red) Stress. Molekyler – individen – organisationen – samhället. 1. uppl. Stockholm: Liber

Ursin, Holger & Eriksen, Hege R (2002) ”Kognitiv stressteori” I Ekman, Rolf & Arnetz Bengt (Red) Stress. Molekyler – individen – organisationen – samhället. 1. uppl. Stockholm: Liber

Vetenskapsrådet (2012), 2012-12-06, kl 9:50

<http://luvit.ced.lu.se/luvitportal/education/main.aspx?courseid=6067>

8 Bilagor

8.1 Förfrågan inför intervju

Hej,

Magnus Andersson heter jag och jag läser jag till socionom på Lunds universitet, Campus Helsingborg och denna termin skriver jag min c-uppsats. Mitt ämne är utbrändhet inom den offentliga sektorn, möjliga orsaker, rehabiliteringsmöjligheter och så vidare.

Jag skriver till er då en del av arbetet går ut på att jag skall intervjuva enhetschefer och jag hade blivit väldigt tacksam om ni skulle kunna avvara cirka en timme av er tid för att svara på ett antal frågor om er bakgrund, era åsikter om utbrändhet och organisationens/arbetsplatsens möjliga inverkan på sjukdomsförloppet.

Undersökningen kommer göras helt anonym för utomstående, varken namn, kommun ni arbetar inom eller liknande information som skulle kunna identifiera er kommer framgå någonstans. Eftersom jag skriver detta arbete självständigt kommer jag använda mig av inspelningsutrustning för att kunna få ut så mycket som möjligt av intervjuerna, intervjuerna kommer därefter transkriberas och sparas på min personliga dator.

För att underlätta för er att hitta tid för mig i planeringen kommer jag gärna ut till er arbetsplats och utför intervjuerna på en tid som passar ert arbetsschema. Jag har nedan skrivit upp dagar då jag helst skulle vilja utföra intervjuerna.

V 47

Onsdagen den 21 november eller fredagen den 23 november på valfri tid.

V.48

Måndagen den 26 november, onsdagen den 28 november eller fredagen den 30 november på valfri tid.

V.49

Onsdagen den 5 december eller fredagen den 7 december på valfri tid.

Jag hade verkligen uppskattat om ni har möjlighet att ta er tid att träffas någon av dessa dagar och hjälpa mig med mitt uppsatsarbete. Om det inte fungerar någon av dessa dagar skulle det kanske kunna gå att få till det någon annan dag.

Jag hade uppskattat ett svar oavsett om ni vill delta i undersökningen eller inte, men hoppas självfallet på ett positivt svar från er så snart som möjligt. Ni kan nå mig på kontaktinformationen som följer:

Privatmail: xxxxxxxxxxxxxxxx

Telefonnummer: xxxxxxxxxxxx

8.2 Intervjuguide

Intervjuguide

Inledning

Denna studie genomför jag på egen hand vilket innebär att det blir svårt att på ett adekvat sätt samtidigt föra korrekta anteckningar. Så för att jag skall kunna fokusera mig på respondenten och att ställa rätt frågor kommer jag använda mig av digital inspelningsutrustning. Sedan kommer jag transkribera intervjuerna för att få ut så mycket som möjligt av materialet. Denna intervjuguide är viktig eftersom den hjälper mig att hålla mig till de sedan tidigare förberedda frågorna och områdena. Det är för studiens skull viktigt att jag ställer i princip samma frågor till de olika respondenterna för att på det sättet försäkra mig om att jag får material som går att jämföra. Eftersom jag har tänkt genomföra en kvalitativ studie är det viktigt att respondenterna får resonera relativt fritt varpå jag kommer låta de vara ganska fria i sina svar, jag kommer bocka av frågor efterhand för att se till så att alla områden täcks.

Bakgrund

Jag tänker börja intervjuerna med några frågor om enhetschefernas bakgrund för att på så sätt få en lugn start där vi kan bekanta oss med varandra. Bakgrundsfrågorna kommer även vara till nytta för mig när jag analyserar materialet, ändras till exempel åsikter efter att ha arbetat under en längre period i ledande position? Eller om tidigare arbete på en lägre nivå inom ett liknande yrke kan påverka ens tankar och åsikter?

Frågor till detta avsnitt:

- Vilken utbildning har ni samt hur länge har ni arbetat i ledande position?
- Har ni tidigare arbetat ”på golvet” inom en liknande organisation som ni nu är chef på?
- Hur många anställda har du ansvar för?
- Skulle ni kunna beskriva vad som är svårast med ditt arbete?

Utbrändhet

Utbrändhet är huvudämnet för denna studie och jag skall försöka ställa frågor som ger en relativt allsidig bild av enhetschefernas tankar och åsikter om detta fenomen.

Frågor till detta avsnitt:

- Skulle du vilja berätta vilken erfarenhet ni har av utbrändhet? Antingen praktiskt eller någon utbildning.

- Vilka möjliga orsaker till att folk drabbas av utbrändhet anser ni att det finns? (Personliga, organisatoriska, dålig lön, stress, medinflytande och så vidare)
- Utifrån dina egna erfarenheter, ser ni några återkommande egenskaper eller personlighetsdrag hos personer som drabbas av utbrändhet?
- Hur arbetar ni med möjliga alternativa arbetsuppgifter eller annat stöd till personer som drabbas av bristande hälsa?
- Hur ser ni på att nyanställa personer som är öppna med att de tidigare varit långtidssjukskriva på grund av utbrändhet? (Risk?)

Arbetsplatsens organisering

Utbrändhet beskrivs ofta som en följd av långvarig stress, press och missnöje på arbetsplatsen. Jag vill därför

- Hur ser ni på arbetsplatsens möjliga inverkan på utveckling och rehabilitering av utbrändhet?
- Arbetar ni förebyggande för att undvika att personalen drabbas av psykiska sjukdomstillstånd och om ja, i så fall på vilket sätt?
- Ponera att vi lever i en drömvärld med mycket mer resurser. Hur ser ni då på möjligheten att drastiskt minska stress och utbrändhet på arbetsplatsen?

Avslutning

Detta är mallen som jag skall följa i alla mina intervjuer, utöver dessa frågor tillkommer det självfallet följdfrågor vilka inte går att förbereda då det beror på svaren som respondenterna ger. Mina förhoppningar är att dessa frågor skall ge mig en bred bild av enhetschefernas åsikter och tankar och att jag skall lära mig mycket genom att på ett bra sätt analysera materialet ihop med mina teorier och den tidigare forskningen.

Magnus Andersson, SOPA 63