



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

”...det är mission impossible nästan”

En kvalitativ studie om den psykosociala arbetsmiljöns
betydelse för effektivitet och kvalitet i arbetet

Alexander Jakobsson

Alexandra Müller

Handledare:
Henrik Loodin

Examensarbete
VT 2017

Sammanfattning

Författare: Alexander Jakobson & Alexandra Müller

Titel: ”...det är mission impossible nästan”

Handledare: Henrik Loodin

Kandidatuppsats, 15 hp

Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap, VT 2017

Lunds universitet, Campus Helsingborg

Den ökade sjukfrånvaron på grund av psykiska besvär har givits allt större uppmärksamhet i samhället, vilket väckte ett intresse av att studera fenomenet ytterligare. Detta genom att se till vilken inverkan psykosociala arbetsmiljöfaktorer kan innebära för effektiviteten och kvaliteten i arbetet. Syftet med föreliggande studie är att, utifrån såväl ett ledar- som medarbetarperspektiv, undersöka den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för effektivitet och kvalitet i arbetet. Frågeställningar som uppsatsen utgår ifrån är: “Hur förhåller sig chefer på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne till den psykosociala arbetsmiljön?” “Hur upplever medarbetare på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne att chefer beaktar den psykosociala arbetsmiljön?” “Vilken betydelse kan olika psykosociala arbetsmiljöfaktorer ha för effektiviteten och kvaliteten i arbetet?” Studien utgår från en kvalitativ forskningsstrategi där semistrukturerade djupintervjuer ligger till grund för den empiriska insamlingen. Intervjuerna genomfördes med chefer och medarbetare på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne. Den teoretiska referensramen utgår från begrepp och teorier såsom psykosocial arbetsmiljö, ledarskap, psykosociala teoretiska modeller, KASAM samt effektivitet och kvalitet. Studiens resultat påvisar en komplexitet i att kartlägga psykosociala arbetsmiljöfaktorer, vilket försvårar ett förebyggande arbete med den psykosociala arbetsmiljön. Vi har också funnit att flera medarbetare upplever att cheferna inte prioriterar samt i viss mån ignorerar den psykosociala arbetsmiljön. Emellertid är detta en individuell bedömning, eftersom en individ kan uppleva faktorerna inom den psykosociala arbetsmiljön olika. Slutligen visar även vår studie att de psykosociala arbetsmiljöfaktorer som framkommer i studien, på ett eller annat sätt, har betydelse för medarbetarnas arbetssituation och därigenom effektiviteten och kvaliteten i arbetet.

Nyckelord: psykosocial arbetsmiljö, ledarskap, KASAM, effektivitet, kvalitet

Förord

“Att känna tacksamhet och inte uttrycka det är som att slå in en present i ett paket, men utan att ge bort det”

Av: William Arthur Ward

Med det sagt vill vi först och främst rikta ett stort tack till vår gatekeeper som på ett helhjärtat sätt introducerade oss för samt bokade in relevanta intervjukandidater till vår studie. Utan hans behjälpliga insats, i en tid av tidspress, hade det sannerligen försvårat urvalsprocessen. Därtill vill vi dessutom tacka samtliga intervjupersoner för ert deltagande i studien. Era utförliga och sanningsenliga svar har bidragit med en ökad förståelse kring fenomenet psykosocial arbetsmiljö. Vidare vill vi självfallet även rikta ett stort tack till vår handledare Henrik Loodin på institutionen för Service Management och tjänstvetenskap. Med ditt optimistiska och lösningsfokuserade förhållningssätt har du väglett oss genom en stundtals krävande uppsatsprocess. Sist, men absolut inte minst, vill vi även rikta ett obeskrivligt tack till våra nära och kära för deras stöd och uppmuntran under arbetets gång.

Ett stort tack till Er alla!

Helsingborg, maj 2017

Alexander Jakobsson & Alexandra Müller

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION.....	1
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR	4
1.4 DISPOSITION	4
1.5 DE NYA FÖRESKRIFTERNA OM ORGANISATORISK OCH SOCIAL ARBETSMILJÖ.....	5
2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	6
2.1 PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ	6
2.2 DEN PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖNS BETYDELSE.....	7
2.3 TEORETISKA MODELLER FÖR PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ	8
2.4 PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ OCH LEDARSKAP	10
2.5 KÄNSLA AV SAMMANHANG	11
2.6 EFFEKTIVITET OCH KVALITET	12
2.7 TEORIERNAS RELEVANS FÖR STUDIEN.....	14
3. METOD OCH MATERIAL	15
3.1 VAL AV METOD	15
3.2 URVAL	16
3.3 LITTERATURANSKAFFNING	17
3.4 GENOMFÖRANDE	17
3.5 BEARBETNING AV INTERVJUMATERIAL	18
3.6 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER	20
3.7 TILLFÖRLITLIGHET.....	20
3.8 METODDISKUSSION.....	21
4. RESULTAT OCH ANALYS	23
4.1 AVSAKNADEN AV ETT ÖVERGRIPANDE ARBETE.....	23
4.2 STORA ENHETER FÖRSVÅRAR DET PSYKOSOCIALA ARBETET.....	27
4.3 TVIVELAKTIGT LEDARSKAP I ORGANISATIONEN	28
4.4 KRAV OCH TILLGÄNGLIGA RESURSER	31
5. SLUTDISKUSSION	35
5.1 KOMPLEXT ATT KARTLÄGGA PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖFAKTORER.....	35
5.2 MEDARBETARE UPPLÉVER ATT PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖFAKTORER FÖRBISES.....	36
5.3 PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖFAKTORER HAR BETYDELSE FÖR EFFEKTIVITET OCH KVALITET I ARBETET	36
5.4 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	37
KÄLLFÖRTECKNING	39
BILAGA 1: TABELL ÖVER INTERVJUPERSONER	42
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE TILL MEDARBETARNA	43
BILAGA 3: INTERVJUGUIDE TILL CHEFERNA	48

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Den psykosociala ohälsan är ett växande samhällsproblem idag och den ökade sjukfrånvaron har givits allt större uppmärksamhet i samhället. En mer påfrestande arbetsbörda har inneburit att risken för arbetsrelaterade sjukdomar ökat och lett till att antalet anmälningar med arbetssjukdomar som har sitt ursprung i brister i arbetsmiljön, såväl organisatoriskt som socialt, har ökat med omkring 70 procent på fem år (Kurera 2016). Enligt Försäkringskassans socialförsäkringsrapport från 2016, som tagits fram på uppdrag av regeringen, framkommer det att sjukfrånvaron fortsätter att stiga och att psykisk ohälsa fortsatt är den dominerande orsaken till sjukfrånvaro (Försäkringskassan 2016). Särskilt påtaglig har sjukfrånvaron visat sig vara inom den offentliga sektorn i Sverige, däribland social- samt vård och omsorgsförvaltningar. Exempelvis har Ekot rapporterat att sjukfrånvaron är 50 procent högre i den offentliga sektorn jämfört med den privata sektorn (GP 2016). Detta bekräftas av Olsson (2014, s. 254) som påvisar att sjukfrånvaron ständigt ökat inom alla arbetssektorer i Sverige, men att den alltid varit högst samt fortsätter att öka inom Sveriges offentliga sektorer. Därtill visar Arbetsmiljöverkets pågående nationella granskning av socialsekreterarnas arbetsmiljö att chefsstödet brister på flera sätt, samt att en av fyra socialsekreterare lider av psykiska påfrestningar i någon form. En för tung arbetsbelastning, brist på introduktion och för liten beredskap är några av de förekommande brister som omnämns (Arbetsmiljöverket 2016).

Ovannämnda omständigheter har lett till att offentliga sektorer runt om i landet ofta får utstå hård kritik och granskning beträffande arbetsmiljön, från såväl media som allmänheten (Smith 2005). Därtill har Arbetsmiljöverket nyligen infört nya föreskrifter som trädde i kraft våren 2016. Behovet av dessa nya föreskrifter har sin grund i de anmälningar om arbetsrelaterade sjukdomar som skedde mellan år 2010 och 2014. Merparten av anmälningarna grundar sig i sociala eller organisatoriska faktorer, och under dessa år ökade anmälningarna med 72 procent. Med de nya föreskrifterna vill Arbetsmiljöverket att arbetsgivare skall förebygga arbetsrelaterad stress genom ett systematiskt arbete beträffande den psykosociala arbetsmiljön. Detta då de organisatoriska och sociala orsakerna som bidrar till arbetssjukdomar främst har sitt ursprung i stressrelaterade samt andra psykiska påfrestningar (AFS 2015:4; Arbetsmiljöstatistik 2014:3; Arbetsmiljöstatistik 2014:4; Arbetsmiljöverket 2015:6).

Den rådande situationen har medfört att alltmer forskning bedrivits kring den psykosociala dimensionen av arbetsmiljön. Theorell (2012) förklarar begreppet psykosocial som ett samspel

mellan psykiska och sociala faktorer. Begreppet psykosocial myntades redan år 1959 av psykoanalytikern Erik H Eriksson, men blev inte aktuellt i diskussioner kring arbetsmiljön förrän inför 1978 års arbetsmiljölagen. Sedan dess har de psykosociala samt arbetsorganisatoriska aspekterna av arbetsmiljön givits en alltmer betydande roll (Abrahamsson 2011). Den psykosociala arbetsmiljön kan förklaras som alla de övriga faktorer som påverkar en arbetsplats bortsett från de rent fysiska förhållandena. Det är den upplevda verkligheten och handlar framför allt om det sociala samspelet mellan individer i en arbetsmiljö (Håkansson 2005). Begreppet förklaras mer utförligt av Abrahamsson (2011) som beskriver den psykosociala arbetsmiljön som det samspel som sker mellan människan och dess omgivning, samt hur den rådande arbetsmiljön påverkar människan. Författaren menar emellertid att arbetsmiljön inte utgörs av en särskild del som anses vara psykosocial, utan att arbetsmiljön utgör en helhet för människan. Med andra ord kan inte den psykosociala arbetsmiljön antas handla om enbart det samspel som sker mellan människor, utan den berör samtliga delar som arbetsmiljön inrymmer (ibid.). Till exempel gemenskap, trivsel, stöd, ledarskap, egenkontroll, krav och stimulans (se Eklöf 2017; Håkansson 2005).

Beträffande bristerna i den psykosociala arbetsmiljön inom de offentliga sektorerna i Sverige och vilka konsekvenser den medför, anses det lämpligt att utforska området ytterligare. Enligt forskningsrådet FORTE:s kunskapsöversikt, som gjordes på uppdrag av regeringen 2013, finns det ett vetenskapligt samband mellan arbete, psykisk ohälsa och sjukskrivning. I kunskapsöversikten omnämns olika riskfaktorer såsom psykiskt påfrestande arbete, höga krav, låg kontroll och rollkonflikter (FORTE 2015). Detta bekräftas i tidigare forskning som visar att den psykosociala arbetsmiljön kan ha en betydelse för anställdas välmående och tillfredsställelse på arbetsplatsen. Bland annat framhäver Smith och Shields (2013) personalomsättningen som den största konsekvensen av bristande arbetstillfredsställelse hos de anställda. Detta belyses även av Astvik och Melin (2012), men i deras studie betonas framför allt obalansen mellan krav och resurser på arbetsplatsen för socialarbetare som den bidragande faktorn. Därtill poängterar författarna vikten av att beakta de decentraliserade och avreglerade arbetsförhållanden i situationer som utgörs av en obalans mellan krav och resurser, för att kunna främja en god hälsa och servicekvalitet. Även Hombrados-Mendieta och Cosano-Rivas (2011) betonar betydelsen av att kunna balansera resurserna för att främja medarbetarnas arbetssituation. Deras studie visar att en ökning eller minskning av exempelvis arbetsplatsstöd har en positiv respektive negativ inverkan på arbets- och livstillfredsställelse hos medarbetarna. Samtidigt hävdar Rubenowitz (2004) att en otillfredsställande arbetsmiljö, som bland annat brister i obalansen mellan krav och resurser, kan innebära problem för medarbetarna, inte minst i form av psykosomatiska problem. Detta kan medföra att kroppsliga skador

kan uppkomma i samband med psykiska påfrestningar. Emellertid är inte konsekvenserna enbart av individuell karaktär, i form av exempelvis stressrelaterad ohälsa, utan den psykosociala arbetsmiljön förefaller även att påverka arbetets kvalitet och professionella utveckling på arbetsplatsen (Astvik & Melin 2012).

Eftersom den psykosociala arbetsmiljön fortsätter att utgöra ett stort problem inom de offentliga sektorerna i landet anser vi att det bör bedrivas mer kontinuerlig forskning kring den psykosociala arbetsmiljön. Som tidigare forskning visar har det riktats fokus på de olika följder som kan medföras av en bristande psykosocial arbetsmiljö. Det framgår att komplexiteten mellan psykosocial arbetsmiljö och ett väl utfört arbete grundas i faktorer såsom resurser, krav, personalomsättning, centralisering och stöd. Mer sällan har den tidigare forskningen ingående studerat fenomenet utifrån ett samlat ledar- och medarbetarperspektiv, samt vad olika psykosociala arbetsmiljöfaktorer kan innebära för kvaliteten och effektiviteten i arbetet. Fokus i denna uppsats ligger således på distinktionen mellan chefers förhållningssätt till den psykosociala arbetsmiljön och medarbetares upplevelse av densamma. Detta för att ställa dessa perspektiv mot varandra och försöka finna var den eventuella uppkomsten till problematiken tar sig uttryck i. Därtill vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön kan ha för effektiviteten och kvaliteten i arbetet. Med effektivitet och kvalitet i arbetet avser vi, i enlighet med arbetsgivar- och intresseorganisationen Sveriges kommuner och landstings definition av tjänstekvalitet och effektivitet, dels organisationens förutsättningar för samverkan genom att skapa en god arbetsituation för de anställda, dels de anställdas möjligheter till att kunna leverera vård och service som tillfredsställer och helst överträffar brukarnas behov och förväntningar (se SKL 2017). Vår intention är att försöka bidra med ytterligare förståelse och förklaringar till varför situationen ser ut som den gör idag. Detta genom att studera vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön kan ha för de anställdas välmående, arbetsförmåga och därigenom möjligheterna att leverera god service och vård. För att studera detta har vi valt att undersöka en vård- och omsorgsförvaltning belägen i södra Skåne.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att, utifrån såväl ett ledar- som medarbetarperspektiv, undersöka den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för effektivitet och kvalitet i arbetet. Med utgångspunkt i syftet har vi formulerat följande frågeställningar:

- Hur förhåller sig chefer på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne till den psykosociala arbetsmiljön?

- Hur upplever medarbetare på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne att chefer beaktar den psykosociala arbetsmiljön?
- Vilken betydelse kan olika psykosociala arbetsmiljöfaktorer ha för effektiviteten och kvaliteten i arbetet?

1.3 Avgränsningar

Eftersom vi valt att endast inrikta oss på de psykosociala faktorerna i arbetsmiljön kommer inte den fysiska arbetsmiljön att beaktas. Dock bör det poängteras att det är av avgörande vikt att arbetsgivare beaktar såväl fysiska som psykosociala arbetsmiljöfrågor. Eklöf (2017, s. 12) betonar att även om den psykosociala arbetsmiljön inte omfattar de rent fysiska dimensionerna av arbetsmiljön, hindrar inte detta att fysiska aspekter kan få konsekvenser för den psykosociala arbetsmiljön. Men den fysiska miljön har ägnats mest utrymme i forskningen historiskt sett och den psykosociala desto mindre. Detta samtidigt som den psykiska ohälsan ständigt ökar, medan den fysiska dimensionen av arbetsmiljön blir allt mindre påtaglig. Därför anses det relevant att fördjupa sig inom psykosocial arbetsmiljö. Vi är emellertid medvetna om att fysiska aspekter mycket väl kan komma att omnämnas, eftersom vi genomför en kvalitativ studie med förhållandevis öppna frågor där intervjupersonerna skall ha möjlighet att själva beskriva sina upplevelser av arbetsmiljön. Detta är emellertid inget vi kommer att lägga vikt vid beträffande redogörelsen av resultatet och analysen. Vidare har vi dessutom valt att bortse från faktorer som är relaterade till privatlivet. Vi är medvetna om att sådana faktorer förmodligen kan ha en inverkan på upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön, men dessa faktorer utgör en komplexitet som skulle bli alldeles för omfattande och bred att studera sett till uppsatsens storlek samt utifrån syftet med uppsatsen.

1.4 Disposition

Ovanstående text har innehållit en redogörelse av uppsatsens bakgrund och problemdiskussion, ett framförande av studiens syfte och frågeställningar samt ett avsnitt om avgränsningarna i studien. Efter dispositionen följer en beskrivning av de nya föreskrifterna i Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS 2015:4). Därefter följer en teoretisk referensram innehållandes, dels en översikt av tidigare forskning inom området för psykosocial arbetsmiljö, vilka insikter som framkommit samt motivering till varför forskningsområdet är intressant att studera ytterligare, dels ett teoriavsnitt med uppsatsens redskap där det redogörs för de begrepp och teorier som används för att förklara och diskutera den insamlade empirin. Sedan följer ett avsnitt med studiens metodologiska utgångspunkt. I denna del presenteras och motiveras de metodval som ligger till grund för att kunna besvara frågeställningarna. I detta avsnitt nämns bland annat även hur urvalet och intervjuerna är

utformade. Därefter följer uppsatsens resultat- och analysdel där empirin presenteras och resultaten tolkas, med utgångspunkt i uppsatsens problemformulering. Därtill analyseras och diskuteras det empiriska materialet i förhållande till tidigare forskning och valda teorier. Slutligen avslutas uppsatsen med en slutdiskussion där de viktigaste huvudpoängerna som framkommit presenteras, frågeställningarna besvaras och slutsatser dras utifrån studiens resultat. Här presenteras även förslag till framtida forskning.

1.5 De nya föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö

För att generera en ökad förståelse om problematiken beträffande den psykosociala arbetsmiljön och därigenom behovet av införandet av de nya föreskrifterna, förklaras här dess syfte och innehåll. Syftet med de nya föreskrifterna är: "...att främja god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön." (AFS 2015:4, s. 5). Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö gäller i samtliga verksamheter där arbetstagare utför arbete för en arbetsgivares räkning, och innehåller ett antal viktiga begrepp. För att reglerna skall kunna följas i praktiken är det nödvändigt att dessa definieras och konkretiseras i varje enskild verksamhet. Exempel på dessa begrepp är; *krav i arbetet*, *ohälsosam arbetsbelastning*, *resurser för arbetet* och *social arbetsmiljö* (Iseskog 2016, s. 55-56).

2. Teori och tidigare forskning

I föreliggande teoretiska referensram presenteras relevanta teorier och tidigare forskningsstudier som tillsammans ligger till grund för senare analys och slutsatser. Anledningen till att dessa två avsnitt är hopslagna grundas i att litteraturen som används är förhållandevis teoretiskt inriktad. Inledningsvis följer en begreppsdefinition om vad psykosocial arbetsmiljö innebär. Därefter följer ett avsnitt med tidigare forskning där det presenteras ett antal studier om vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön kan innebära för anställdas arbetsituation. Vidare presenteras ett antal teorier och modeller som konkretiserar vilka olika faktorer som kan ligga till grund för upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön. Däribland ingår bland annat krav-resursmodellen, ledarskap och KASAM. Därefter följer ett avsnitt om hur vi väljer att definiera effektivitet och kvalitet samt vilka olika samband som kan finnas mellan den psykosociala arbetsmiljön och effektivitet samt kvalitet i arbetet. Den teoretiska referensramen avslutas med ett sammandrag av teoriernas relevans för studien.

2.1 Psykosocial arbetsmiljö

Psykosocial arbetsmiljö är ett komplext och förhållandevis svårdefinierat begrepp. Eklöf (2017) menar att det är svårt att hitta en allmänt omfattad definition av vad begreppet psykosocial arbetsmiljö innebär. Theorell (2012) beskriver fenomenet psykosocial som ett samspel mellan psykiska och sociala faktorer. Därtill menar Håkansson (2005) att den psykosociala arbetsmiljön kan beskrivas som alla de övriga faktorer som påverkar en arbetsplats bortsett från rent fysiska aspekter, samt att det framför allt handlar om det sociala samspelet mellan individer i en arbetsmiljö. Enligt Eklöf (2017, s. 11) handlar det mer specifikt om de psykiska krav som ett arbete medför, de materiella, organisatoriska och sociala resurser som finns tillgängliga för att uppfylla dessa krav, graden av rättvisa i arbetsvillkoren, anställningstryggheten samt hur medarbetarnas hälsa och välbefinnande beaktas och värderas i relation till produktivitet och ekonomiskt resultat.

Även om den psykosociala arbetsmiljön är ett komplext fenomen är flera författare ändå förhållandevis eniga om vilka aspekter som ingår i den. Bland annat har Rubenowitz (2004) identifierat faktorer såsom egenkontroll i arbetet, arbetsklimat, stimulans, gemenskap, trivsel samt arbetsbelastning som viktiga faktorer för en god psykosocial arbetsmiljö. De flesta av dessa faktorer nämns även av Eklöf (2017), men han tillägger dessutom krav, stöd och ledarskap som centrala aspekter av den psykosociala arbetsmiljön. Nämnda faktorer bekräftas även av Håkansson (2005) som bland annat nämner stress, egenkontroll, stimulans, stöd, krav, konflikter, motivation och

gemenskap som vitala faktorer för att främja den psykosociala arbetsmiljön. Egenkontroll tycks vara en av faktorerna som belyses mest och innebär att individen bör ha egna möjligheter att kunna styra och utföra sitt arbete inom vissa gränser. Individen bör alltså själv kunna bestämma över vissa delar av sitt arbetsområde (Rubenowitz 2004). Ett positivt arbetsklimat är ytterligare en faktor som anses vara viktig för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö, och innebär att det skall vara ett bra samarbete mellan över- och underordnade. Individen bör även känna att det finns stimulans i själva arbetet, vilket uppnås genom att det finns möjligheter för individen att använda sina kunskaper i arbetet (ibid.) Även arbetsgemenskapen är en viktig beståndsdel för god psykosocial arbetsmiljö, genom att det bör finnas förutsättningar för att samspelet mellan arbetskamraterna är positivt samt att de upplever att de trivs på sin arbetsplats (Håkansson 2005). Slutligen menar Rubenowitz (2004) att individen bör ha en optimal arbetsbelastning, vilket gäller såväl den psykiska som fysiska arbetsbelastningen. Vidare betonar författaren att vid skapandet av en personlig tillfredsställelse och ett arbetsengagemang krävs det att förhållandet mellan ovannämnda faktorer är positivt. Om förhållandet är positivt kan stressreaktioner minska och därigenom även sjukfrånvaron på arbetsplatsen (Rubenowitz 2004, s. 97-98).

2.2 Den psykosociala arbetsmiljöns betydelse

Som tidigare nämnts ägnas den psykosociala arbetsmiljön alltmer uppmärksamhet idag. I tidigare forskning har det framkommit att komplexiteten mellan psykosocial arbetsmiljö och ett väl utfört arbete framför allt grundas i faktorer såsom resurser, krav, personalomsättning, centralisering och stöd (se t.ex. Smith & Shields 2013; Astvik & Melin 2012; Rubenowitz 2004; Hombrados-Mendieta & Cosano-Rivas 2011). Gemensamt för samtliga är att dessa psykosociala arbetsmiljöfaktorer synnerligen har betydelse för hur människor fungerar, presterar samt för deras välmående. Eklöf (2017) hävdar till och med att det, i dagens kunskapsläge, mer eller mindre är lönlöst att ifrågasätta detta faktum och ensidigt framhålla de individuella egenskapernas betydelse för den psykosociala arbetsmiljön. Nedan presenteras tidigare forskning om hur olika faktorer i den psykosociala arbetsmiljön kan få för konsekvenser för anställdas välmående och möjligheter till att utföra ett arbete av god kvalitet.

I en studie har Astvik och Melin (2012) studerat hur socialarbetare hanterar sin arbetssituation, om de upplever en obalans mellan krav och resurser. De hävdar att för att främja god hälso- och servicekvalitet är det viktigt att beakta de decentraliserade och avreglerade arbetsförhållandena i situationer som har en obalans mellan krav och resurser. Av resultatet i studien framkommer dessutom vikten av att tillhandahålla arbetsförhållanden och organisationsstrukturer som ger

medarbetarna möjlighet att uttrycka sina åsikter och sin kritik, samt möjligheten att kunna samarbeta och stödja varandra (ibid.). Arbetsplatsstöd är även något som belysts av Hombrados-Mendieta och Cosano-Rivas (2011), som i sin studie studerat effekterna av utbrändhet hos socialarbetare. Utifrån studiens resultat kan de bekräfta att en bristande psykosocial arbetsmiljö kan ha en negativ inverkan på arbetsplatsstöd, arbetstillfredsställelse och livstillfredsställelse, medan upplevt arbetsplatsstöd visat sig ha en positiv inverkan på arbetstillfredsställelse. Arbetsplatsstöd fungerar som en medlande variabel mellan utbrändhet och trivsel. Vid upplevelse av stress och utbrändhet försämras klientarbetet. Vidare visar studien att en ökning eller minskning av resurserna för arbetsplatsstöd kan ha en positiv respektive negativ inverkan på arbets- och livstillfredsställelse (ibid.). Även Rubenowitz (2004) har studerat vilka olika följder som en obalans mellan krav och resurser kan medföra för arbetsmiljön. Han menar att om en obalans mellan krav och resurser ger upphov till en otillfredsställande arbetsmiljö, kan det innebära att arbetsmotivationen och produktiviteten sjunker. Men det kan även gå så långt att det kan föra med sig psykosomatiska problem, vilket innebär att kroppsliga skador kan uppkomma i samband med psykiska påfrestningar. Detta kan i sin tur leda till sjukfrånvaro. Författaren menar vidare att dessa samband ofta är tämligen svåra att förutse för ledningen, samt att ledningen ibland inte är medvetna om dem alls. Men trots att ledningen kan vara medveten om sambanden menar Rubenowitz (2004) emellertid att det kan vara svårt att kartlägga hur problemen skall hanteras, beträffande den psykosociala arbetsmiljön. Och chefer vet dessutom inte alltid om hur de skall bära sig åt för att kunna genomföra en förbättring (ibid., s. 95).

Det finns emellertid även studier som visat på att höga psykiska krav inte nödvändigtvis behöver innebära något negativt för den psykosociala arbetsmiljön, och därigenom den anställdes arbetssituation. Melin (2008) menar till exempel att så länge den anställde upplever det som hanterbart kan krav till och med fungera som ett slags stimulansmedel. Således handlar belastningen om hur en person själv upplever kraven, vilket innebär att två olika personer under samma förhållanden kan uppleva olika belastning. Författaren tillägger dock att om kraven blir alltför stora eller långvariga, och det finns få tillfällen till återhämtning, kan stimulansen istället övergå till psykiska eller fysiska reaktioner (ibid.). Mot bakgrund av denna komplexitet kring krav har det under åren uppkommit ett flertal teoretiska modeller som skall försöka förklara olika samband mellan olika psykosociala arbetsmiljöfaktorer.

2.3 Teoretiska modeller för psykosocial arbetsmiljö

Som mycket av teorin och forskningen ovan visar handlar den psykosociala arbetsmiljön till stor del om balansen mellan krav och resurser. Det är förmodligen även av denna anledning som en rad olika

teoretiska modeller tagits fram under åren som skall försöka förklara vilken betydelse krav och resurser kan innebära för den psykosociala arbetsmiljön, samt vilka bakomliggande orsaker som är mest framträdande. Två sådana modeller är krav-resursmodellen (Schaufeli & Taris 2014) och krav-kontroll-socialt stöd-modellen (Karasek & Theorell 1990). Den förstnämnda modellen, krav-resursmodellen, är en förhållandevis enkel men samtidigt innehållsrik modell som ger utrymme för en mängd specifika aspekter av den psykosociala arbetsmiljön. Modellens huvudpoäng är att om de resurser som en individ har till förfogande för att hantera arbetets krav, inte är tillräckliga för att hantera de krav och utmaningar som arbetet medför, uppkommer negativa effekter i form av stress, funktionsnedsättning och i förlängningen även ohälsa. Omvänt gäller att om balansen istället är mer fördelaktig med goda resurstillgångar, innebär det istället positiva effekter på välbefinnande, funktioner samt hälsa (Eklöf 2017, s. 133-136).

Den andra modellen är krav-kontroll-socialt stöd-modellen (Karasek & Theorell 1990), vilken har haft stor betydelse inom hälsorelaterad forskning kring den psykosociala dimensionen av arbetsmiljön (Eklöf 2017, s. 136). Ursprungligen byggde modellen på begreppen psykiska krav och kontrollmöjligheter, men kom sedan att utvidgas med begreppet socialt stöd. Modellen bygger på att olika kombinationer av psykiska krav, kontroll och socialt stöd skulle anses vara synnerligen hälsofrämjande respektive hälsofarliga. Antingen genom att vara så kallade aktiva jobb respektive spända eller iso-spända jobb. När de psykiska kraven är höga och individen har små kontrollmöjligheter kallas det för spänt arbete, vilket innebär att individen hamnar i ett tillstånd där hen saknar kontroll över sin arbetssituation. Detta kan i sin tur ge upphov till att olika stressmekanismer aktiveras, vilket är en risksituation både för den psykiska och fysiska ohälsan. Iso-spänt arbete däremot kombinerar spänt arbete med dåligt stöd, och är framhållet som en ytterligare försämrad arbetssituation för individen. När det gäller kombinationen av höga krav tillsammans med höga kontrollmöjligheter kallas detta för aktivt jobb. Vid ett sådant tillstånd är det möjligt för individen att bemästra kraven genom att individen är fri från detaljstyrning och har utrymme för att kunna använda hela sitt register av såväl kunskaper som förmågor. Noteras bör att även om modellen är användbar för att förklara komplexiteten kring krav och resurser kan till exempel höga psykiska krav, utifrån modellens teoretiska förklaring, långtifrån alltid balanseras bort enbart på grund av tillgången till stora kontrollmöjligheter (ibid., s. 136-138). Men de som förmodligen har mandatet att ändå kunna försöka påverka detta, är ledningen eller närmsta chefen.

2.4 Psykosocial arbetsmiljö och ledarskap

En viktig faktor som lyfts fram när den psykosociala arbetsmiljön diskuteras är sambandet mellan ledarskap och den psykosociala arbetsmiljön. Bland annat påvisar Sandahl, Falkenström och von Knorring (2010) att ett bristande ledarskap kan orsaka dålig arbetsmiljö och arbetsrelaterad stress, vilket kan ge upphov till sjukfrånvaro. Därför ställs det allt högre och mer konkreta krav på att arbetsgivare måste arbeta mer med den psykosociala dimensionen av arbetsmiljön, samt se till så att chefer och arbetsledare har de kunskaper som krävs för att förebygga den psykosociala arbetsmiljön (Iseskog 2016, s. 8). Därtill är majoriteten av paragraferna i arbetsmiljölagen formulerade utifrån arbetsgivarens skyldigheter att främja en god arbetsmiljö för sina anställda (Arbetsmiljölagen 1977:1160).

Ledarskap är ett mångsidigt och komplext begrepp som inrymmer en mängd olika definitioner och förklaringar. Enligt Rubenowitz (2004) är ledarskap på en arbetsplats något som en person erhåller från sina underanställda, och den makt som det medför grundas i personliga egenskaper och beteenden. Det handlar framför allt om förmågan att kunna ta tillvara på de personliga och materiella resurser som finns tillgängliga i en verksamhet samt att utnyttja dessa på rätt sätt för att nå uppsatta mål. Författaren betonar skillnaden mellan ledarskap och chefskap, där det sistnämnda, till skillnad från ledarskap, handlar om en mer formell ställning i verksamheten och något som tilldelats av överordnade (ibid.). Emellertid menar Bergengren (2003) att det är viktigt att understryka att ledarskap och chefskap ofta samverkar, eftersom att vara chef både innebär att vara formell ledare och att inneha förmågan att skapa förtroende hos de anställda. I denna uppsats har vi valt att inte särskilja dessa, utan begreppen kommer att användas synonymt till varandra.

För att erhålla en god psykosocial arbetsmiljö hävdar Rubenowitz (2004) att samarbetet mellan ledare och anställda bör vara av positiv karaktär. Betydelsen av en god relation framhävs även av Karasek och Theorell (1990) som, under den tredje dimensionen i krav-kontroll-socialt stödmodellen, diskuterar hur viktigt det är att relationen mellan ledare och anställda är av god karaktär. Detta menar författarna är av stor vikt för att främja arbetshälsan hos sina anställda. Ledarskapets betydelse har även lyfts fram av Aust, Rugulies, Skakon, Scherzer och Jensen (2007) som i sin studie visat att en stor del i hur en anställd mår i sitt arbete, beror på huruvida den upplever att den får tillräckligt med stöd och hjälp från chefen. Om stödet uppfattas som lågt hävdar författarna att det kan resultera i psykisk ohälsa. Även Westerberg och Tafvelin (2014) understryker att bristande stöd från chefer kan innebära negativa konsekvenser, men de lyfter även fram att det dessutom gäller från

kollegor och organisationen som helhet. Samtidigt som ett upplevt stöd visat sig ha positiva effekter på den anställdes välmående. Därtill framhåller de ledarstil som en viktig faktor beträffande anställdas psykosociala arbetsmiljö. Både ledarstil och gruppsammanhållning tycks spela en avgörande roll i förhållande till den psykosociala arbetsmiljön, och följaktligen kvaliteten i arbetet (ibid.). Slutligen betonar Sandahl et al. (2010) att, om en medarbetare upplever stöd från sin chef samt andra medarbetare, innebär det att risken för arbetsrelaterad stress inte blir lika stor. Studier har visat att en chef som är relationsorienterad, visar omtanke, lyssnar på sina medarbetare, ger tydlig vägledning och samverkar med medarbetarna, bidrar till en positiv påverkan på medarbetarnas hälsa. En organisation som består av friska och nöjda medarbetare levererar generellt bättre resultat i form av god service och kvalitet i arbetet (ibid., s. 101-104).

Vidare för att en organisation skall kunna främja ett hälsorelaterat arbete på arbetsplatsen är det emellertid viktigt att ett helhetsperspektiv intas. Detta innebär att en organisation inte endast bör se till medarbetarnas välbefinnande, utan också uppmärksamma chefers hälsa. Åström (2014) menar att en chefs upplevda hälsa och välbefinnande har betydelse för ledarskapets utövande, samt att detta i sin tur har en inverkan på medarbetarnas välmående och därigenom effektiviteten och kvaliteten i arbetet. Därför menar författaren att det är av stor vikt att organisationen som helhet aktivt arbetar med att främja samt utveckla ett ledarskap som är av hälsofrämjande karaktär (ibid., 184-186). Således är det viktigt att det finns en samverkan och en känsla av sammanhang i en organisation.

2.5 Känsla av sammanhang

När en organisation arbetar med faktorer som tillgodoser behov eller kriterium för att vara hälsofrämjande, är det en förutsättning att organisationen vet vilka samband som påverkar människors hälsa (Hanson 2004, s. 107). Ett begrepp som ofta dyker upp när det talas om den psykosociala arbetsmiljön är *känsla av sammanhang*, eller KASAM som det brukar förkortas till. Detta begrepp myntades av sociologen Aaron Antonovsky redan under 1970-talet och syftar till att en personlig resurs, eller egenskap, anses kunna hjälpa en individ att hantera olika stressfaktorer (Antonovsky 1987; Hanson 2004). Utifrån sin forskning har Antonovsky (2005) identifierat tre centrala faktorer som anses vara hälsofrämjande: *begriplighet*, *hanterbarhet* samt *meningsfullhet*. Utifrån en arbetskontext beskriver Hansson (2004) att begriplighet innebär att kunna uppfatta såväl arbetsmiljön som arbetsuppgifterna som begripliga och förutsägbara. Hanterbarhet innebär själva bedömningen kring att medarbetaren anser sig ha personliga och yttre resurser för att kunna hantera kraven. Vidare handlar meningsfullhet om att arbetet och det medarbetaren skapar där har en slags djupare existentiell mening, som går utöver det rent instrumentella (ibid., s.113). Antonovsky (2005)

framhäver meningsfullhet som den viktigaste komponenten, eftersom utan den kan vare sig begriplighet eller hanterbarhet bli särskilt långvariga. Om individen har hög förståelse för hur verkligheten ser ut och tillhandahåller de resurser som krävs, men samtidigt inte ser någon mening i det, kommer individen så småningom förlora förståelsen och resurserna. En individ som däremot har hög meningsfullhet, men låg begriplighet och hanterbarhet, har stora möjligheter för att lyckas finna förståelse och resurser. Men även det blir ohållbart om individen inte tror att resurserna finns, eftersom meningsfullheten då avtar samtidigt som strävan efter att kunna hantera problemet blir allt svagare (ibid., s. 50-51). Därför är det viktigt att se de olika faktorerna i KASAM som en helhet, eftersom de tillsammans speglar olika beskrivningar av problem och möjligheter om hälsa och ledarskap (Åström 2014, s. 207).

Det har framförts föreställningar om att den psykosociala arbetsmiljön anses kunna påverka KASAM i en positiv eller negativ riktning (Hanson 2004). Till exempel nämner Eklöf (2017, s. 42) att hanterbarhet och begriplighet har kopplingar till psykiska krav, tillgång till yttre resurser samt organisatorisk rättvisa, medan meningsfullhet har kopplingar till egenkontroll, stimulans och motivation. Författaren betonar emellertid att samtliga aspekter av den psykosociala arbetsmiljön teoretiskt går att koppla till KASAM, vilket innebär att utvecklingen av arbetsrelaterad KASAM går hand i hand med utvecklingen av den psykosociala arbetsmiljön. Collins (2005) har i sin studie kommit fram till att arbetstagare som känner en stark känsla av sammanhang också upplever en högre känsla av välbefinnande, samt har en mer positiv inställning till sin arbetssituation. I studien framkommer det bland annat att känslan av kontroll kan spela en avgörande roll för en medarbetares upplevelse av att kunna styra och utveckla sin arbetsroll. Detta kan i sin tur främja såväl utvecklingen som självförtroendet i arbetsrollen och därmed motverka känslan av hopplöshet och de påfrestningar som kan uppstå i svårhanterliga situationer. Collins menar att de personer som har en stark KASAM kan prestera bättre och blir sällan utbrända, jämfört med de som upplever en låg KASAM (ibid., s. 72, 76-77, 81). Gemensamt för samtliga dimensioner i KASAM är att de förmodligen, genom dess koppling till den psykosociala arbetsmiljön, på ett eller annat sätt bidrar till såväl effektiviteten som kvaliteten i det utförda arbetet.

2.6 Effektivitet och kvalitet

När begreppen effektivitet och kvalitet diskuteras brukar dem oftast beskrivas som hur väl en organisation kan omvandla resurser till produkter eller tjänster, samt hur kvaliteten på outputen blir. En traditionell och allmän definition av effektivitet är att det handlar om *graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning* (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 43). Som tidigare nämnts kommer

vi i uppsatsen betrakta begreppen effektivitet och kvalitet som, dels organisationens förutsättningar för samverkan genom att skapa en god arbetssituation för de anställda, dels de anställdas möjligheter till att kunna leverera vård och service som tillfredsställer och helst överträffar brukarnas behov och förväntningar (se SKL 2017).

Lennér Axelson och Thylefors (2005) menar att det finns ett samband mellan arbetstillfredsställelse och effektivitet. De beskriver att arbetsplatser som har ett dåligt arbetsklimat tenderar att ha högre personalomsättning, lägre produktion samt högre frånvaro, jämfört med arbetsplatser som har ett bra arbetsklimat. Emellertid hävdar författarna även att trots att den psykosociala arbetsmiljön påverkar effektiviteten, finns det arbetsplatser med sämre arbetsmiljö som ändå har förhållandevis hög effektivitet och produktivitet. Detta beror emellertid oftast på att personalen har en hög grad av engagemang i sitt arbete och sina arbetsuppgifter, och därav blir de negativa effekterna inte lika påtagliga på kort sikt. Däremot är ett dåligt arbetsklimat inte hållbart i ett längre, samhällsekonomiskt perspektiv (ibid., s.20-21). Detta ser vi inte minst beträffande sjuktalet inom vård och omsorg.

Den psykosociala arbetsmiljöns roll för effektiviteten och kvaliteten i arbetet diskuteras även av Tengblad (2007) som menar att organisationer måste förena effektiviseringsarbete med en strävan efter att skapa goda arbetsförhållanden. Därtill påvisar författarna att det är viktigt att framhålla att medarbetare och arbetsgivare bör ha en ömsesidig relation till varandra. Detta i form av att båda har rättigheter och skyldigheter i förhållande till varandra. Bland annat har arbetsgivaren rätt att kräva goda arbetsinsatser samtidigt som medarbetaren har rätt att kräva goda arbetsvillkor och en rimlig ekonomisk ersättning. Således har medarbetaren och arbetsgivaren ett gemensamt intresse av att arbetet utförs effektivt (ibid., s. 32). Vikten av en god relation framhävs även av Westerberg och Tafvelin (2014) som menar att ledningsstilen och gruppsammanhållningen spelar en avgörande roll för förhållandet mellan arbetsmiljö och kvaliteten i arbetet. Därtill nämner de även att arbetsbelastningen anses vara en avgörande faktor för att förbättra kvaliteten. Deras studie har visat på en signifikant negativ relation mellan en hög arbetsbelastning och kvaliteten i arbetet. De menar att en alltför stor arbetsbelastning leder till stress, utbrändhet och sedermera sjukfrånvaro, vilket slutligen kan ha en inverkan på effektiviteten och kvaliteten i arbetet (ibid., 462-465). Om en organisation istället har friska och nöjda medarbetare genererar detta generellt bättre resultat i form av kvalitet och service, hävdar Sandahl et al. (2010).

2.7 Teoriernas relevans för studien

I detta avsnitt har uppsatsens teoretiska referensram presenterats där fokus legat på vilka olika psykosociala arbetsmiljöfaktorer som kan påverka anställdas arbetssituation, och därigenom effektiviteten och kvaliteten i arbetet. Det framkommer att det är svårt att finna en allmän definition om vad psykosocial arbetsmiljö innebär, vilket vittnar om vilket komplext fenomen det är. Bland tidigare forskning har det framkommit en rad olika aspekter beträffande hur olika faktorer i den psykosociala arbetsmiljön kan få för konsekvenser för anställdas välmående och möjligheterna till att utföra ett arbete av god kvalitet. Balansen mellan krav och resurser är ett särskilt omnämnt tema i forskningen, varpå vi valt att lyfta fram teoretiska modeller som försöker förklara och finna samband mellan faktorer såsom krav, resurser, socialt stöd och anställdas arbetssituation och välmående. Därtill kan vi se att ledarskapet är en central faktor när den psykosociala arbetsmiljön diskuteras och analyseras. Inte minst då majoriteten av paragraferna i arbetsmiljölagen är formulerade utifrån arbetsgivarens skyldigheter att främja en god arbetsmiljö för sina anställda. I flera studier uppkommer ledarskapets betydelse för hur anställda upplever sin arbetssituation, där bland annat ledningsstil framhålls som en avgörande faktor. Studier har påvisat hur olika faktorer av en chefs ledarskap kan ha inverkan på anställdas hälsa.

Vidare är även KASAM ett centralt begrepp som ofta dyker upp när den psykosociala arbetsmiljön diskuteras. Utifrån en arbetskontext handlar det om huruvida en medarbetare upplever såväl arbetsmiljön som arbetsuppgifterna som begripliga och förutsägbara, samt att där finns en meningsfullhet. Det finns föreställningar om att den psykosociala arbetsmiljön anses kunna påverka KASAM i positiv eller negativ riktning, varpå vi bedömer att KASAM är ett användbart begrepp för att studera medarbetarnas psykosociala arbetssituation. Avslutningsvis följer en definition av effektivitet och kvalitet, samt en redogörelse av hur vi väljer att betrakta begreppen i uppsatsen, nämligen som, dels organisationens förutsättningar för samverkan genom att skapa en god arbetssituation för de anställda, dels de anställdas möjligheter till att kunna leverera vård och service som tillfredsställer och helst överträffar brukarnas behov och förväntningar. Med hjälp av nämnda teorier, forskning och modeller är vår intention att försöka finna var den eventuella uppkomsten till problem i den psykosociala arbetsmiljön tar sig uttryck i, samt vad olika psykosociala arbetsmiljöfaktorer kan innebära för den anställdas arbetssituation och därigenom såväl effektiviteten som kvaliteten i arbetet.

3. Metod och material

I föreliggande kapitel kommer valet av metod, urvalet, litteraturanskaffning, genomförandet av studien, bearbetning av materialet, forskningsetiska principer samt studiens tillförlitlighet att presenteras. Avsnittet avslutas med en diskussion av valet av metod och urvalet.

3.1 Val av metod

Intentionen med uppsatsen är att studera relationen mellan psykosocial arbetsmiljö och effektivitet samt kvalitet i arbetet. Därför har vi valt att utgå ifrån en kvalitativ forskningsstrategi, eftersom såväl syftet som frågeställningarna kräver ett tolkande förhållningssätt. Bryman (2011, s. 45) betonar vikten av matchningen mellan uppsatsens syfte och frågeställningar och val av metod, eftersom metoden skall generera adekvat empiri till uppsatsen. Vikten av att matcha uppsatsens syfte och frågeställningar med valet av metod bekräftas även av Svensson och Ahrne (2011, s. 23), som menar att olika metoder genererar särskild empiri. I och med valet av en kvalitativ forskningsstrategi tillämpas en tolkande kunskapsteoretisk inriktning, vilket innebär att det läggs vikt vid ord och tolkningar, snarare än kvantifiering av data (Bryman 2011, s. 40, 341). Vidare utgår vi från en ontologisk inriktning som är konstruktionistisk. Det innebär att vi vill söka förståelse för hur individerna uppfattar samt tolkar sin sociala verklighet. Det innebär att samspelet som sker mellan individer är ett resultat av sociala relationer, där den sociala verkligheten konstrueras och rekonstrueras, eftersom individerna har möjligheten att själva kunna påverka utfallet som framkommer i studien. Utifrån detta synsätt blir det således intressant att studera processer, eftersom det är i processerna som den sociala verkligheten skapas (jfr Bryman 2011, s. 341). Kunskapsuppfattningen vi antar i vår uppsats är hermeneutisk. Vi strävar inte efter att finna någon absolut eller säker sanning, fokus ligger på att söka förståelse samt tolka människors handlingar, beteenden och känslor. Vi är inte intresserade av att kartlägga och konstatera, utan vi vill istället söka förståelse kring människors beteende (jfr Bryman 2011, s. 32f, 37). Därför är det heller inte några problem med egna tolkningar, eftersom förståelsen är av större vikt än förklaringen i sig (Thurén 2007).

Vidare är arbetssättet som vi valt för uppsatsen abduktivt. Detta innebär en kombination av ett induktivt och deduktivt angreppssätt, där det sker en kontinuerlig växling mellan teorin och empirin (Alvehus 2013). En abduktiv ansats förefaller lämpligt när en forskare, liksom vi, saknar tidigare erfarenheter kring forskningsämnet och därmed inte har format en tillräcklig förförståelse som kan användas som vägledning vid val av relevant teori. Istället används tidigare forskning och

referensramar som en inspirationskälla för att finna olika mönster. Utifrån denna kunskapsinsamling kan sedan en förförståelse formas kring varför vissa mönster uppstår, och sedan med hjälp av empirin försöka utveckla kunskaper ytterligare (jfr Alvesson & Skoldberg 2008). Sålunda utgår vi från teori inom forskningsområdet, samlar in kunskapsmaterial, bildar en förförståelse utifrån teorin, inhämtar empiri och försöker slutligen komma fram till nya insikter i teorin. Detta möjliggör att kunna vidareutveckla den ursprungliga teorin som ligger till grund för uppsatsen (jfr Patel & Davidsson 2003). Således är vare sig empirin eller teorin given, utan påverkar varandra kontinuerligt under uppsatsens skede (jfr Alvehus 2013).

3.2 Urval

Urvalet är strategiskt med hänsyn taget till att intervjupersonerna som deltar förväntas kunna bidra med empiri som kan hjälpa till att besvara frågeställningarna och uppfylla uppsatsens syfte. Det innebär att den erfarenhet, kompetens och kunskap som intervjupersonerna besitter inom forskningsområdet anses vara av väsentlig betydelse för studien (jfr Alvehus 2013). Fördelen med ett målinriktat och strategiskt urval vid en kvalitativ studie är att det reducerar antalet potentiella personer som anses aktuella för en medverkan i studien, vilket innebär att det finns en vinst i att ha ett strategiskt urval vid kvalitativ forskning (Bryman 2011, s. 434-436). Således kan urvalet inte anses vara ett sannolikhetsurval, vilket dock inte varit vår intention då vi tillämpar en kvalitativ forskningsstrategi. Vi har valt att intervjua personer som har en direkt anknytning till det vi studerar.

Valet av intervjupersoner är baserat på en strävan efter att ta del av olika synsätt och perspektiv på hur den psykosociala arbetsmiljön tar sig till uttryck, genom att intervjua såväl chefer som medarbetare. I vår studie valde vi först att rikta oss mot olika Socialförvaltningar i södra Skåne, eftersom vi utifrån såväl tidigare forskning som i media kunnat urskönja att dessa förvaltningar har problem kopplade till den psykosociala arbetsmiljön. Först fick vi godkännanden, men efter närmare eftertanke valde samtliga att så småningom dra sig ur. Vi fick emellertid först ett godkännande, men när det förankrades högre upp fick vi sedan avslag med motiveringen att de hade svårt att avsätta tid till att ställa upp på intervjuer. Istället valde vi att rikta oss mot en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne, som även de haft en del problem med den psykosociala arbetsmiljön genom åren. Förvaltningens uppdrag är att ge stöd, service och omvårdnad till äldre och personer med funktionsnedsättning. Genom en bekant kom vi i kontakt med en chef på förvaltningen, som sedan hänvisade oss till vår gatekeeper till uppsatsen. Hen frågade oss vilka personer vi önskade att intervjua och bokade sedan in intervjuer till oss med relevanta personer med olika befattningar. Bland

intervjupersonerna ingår högre chefer, mellanchefer, stödchefer, samt övriga medarbetare (se bilaga 1).

Beträffande studiens externa validitet i form av generalisering till andra sociala miljöer kan det utgöra ett problem (Bryman 2011, s. 352). Då urvalet inte är slumpmässigt, utan att vår empiri är insamlad från en utvald region, kommer empirin följaktligen inte att kunna generaliseras till Sveriges alla län och kommuner. Men detta är heller inte något som är av intresse för oss, eftersom vi vill finna unika identifieringar och erfarenheter ur ett generellt problem. Således är vårt syfte som kvalitativa forskare att försöka erhålla en identifiering av beteenden, inställningar samt åsikter inom ramen för studiens population (jfr Bryman 2011).

3.3 Litteraturanskaffning

Genomgående i arbetet har vi sökt efter relevant litteratur för studiens syfte och frågeställningar. Den främsta litteraturen har vi hämtat in från böcker som har lånats på universitetsbiblioteket på Campus i Helsingborg. För att få fram relevanta böcker för studien har vi använt oss av *Lovisa* som är en sökmotor på Campus Helsingborgs universitetsbibliotek. Sökord som användes var till exempel; *psykosocial arbetsmiljö, hälsofrämjande, ledarskap* och *arbetshälsa*. Artiklar har införskaffats som kompletterande och fördjupande material, och har inhämtats från LUBsearch, som är Lunds universitets samlade ingång till elektroniskt och tryckt material. Sökningarna genomfördes med sökord såsom; *psykosocial, psychosocial, psykosociala faktorer, arbetsmiljö, work environment, social workers, social-psychological condition, effektivitet, effectivity, well-being, job satisfaction, service quality*.

3.4 Genomförande

För att fånga in intervjupersonernas verklighet har vi använt oss av semistrukturerade djupintervjuer. Anledningen till det är för att den psykosociala arbetsmiljön upplevs och värderas av individen, och Eklöf (2017) menar att det är utifrån denna värdering som positiva eller negativa processer framkommer hos individen. Författaren menar att kunskapen om arbetsmiljön då kan bli grundad i berättelser som berör konkreta situationer. Därtill kan det även undersökas vilka särskilda förhållanden som individen upplever som svåra (Eklöf 2017, s. 173). Således anser vi att individens upplevelser kring den psykosociala arbetsmiljön bäst studeras utifrån individuella, semistrukturerade djupintervjuer. Som kvalitativa forskare utgår vi då från en förutbestämd intervjuguide med förhållandevis specifika teman, men där intervjupersonen sedan är fri att utforma svaren som hen önskar. Därtill behöver frågorna inte ställas i samma ordning som det står skrivet i intervjuguiden

(jfr Bryman 2011, s. 415). Denna intervjumetod är därför flexibel såtillvida att det finns utrymme för både omstrukturering av intervjufrågorna och möjlighet till att ställa följdfrågor under intervjuens gång.

Som det tidigare framkommit har vi intervjuat olika chefer och medarbetare på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne. Totalt har vi intervjuat tio personer, varav fyra är chefer och sex är medarbetare. De flesta av intervjupersonerna kontaktades via mail genom vår gatekeeper. I resterande fall hänvisade vår gatekeeper oss till olika personer som vi kontaktade själva via mail eller telefon. Samtliga intervjuer varade i cirka en timme, vilket Ryen (2004) hävdar är minimum för att intervjun inte skall bli ytlig och andefattig. De genomfördes på intervjupersonernas arbetsplats vilket, dels får dem att känna sig mer bekväma och trygga i miljön, dels gav det oss möjligheten att få ett intryck och en uppfattning av deras arbetsplatsmiljö. Till intervjuerna hade vi förberett en intervjuguide med frågor som var indelade i ett antal teman, vilka är *psykosocial arbetsmiljö, syn på ledarskap, krav och resurser* samt *organisationens framtidsplaner*. Vi upprättade en specifik intervjuguide för medarbetarna och en specifik för cheferna (se bilaga 2 & 3). Under intervjuerna turades vi om att inta rollen som intervjuare för att underlätta för strukturen. För att förtydliga och utveckla vad intervjupersonerna sade tilläts följdfrågor. Under intervjuernas inledande del tillfrågades intervjupersonerna om de godkände inspelning och transkribering av intervjuerna för att förenkla bearbetningen av empirin, vilket samtliga gjorde. Intervjuerna spelades in med hjälp av en inspelningsfunktion på våra mobiltelefoner. Fördelen med att spela in intervjuer är framför allt att det inte behövs föras noggranna anteckningar under intervjun, utan istället kan intervjuaren fokusera på att ställa relevanta sonderings- och uppföljningsfrågor. Detta är en förutsättning för att vi som intervjuare skall kunna visa intresse samt uppmärksamma det intervjupersonen delger. Därtill bidrar inspelningen även till att fördomar om vad intervjupersonen delgivit kan bevisas (jfr Bryman 2011, s. 428). Intervjuerna avrundades med ett avsnitt där intervjupersonen blev tillfrågade om vi hade uppfattat allt rätt, om det fanns något de ville tillägga alternativt ändra på samt om de ville dra tillbaka något svar. Inom metodlitteraturen benämns detta som respondentvalidering och innebär att vi som forskare vill få bekräftelse på att beskrivningar som förmedlats är riktiga (jfr *ibid.*, s. 353).

3.5 Bearbetning av intervjumaterial

Med avsikt att öka förståelsen och finna insikter utifrån det som framkommit i intervjuerna transkriberades samtliga intervjuer. Transkriberingarna genomfördes i nära anknytning till varje avslutad intervju för att förhindra att gå miste om viktiga detaljer samt bibehålla hög kvalitet på det empiriska materialet. Bryman (2011, s. 428) betonar att transkriberingen underlättar en noggrann

analys kring vad intervjupersonerna har sagt, vilket även Alvehus (2013) menar är det första steget i analysen, samt att omvandlingen från tal till skrift är ett slags tolkningssteg i sig. När vi genomförde transkriberingarna valde vi att utesluta en del ord och formuleringar. Detta i enlighet med Bryman (2011, s.431) som menar att människor oftast inte talar i hela meningar, utan upprepar sig ofta och ger uttryck för verbala tics såsom liksom, öh, va, hm. För att inte fördumma intervjupersonerna när vi refererar till det de har sagt, har vi valt att utesluta sådana ord då vi anser att det inte medför något till vår uppsats. Vidare menar Bryman (2011, s.432) att en del av intervjumaterialet ibland inte anses vara relevant på grund av att exempelvis intervjupersonen är tystlåten eller kortfattad i sina svar, alternativt att hans svar inte anses vara relevanta för forskningstemat. Således hävdar författaren att det inte är någon större idé att genomföra transkribering av allt intervju-material som samlats in, om det inte anses bidra med något till studien. Med utgångspunkt i detta resonemang har vi valt att inte transkribera somliga delar från intervjumaterialet då vi ansåg att det inte var adekvat för vår uppsats. I analysdelen refererar vi till intervjupersonerna såväl via citat som referenser, för att generera ett intresseväckande samspel mellan teori och empiri.

Eftersom det var en stor mängd transkriberad text som skulle hanteras ansåg vi det fördelaktigt att redan i ett tidigt skede påbörja analysen av materialet (jfr Bryman 2011, s. 430). Kvale och Brinkmann (2014, s. 325) menar att det är en fördel att redan från studiens startskede inneha ett visst fokus på slutanalysen för att generera ett empiriskt material av hög kvalitet. Därtill hävdar Bryman (2011, s. 429–430) att det finns ett flertal goda skäl att analysera kontinuerligt, eftersom det medför en ökad medvetenhet om vilka olika teman som framkommer under intervjuerna, vilket kan vara användbart för de återstående intervjuerna. Således har vi lagt stor vikt vid att under processens gång reflektera kring om de svar som framkommit i intervjuerna skall kunna besvara vårt syfte och frågeställningar (jfr Brinkmann & Kvale 2014, s. 327). Under insamlandet av empirin har vi gradvis bearbetat materialet genom att diskutera vilka insikter som framkommit, dels för att underlätta för oss längre fram i uppsatsen, dels för att uppmärksamma vad det empiriska materialet verkade landa i.

Vidare för att på ett förtjänstfullt sätt kunna analysera kvalitativt empiriskt material bör materialet delas in i kategorier som knyter an till relevanta teman för studien (jfr Ryen 2004). Genom upprepade genomläsningar av det empiriska materialet har vi tillsammans diskuterat viktiga iakttagelser samt tagit fram nyckelord och potentiella diskussionsteman som kunde urskönjas i materialet. Med utgångspunkt i en tematisk analys, där tyngden ligger på vad som sägs och inte på hur det sägs (jfr Bryman 2011), har vi sedan försökt finna en struktur och återkommande teman. Vi har jämfört och

systematiskt försökt identifiera såväl likheter som skillnader utifrån det som framkommit i intervjuerna. På så vis har vi undersökt, kategoriserat samt jämfört textkoderna i analysen av det empiriska materialet (jfr Kvale & Brinkman 2014, s. 241). Avslutningsvis kom vi fram till ett antal teman som vi ansåg betydande utifrån det empiriska materialet samt hade en koppling till den tidigare forskning och de teorier som vi valt att utgå ifrån. Dessa teman har kommit att ligga till grund för analysens upplägg och även rubriksättningen i analysen.

3.6 Forskningsetiska principer

En viktig del vid forskning är att förhålla sig till forskningsetiska principer. Bryman (2011, s.131f) presenterar att det finns fyra etiska principer vilka är samtyckeskravet, informationskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Samtyckes- och informationskravet har behandlats och uppfyllts i uppsatsen genom att vi i inledningsfasen av intervjuerna informerade intervjupersonerna om syftet bakom uppsatsen, att deras medverkan var frivillig samt att intervjupersonerna hade rätt att avbryta eller dra tillbaka svar innan uppsatsen publicerades. I uppsatsen kommer vi ta hänsyn till konfidentialitetskravet med tanke på att vi kommer anonymisera intervjupersonerna. Vi kommer benämna intervjupersonerna i uppsatsen som enbart medarbetare respektive chef med dess chefsbefattning (se bilaga 1). Anonymiteten skapar inga problem i uppsatsen, eftersom det viktigaste är intervjupersonernas resonemang och kunskaper inom området. Bryman (2011, s. 132) förklarar att valet av anonymitet i kvalitativa forskningsmetoder är fördelaktigt, eftersom det annars kan uppstå etiska dilemman beträffande konfidentialiteten. Den sista forskningsetiska principen, nyttjandekravet, har behandlats i uppsatsen genom att vi uppsatsskrivare har förhållit oss till den empiri som har avtalats med intervjupersonerna. I slutet av varje intervju har en sammanfattning gjorts på vad som tagits upp, detta för att kontrollera att informationen som samlats in har uppfattats rätt. Intervjupersonerna fick även en valmöjlighet i slutet av intervjun att lägga till eller dra tillbaka information. Därtill blev även intervjupersonerna informerade om vad den insamlade empirin skall användas till, vilket är ytterligare ett nyttjandekrav (jfr *ibid.*, s. 132ff).

3.7 Tillförlitlighet

I såväl kvantitativa som kvalitativa forskningsstudier är det viktigt att granska det empiriska materialets kvalitet. Enligt Bryman (2011, s. 351-353) kan validiteten och reliabiliteten vara begränsad i en kvalitativ forskningsundersökning. Det beror på att begreppen oftast används för mätning av kvantitativa metoder samt att begreppen förutsätter att genom undersökningen komma fram till en absolut sanning. Med tanke på att vi har utfört en kvalitativ forskningsstudie har vi istället valt att fokusera på begreppet tillförlitlighet.

Tillförlitlighet är ett begrepp som används i kvalitativa forskningsundersökningar och motsvarar begreppen validitet och reliabilitet. Tillförlitlighet utgår från fyra delkriterier vilka är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt styrka och konfirmera. Trovärdighet innebär hur pass acceptabel forskarens material är i andra människors ögon. I kvalitativa forskningsstudier studeras många olika variationer av den sociala verkligheten. För att säkerställa att forskaren uppfattat den studerade verkligheten rätt är det av vikt att genomföra en respondentvalidering av den som studerats (ibid., s. 354). För att öka trovärdigheten i vår studie har vi därför, som tidigare nämnts, använt oss av respondentvalidering. Efter varje genomförd intervju upprepade vi en sammanfattning av allt som hade sagts för att säkerställa att vår tolkning av materialet är i enlighet med deras uppfattning. Därtill för att minimera risken av missförstånd, egna reflektioner eller tolkningar av intervjun spelades samtliga intervjuerna in och transkriberades efteråt.

I uppsatsen ämnar vi, som tidigare nämnts, att studera djup snarare än bredd och det är därför som vi valt en kvalitativ metod. I kvalitativa metoder studeras vanligtvis en liten grupp eller ett fåtal individer som innehar gemensamma egenskaper, vilket kan innebära svårigheter med att avgöra överförbarheten till andra miljöer eller situationer. Således strävar vi efter *thick descriptions* i vår studie, vilket innebär att vi tydligt försöker redogöra för de detaljer som ingår i vår uppsats med syfte att möjliggöra för andra personer att bedöma studiens överförbarhet till andra miljöer eller situationer. Det sista delkriteriet, styrka och konfirmera, handlar om att studien skall vara så objektiv som möjligt, vilket innebär att vi som forskare medvetet utesluter personliga värderingar och åsikter som kan påverka studiens utfall. Det har gjorts genom att intervjupersonernas berättelser har ställts i relation till utvald relevant litteratur när slutsatser och resultat har framställts. På så sätt kan vi styrka och konfirmera att vi har agerat i god tro till forskningen (jfr ibid., 354f).

3.8 Metoddiskussion

Även om forskningsstrategin anses mest lämplig med hänsyn till vårt syfte och frågeställningar, kan det även finnas en del nackdelar med detta förhållningssätt. Tankar som kan dyka upp är om det gjorts rimliga tolkningar av det intervjupersonerna delgivit samt om vi möjligen hade kunnat tolka annorlunda? Med utgångspunkt i egna upplevelser, kunskaper och vår förförståelse skapas en egen tolkning utifrån det som intervjupersonerna delgivit. För att upprätthålla relevansen och trovärdigheten i vår studie är det därför viktigt att vi lyckas placera in det vi tolkar i rätt kontext (jfr Thurén 2007). Emellertid menar vi att vårt förhållningssätt är givet då vår intention är att försöka finna kontentan och en djupare insikt kring det som studerats. Människan är inte fullständigt rationell

och således kan inte förförståelse och värderingar åsidosättas helt. Däremot kan vi på ett transparent vis argumentera och diskutera för våra ståndpunkter, vilket i enlighet med Thuren (2007) åtminstone kan generera skäliga tolkningar.

En annan eventuell invändning mot vår studie berör vårt urval, nämligen urvalet av medarbetarna. På uppmaning av vår gatekeeper kontaktades de olika enheterna där arbetsledarna för de olika enheterna valde ut vilka medarbetare vi skulle intervjua. Detta kan möjligen haft en inverkan på de svar som framkommit i intervjuerna, genom att det finns en risk att intervjupersonerna besvarade frågorna i enlighet med hur de tror att organisationen önskar att de skulle besvaras. För att förhindra detta hade vi kunnat låta intervjupersonerna själva meddela sitt intresse av deltagande i studien, utan inblandning av ledningen eller närmaste chef. Emellertid fanns det inte möjlighet till detta, dels eftersom vi på grund av tidsbrist var tvungna att få intervjuer inbokade snarast möjligt, dels då enheternas schemaläggning planeras långt i förväg. Sammanfattningsvis är vi trots allt nöjda med vårt urval, samt de såväl innehållsrika som sanningsenliga svar som framkommit i intervjuerna.

4. Resultat och analys

I följande kapitel presenteras det empiriska materialet och analyseras i förhållande till den teoretiska referensramen, med syfte att besvara frågeställningarna. Efter att ha analyserat den insamlade empirin har vi kunnat urskönja ett antal teman, genom att vi har jämfört och systematiskt försökt identifiera såväl likheter som skillnader utifrån det intervjupersonerna delgivit. De teman vi kommit fram till, som även ligger till grund för analysens rubriksättning, är; att det saknas ett övergripande arbete med den psykosociala arbetsmiljön, att det är stora enheter, att det finns ett tvivelaktigt ledarskap i organisationen samt att det råder en viss obalans mellan krav och tillgängliga resurser.

4.1 Avsaknaden av ett övergripande arbete

Det är arbetsgivarens skyldighet att främja en god arbetsmiljö för sina anställda (Arbetsmiljölagen 1977:1160). Därtill har Arbetsmiljöverket infört nya föreskrifter för att arbetsgivare skall arbeta mer med förebyggande åtgärder för den psykosociala arbetsmiljön (AFS 2015:4). Utifrån empirin kan vi emellertid urskönja att det, utifrån chefernas håll, verkar saknas ett övergripande arbete med den psykosociala arbetsmiljön. Flera chefer har nämnt att de arbetar med att implementera hälsofrämjande insatser, att de har regelbundna arbetsplatsträffar samt att de sänder ut medarbetarenkäter årligen. Emellertid upplever en del medarbetare att ledningen inte följer upp arbetet kring den psykosociala arbetsmiljön tillräckligt. Bland annat uttrycker en medarbetare följande:

Vi har ju medarbetarenkäten, som är vartannat år. Och under alla åren som den gjorts, under tiden jag varit här, så har det psykiska måendet inte legat så högt. Det har alltid varit sämst. Och det kommer upp vartenda år, men ändå tycker inte jag att det händer något. Folk tycker att det är för mycket överbelastning, så gör vi planer, inom grupperna. Men det följs ju inte upp nämnvärt, för det är samma sak som kommer upp år efter år. Annars borde det inte dykt upp igen. Folk känner samma sak år efter år, och då anser jag att man inte tar det på allvar (Intervju medarbetare 4, 2017-05-02).

Trots att det psykiska måendet lyfts i medarbetarenkäterna samt att det görs planer inom grupperna tycks problemen kvarstå, vilket vittnar om avsaknaden av ett uttalat övergripande arbete för hur chefer skall arbeta med den psykosociala arbetsmiljön. Detta trots att en av den psykosociala arbetsmiljöns grundstenar är den organisatoriska faktorn, och inom den nämner flera författare hur viktigt det är med arbete kring aspekter såsom stöd, ledarskap och gemenskap (se Håkansson 2005; Eklöf 2017). Mellanche 2 uttrycker avsaknaden enligt följande:

Alltså, aktivt vet jag inte om vi arbetar med den. Det tror jag inte. Det enda som vi har är att vi alltid har en punkt på våra APT där vi tar upp hur det ser ut och om det finns något som man vill ta upp och så. Vi har en punkt där vi faktiskt tar upp hur det ser ut för oss alla. Men mer aktivt än så, det kan jag inte säga att vi arbetar med. Tyvärr, men det gör vi inte (Intervju mellanchefer 2, 2017-04-19).

Enligt mellanchefer 2 finns alltså inget aktivt arbete med att främja den psykosociala arbetsmiljön, förutom att de lämnar utrymme för en frivillig punkt på deras arbetsplatsträffar, vilket är något som chefen verkar efterlysa i organisationen. Detta bekräftas även av mellanchefer 1 som säger följande:

Tyvärr får jag säga nej. Det har vi inte. Vi i vår ledningsgrupp och vår chef har ju det här målet om att alla enheter ska bli hälsofrämjande arbetsplats och få den utmärkelsen. Men det händer väl inte så mycket /---/. Vi är alldeles för dåliga på att lägga upp strategier. Jag tycker att vi ute i vår verksamhet är bra på att lägga upp strategier men sen stora övergripande frågor måste ju dom där uppe lägga upp strategier för. /---/ Jag skulle vilja ha ett samlat grepp uppifrån förvaltningen (Intervju mellanchefer 1, 2017-04-25).

Således bekräftar även mellanchefer 1 att det saknas ett övergripande arbete med frågor kring den psykosociala arbetsmiljön. Hen lyfter fram att det läggs fram strategier ute i verksamheterna, men att de stora övergripande frågorna endast berörs högre upp på ledningsnivå, vilken hen är väldigt kritisk mot:

Om man vill genomföra större förändringar då ska det malas, tröskas och härvas i evigheter uppe i den centrala ledningsgruppen. Och det är en väldigt sluten grupp, den här förvaltningsledningsgruppen. Minnesanteckningarna som kommer ut ska läggas ut så vi kan ta del av dem, för det är där besluten fattas, men nu hade de inte lagts ut förrän i början av februari. Och sedan är de så kortfattade så man förstår knappt vad de har diskuterat och pratat om. Och det tycker inte jag är okej, för då är det inte transparent. Vi ska ju kunna ta del av vad de pratar om, vad de tänker, vad de har för strategier och så här. Vi här ute i verksamheten tycker att det är för stort glapp mellan oss i verksamheten och de uppe på förvaltningen (Intervju mellanchefer 1, 2017-04-25).

Mellanchefer 1 tycker alltså att hens arbete med den psykosociala arbetsmiljön försvåras av att ledningen inte är tydlig nog med de strategier som tas fram samt att det är ett för stort glapp mellan verksamheterna och förvaltningsledningen. Hen vill ha en större inblick i de beslut som fattas av ledningen för att det skall kunna bli ett övergripande arbete med den psykosociala arbetsmiljön (Intervju mellanchefer 1, 2017-04-25). Detta nämner även stödchefen, men hen tror främst att det är

rutinerna och strukturerna som hämmar cheferna ute i verksamheterna. Hen lyfter dessutom fram att hen är bekymrad över hur situationen ser ut:

Jag anser ju att vi i vår verksamhet har nycklar till framgång för en god psykosocial arbetsmiljö. Å andra sidan så har vi ju en jättehög sjukfrånvaro. Så å ena sidan säger vi det här, och å andra sidan har vi dem här talen. Och då har vi ju gått igenom våra sjuktal, och ser att det är en komplexitet. /---/ Vi ser ju det att vi inte lyckas jobba lika mycket förebyggande, än att fånga upp de som redan blivit sjuka. Vi får ofta jobba i processer med de som redan har blivit sjuka (Intervju stödchef, 2017-04-27).

Stödchefen anser att de har nycklar till att främja en god psykosocial arbetsmiljö, men att sjukfrånvaron trots det fortsätter att vara hög inom organisationen. Rubenowitz (2004) menar att ledningen mycket väl kan vara medveten om olika samband beträffande den psykosociala arbetsmiljön, men att det kan vara svårt för ledningen att kartlägga hur de skall komma till rätta med problemen samt att de inte alltid vet om hur de skall göra för att genomföra en förbättring. Utifrån citatet ovan är stödchefen medveten om problematiken, men menar att större delen av arbetet dessvärre går åt att fånga de som redan blivit sjuka, vilket vittnar om en avsaknad av ett förebyggande arbete för den psykosociala arbetsmiljön. Denna avsaknad har även framkommit hos medarbetarna, där en medarbetare dessutom påvisar en bristande hantering av problem kopplade till den psykosociala arbetsmiljön:

De försöker väl föra ett arbete för att det ska bli bättre. Förut fanns där en period där många inte mätte bra, och inte jag heller faktiskt. /---/ Och det gick så långt att man fick vända sig till Företagshälsa. Jag fick prata med en läkare där och sedan blev det en dialog mellan hen och cheferna här, där diskuterade vi problemet. Sedan var det fler som framförde klagomål, arbetsmiljön var inte alls bra. Vi mätte inte bra, nästan i stort sett alla mätte inte bra. Folk var inte pigga för att komma hit, och många slutade (Intervju medarbetare 1, 2017-04-21).

En avsaknad av tydliga strategier och en hantering av problem kopplade till den psykosociala arbetsmiljön resulterade i att det gick så långt att en extern instans fick kopplas in. Med andra ord tog inte ledningen till sig medarbetarnas ord om att de inte mätte bra på grund av den rådande situationen. Detta har även framkommit i intervjun med en annan medarbetare som uttryckte följande: "Vi jobbar mycket för att påvisa för ledningen vilken arbetsbelastning vi har. /---/ Men ja, vi upplever väl kanske att vi inte får så mycket gehör från ledningen. Trots att vi då presenterar dessa räknetalen" (Intervju medarbetare 3, 2017-05-02).

Vidare menar dessutom medarbetare 1 att cheferna borde lyssna mer på personalen och fråga dem om de har några idéer på hur det skulle kunna bli bättre (Intervju medarbetare 1, 2017-04-21). Att som medarbetare inte inneha möjligheten att kunna uttrycka sin kritik anser Astvik och Melin (2012) är problematiskt, och författarna framhåller vikten av att tillhandahålla organisationsstrukturer som ger medarbetarna möjlighet att uttrycka sina åsikter och sin kritik. Detta bekräftas även av Westerberg och Tafvelin (2014) som understryker att bristande stöd kan innebära negativa konsekvenser för medarbetarnas psykosociala arbetssituation. Således är det viktigt att cheferna lyssnar på sina medarbetare, ger en tydlig vägledning och samverkar med medarbetarna, eftersom det visat sig ha en direkt koppling till medarbetarnas hälsa (jfr Sandahl et al. 2010). Och en organisation bestående av nöjda, friska medarbetare innebär i förlängningen ett bättre resultat av god service och kvalitet i arbetet (ibid.).

I empirin framkommer emellertid inte endast en avsaknad av ett övergripande arbete med den psykosociala arbetsmiljön för medarbetarna. En av mellancheferna lyfter fram en annan viktig aspekt som ofta tycks glömmas bort i organisationen:

Vi pratar väldigt lite om vår egen, jag menar, vi har ju också behov av att prata om vår arbetsmiljö, och där tycker jag vi brister. Vi ska ju engagera oss jättemycket i våra medarbetare och låta de vara delaktiga, och bry oss och så, men får väldigt lite själva. Tycker jag, det är min uppfattning. Vi har det stressigt, vi har det jobbigt, vi har det tufft. Men man pratar alltså nästan ingenting om vår egen arbetsmiljö. /---/ För vi har många medarbetare, det är turbulent. Vi behöver också. Och jag tycker vi chefer, vi får minst fokus på vår arbetsmiljö med stress (Intervju mellanchefer 1, 2017-04-25).

Mellanchefer 1 menar alltså att det ägnas alldeles för lite uppmärksamhet kring chefernas psykosociala arbetsmiljö. Och hen tycker att organisation brister i att se över chefernas arbetssituation. Detta är en aspekt som även uppmärksammas av Åström (2014) som hävdar att det är viktigt att inta ett helhetsperspektiv om en organisation skall kunna främja ett förebyggande arbete kopplat till den psykosociala arbetsmiljön, vilket innebär att organisationen inte endast bör se till medarbetarnas välbefinnande, utan även bör arbeta aktivt med chefernas upplevda hälsa. Detta då det har visat sig att chefernas upplevda hälsa och välbefinnande har en inverkan på medarbetarnas välmående och därigenom såväl effektiviteten som kvaliteten i arbetet (ibid.). Således torde det vara av intresse att organisationen arbetade mer aktivt med att även se över chefernas psykosociala arbetssituation. Inte minst då mellancheferna vittnar om en ohållbar situation beträffande att många chefer är ansvariga över ett alldeles för stort antal medarbetare, vilket även det försvårar arbetet med den psykosociala arbetsmiljön (Intervju mellanchefer 1, 2017-04-25; Intervju mellanchefer 2, 2017-04-19).

4.2 Stora enheter försvårar det psykosociala arbetet

Utifrån empirin har vi identifierat att en del enheter inom vård- och omsorgsförvaltningen som vi har studerat är väldigt stora och har ett stort antal medarbetare per chef, vilket visat sig problematisera arbetet med den psykosociala arbetsmiljön. Bland annat uttryckte en mellanchefer följande:

Inom vård- och omsorgsförvaltningen har jag kollegor som har 80 medarbetare. Och det är mission impossible nästan. För då kan man inte jobba så mycket med den psykosociala arbetsmiljön för sina medarbetare, när man har så många. Och samtidigt ställs det krav på att vi ska vara närvarande, att vi ska se. Vi ska skapa relationer med våra medarbetare. Men man kan ju inte skapa relationer med 80 stycken, det går ju inte (Intervju mellanchefer 1, 2017-04-25).

När empirin sätts i förhållande till teorin kan vi urskilja att en del chefer på förvaltningen har svårt att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön på grund av enheternas storlek. Som Rubenowitz (2004) beskriver krävs det bland annat ett bra arbetsklimat, god gemenskap och att arbetsbelastningen skall vara rimlig, när en organisation arbetar för att främja arbetsmiljön. Likaså presenterar Eklöf (2017) att det skall finnas stöd, att det krävs ett bra ledarskap samt att kraven skall vara inom en rimlig nivå. Som det kan utläsas från citatet ovan blir relationskapandet problematiskt då det finns ett stort antal medarbetare per chef. Cheferna får automatiskt en hög arbetsbelastning när de skall ansvara över så många medarbetare helt själva. Därtill försvårar det även skapandet av en god gemenskap. Som chefen i citatet ovan beskrev är det i princip omöjligt att skapa en gemenskap med 80 personer. Betydelsen av att få stöd från chefen har även presenterats av Aust et al. (2007) som menar att det har en stor inverkan på hur en anställd mår i sitt arbete. Då en medarbetare upplever att stödet uteblir kan det resultera i psykisk ohälsa (ibid.). Då relationskapandet på de stora enheterna inom förvaltningen försvåras av de stora grupperna hämmar detta cheferna att ha kontinuerlig kontakt och ge det stöd som medarbetarna efterfrågar. Detta kan ge upphov till det som, enligt Karasek och Theorells krav-kontroll-socialt stöd-modell, kallas för iso-spänt arbete (Karasek & Theorell 1990). Detta innebär att de psykiska kraven ökar hos medarbetarna samtidigt som de upplever ett dåligt stöd, eftersom det är svårt att bli sedd av en chef som ansvarar för över 80 medarbetare. Iso-spänt arbete framhålls enligt författarna som en försämrad arbetssituation för de anställda ur en hälsosynpunkt (ibid.), vilket kan innebära att medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö försämras och följaktligen kvaliteten i deras utförda arbete.

Vidare har det emellertid även uppmärksammats att de enheter som är mindre till antalet medarbetare per chef upplever att de hinner med att arbeta med frågor som rör den psykosociala arbetsmiljön. Mellanchefer 2 förklarade arbetet så här:

Som jag sa innan har jag ju det lite lättare eftersom jag har lite färre medarbetare. Men jag har ju kollegor som har betydligt fler medarbetare, där det är lite svårare. För min egen del tycker jag att jag hinner med det psykosociala arbetet, det gör jag. För jag tycker det är optimalt att ha max 10 medarbetare (Intervju mellanchefer 2, 2017-04-19).

Således upplever chefer i förvaltningen att arbetet med den psykosociala arbetsmiljön går lättare att implementera i de enheter som är mindre till skala, med färre medarbetare per chef. Det har visat sig vara mer komplext och problematiskt i de större enheterna där varje chef ansvarar över ett stort antal medarbetare. Emellertid vilar trots detta ett stort och viktigt ansvar på varje chefs axlar beträffande att aktivt arbeta med att se över det egna ledarskapets utövande, då det i enlighet med Sandahl et al. (2010) visat sig att ett bristande ledarskap kan leda till försämrad arbetsmiljö och stress, vilket i förlängningen kan innebära högre sjukfrånvaro. Samtidigt har vi i empirin kunnat urskönja att det råder stora skillnader kring hur individer uppfattar sin närmaste chefs ledarskap och ledarstil.

4.3 Tvivelaktigt ledarskap i organisationen

Som det tidigare påvisats i uppsatsen är sambandet mellan ledarskap och den psykosociala arbetsmiljön en viktig faktor när den psykosociala arbetsmiljön diskuteras och analyseras. I empirin har vi emellertid kunnat urskönja att det råder en stor spridning bland cheferna beträffande graden av engagemang, samarbete samt ledarstilar. Såväl chefer som medarbetare vittnar om hur ett bristande ledarskap inneburit negativa konsekvenser för deras psykosociala arbetssituation. Bland annat uttryckte en mellanchefer följande:

Jag kan säga att i den här gruppen, som jag tog över nu för två månader sen, så var den psykosociala arbetsmiljön inte alls bra. /---/ Och då kom det ju bland annat upp att det var bristande ledarskap, avsaknad av samarbete, informella ledare – så ja, en jätteutmaning, verkligen. Men jag ser det som att det måste finnas en närvarande chef. Kanske inte alltid fysiskt, men som ändå är engagerad (Intervju mellanchefer 1, 2017-04-25).

Innan mellanchefer 1 tog över som chef för enheten var alltså den psykosociala arbetsmiljön inte alls bra, vilket framför allt berodde på ett bristande ledarskap från den dåvarande chefen. Hen framhäver dessutom vikten av att där måste finnas en närvarande chef som är engagerad, vilket även Aust et al.

(2007) understryker. Författarna menar att en stor del i hur medarbetarna mår i sitt arbete beror på huruvida de upplever att de får tillräckligt stöd från chefen (ibid.). Detta kan förklara varför den psykosociala arbetsmiljön inte var bra på den nämnda enheten, på grund av det bristfälliga ledarskapet och avsaknaden av samarbete. Bristfälligt ledarskap och engagemang är något som även uttryckts bland medarbetarna. Exempelvis konstaterar medarbetare 3 följande:

Vi känner att vi inte har det stödet som vi förväntar oss av en chef, den ledningen som man kanske förväntar sig. Vi är mycket utlämnade till oss själva, alltså vi i gruppen, till att lösa saker och ting på egen hand. /- -/ Det handlar både om avsaknad av engagemang och kommunikation. /- -/ Jag hade önskat att hen skulle var mer engagerad när vi har träffar i vår handläggargrupp. Visa ett intresse för vårt arbete. Hen har väl mer en observatörsroll, är liksom inte inne i diskussionerna och pratar tillsammans med oss, kommer inte med några förslag och ger ingen feedback. Jag upplever ju inte att jag har det stödet /.../ utan att jag är rätt så ensam (Intervju medarbetare 3, 2017-05-02).

Medarbetaren upplever att hen inte får stöd från chefen samt att chefen inte är engagerad i medarbetarnas dagliga arbete, utan att medarbetarna är mycket utlämnade till sig själva. Hen tillägger dessutom att flera medarbetare slutat på grund av det här (Intervju medarbetare 3, 2017-05-02). Detta påvisar hur viktigt ledarskapet är för anställdas psykosociala arbetssituation, vilket bland annat kan kopplas till studien av Aust et al. (2007) där det framhålls att om chefsstödet uppfattas som lågt kan det resultera i psykisk ohälsa. Att stödet kan ha betydelse för medarbetarna kan även styrkas av Hombrados-Mendieta och Cosana-Rivas (2011) studie, där det framkommer att en ökning eller minskning av arbetsplatsstöd kan ha en positiv respektive negativ effekt på arbetstillfredsställelsen, vilken Lennéer Axelson och Thylefors (2005) hävdar har ett direkt samband med effektiviteten i arbetet. Den psykosociala arbetsmiljöns roll för effektiviteten och kvaliteten i arbetet framhålls även av Tengblad (2007), som påvisar att organisationer måste förena effektiviseringsarbete med strävan efter att skapa goda arbetsförhållanden för medarbetarna. Och förutom stödets betydelse framhäver författarna framför allt vikten av att medarbetare och chefer bör ha en ömsesidig relation till varandra, eftersom båda har ett gemensamt intresse av att arbetet utförs effektivt (ibid.). Således är det av stor vikt att det, dels finns ett bra stöd från chefens håll för att inte medarbetarnas arbetssituation skall försämrats och därigenom deras möjligheter att leverera vård och service som tillfredsställer förväntningarna, dels finns en ömsesidig relation mellan chefer och medarbetarna för att skapa goda arbetsförhållanden som samtidigt genererar ett mer effektivt utfört arbete.

Emellertid har vi kunnat se att ledarskapet trots allt skiljer sig åt mellan de olika enheterna. Bland annat nämner mellanchefer 1 följande: ”Eftersom man haft insyn i nästan alla enheter, hur det funkar, så har man ju hört mycket. I vissa enheter fungerar det bra, medan vissa ställen är väldigt konfliktfyllda. Man har ju så olika ledarstilar” (Intervju mellanchefer 1). Enligt mellanchefer 1 tycks alltså skillnaderna beträffande ledarskapet mellan de olika enheterna till stor del handla om skillnaderna i ledarstilar. Detta vittnar även en medarbetare om:

Inom vår grupp upplever jag att chefen försöker vara lika närvarande för alla. Men sen kanske det inte är rättvist på hela arbetsplatsen, utifrån att det är olika chefer, olika gruppsammansättningar. Alla chefer har olika många medarbetare också, då blir det också skillnad i hur närvarande man kan vara som chef. Och sedan så klart ledarskapsstilar. Vissa ledarskapsstilar passar inte alla medarbetare, så då kanske det inte blir rättvist (Intervju medarbetare 5, 2017-05-04).

Medarbetaren menar att uppfattningen av ledarskapet handlar om huruvida medarbetaren uppfattar ledarskapsstilen som positiv eller negativ. Därtill framhålls återigen att skillnaderna i hur många medarbetare en chef är ansvarig över, avgör hur närvarande en chef kan vara. Ledarskapsstilens inverkan överensstämmer med studien av Westerberg och Tafvelin (2014) där författarna, förutom att understryka att ett bristande stöd från chefen kan resultera i en försämrad psykosocial arbetssituation för de anställda, framför allt framhåller ledarstil som en central faktor för den psykosociala arbetsmiljön. Författarna påvisar att såväl stöd som ledningsstil spelar en viktig roll i förhållandet mellan arbetsmiljö och kvalitet i arbetet (ibid.). Således kan det bristfälliga ledarskapet som förekommer på en del enheter, i form av avsaknaden av stöd från chefen, bristande engagemang och en otillfredsställande ledarskapsstil, innebära att kvaliteten i medarbetarnas utförda arbete äventyras. Omvänt om chefen är relationsorienterad, visar omtanke och är engagerad i sina medarbetare, kan det bidra till en positiv inverkan på medarbetarnas psykosociala arbetssituation (jfr Sandahl et al. 2010). Förutom stöd, engagemang och ledarskapsstil kan ytterligare en central faktor urskönjas i empirin, nämligen kommunikationen mellan chefer och medarbetare. Flera medarbetare upplever att de inte blir lyssnade på. Samtidigt betonar Sandahl et al. (2010) hur viktigt det är som chef att lyssna på sina medarbetare. Detta då det visat sig ha en positiv inverkan på medarbetarnas hälsa. En medarbetare uttryckte det så här:

Nej, eller jag upplever att det ibland inte är så. Jag tycker att de borde lyssna mer, på våra förslag. Vi alla har ju funderingar och idéer, att det kan vara bra att göra så eller så. De borde lyssna mer på oss. Om man känner att de lyssnar känner man sig mer motiverad och att man kan utvecklas mer. Om de inte

lyssnar tänker man lätt, vad gör jag hör? Man växer inte. Det är viktigt att känna sig motiverad. Alla har ju kompetens, man måste lyssna på alla. Det är så vi växer (Intervju medarbetare 1, 2017-04-21).

Medarbetaren upplever alltså att hen inte alltid blir lyssnad på och att detta i sin tur påverkar huruvida hen känner sig motiverad i sitt arbete eller inte. Detta kan få betydelse för medarbetarens känsla av sammanhang, eftersom den anses kunna påverkas av den psykosociala arbetssituationen (jfr Hansson 2004). Både kommunikation och motivation är viktiga aspekter beträffande den psykosociala arbetsmiljön, och den sistnämnda aspekten har visat sig ha en direkt koppling till meningsfullhet (Eklöf 2017), som är en av KASAM:s grundstenar. Således är det viktigt att medarbetaren känner sig motiverad för att kunna uppfylla graden av meningsfullhet och känna en starkare känsla av sammanhang, då detta i enlighet med Collins (2005) leder till en högre känsla av välbefinnande och genererar en positivare inställning till sin arbetssituation. Om medarbetaren upplever en starkare känsla av sammanhang kan hen förmodligen prestera bättre och risken för att känna hopplöshet och bristande motivation minskar (jfr ibid.). Därigenom ökar förutsättningarna för samverkan genom att arbetssituationen för medarbetaren blir bättre, vilket följaktligen kan öka medarbetarens möjligheter att leverera tillfredsställande vård och service.

Även om graden av engagemang och stöd samt ledarstilen skiljer sig åt mellan cheferna på de olika enheterna, är det viktigt att organisationen som helhet ser över chefernas ledarskap för att inte äventyra medarbetarnas psykosociala arbetssituation. Detta då vi med stöd från både empirin och den tidigare forskningen kunnat se hur viktigt ledarskapet är för den psykosociala arbetsmiljön. Som det tidigare nämnts stärker ett ledarskap som är av positiv karaktär medarbetarnas psykosociala arbetssituation, vilket i sin tur kan leda till ett bättre resultat i form av bättre service och kvalitet i arbetet (jfr Sandahl et al. 2010). Emellertid är inte ledarskapets betydelse tillräcklig för att på ett fördjupat sätt konkretisera psykosociala arbetsmiljöfaktorer, även om dess betydelse trots allt utgör en viktig faktor. Till exempel kan en medarbetare som upplever ett bra stöd från chefen och meningsfullhet i sitt arbete, mycket väl prestera bra trots avsaknad av begriplighet och hanterbarhet. Men det är en ohållbar situation om medarbetaren inte känner att resurserna är tillräckliga, eftersom meningsfullheten då avtar samtidigt som strävan efter att ta sig igenom situationen blir allt svagare (jfr Antonovsky 2005).

4.4 Krav och tillgängliga resurser

En faktor som, enligt studier inom forskningsområdet, visat sig ha en betydande inverkan på den psykosociala arbetsmiljön är balansen mellan krav och tillgängliga resurser. Genom empirin har vi

kunnat utläsa att graden av upplevd arbetsbelastning skiljer sig åt mellan intervjupersonerna, men att den generellt sett upplevs hög. En medarbetare presenterar förhållandet mellan krav och tillgängliga resurser på följande sätt:

Jag kan väl tycka att det är för hög arbetsbelastning, för mycket som man ska prestera, utifrån de resurserna som man har. /---/ När man ska ha in allt det som man ska göra, med sidouppdrag, möten och så vidare, då blir det mycket (Intervju medarbetare 3, 2017-05-02).

Medarbetaren upplever att hen har för lite resurser för att uppfylla de krav som förväntas. Hen känner helt enkelt att det blir för mycket för hen. Detta kan även bekräftas av en annan medarbetare som beskrev följande: ”Kraven är högre än tillgängliga resurser för att vi inte är tillräckligt många i personalen för att klara arbetet” (Intervju medarbetare 2, 2017-04-27). Således kan vi bekräfta problematiken kring obalansen mellan krav och tillgängliga resurser, som genomsyrar den tidigare forskningen inom området som presenterats tidigare och som även är anledningen till att Schaufeli och Tauri (2014) tagit fram krav-resursmodellen. Utifrån empirin ovan kan vi, med stöd i modellen, bekräfta att medarbetarna inte anses ha tillräckliga resurser för att hantera kraven och arbetsbelastningen, vilket kan medföra att medarbetarna råkar ut för negativa effekter i form av stress, arbetsnedsättning och i förlängningen även psykisk ohälsa (jfr Eklöf 2017). Därtill kan vi utifrån en tredje medarbeitares ord vittna om vad en obalans mellan krav och resurser kan innebära för ytterligare följder för arbetsituationen:

Vi har för lite resurser till det vi ska utföra. Ska vi kunna hålla den kvalitén som det är tänkt att vi ska, och som jag vill att vi ska hålla, då måste vi antingen börja tänka om eller ta in fler medarbetare. Men ja, det sistnämnda kommer vi ju inte få. Anledningen till att vi blev fler var ju inte för att vi önska mer resurser, utan för att vi fick fler uppgifter, mer att göra (Intervju medarbetare 4, 2017-05-02).

Medarbetaren ovan anser alltså att kvaliteten i arbetet blir lidande om förvaltningen inte tänker om eller tar in fler medarbetare, vilket överensstämmer med studien av Westberg och Tafvelin (2014) som menar att arbetsbelastningen är en avgörande faktor för kvaliteten i arbetet. Deras studie visar på en signifikant negativ relation mellan hög arbetsbelastning och kvalitet i arbetet. Därtill hävdar dessutom Rubenowitz (2004) att en rimlig arbetsbelastning, såväl psykiskt som fysiskt, är en betydande faktor för att främja den psykosociala arbetsmiljön. Om det uppstår obalans mellan krav och tillgängliga resurser kan det ge upphov till en otillfredsställande arbetsmiljö, vilket i sin tur kan leda till att arbetsmotivationen och produktiviteten sjunker (ibid.). Med utgångspunkt i empirin och

dess förhållande till nämnda teorier och forskning inom området, stärks därmed tesen om den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för effektiviteten och kvaliteten i arbetet.

Vidare lyfter emellertid Melin (2008) fram att arbetsbelastningen handlar om hur en individ själv upplever kraven och arbetsbelastningen. Enligt författaren innebär detta att två olika personer, under samma förhållanden, kan uppleva arbetsbelastningen olika. Detta har vi även kunnat urskönja i intervjuerna:

Det varierar, men generellt är den bra. /---/ Jag hade inte tyckt om ifall det bara hade varit bra, ja men om det inte hade kommit perioder där man behöver öka takten. Det behöver vara lite skiftningar i det. Sen kommer det ju perioder där det är jobbigt men ja, det tar man sig igenom (Intervju medarbetare 5, 2017-05-04).

Till skillnad från medarbetarna som presenterats ovan anser inte medarbetare 5 att det är några problem om kraven och arbetsbelastningen skulle vara högre än tillgängliga resurser, eftersom hen tycks drivas av att arbeta i högt tempo. Detta överensstämmer med det Melin (2008) presenterar i form av att individer drivs av olika stimulansmedel. Därav behöver inte alltid höga krav leda till negativa följder, utan kan istället stimulera individer i arbetet. Detta resonemang kan även stödjas utifrån faktorerna begriplighet och hanterbarhet i Antonovskys (2005) teori om KASAM. Så länge medarbetaren själv upplever att arbetsuppgifterna är begripliga samt att hen anser sig ha tillräckliga resurser för att hantera kraven, behöver en krävande arbetsbelastning nödvändigtvis inte innebära något negativt för medarbetarens psykosociala arbetssituation (jfr Melin 2008; Antonovsky 2005). Dock menar Melin (2008) att kraven inte får bli alltför stora eller långvariga, så att det leder till att tiden för återhämtning hämmas, eftersom stimulansen då istället kan övergå till psykiska eller fysiska reaktioner. Utifrån empirin har vi kunnat identifiera att en medarbetare efterfrågar mer tid till återhämtning, eftersom hen anser att arbetsbelastningen är för hög:

Den är ju stundtals väldigt hög, det är den. Vi har önskat att vi skulle haft en poltjänst som skulle kunna hjälpa till när det blir ett högt inflöde till exempel, så att man skulle kunna fördela ut arbetet lite mer. Nu löser vi ju det inom gruppen, och det är på gott och ont. För det blir ju då hela tiden, att har man det lite lugnare på sin egen tjänst så måste man täcka upp för någon annan. Och då blir det ju inte den här återhämtningen som kanske skulle behöva ha, utan det är hela tiden nytt och nytt (Intervju medarbetare 3, 2017-05-02).

Medarbetare 3 önskar alltså att resurserna, i form av mer personal, skulle varit fler i förhållande till de krav som ställs, eftersom det annars inte finns tid till återhämtning. I krav-resursmodellen beskriver Schaufeil och Taris (2004) att det kan uppkomma negativa effekter i form av stress och ohälsa om de resurser som krävs för en viss arbetssituation inte finns till förfogande. Likaså beskriver Westberg och Tafvelin (2014) att alltför stor arbetsbelastning kan leda till stress, utbrändhet och högre sjukfrånvaro, vilket även konfirmeras av en medarbetare: ”Det kommer ett stopp, det är därför folk går in i väggen. Vi ska alltid vara så jäkla duktiga och visa oss framåt, men det funkar inte i längden. Det är därför dessa sjukskrivningar kommer” (Intervju medarbetare 4, 2017-05-01). Således kan dessa höga krav, som enligt medarbetaren är ohållbart i längden, medföra att den psykosociala arbetssituationen försämras, vilket senare leder till ökad sjukfrånvaro. Detta innebär att organisationen, precis som stödchefen nämnde i ett citat som presenterades tidigare, då får ägna större delen av arbetet med den psykosociala arbetsmiljön till att arbeta i processer med de som redan blivit sjuka (Intervju stödchef, 2017-04-27). Detta istället för att fokusera på att arbeta förebyggande med den psykosociala arbetssituationen för medarbetarna, och försöka undvika att sjukskrivningarna uppkommer överhuvudtaget.

5. Slutdiskussion

I denna avslutande del presenteras de slutsatser som vi har kommit fram till utifrån studiens resultat. Syftet med studien har varit att, utifrån såväl ett ledar- som medarbetarperspektiv, undersöka den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för effektivitet och kvalitet i arbetet. Genom vår studie kan vi bekräfta befintliga teorier och tidigare forskning om relationen mellan psykosocial arbetsmiljö och medarbetarnas arbetssituation. Vår empiri såväl stödjer som utvecklar tidigare diskussioner som förts kring vilka psykosociala faktorer som kan ha en inverkan på medarbetarnas psykosociala arbetssituation. Därtill även vilken betydelse dessa kan ha för effektiviteten och kvaliteten i arbetet. I de tre första avsnitten presenteras de slutsatser som framkommit i analysen utifrån våra frågeställningar. Sedan lyfter vi i det avslutande avsnittet fram förslag på vad vi anser skulle vara intressant att studera vidare i framtida forskning.

5.1 Komplext att kartlägga psykosociala arbetsmiljöfaktorer

Vår första frågeställning lyder: "Hur förhåller sig chefer på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne till den psykosociala arbetsmiljön?" Utifrån resultatet och analysen kan vi urskönja att det saknas ett övergripande arbete med den psykosociala arbetsmiljön. Inte minst ett förebyggande arbete, då chefer ofta får arbeta i processer med de som redan blivit sjuka. Cheferna anser att de har nycklar till framgångar med den psykosociala arbetsmiljön, men att det trots det finns en fortsatt hög sjukfrånvaro i organisationen. Det framkommer att det läggs fram enskilda strategier ute i verksamheterna, men att stora övergripande frågor endast berörs uppe på ledningsnivå samt att ledningen inte är tydlig nog med de övergripande strategierna som tas fram. Således bildas där ett glapp mellan förvaltningsledningen och verksamheterna, vilket hämmar möjligheterna för ett övergripande arbete kopplat till den psykosociala arbetsmiljön. Slutsatsen vi kan dra utifrån detta är att problematiken förmodligen bottnar i den komplexitet som finns beträffande att kartlägga psykosociala arbetsmiljöfaktorer, vilket försvårar ett förebyggande arbete. Med stöd i såväl empirin som teorin kan vi utläsa att det, trots en medvetenhet kring problematiken och olika samband mellan psykosocial arbetsmiljö och medarbetarnas välbefinnande, är svårt att genomföra en kartläggning som ger ett konkret svar på uppkomsten till problematiken. Detta beror antagligen på att det är många olika faktorer av den psykosociala arbetsmiljön som kan spela in i en viss arbetskontext.

Vidare har vi även kommit fram till att chefer upplever att det ägnas för lite uppmärksamhet kring deras psykosociala arbetssituation. I såväl teorin som empirin framhålls vikten av att inta ett helhetsperspektiv, vilket innebär att en organisation inte endast bör beakta medarbetarnas

psykosociala arbetssituation utan även chefernas. Inte minst de chefer som är ensamt ansvariga för ett stort antal medarbetare. Slutsatsen vi kan dra utifrån detta är att det i dessa fall blir svårt att arbeta med förebyggande åtgärder för den psykosociala arbetsmiljön. Även gemenskapen och stödet försämras, vilket sammantaget innebär ett försämrat ledarskap och en försämrad arbetssituation för de anställda. Detta kan vi styrka genom att vi omvänt sett att de enheter som är mindre till antalet medarbetare per chef upplever att de hinner med det psykosociala arbetet.

5.2 Medarbetare upplever att psykosociala arbetsmiljöfaktorer förbises

Vår andra frågeställning lyder: “Hur upplever medarbetare på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne att chefer beaktar den psykosociala arbetsmiljön?” Beträffande hur medarbetarna upplever att cheferna beaktar den psykosociala arbetsmiljön har vi kunnat fastställa att flera medarbetare upplever att såväl chefer som ledningen i helhet inte följer upp arbetet med den psykosociala arbetsmiljön tillräckligt. Medarbetare vittnar om faktorer såsom avsaknad av stöd från chef, bristande engagemang, att de inte blir lyssnade på, att de har för lite resurser samt att de upplever att de inte får så mycket gehör från ledningen. Detta trots att det psykiska måendet alltid får sämst resultat i medarbetarenkäten samt att medarbetare har försökt påvisa för ledningen vilken arbetsbelastning de har. Slutsatsen vi kan dra utifrån detta är att flera medarbetare upplever att cheferna och ledningen inte prioriterar samt i viss mån ignorerar de psykosociala arbetsmiljöfaktorerna, vilket kan innebära negativa konsekvenser för medarbetarnas psykosociala arbetssituation och därigenom deras välmående.

Emellertid har vi samtidigt kunnat urskönja att det finns medarbetare som inte håller med om ovanstående brister i den psykosociala arbetsmiljön, utan en medarbetare tycker att hens chef är närvarande och att hen inte har några problem med en hög arbetsbelastning. Detta har att göra med att individer kan uppleva saker i en och samma psykosociala arbetsmiljö olika. En slutsats vi kan dra utifrån detta är således att medarbetarnas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön utgörs av en individuell bedömning. Där framför allt skillnaden i ledningsstil mellan chefer utgör en central faktor.

5.3 Psykosociala arbetsmiljöfaktorer har betydelse för effektivitet och kvalitet i arbetet

Vår tredje frågeställning lyder: “Vilken betydelse kan olika psykosociala arbetsmiljöfaktorer ha för effektiviteten och kvaliteten i arbetet?” Vi kan utifrån de slutsatser som presenterats ovan se att olika psykosociala arbetsmiljöfaktorer kan ha en positiv respektive negativ inverkan på medarbetarnas

psykosociala arbetssituation. Bland annat har det framkommit att ett bristande stöd från chefer och ledningen kan innebära negativa konsekvenser för medarbetarnas psykosociala arbetssituation. Detta då en ökning eller minskning av arbetsplatsstöd har en positiv respektive negativ inverkan på medarbetarens arbetstillfredsställelse. Om en medarbetare upplever ett bristande stöd från chefen kan det bland annat ge upphov till iso-spänt arbete, det vill säga att medarbetarnas psykosociala arbetssituation försämras. Bristande stöd från chef som äventyrar medarbetarnas psykosociala arbetssituation har visat sig ha ett direkt samband med effektiviteten i arbetet. Därtill tycks även ledningsstil spela en viktig roll i förhållandet mellan arbetsmiljö och kvalitet i arbetet. Därför kan en avsaknad av stöd från chefen, bristande engagemang och en otillfredsställande ledarskapsstil innebära negativa konsekvenser för kvaliteten i det utförda arbetet. Omvänt om chefen är relationsorienterad, visar omtanke och är engagerad i sina medarbetare, kan det bidra till en positiv inverkan på medarbetarnas psykosociala arbetssituation, och därigenom ökad effektivitet och kvalitet i arbetet.

Vidare har vi kunnat se att medarbetare som upplever en starkare KASAM har ökade möjligheter att prestera bättre. Detta då arbetssituationen förbättras och medarbetarnas motivation ökar, vilket ökar möjligheterna att leverera tillfredsställande vård och service. Däremot kan en obalans mellan krav och resurser, som visat sig vara en avgörande faktor för kvaliteten i arbetet, resultera i att medarbetarens psykosociala arbetssituation äventyras, vilket leder till att kvaliteten i arbetet försämras. Emellertid har vi samtidigt kunnat se att höga krav inte alltid innebär en negativ inverkan, utan att en del individer kan stimuleras av höga krav. Detta så länge medarbetaren upplever en positiv KASAM, utifrån faktorerna begriplighet och hanterbarhet. Slutligen framhålls vikten av att organisation bör inta ett helhetsperspektiv beträffande arbetet med att främja den psykosociala arbetsmiljön, vilket innebär att inte enbart medarbetarnas psykosociala arbetssituation bör beaktas utan även chefernas. Detta då chefers upplevda hälsa och välbefinnande visat sig ha en inverkan på medarbetarnas hälsa och därigenom effektiviteten och kvaliteten i arbetet. Vi kan mot bakgrund av ovan nämnda psykosociala arbetsmiljöfaktorer således dra slutsatsen att dessa på ett eller annat sätt har en betydelse för medarbetarnas arbetssituation och därigenom effektiviteten och kvaliteten i deras utförda arbete.

5.4 Förslag till framtida forskning

För framtida forskning hade det varit intressant att lyfta blicken och intervjua personer högre upp i förvaltningen. Detta för att höra hur de resonerar kring den psykosociala arbetsmiljön, då vi har kunnat urskönja att det tycks finnas ett glapp mellan förvaltningsledningen och de olika

verksamheterna. Den psykosociala arbetsmiljön har visat sig vara ett komplext fenomen innehållandes en rad olika påverkningsbara faktorer. Och trots att chefer inom organisationen anser att de har nycklar till framgång har organisationen trots det en fortsatt hög sjukfrånvaro. Således krävs det kanske att man tar in fler perspektiv för att göra en djupare dykning i problematiken, samt för att försöka identifiera vad det är som problematiserar kartläggningen av psykosociala arbetsmiljöfaktorer. Därtill har vi även kunnat urskönja att det efterlyses mer uppmärksamhet kring chefers psykosociala arbetssituation. Därför hade den framtida forskningen kunnat rikta ytterligare fokus på hur chefer upplever sin psykosociala arbetssituation, vad organisationen kan göra för att främja denna samt vad detta i sin tur innebär för medarbetarnas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön.

Källförteckning

- Abrahamsson, Lena (2011). *Den psykosociala arbetsmiljön- i dåtid, nutid och framtid*. Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle: Luleå universitet.
- AFS 2015:4. *Arbetsmiljöverkets författningssamling - organisatorisk och social arbetsmiljö*.
- Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, Aaron (1987). *Unravelling the mystery of health: how people manage stress and stay healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, Aaron (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Arbetsmiljölagen (1977:1160).
- Arbetsmiljöstatisik 2014:3. *Arbetsmiljön 2013*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöstatisik 2014:4. *Arbetsorsakade besvär 2014*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2015). Sociala och organisatoriska orsaker. *Korta arbetskadefakta Nr 6/2015*.
- Arbetsmiljöverket (2016). Arbetsmiljölagen. Arbetsmiljöns beskaffenhet <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/lagar-och-regler-om-arbetsmiljo/arbetsmiljolagen/#4> (Läst 2017-04-11)
- Arbetsmiljöverket (2016). Krav på bättre arbetsmiljö för socialsekreterare. <https://www.av.se/press/krav-pa-battre-arbetsmiljo-for-socialsekreterare>. (Läst 2017-03-27).
- Astvik, Wanja & Melin, Marika (2012). Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different coping patterns and implications for health and quality in human service work. *Journal of Social Work*, 13. (4), 337–360.
- Aust Birgit, Rugules Reiner, Skakon Janne, Scherzer Teresa, Jensen Chris (2007). Psychosocial work environment of hospital workers: Validation of a comprehensive assessment scale. *International Journal of Nursing Studies*. 44(5), 814–825.
- Bergengren, Maria (2003). *Organisation & ledarskap: 1+1=3: om organisationen och dess människor*. 2. uppl. Stockholm: Bonnier utbildning.
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Collins, Stewart (2015). Alternative Psychological Approaches for Social Workers and Social Work Students Dealing with Stress in the UK: Sense of Coherence, Challenge Appraisals, Self-Efficacy and Sense of Control. *British Journal of Social Work*. 45(1), s. 69-85.

Eklöf, Mats (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

FORTE (2015). *Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro - en kunskapsöversikt*.

Hombrados-Mendieta, Isabel & Cosana-Rivas, Francisco (2011). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model. *International Social Work*, 56. (2), 228–246.

Håkansson, Krister (2005). Psykosocial arbetsmiljö. I Lars Zanderin (red.). *Arbetsmiljö*. 2. uppl. (ss. 137-178). Lund: Studentlitteratur.

Iseskog, Tommy (2016). *Psykosocial arbetsmiljö från en rättslig utgångspunkt*. 1. uppl. Stockholm: IJK förlag.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Karasek, Robert & Theorell, Tores (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kurera (2016). Hårdare arbetsmiljöregler ska få bukt med arbetsrelaterad ohälsa. <http://kurera.se/hardare-arbetsmiljoregler-ska-fa-bukt-med-arbetsrelaterad-ohalsa>. (Läst 2016-04-07)

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lennér Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.

Melin, Bo (2008). Arbete med hög psykisk belastning. I Toomingas, Allan, Mathiassen, Svend Erik & Wigaeus Tornqvist, Ewa (red.) (2008). *Arbetslivsfysiologi*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Olsson, Birgitta E. (2014). Hur mycket välfärd har vi och hur mår vi? I Henrik Loodin & Lars Nordgren (red.). *Health Management - Att leda hälsoverksamheter med service i fokus* (s. 249-269). Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, Sigvard (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandahl, Christer., Falkenström, Erica. & Von Knorring, Mia. (2010). *Chef med känsla och förnuft*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Schaufeli, Wilmar B. & Taris, Toon W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.
- SKL (2017). Kvalitet, effektivitet.
<https://skl.se/demokratiledningstyrning/kvalitetstyrafoljapputveckla/kvaliteteffektivitet.1103.html>.
(Läst 2017-05-09)
- Smith, Brenda D. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review*, 27. (2), 153–169.
- Smith, Deborah B. & Shields, Joel (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37. (2), 189–198.
- Socialförsäkringsrapport 2016:7. *Sjukfrånvarons utveckling 2016*. Stockholm: Försäkringskassan.
- Svensson, Peter & Ahrne, Göran (2011) "Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen". I Göran Ahrne och Peter Svensson (red.): *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Tengblad, Stefan (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!* 1. uppl. Malmö: Liber
- Theorell, Töres (2012). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, Thorsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.
- Westerberg, Kristina & Tafvelin, Susanne (2014). The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: implications for home help services, *Health & Social Care In The Community*, 22(5), 461-468.
- Åström, Eva (2014). Chefens upplevelse av hälsa påverkar ledarskapet. I Henrik Loodin & Lars Nordgren (red.). *Health Management - Att leda hälsoverksamheter med service i fokus* (s. 183-207). Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

Bilaga 1: Tabell över intervjupersoner

<u>Intervjuperson</u>	<u>Datum för intervju</u>
Chef	4 maj 2017
Stödchef	27 april 2017
Mellanchef 1	25 april 2017
Mellanchef 2	19 april 2017
Medarbetare 1	21 april 2017
Medarbetare 2	27 april 2017
Medarbetare 3	2 maj 2017
Medarbetare 4	2 maj 2017
Medarbetare 5	4 maj 2017
Medarbetare 6	25 april 2017

Bilaga 2: Intervjuguide till medarbetarna

1. Inledande del (AM)

Om oss: Service Management, Lunds universitet.

Om uppsatsen: Kandidatuppsats. Psykosocial arbetsmiljö och dess inverkan på effektivitet och kvalitet i arbetet.

Vilka vi hade tänkt intervju: Olika chefer och medarbetare på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne.

Vem som kommer att ta del av uppsatsen: främst lärare och studenter på institutionen.

Frivillig medverkan: rätt att dra tillbaka svaren. Svaren används endast i forskningssyfte.

Konfidentialitet: önskar ni vara anonyma eller kan namn/befattning redovisas? Okej att spela in samt transkribera intervjun?

Varför gör vi då denna intervju? Har förkovrat oss i ämnet under vårterminen och önskar att få fördjupad kunskap genom att undersöka det empiriskt. Inte intresserade av att granska/studera ev. brister, utan söka förståelse kring hur det hälsofrämjande arbetet genomförs och hur det kan knytas an till utvalda teorier inom forskningsområdet för psykosocial arbetsmiljö.

Om intervjun: teman: ... omfång: ca 45–50 min.

Om respondenten:

- Berätta lite om dig själv. Namn, ålder?
- Berätta lite om ditt arbete? Position/befattning/arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat på din arbetsplats?
- Hur ser ditt vardagliga arbete ut? Vilka särskilda uppgifter ligger på ditt bord?
- Hur lång erfarenhet? Inom området.

2. Huvuddel (AJ)

Tema 1: Psykosocial arbetsmiljö (alltså alla de övriga faktorer som påverkar arbetsplatsen bortsett från de rent fysiska faktorerna. Samspelet mellan psykiska och sociala faktorer, mellan människan och omgivningen). I detta tema kommer vi ta upp olika faktorer som har nära anknytning till den psykosociala arbetsmiljön.

1. Vad tänker du när du hör psykosocial arbetsmiljö?
 - a. Vilka associationer väcks

2. Hur upplever du att den psykosociala arbetsmiljön är på din arbetsplats?
 - a. Vad anser du vara bra? Vad skulle kunna förbättras?
 - b. Trivs du i den psykosociala arbetsmiljön? Varför/varför inte?
3. Anser du att den psykosociala arbetsmiljön är viktig för dig?
 - a. Varför/varför inte? Ge exempel. Vilka aspekter värdesätter du mest?
4. Hur anser du att din organisation värdesätter samt arbetar aktivt med den psykosociala arbetsmiljön?
 - a. Ge exempel på vad ledningen skapar för förutsättningar för den psykosociala arbetsmiljön.
 - b. Finns det något du tycker ledningen kan göra för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön?

Nu kommer vi gå in på mer konkreta frågor angående den psykosociala arbetsmiljön...(AJ)

Egenkontroll

1. Vilka möjligheter har du att själv påverka fördelningen av arbetsuppgifterna inom din arbetsenhet?
 - a. Vilka möjligheter har du att påverka arbetstakten?
 - b. Vilka befogenheter har du att fatta egna beslut?
 - c. Finns det något som du skulle vilja förändra?

Arbetsklimat

1. Hur ser samarbetsklimatet ut mellan över- och underordnade anser du?
 - a. Positivt/negativt?
2. Om du har funderingar, frågor eller förslag på eventuella förbättringar eller klagomål kring din arbetssituation, vem vänder du dig till då?
 - a. Anser du att dina förslag lyssnas på och verkställs?
 - b. Får du feedback på dem? Hur tar det sig till uttryck?

Stimulans i arbetet (AM)

1. Vilka möjligheter anser du ges till att förvärva din kompetens och dina kunskaper i arbetet?
2. Hur ser din arbetsvariation ut?

- a. Hur ser dina arbetsuppgifter ut från dag till dag?

Motivation

1. Vilka faktorer anser du bidra till att få dig motiverad i ditt arbete?
 - a. Tycker du att din närmsta chef motiverar dig i ditt arbete? Varför/varför inte?
2. Hur motiveras du till att hantera svåra/problematiska situationer på arbetsplatsen? Och hur tar du dig igenom det?
 - a. Fråga kollegor/chefer? Försöker ta itu med det själv?
3. Uppmuntras du till att ta egna initiativ? Eller styr chefer/ledningen dig mycket i ditt arbete?
 - a. Förklara/ge exempel.

Arbetsgemenskap/trivsel

1. Vilka aspekter anser du vara viktigast för att du skall trivas på din arbetsplats?
 - a. Exemplifiera. Anser du det ex. vara viktigt med god gemenskap?
2. Hur ser relationen ut mellan dig och dina arbetskamrater?
 - a. Bra/mindre bra?
 - b. Vad anser du bidra till en god relation?
3. Hur ser gruppssammanhållningen ut på din arbetsplats?
 - a. Sociala grupperingar? Splittringar?

Tema 2: Syn på ledarskap (AJ)

1. Vad innebär ledarskap för dig?
 - a. Hur skall en bra ledare/chef vara enligt dig? Vilka egenskaper? Bra/dåliga?
2. Hur upplever du att ledarskapet är på din arbetsplats? Förklara!
 - a. Anser du att din(a) chef(er) har de bra egenskaper du beskrev? Om inte, varför?
 - b. Känner du att ledningen tar hänsyn till personalens önskemål på arbetsplatsen?
 - c. Upplever du att ledarskapet är rättvist på din arbetsplats? På vilket sätt?
3. Hur upplever du att din relation är till din närmsta ledare/chef?
 - a. God/mindre bra? Professionell relation? Vänskapsrelation?
 - b. Hur fungerar kommunikationen?
4. Tycker du att det finns något som skulle kunna fungera bättre i ledarskapet?
 - a. Ge exempel!

Tema 3: Krav och resurser (AM)

1. Tycker du att arbetsuppgifterna är tydligt definierade?
 - a. Vet du vad som förväntas av dig? Förklara.
2. Hur upplever du att din arbetsbelastning är?
 - a. Hög? Låg? Berätta varför. Skulle den kunna vara på något annat sätt?
3. Anser du dig ha tillräckliga resurser för att uppfylla de krav som ställs? För att kunna utföra ett väl utfört arbete?
 - a. (Med resurser tänker vi alla egenskaper hos det enskilda arbetet och i den organisatoriska miljön som bidrar till att arbetsmålen uppnås, som reducerar krav hos enskilda individen samt stimulerar/underlättar personlig utveckling och lärande).
 - b. Om nej, varför inte? Är kraven rimliga?
4. Får du något stöd i ditt arbete?
 - a. Hur: på vilket sätt? Från chef? Från dina medarbetare?
5. Hur anser du att balansen mellan krav och tillgängliga resurser är?
 - a. Rimlig/orimlig?

Tema 4: Organisationens framtidsplaner (AJ)

1. Vet du om organisationen har några framtidsplaner angående personalens psykosociala arbetsmiljö?
 - a. Om ja: vad för några och på vilket sätt framförs det?
 - b. Om inte: är det något du hade önskat?
2. Har du några personliga funderingar kring hur du skulle vilja att man skulle arbeta med för att främja den psykosociala arbetsmiljön?

3. Avslutande del: (AM)

Vi sammanfattar kort vilka teman vi har tagit upp under intervjun (psykosocial arbetsmiljö, syn på ledarskap, krav och resurser och organisationens framtidsplaner) samt sammanfattar vad som har sagts.

1. Har vi uppfattat allt rätt?
2. Är det något du vill tillägga till intervjun? Är det något vi har glömt att fråga som du tror är viktig information till arbetet?
3. Är det något du vill ta bort eller ändra på?

4. Är det något ni vill fråga om?

Då tackar vi för din medverkan!

Om det skulle vara något i efterhand som du kommer att tänka på eller ångrar dig om något du har sagt är det bara att höra sig till oss så rättar vi till det.

Bilaga 3: Intervjuguide till cheferna

1. Inledande del (AM)

Om oss: Service Management, Lunds universitet.

Om uppsatsen: Kandidatuppsats. Psykosocial arbetsmiljö och dess inverkan på effektivitet och kvalitet i arbetet.

Vilka vi hade tänkt intervju: Olika chefer och medarbetare på en vård- och omsorgsförvaltning i södra Skåne.

Vem som kommer att ta del av uppsatsen: främst lärare och studenter på institutionen.

Frivillig medverkan: rätt att dra tillbaka svaren. Svaren används endast i forskningssyfte.

Konfidentialitet: önskar ni vara anonyma eller kan namn/befattning redovisas? Okej att spela in samt transkribera intervjun?

Varför gör vi då denna intervju? Har förkovrat oss i ämnet under vårterminen och önskar att få fördjupad kunskap genom att undersöka det empiriskt. Inte intresserade av att granska/studera ev. brister, utan söka förståelse kring hur det hälsofrämjande arbetet genomförs och hur det kan knytas an till utvalda teorier inom forskningsområdet för psykosocial arbetsmiljö.

Om intervjun: teman: psykosocial arbetsmiljö, syn på ledarskap, krav och resurser och organisationens framtidsplaner. Omfång: ca 60 min:

Om respondenten:

- Berätta lite om dig själv. Namn, ålder?
- Berätta lite om ditt arbete? Position/befattning/arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat på din arbetsplats?
- Hur ser ditt vardagliga arbete ut? Vilka särskilda uppgifter ligger på ditt bord?
- Hur lång erfarenhet? Inom området.

2. Huvuddel (AJ)

Tema 1: Psykosocial arbetsmiljö (alltså alla de övriga faktorer som påverkar arbetsplatsen bortsett från de rent fysiska faktorerna. Samspelet mellan psykiska och sociala faktorer, mellan människan och omgivningen). I detta tema kommer vi ta upp olika faktorer som har nära anknytning till den psykosociala arbetsmiljön.

1. Vad tänker du när du hör psykosocial arbetsmiljö?

- a. Vilka associationer väcks
2. Hur upplever du att den psykosociala arbetsmiljön är på din arbetsplats?
 - a. Vad anser du vara bra? Vad skulle kunna förbättras?
 - b. Trivs du i den psykosociala arbetsmiljön? Varför/varför inte?
3. Anser du att den psykosociala arbetsmiljön är viktig för dig?
 - a. Varför/varför inte? Ge exempel. Vilka aspekter värdesätter du mest?
4. Hur anser du att din organisation värdesätter samt arbetar aktivt med den psykosociala arbetsmiljön?
 - a. Ge exempel på vad ni i ledningen skapar för förutsättningar för den psykosociala arbetsmiljön.
 - b. Finns det något du tycker ledningen kan göra för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön?

Nu kommer vi gå in på mer konkreta frågor angående den psykosociala arbetsmiljön... (AJ)

Egenkontroll

1. Vilka möjligheter ges medarbetaren att själva kunna påverka fördelningen av arbetsuppgifterna inom deras arbetsenhet?
 - a. Vilka möjligheter har de att påverka arbetstakten?
 - b. Vilka befogenheter har de att fatta egna beslut?

Arbetsklimat

1. Hur ser samarbetsklimatet ut mellan över- och underordnade anser du?
 - a. Positivt/negativt?
2. Om någon medarbetare har funderingar, frågor eller förslag på eventuella förbättringar eller klagomål kring sin arbetssituation, vem brukar hen vända sig till då?
 - a. Hur mottas medarbetarnas funderingar, frågor och förslag?
 - b. Får de feedback på dessa? Hur tar det sig till uttryck?

Stimulans i arbetet (AM)

1. Vilka möjligheter anser du ges till medarbetarna att kunna förvärva sina kompetenser och kunskaper i arbetet?
 - a. Hur centraliserat/decentraliserat beslutsfattande?

2. Händer det att medarbetare får utföra arbetsuppgifter som går utöver deras befattningsbeskrivning?

Motivation

1. Vilka faktorer anser du bidra till att få dig motiverad i ditt arbete?
 - a. Och vilka faktorer tror du bidrar till att motivera medarbetarna?

2. Uppmuntras medarbetarna till att ta egna initiativ? Eller styr chefer/ledningen arbetets riktning?
 - a. Förklara/ge exempel.

3. Upplever du att du får uppskattning från dina medarbetare för det arbete du utför?
 - a. På vilket sätt?

4. Visar ni i ledningen uppskattning för det arbete medarbetarna utför?
 - a. På vilket sätt?

Arbetsgemenskap/trivsel

1. Vilka aspekter anser du vara viktigast för att du skall trivas på din arbetsplats?
 - a. Exemplifiera. Anser du det ex. vara viktigt med god gemenskap?

2. Hur ser relationen ut mellan dig och dina arbetskamrater?
 - a. Bra/mindre bra?
 - b. Vad anser du bidra till en god relation?

3. Hur ser gruppsammanhållningen ut på din arbetsplats?
 - a. Sociala grupperingar? Splittringar?

Tema 2: Syn på ledarskap (AJ)

1. Vad innebär ledarskap för dig?
 - a. Hur skall en bra ledare/chef vara enligt dig? Vilka egenskaper? Bra/dåliga?
2. Hur upplever du att det är att vara chef/ledare på din arbetsplats? Förklara!
 - a. Känner du att ni i ledningen tar hänsyn till personalens önskemål på arbetsplatsen?
 - b. Upplever du att ledarskapet är rättvist på din arbetsplats? På vilket sätt?
3. Hur tror du att medarbetarna uppfattar ditt ledarskap? Utveckla!
4. Hur upplever du att din relation är till dina medarbetare? Dina överordnade?
 - a. God/mindre bra? Professionell relation? Vänskapsrelation?
 - b. Hur fungerar kommunikationen?
5. Tycker du att det finns något som skulle kunna fungera bättre i ledarskapet?
 - a. Ge exempel!

Tema 3: Krav och resurser (AM)

1. Tycker du att arbetsuppgifterna är tydligt definierade?
 - a. Vet du vad som förväntas av dig? Förklara.
2. Hur upplever du att din arbetsbelastning är?
 - a. Hög? Låg? Berätta varför. Skulle den kunna vara på något annat sätt?
3. Anser du dig ha tillräckliga resurser för att uppfylla de krav som ställs? För att kunna utföra ett väl utfört arbete?
 - a. (Med resurser tänker vi alla egenskaper hos det enskilda arbetet och i den organisatoriska miljön som bidrar till att arbetsmålen uppnås, som reducerar krav hos enskilda individen samt stimulerar/underlättar personlig utveckling och lärande).
 - b. Om nej, varför inte? Är kraven rimliga?
4. Får du något stöd i ditt arbete?

- a. Hur: på vilket sätt? Från chef? Från dina medarbetare?
5. Hur anser du att balansen mellan krav och tillgängliga resurser är?
 - a. Rimlig/orimlig?

Tema 4: Organisationens framtidsplaner (AJ)

1. Har organisationen några framtidsplaner angående personalens psykosociala arbetsmiljö?
 - a. Om ja: vad för några och på vilket sätt framförs det?
 - b. Om inte: är det något du hade önskat?

2. Har du några personliga funderingar kring hur du skulle vilja att man skulle arbeta med för att främja den psykosociala arbetsmiljön?

3. Avslutande del: (AM)

Vi sammanfattar kort vilka teman vi har tagit upp under intervjun (psykosocial arbetsmiljö, syn på ledarskap, krav och resurser och organisationens framtidsplaner) samt sammanfattar vad som har sagts.

1. Har vi uppfattat allt rätt?
2. Är det något du vill tillägga till intervjun? Är det något vi har glömt att fråga som du tror är viktig information till arbetet?
3. Är det något du vill ta bort eller ändra på?
4. Är det något ni vill fråga om?

Då tackar vi för din medverkan!

Om det skulle vara något i efterhand som du kommer att tänka på eller ångrar dig om något du har sagt är det bara att höra sig till oss så rättar vi till det.