

Att vilja arbeta offentligt

**-En studie om kommunalt anställdas upplevelser
av psykosocial arbetsmiljö**

Av: Denice Nordberg

Handledare: Jenny Madestam

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Masteruppsats 30 hp

Offentlig förvaltning | VT 2023

Masterprogram i offentlig organisation och ledning



Sammanfattning

Psykosocial arbetsmiljö är ett ämne som på senare år hamnat alltmer i fokus. Med psykosociala arbetsmiljöfrågor inkluderas i princip allt som har med den psykiska hälsan på arbetsplatsen att göra. Det inbegriper bland annat trivsel, gemenskap, meningsfullhet, inflytande och personlig utveckling. Undersökningar visar att antalet anmälda arbetsjukdomar har ökat, och det finns därför anledning för arbetsplatser att aktivt arbeta för att belysa och förbättra den psykosociala arbetsmiljön. Följande studie har intresserat sig av att veta mer om hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut i kommunal vård- och omsorgssektor. Detta studerades genom en kvalitativ intervjuundersökning med sex medarbetare och två enhetschefer på två stödboenden med syftet att ta del av intervjupersonernas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön. För att nå en djupare förståelse kring upplevelserna har teorier om ansträngning-belöning och mänskliga relationer tillämpats. Det huvudsakliga resultatet visade att intervjupersonerna i det stora hela är nöjda med sin psykosociala arbetsmiljö, men att det finns utrymme att förbättra framför allt chefsnärvaron, social bekräftelse och ökad lön. Det framkommer även att intervjupersonerna till en viss nivå upplever stress och överengagemang kopplat till arbetet.

Nyckelord: Psykosocial arbetsmiljö, offentlig sektor, kommunal verksamhet, ansträngning-belöningsmodell, mänskliga relationer-teori samt upplevelser ur ett chefs- och medarbetarsskapsperspektiv.

Abstract

Psychosocial work environment is a subject that has increased over the years. Questions surrounding psychosocial work environment include almost everything that has to do with employees' mental health at their workplace, such as well-being, community, meaningfulness, influence, and personal development. Previous studies have shown that the number of reported occupational diseases has increased, and therefore it is interesting and important for organizations to get some knowledge on their employees' psychosocial work environment and to enable them to actively work to improve their work environment. This essay has focused on learning more about the psychosocial work environment in municipal health sector. This was studied through a qualitative interview survey with six employees and two managers at two assisted living facilities with the aim of taking part in the interviewees' experiences of the psychosocial work environment. To get a deeper understanding of their experiences, theories about effort-reward and human relationships has been applied. The main results showed that the interviewee for the most part is satisfied with their work environment, but there is still room for improvement especially when it comes to manager presence, social affirmation, and higher salary. The results also showed that the interviewees to some extent feels stressed and overcommitted when it comes to work tasks.

Keywords: Psychosocial work environment, public sector, municipal activities, effort-reward model, human relationships-theory, experiences from a managerial and employee perspective.

Innehåll

| | |
|---|----|
| 1. Inledning | 6 |
| 1.2 Syfte och frågeställning..... | 8 |
| 1.3 Disposition..... | 9 |
| 2. Tidigare forskning | 10 |
| 2.1 Psykosocial arbetsmiljö..... | 10 |
| 3. Teori | 14 |
| 3.1 Ansträngnings-belöningsmodellen..... | 14 |
| 3.2 Human-relations teori..... | 17 |
| 4. Metod | 21 |
| 4.1 Urval..... | 21 |
| 4.2 Deltagarna..... | 22 |
| 4.3 Kvalitativa intervjuer..... | 23 |
| 4.3.1 Kontextens betydelse..... | 24 |
| 4.4 Tillvägångssätt..... | 26 |
| 4.4.1 Utformning av intervjufrågor..... | 26 |
| 4.5 Analysprocess..... | 27 |
| 4.6 Etik..... | 28 |
| 4.7 Kvalitetskriterier..... | 29 |
| 4.8 Metoddiskussion..... | 30 |
| 5. Empiriskt resultat | 32 |
| Tema 1-medarbetare | 32 |
| 5.1 Mänskliga relationer..... | 34 |
| 5.1.3 Stress, krav och överengagemang..... | 40 |
| Tema 2-chefer | 42 |
| 5.2 Mänskliga relationer..... | 44 |
| 5.2.1 Ansträngning, belöning och bekräftelse..... | 45 |
| 5.2.2 Stress och överengagemang..... | 48 |
| 6. Analys | 49 |

| | |
|---|-----------|
| Tema 1-medarbetare | 49 |
| 6.1 Ansträngnings-belöningsmodellen..... | 49 |
| 6.2 Human-relations teorin..... | 52 |
| Tema 2-chefer | 54 |
| 6.3 Anställning-belöningsmodellen..... | 54 |
| 7. Diskussion | 59 |
| 8. Slutsatser | 63 |
| 9. Referenser | 66 |
| 10. Bilagor | 70 |
| Bilaga 1, intervjuguide | 70 |
| Bilaga 2, muntlig information till intervjupersonerna | 71 |

1. Inledning

Det inledande kapitlet syftar till att ge en bakgrund till uppsatsämnet psykosocial arbetsmiljö. Därefter beskrivs syftet med uppsatsen och vilka frågeställningar som ska studeras. Avslutningsvis presenteras dispositionen som skildrar vad varje delkapitel kommer att innehålla.

I vårt samhälle finns ett antal olika grundstenar som är viktiga för hela samhällsstrukturen. En av dessa är organisationer som kan definieras som en gruppering av människor med bestämda roller och som ofta är utvecklade för att uppnå särskilda mål (Giddens, 2003). De offentliga organisationerna utgörs av stat, landsting och kommun som i Sverige genererade 1,6 miljoner jobb år 2021. Den offentliga sektorn är därmed en stor och viktig arbetsgivare i det svenska samhället (Ekonomifakta, 2021).

Inom organisationsteori finns en mängd framstående pionjärer som studerat arbetslivet, och märkbart är att synen på den anställde och arbetsmiljön förändrats över tid till att alltmer fokus riktas på den psykosociala arbetsmiljön. Kapitalismens Karl Marx ansåg framför allt den anställde som en lönearbetare (Giddens, 2003). Henry Ford, Max Weber och Fredrick Winslow Taylor fokuserade på massproduktion för att uppnå resultat. Men med tiden har arbetsmiljön för den anställde uppmärksammats allt mer. Exempel på detta är Humanrelationsskolan vars fokus framför allt var på det sociala klimatet i form av värderingar och social bekräftelse (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2015).

I takt med en föränderlig arbetsmiljö, finns idag betydligt mer forskning inom arbetslivsforskningen. Forskning av Björn och Tengblad (2023) visar att för organisationer inom den offentliga sektorn kan arbetet innebära att de anställda behöver hantera stora krav både från den politiska sfären och medborgarperspektivet, ett arbete som kan vara krävande. Möjligtvis kan detta vara en bidragande faktor till att offentlig sektor får allt svårare att rekrytera personal, något som Konjunkturinstitutets barometer visar.

I barometern uppger hela 91 procent av arbetsgivarna att det finns svårigheter i rekryteringen, dessutom uppger 48 procent av medlemmarna i Arbetsgivarverket att personalomsättningen ökat i verksamheterna (Arbetsgivarverket, 2022). Svenskt Näringslivs basundersökning från 2021 visar även att fler svenskar hellre arbetar i det privata näringslivet än offentlig sektor. Samtidigt framgår av undersökningen att de medarbetare som arbetar offentligt faktiskt föredrar att arbeta kvar i samma sektor (Tidningen näringslivet, 2021).

Så vad förorsakar dessa siffror? I linje med Human-relationsskolan vet vi att en av de viktigaste faktorerna för att attrahera och behålla personal är arbetsplatsens psykosociala arbetsmiljö. För att förstå ovanstående trend är det således intressant att få mer information om hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut i den svenska offentliga förvaltningen. Frågor rörande psykosociala arbetsmiljön har blivit alltmer uppmärksammade och forskning inom ämnet har lett till en förståelse för hur betydelsefullt arbetsklimatet faktiskt är för medarbetarnas och chefernas trivsel och hälsa. Detta har bland annat lett till att nya föreskrifter har införts för att främja en sund arbetsmiljö. Ska vi förstå varför människor vill eller inte vill arbeta i offentlig sektor behöver vi alltså rikta fokus mot den psykosociala arbetsmiljön, vilket den här uppsatsen gör.

1.1 Bakgrund

Psykosocial arbetsmiljö består av förhållandet mellan individen och den sociala arbetsmiljön (Theorell, 2012), som i sin tur påverkas av flera faktorer såsom trivsel, känslan av meningsfullhet i arbetet, inflytande och möjligheter till personlig utveckling (Arbetsgivarverket, u.å). Sedan 2016 finns nya föreskrifter beträffande den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (AFS 2015:4). Föreskriften beskriver vad arbetsgivare och arbetstagare behöver arbeta med inom ramen för systematiskt arbetsmiljöarbete för att förebygga ohälsa och främja en god arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2022). Dessa reglerar mål, kunskapskrav, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling (ibid.). Arbetsgivaren är skyldiga att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete, men de bär även ett huvudansvar i att förebygga och skapa en god arbetsmiljö. Förutom att inneha huvudansvaret för att lagar och förordningar följs har arbetsgivare även en direkt effekt på medarbetarnas välbefinnande genom sin person och den kultur som formas av ledarskapet (Rehabakademin, u.å).

En av de viktigaste faktorerna för en god psykosocial arbetsmiljö är således ett hållbart ledarskap och en god samverkan mellan medarbetare och chef (Rehabakademin, u.å). Forskning visar även på ett direkt samband mellan den psykosociala arbetsmiljön och arbetstagares hälsa (Karolinska institutet, 2022). Weman-Josefsson & Berggren (2013) skriver att organisationer med en god psykosocial arbetsmiljö har större möjligheter att utvecklas än organisationer med bristande psykosocial arbetsmiljö. Studier visar även att organisationer som brister i arbetsmiljön har en förhöjd risk för både psykisk och fysisk ohälsa bland de anställda i form av depression, sömnstörningar och hjärt- och kärlsjukdomar (Ledarna, 2022).

Samtidigt visar en kunskapssammanställning som publicerats hos Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2020) att det behövs fler studier inom området. Tidigare studier domineras av ledarskapsstudier med kvantitativ karaktär, vilket givit bred kunskap om ledarskapets betydelse för den psykosociala arbetsmiljön men mindre om ledarnas och medarbetarnas upplevelser. Unionens arbetsmiljöbarometer från 2021 visar även att frågor rörande organisatorisk och social arbetsmiljö är bortprioriterade på många arbetsplatser. Den psykosociala arbetsmiljön ges också sämre betyg än den fysiska, och det finns lägre kunskaper bland ledare om risker i den psykosociala arbetsmiljön jämfört med den fysiska arbetsmiljön (Unionen arbetsmiljöbarometer, 2021).

En av de viktigaste faktorerna för en hållbar utveckling av organisationer i offentlig sektor är arbete med att få en förståelse för och stärka den psykosociala arbetsmiljön som har en viktig betydelse för både välbefinnande och prestation. För att bidra till kunskapsutvecklingen inom området avser denna studie därför primärt lyfta fram chefers och medarbetares upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön. Genom att uppmärksamma vilka faktorer som har betydelse för arbetsplatsen kan en ökad medvetenhet om den psykosociala arbetsmiljön skapas. Detta i syfte att främja verksamheternas klimat, men också genom att utifrån kunskap och upplevelser få en bild av offentligt anställdas erfarenheter och tankar om offentlig förvaltning som arbetsgivare.

1.2 Syfte och frågeställning

Inom svensk förvaltning är den offentliga hälso- och sjukvården en stor och viktig arbetsplats vars uppdrag bland annat är att stärka välfärden. Utifrån detta och mot bakgrund av vad som ovan beskrivits är syftet med denna uppsats att undersöka den psykosociala arbetsmiljön inom kommunal hälso-och sjukvårdssektor. Ambitionen är att nå svar på vad som gör att människor väljer att arbeta i offentlig förvaltning och detta utifrån ett fokus på psykosocial arbetsmiljö. Genom intervjuer med chefer och medarbetare i kommunal verksamhet avses följande fråga besvaras:

-Vilka hinder och möjligheter i den psykosociala arbetsmiljön upplever medarbetare och chefer inom offentlig verksamhet?

Syftet och frågeställningen kommer att undersökas genom att analysera två arbetsplatser i kommunal sektor.

1.3 Disposition

Kapitel 1 introducerade bakgrunden till valt forskningsämne samt innehöll en problemdiskussion. Därefter har studiens syfte och frågeställningar presenterats.

Kapitel 2 diskuterar tidigare forskning inom studieområdet.

Kapitel 3 behandlar studiens teoretiska ramverk vilket utgörs av ansträngning-belöningsmodellen och human-relations teorin.

Kapitel 4 redogör för metod, uppsatsens metodologiska ansats, urval, kontextuella omständigheter, tillvägagångssätt, analysprocess, kvalitetskriterier, etiska överväganden och avslutas beskrivs och kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

Kapitel 5 utgör uppsatsens empiriska kapitel, här presenteras resultatet från intervjuundersökningen.

Kapitel 6 innehåller en analys av intervjuundersökningen med hjälp av det teoretiska ramverket.

Kapitel 7 för en diskussion kring studiens resultat och återkoppling görs till tidigare forskning och mina egna tankar.

Kapitel 8 utgörs av uppsatsens slutsats, och här presentera vad studien kommit fram till, sammantaget. Det ges även förslag på vidare forskning inom studieområdet.

2. Tidigare forskning

Följande kapitel syftar till att ge en ökad förståelse för tidigare forskning inom ramen för detta studieområde. Ambitionen med litteraturgenomgången är att få en förståelse för hur psykosocial arbetsmiljö kan te sig i organisationer, vilket sker genom att illustrera studiens anknytning till det vetenskapliga forskningsområdet.

2.1 Psykosocial arbetsmiljö

Kunskapen om vad som kännetecknar en god psykosocial arbetsmiljö är tvärvetenskaplig och både omfattande och robust (Abrahamsson & Johansson, 2013). Den psykosociala arbetsmiljön handlar om förhållandet mellan den sociala arbetsmiljön och individen, vilket innefattar allt från trivsel med arbetskamrater, arbetsglädje, meningsfullhet i arbetsuppgifter, till inflytande och möjligheter till personlig utveckling. Med andra ord innefattas i princip allt som rör psykisk hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen (Arbetsgivarverket, u.å). Den forskning som finns är samstämmig när det kommer till vad som anses vara goda arbetsvillkor och vad som skapar en bra psykosocial arbetsmiljö. För att ge en sammanfattande bild av vad som skapar en god arbetsmiljö visas ett utdrag ur Abrahamsson och Johansson (2013) som skrivit en sammanfattning av vad tidigare forskning kommit fram till:

I en god arbetsmiljö är inte bara fysiska risker och problem undanröjda och utrustning och lokaler anpassade efter människors olika fysiska och psykiska förutsättningar och utformade för att underlätta arbetet, utan här har de anställda också egenkontroll, delaktighet och inflytande – i både stort och smått. Det handlar om att kunna påverka arbetsfördelning, arbetstakt och arbetssätt – i relation till både andra människor och tekniska system. I en god arbetsmiljö ger arbetet fysisk, intellektuell och kulturell stimulans, omväxling, social samvaro, sammanhang, lärande och personlig och yrkesmässig utveckling. Här balanseras arbetsbelastningar, krav och utmaningar (både fysiska och psykiska) till en lagom nivå. Dessutom präglas arbetsplatsen av jämställdhet, rättvisa, respekt, tillit, demokratiskt ledarskap och öppen kommunikation och med goda möjligheter till trivsel och socialt stöd (Abrahamsson & Johansson, 2013, sid 10).

Det framgår av citatet att en god arbetsmiljö behöver innehålla flera komponenter som tillsammans är viktiga för de anställda, och att dessa både är organisatoriskt och individuellt inriktade. Men trots att det finns mycket kunskap om vad som skapar en god psykosocial arbetsmiljö, präglas många organisationer av utmaningar kopplat till arbetsmiljön, vilket i sin tur b.l.a. kan leda till sjukskrivningar eller till att personalen säger upp sig (Corin, Berntson och Härenstam, 2016).

För att få mer kunskap om varför sjukskrivning och personalomsättning är så hög inom vård och omsorgsorganisationer har Dellve och Larsson Fällman (2020) studerat trender av få sjukfrånvarodagar och betydelsen av stöttande arbetsförhållanden, ledarskapsstrategier och organisationsstrukturen. Studien har genomförts inom hälso-och sjukvården bland sjuk- och undersköterskor. Studien kunde visa på en samvariation mellan god samverkan mellan medarbetare och chef samt strukturerande, stödjande och närvarande ledning, i dessa samband fanns inga sjukdagar alls. I enheter med högre sjukfrånvaro fanns däremot i större utsträckning samarbetsproblem mellan medarbetarna och chefen. Resultatet visar därmed att det finns ett samband mellan låga nivåer av sjukfrånvaro och en stöttande ledning, god samverkan och stödjande organisatoriska strukturer.

Andra forskare inom fältet är Maneschiöld och Lucaci-Maneshiöld (2021) som studerat relationen mellan anställda och chefer inom hälso-och sjukvården och vad de själva anser skapar en bra arbetsmiljö. Resultatet visar att en bra kommunikation är viktigt för den psykosociala arbetsmiljön. Genom att ställa frågor om aspekter relaterade till svårigheter att behålla anställda på äldreboenden, lyfte medarbetarna särskilt att en kontinuerlig kommunikation med närmsta chefen som viktigt för arbetsmiljön. Cheferna ansåg de formella mötena i form av exempelvis arbetsplatsträffar som viktigast för kommunikationen med medarbetarna. När medarbetarna fick beskriva vad de ansåg känneteckna en sund arbetsmiljö lyfte de även fram meningsfullhet i arbetet. Något som däremot hade en negativ påverkan på arbetsmiljön var när de anställda upplevde begränsat med utrymme att påverka arbetet, arbetstider, underbemanning eller att de ansåg sig få för låg lön.

Persson-Schön m.fl. (2018) har med hjälp av intervjuer studerat relationen mellan sjukvårdsanställda och chefer inom den kommunala vården med särskilt fokus på eventuella bidrag till välmående. Genom att analysera likheter och skillnader i medarbetares och chefers erfarenheter, kom författarna fram till att relationen mellan de olika grupperna både är viktig för att de anställda ska göra ett bra jobb och för att känna samhörighet.

I resultatet fanns både likheter och skillnader mellan de anställdas och chefernas erfarenheter. Författarna kunde i resultatet se två teman, att asymmetriska relationer kännetecknas av en chef som står utanför gruppen, och att hälsofrämjande relationer kännetecknas av ömsesidighet och symmetri med en chef som ingår i gruppen. Goda relationer mellan medarbetare och chefer kan alltså bidra till en bättre psykosocial arbetsmiljö i verksamheten, något som i slutändan även kan påverka välmående hos vårdtagarna.

Ett annat område som ofta nämns i frågor om psykosocial arbetsmiljö är Workplace Health Promotion (WHP), vilket är hälsofrämjande insatser för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön. Det finns flera studier som försökt bedöma effektiviteten av WHP i olika organisationer, och flera översiktsstudier som sammanställt studier inom detta område rapporterar att WHP-insatser kan stödja anställdas hälsa (Larsson m.fl., 2014). En av dessa är en nationell studie av ovan nämnd författare som genom chefer och anställda studerat arbetshälsofrämjande och anställdas hälsa i svenska kommunala sjukvårdsorganisationer. Studiens resultat visar att det är viktigt för individen med hälsofrämjande insatser såsom fysisk aktivitet och medicinsk kontroll, samt att dessa insatser är viktiga komponenter i utvecklingen av hälsosamma arbetsmiljöer.

Inledningsvis nämndes att offentlig sektor generellt har svårt att attrahera och behålla medarbetare. Forskning av Corin, Berntson och Härenstam (2016) som studerat chefers omsättning i den offentliga sektorn och psykosociala arbetsförhållandens roll, skriver att det finns stora utmaningar för den offentliga sektorn att även rekrytera och behålla kompetenta chefer. Genom att studera hur arbetskrav och resurser påverkar chefers omsättningsintentioner och faktiska omsättning i svenska kommuner, visar studien att de psykosociala arbetsförhållandena är viktiga för omsättningsintentionerna. Dåliga arbetsförhållanden kan således resultera i minskat engagemang och prestation, men även försämra hälsan hos cheferna.

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning att det finns en bred tvärvetenskaplig kunskap om vad som kännetecknar en god psykosocial arbetsmiljö. Flera av de studier som genomförts inom området visar att mänskliga relationer på arbetsplatsen är viktiga, kanske framför allt mellan medarbetarna och chefen. För att skapa en god psykosocial arbetsmiljö är en stöttande ledning viktigt samt att det finns en fungerande kommunikation.

Tidigare forskning visar också att det är betydelsefullt för att känna meningsfullhet i arbetet samtidigt som begränsat med utrymme att påverka arbetet, arbetstider och dålig lön kan leda till en sämre psykosocial arbetsmiljö. Något som visat sig framgångsrikt för arbetsmiljön är bland annat hälsofrämjande insatser (WHP), både organisatoriskt och individuellt inriktade.

3. Teori

Följande teoretiska ramverk har sin grund inom organisationsmiljö, närmare bestämt inom psykosocial arbetsmiljö. Ramverket består av två teorier, ansträngnings-belöningsmodellen samt humanrelations-teorin, vilka båda presenteras nedan. I korrelation till ovan beskrivna tidigare forskning ska det teoretiska ramverket, genom det empiriska fältet, belysa psykosocial arbetsmiljö. Kapitlet avslutas med en summering av det teoretiska ramverket.

3.1 Ansträngnings-belöningsmodellen

På senare år har det blivit alltmer populärt att se på psykosocial arbetsmiljö genom ansträngnings-belöningsmodellen som introducerades av den schweiziska professorn och framstående forskaren inom arbetslivsforskning, Johannes Siegrist. Modellen kom att kallas Effort-Reward Imbalancemodellen (ERI, på svenska översatt till ansträngnings-belöningsmodellen). Modellen behandlar individers upplevda ansträngning kontra vilken belöning de anser sig få på arbetsplatsen och hur detta påverkar människors välbefinnande och hälsa. Genom undersökningar har modellen kunnat visa på riskfaktorer för utvecklande av stressrelaterade sjukdomar och individers upplevelse av lågt välbefinnande (Siegrist, 2002).

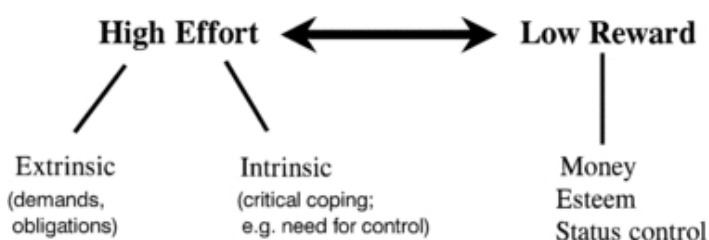
Siegrist klassificerar yrkesrollen som mycket betydelsefull för människan då arbetet är en central del av de flesta människors liv. Detta innebär att yrkesrollen är extra skör för människans självförtroende och välmående. Hot mot yrkesrollen innebär därtill ett hot mot människans känsla av tillhörighet och egenförmåga. Självförtroende förbättras när människan känner sig tillfredsställd med materiella belöningar i form av exempelvis lönen. Tillhörigheten skapas i kontakt med medarbetarna och självförmågan stärks genom prestation (Siegrist, 1996).

Grundtanken med modellen är att det behöver finnas en ömsesidighet i arbetet och att ansträngningen i verksamheten behöver belönas materiellt, socialt och individualpsykologiskt. Ansträngningskomponenten definieras som en kombination av yttre och inre krav eller drivkraft. Den första delkomponenten utgörs av de externa (extrinsic) faktiska krav som ställs på den anställde i form av exempelvis hög arbetsbelastning, ansvar och övertidsarbete. De interna (intrinsic) är de krav och förväntningar individen har på sig själv, alltså den inre drivkraften. Den inre drivkraften under hög arbetsbelastning är avgörande för hur individen tar sig an och klarar av arbetsuppgifter samtidigt som de stöter på motstånd (Siegrist, 1996).

Obalans kan uppstå om individens inre krav är större än de yttre kraven, vilket ofta leder till att personen inte känner att hen inte får tillräckligt med belöningar på det utförda arbetet. När denna situation uppstår benämner Siegrist för overcommitment (överengagemang) och personerna som hamnar i denna situation kallas för overachievers (överengagerade). Enligt modellen är en av de främsta stressfaktorerna på arbetsplatsen när individen upplever att de anstränger sig mycket och lägger ner mycket tid och kraft i arbetet i relation till den belöning som ges i form av till exempel uppskattning, trivsel och lön. Obalans mellan individens höga ansträngning och låga belöningar leder ofta till en negativ påverkan på individen (Siegrist, 1996).

I belöningskomponenten ingår tre delkomponenter som vardera representerar olika grader av omgivningsmässiga och individuella aspekter: materiell som kallas money (exempelvis lön), psykologisk belöning som kallas esteem (positiv feedback och bekräftelse), och social belöning som kallas status control (anställningstrygghet, befordranmöjligheter och status). Hög ansträngning och liten belöning kan leda till obalans på arbetsplatsen och hos individen (Siegrist, 1996). Balans kan uppstå när båda parter delar bilden av vilken ansträngning som är lämplig och vilka belöningar som är lämpliga för en viss prestation. Det sociala utbytet på arbetsplatsen grundar sig därmed i en gemensam social reciprocitetsnorm. Denna norm är viktig för att motverka stress eller negativa känslor som uppkommer om det blir en obalans mellan ansträngning och belöning, samt för att förebygga positiva hälsoeffekter vilket sker när balansen upprätthålls (Siegrist, 2012).

Teorin förespråkar också att individen kan stå ut med en viss obalans mellan ansträngningen och belöningen om denne känner att det inte finns andra arbeten på arbetsmarknaden eller om det ses som en kortvarig situation. Obalansen kan även uppstå om individen är överengagerad i arbetet, det vill säga har svårt att dra sig tillbaka och ofta tänker på arbetet även på fritiden. Nedan illustreras de komponenter som ingår i ansträngnings-belöningsmodellen.



Figur 1. Ansträngning-belöningsmodellen (Siegrist 1996, s. 30)

I figuren urskiljs tidigare nämnda dimensioner som kan appliceras på ett brett spektrum av yrken. Över tid har modellen kommit att utvecklas till att överengagemang i arbetet lagts till. I den första modellen (ovan) ingick överengagemang i hög ansträngning på arbetet. Men i den utvecklade modellen (nedan) är överengagemang ett självständigt koncept innehållande de interna ansträngningsfaktorerna, vilket redovisas som figur 2 nedan.



Figur 2: Nuvarande skildring av ansträngnings-belöningsmodell (Peter & Siegrist, 1999, s. 444).

Den nuvarande modellen har resulterat i tre hypoteser för utfall i de studier som utgår från denna modell. Den första hypotesen gällande externa faktorer förutspår en ökad risk för ohälsa vid hög ansträngning i kombination med låg belöning. Den andra hypotesen menar att individen kan utveckla ohälsa i kombination av överengagemang och låg belöning oavsett om överengagemang är ett resultat av interna eller externa krav. Siegrits (1999) sista hypotes menar att risken för ohälsa är som högst när individen har en blandning av dessa, det vill säga när det finns en obalans mellan ansträngning och belöning samtidigt som denne har ett överengagemang i arbetet (Vegchel m.fl., 2005).

Siegrist (1996) menar alltså att risken för stress och utmattning ökar när individens ansträngning är högre än belöningen. Det finns flera exempel på när detta kan uppstå, till exempel vid få arbetstillfällen eller problematiskt anställningskontrakt, vilket kan bero på att individen saknar utbildning, har kort utbildning, hög arbetslöshet eller att det finns svårigheter att omlokalisera. Individen kan vara medveten om denna obalans och kan av strategiska skäl arbeta under dessa förhållanden för att exempelvis få bättre arbetsmöjligheter på lång sikt. Obalans kan även uppstå i situationer där individen är överengagerad i arbetet och saknar rimlig uppfattning av kraven på arbetet och hur de själva hanterar arbetet (Siegrist, 2012).

Sammanfattningsvis förespråkar modellen att de anställdas prestationer behöver få erkännande och bidra till social, materiell eller psykologisk belöning. Obalans mellan ansträngningen och belöningen kan leda till stress och ohälsa bland de anställda, och det är således viktigt att sträva efter en balanserad ansträngning och belöning i verksamheter. Modellen som visar på hur externa intryck behandlas av en individ och som därefter leder till en psykisk upplevelse och fysiska och känslomässiga reaktioner, uppkom under senare delen av 90-talet och fick stort inflytande (Allvin m.fl., 2013).

Teorin är intressant för studien på grund av dess fokus på psykosociala dimensioner såsom ansträngning, belöning, stress och välbefinnande, vilket är viktiga faktorer i den psykosociala arbetsmiljön. Genom att applicera teorin på det insamlade empiriska materialet går det att studera hur verksamheterna förhåller sig till dessa komponenter och därmed om den empiriska verkligheten går i linje med Siegrits resonemang eller inte. Utifrån detta teoretiska perspektiv kan man anta att arbetsplatser där medarbetarna har en gynnsam arbetsmiljö har en bra balans mellan ansträngningen och belöningen, samt att arbetsplatser med en missgynnsam arbetsmiljö har en obalans mellan komponenterna.

3.2 Human-relations teori

Forskning rörande den psykosociala arbetsmiljön utgår ofta från ett organisationspsykologiskt perspektiv som betonar det subjektiva samspelet i arbetsmiljön. Den teoretiska grunden inom detta område är human-relations-skolan som på många sätt är en motreaktion mot scientific management där människan i mångt och mycket ansågs vara utbytbar, kräva övervakning och behöva detaljinstruktioner. Human-relations teorin förespråkar i stället att människor har en inre drivkraft och förmåga att utvecklas samt att känslan av arbetsglädje är viktig både för människan och produktionen (Abrahamsson & Johansson, 2013).

Elton Mayo, australisk professor i psykologi och filosofi, var inspiratör till de uppmärksammade Hawtorne-studierna och ses som grundaren av mänskliga relationsrörelsen (human relations-teorin) (Pugh, 2007). Andra forskare som deltog i studien är främst Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson och Thomas North Whitehead, men det var Mayo som genom resor till England och genom sina böcker om Hawtorne-studiens resultat, kom att uppnå det slutliga resultatet och därmed anses vara den främsta företrädaren (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2015.)

Hawtorne-studierna genomfördes på det amerikanska företaget Western Electric Company under 1920-talet. Syftet med studien var att studera hur arbetsprestationen påverkades av olika faktorer i arbetsmiljön. Till en början ville Elton Mayo och hans stab studera hur ljuset i arbetslokalen påverkade de anställdas produktivitet, men de lyckades inte hitta en korrelation mellan ljuset och produktiviteten, vilket resulterade i att andra faktorer studerades. Men trots att de testade olika variationer i arbetsmiljön såsom att dämpa ljuset, raster/inga raster, fler/färre arbetstimmar till inga fria måltider, såg de att produktiviteten ökade. Resultatet var förbryllande och stämde inte överens med studiens hypotes om ett samband mellan yttre miljöfaktorer och produktiviteten. Slutsatsen visade i stället att produktiviteten bland arbetarna tycktes komma från intresset och uppmärksamheten från ledningen (ibid).

Forskarna kom fram till följande fem saker. För det första kunde experimentet motbevisa tidigare uppfattning om att produktivitet och arbetstrivsel inte beror på ekonomiska faktorer. Snarare påverkas det av den sociala arbetsmiljön i form av positivt ledarskap och uppmuntran, kommunikation och attityd. Experimentet kunde även motbevisa rådande teori om att motivation endast kommer från materiella belöningar i form av lön och från de anställdas eget intresse. Resultatet visade även att större experiment med över 20 000 deltagare visade positiv respons på hög nivå gällande bland annat förbättrat ljus i arbetslokalen och att uppmuntran och tacksamhet är viktigare än övertalning från ledningen (ibid).

Även arbetsmiljön i form av arbetskamrater och informella grupper har stor betydelse och inverkan på arbetsplatsen. Slutligen kunde experimentet motbevisa rådande hypotes om att individer är oorganiserade och handlar utifrån egenintresse och självbevaringsdrift. Experimentet skiftade fokus från Taylorismen, vars synsätt utgår från det objektiva och mätbara, till Human Relations, som betonar de subjektiva, mänskliga relationerna och upplevelsen av arbetsmiljön, som särskilt viktiga för arbetaren (Önday, 2016).

Teorin beskriver att den informella strukturen, det vill säga den personliga och inofficiella kulturen mellan medarbetarna är viktigare än den formella. Organisationen är således inte konstruerad på teoretisk väg utan lever snarare genom ett eget informellt liv. För chefer är det därför viktigt att känna till hierarkin och gruppdynamiken för att kunna anpassa sitt ledarskap efter verksamheten (Flaa m.fl., 1998). Arbetsviljan är även som mest framgångsrik när medarbetarna upplever trivsel, deltagande, ömsesidig kommunikation och allmänt goda arbetsförhållande.

Sociala belöningar i form av bekräftelse, uppmuntran och beröm är således viktiga för motivationen. Det innebär att den anställde, utöver att behöva få materiella behov tillgodosedda, även har ett stort socialt behov både från medarbetare och chef (ibid).

Human-relations rörelsen har lämnat flera avtryck i organisationsmiljöer, men den kanske största inverkan, åtminstone på ett ideologiskt plan, var en människosyn som är något mer human än den tidigare maskinella människosynen. Som en följd av detta introducerades personalavdelningar i företag under 1940–1950-talet, vilket vi idag kallar HR-avdelningar (Abrahamsson & Johansson, 2013). Det ledde också till vidare forskning inom psykosocial arbetsmiljö där teorin framför allt belyser vikten av motivationen och prestationen med mänskliga relationer och att få känna uppskattning och grupptillhörighet på arbetsplatsen. Om det inte uppfylls kan konsekvenserna bli att den anställde vantrivs på arbetsplatsen, vilket kan påverka både arbetstrivseln och personalomsättningen. Man kan anta att arbetsplatser där medarbetarna har en välmående arbetsmiljö präglas av god gemenskap, dynamik, och att arbetsplatser med sämre arbetsmiljö har sämre eller saknar dessa dimensioner. Teorin kan därmed belysa hur sociala och kontextuella skillnader och likheter påverkar de anställda.

Summering av teoriavsnittet

Dessa två teorier har valts ut för att de berör flera av de faktorer som tidigare forskning anser skapar en god psykosocial arbetsmiljö. Med tanke på att anställda inom hälso-och sjukvården ofta kan ha en hög ansträngning (Björn & Tengblad, 2023), samtidigt som det kan finnas svårigheter att behålla personalen, finner jag Ansträngning-belöningsmodellen intressant för att studera psykosocial arbetsmiljö inom just hälso-och sjukvården då jag tror att den generellt höga personalomsättningen inom offentlig sektor delvis kan bero på en obalans mellan ansträngning och belöning. Med detta i åtanke finner jag det intressant att studera hur deltagarna i denna studie upplever den arbetsrelaterade belöningen och hur detta står i kontrast till arbetsansträngningen.

Något som ansträngning-belöningsmodellen däremot fokuserar mindre på är dimensioner av de mer ”mjuka” faktorerna såsom immateriella belöningarna eller relationen mellan medarbetarna. Detta är något som Human-relations teorin fokuserar mer på då teorin betonar det subjektiva samspelet i organisationer och förespråkar en att inre drivkraft och förmåga att utvecklas samt att känslan av arbetsglädje är viktig både för människan och produktionen.

Likheter mellan de två teorierna är kanske framför allt deras betoning på vikten av social och materiell belöning samt att de anställda får bekräftelse och beröm på arbetsplatsen. Skillnader mellan de olika teorierna rör bland annat att ansträngning-belöningsmodellen framför allt fokuserar på balansen mellan ansträngning och belöning samt interna eller externa krav innehållandes bland annat överengagemang som ett självständigt koncept. Human-relations teorin lägger i stället mer fokus på den informella kontexten i organisationer och belyser att arbetskamrater och informella grupper har stor betydelse och inverkan på arbetsplatsen, det vill säga det sociala samspelet.

I det stora hela upplever jag att ansträngning-belöningsmodellen i större utsträckning än Human-relations teorin belyser de ”hårda” faktorerna i form av exempelvis materiella belöningar, medan de mer mjuka dimensionerna belyses genom Human-relations teorin. Genom att använda dessa teorier kan en förklaring och förståelse för det empiriska materialet skapas utifrån ett brett organisationsteoretiskt perspektiv och med fokus på både mjuka och hårda dimensioner. Teorierna används både i framtagandet av intervjufrågor och som analysverktyg av det empiriska resultatet, vilket beskrivs mer ingående i kapitel 4-metod.

4. Metod

Följande kapitel redogör för urvalsprocessen, den valda metodansatsen och analysmetoden. Jag diskuterar även etiska riktlinjer och dilemman, kvalitetskriterier och kontextuella omständigheter. Kapitlet innehåller också en beskrivning av tillvägagångssättet och en avslutande metoddiskussion.

4.1 Urval

I denna studie har det empiriska materialet bestått av åtta intervjuer genomförda på två kommunala verksamheter inom hälso-och sjukvården. Offentlig sektor är den största finansören inom vården, både vad gäller offentlig och privat regi (Statistikmyndigheten SCB, 2014). Den kommunala hälso-och sjukvården är både en viktig vårdgivare för medborgare och en viktig arbetsgivare för tusentals människor, och som jag anser ska kännetecknas av stabilitet och trygghet. Valet av kommunal hälso-och sjukvård med fokus på psykosocial arbetsmiljö är baserat på intresse för detta område och en nyfikenhet kring hur de anställda faktiskt upplever sin psykosociala arbetsmiljö. Min huvudsakliga ambition är inte att skapa en förklaring, utan att skapa en förståelse till varför människor vill arbeta i dessa typer av organisationer.

De verksamheter som valts ut är belägna i samma kommun i Stockholms län, vilket valdes utifrån att det låg nära till hands och för att jag var bekant med verksamheterna sedan tidigare. Det hade inte spelat någon roll var i landet jag studerar, utan syftet med studien är aspekter som är relevanta i hela landet. Urvalet uppfyller även studiens kriterium, vilket är verksamheter som arbetar klientnära och därmed uppfyller kriteriet för verksamheter som kan ha svårt med rekrytering. De valda verksamheterna är jag bekant med sedan tidigare, som anställd, och det har således funnits en förförståelse och kunskap om arbetsplatserna, vilket diskuteras mer ingående i 4.8-metoddiskussion.

Anledningen till att respondenterna i studiens frågeställning inte delats upp mellan de två arbetsplatserna beror på att studien inte avser jämföra de två arbetsplatserna. I stället studeras två arbetsplatser beroende på att verksamheterna är relativt små men samtidigt verksamma inom samma område, vilket således skapar ett bredare omfång av respondenter och verksamheter. Däremot påverkas verksamheterna av olika kontextuella omständigheter vilket kan påverka den psykosociala arbetsmiljön, och jag finner det således relevant att tydliggöra respondenternas arbetsplats i resultatredovisningen.

4.2 Deltagarna

Åtta personer har intervjuats och dessa utgörs av två enhetschefer och åtta medarbetare. Anledningen till att intervjua både medarbetare och chefer är för att ge en bred, mer täckande dimension av undersökningsområdet. För att tydliggöra vilka intervjuutsagor som tillhör medarbetare respektive chef är resultatavsnittet strukturerat utifrån de två undersökningsgrupperna. Det innebär inte att studien är komparativ mellan de två grupperna, däremot kommer likheter och skillnader i intervjuvaren att tydliggöras för att ge läsaren en klar bild av intervjupersonernas beskrivningar och berättelser. Respondenternas utsagor presenteras som en sammanhållen grupp men källrefereras till respektive arbetsplats.

Urvalskriteriet för chefer har varit att de i sin yrkesroll arbetar nära och med fokus på medarbetarnas arbetsmiljö samt har ett ansvar för det dagliga arbetet i verksamheterna. Urvalskriterier har vidare varit anställda som har en tillsvidareanställning och som har likvärdiga arbetspositioner och med liknande klienter. Detta för att jämföra den empiriska information som inhämtats genom intervjuerna. Intervjupersonernas yrkestitlar har bestått av enhetschefer, behandlingspedagoger, boendestödjare och en samordnare som alla hade erfarenhet och kunskap som ansågs värdefulla för studiens syfte. Beträffande intervjupersonernas bakgrund finns en spridning vad gäller kön, ålder och yrkesverksam tid. Då en del av studien fokuserar på tankar och upplevelser av offentlig sektor som helhet var det även önskvärt att intervjua personer som har arbetslivserfarenhet från andra sektorer, vilket ungefär hälften av deltagarna uppfyller. Nedan presenteras vardera deltagare med fiktiva namn. De två verksamheterna namnges som ”arbetsplats 1” respektive ”arbetsplats 2”.

Deltagare 1-Malin, kvinna som arbetar på arbetsplats 1 som enhetschef. Har varit enhetschef i verksamheten sedan 2021.

Deltagare 2-Marianne, kvinna som arbetar på arbetsplats 1 som samordnare. Hon har varit anställd sedan 2022, har dock varit anställd som boendestödjare några år tillbaka i tiden.

Deltagare 3-Sven, man som arbetar på arbetsplats 1 som boendestödjare. Han har varit anställd sedan 2021.

Deltagare 4-Johannes, man som arbetar på arbetsplats 1 som boendestödjare. Han har varit anställd sedan första kvartalet av 2022.

Deltagare 5-Veronika, kvinna som arbetar på arbetsplats 2 som enhetschef. Har varit enhetschef i verksamheten sedan 2021.

Deltagare 6-Leo, man som arbetar på arbetsplats 2 som behandlingspedagog. Leo har varit anställd sedan verksamheten startade 2021.

Deltagare 7-Heidi, kvinna som arbetar på arbetsplats 2 som behandlingspedagog. Hon har varit anställd sedan 2022.

Deltagare 8-Ulrika, kvinna som arbetar på arbetsplats 2 som behandlingspedagog. Ulrika har varit anställd sedan 2022.

4.3 Kvalitativa intervjuer

Studiens kvalitativa metod har valts utifrån studiens forskningsfrågor där fokus kretsar kring upplevelser i form av exempelvis tankar, känslor och uppfattningar inom ramen för studieämnet. Metoden lämpar sig för studier som är inriktade på att få en fördjupad förståelse för ett visst fenomen såsom människors upplevelser av ett visst sammanhang, som här, arbetsplatsen (Trost, 2005). Därav är en kvalitativ forskningsansats, vars primära syfte är att få beskrivningar utifrån respondenternas subjektiva livsvärld Kvale (1997), framgångsrik i denna studie.

Genom intervjuer får intervjupersonerna fritt berätta om sina tankar, känslor och attityder kring det som studeras, vilket också kan bringa kunskap inom områden som inte avsetts att studera. Intervjupersonernas svar är högst subjektiva och kan ge ny, okänd information inom ämnet, vilket i sin tur kan ge material utifrån en mer nyanserad bild. En fördel med att genom intervjuer ta del av upplevelser och beskrivning, är att analysen av intervjupersonernas berättelser kan ge insikt om personers prioriteringar, beteenden och drivkrafter, vilket är svårt att få genom kvantitativa studier. (Niklas Norberg Wirtén, 2019).

Att inhämta respondenternas erfarenheter och tankar genom personliga intervjuer berör både fakta- och meningsplanet, och ger även möjlighet till en nyanserad beskrivning av verkligheten (Kvale & Brinkmann, 2014). För att uppnå detta är det nödvändigt att som intervjuare både inhämta de explicita beskrivningarna och det som uttrycks mellan raderna samt att söka bekräftelse eller invändningar på de tolkningar man gör.

För att få möjlighet att ställa ett antal kärnfrågor till respondenterna samt få möjlighet till viss flexibilitet utifrån intervjuaren, genomfördes semistrukturerade intervjuer. Detta ger större möjlighet att påverka inriktningen på intervjufrågorna under intervjuernas gång (Alvehus, 2013), och det ger även möjlighet att ställa följdfrågor utefter respondenternas svar. Semistrukturerade intervjuer har använts i syfte att, i motsats till fullt strukturerade intervjuer, frambringa mer fördjupade svar om respondenternas erfarenheter och tankar inom ämnet (Bryman, 2018). Metoden kan även bidra till ett bredare insamlat material om undersökaren fångar upp det som sägs och ställer relevanta följdfrågor. I enlighet med Kvale och Brinkmann (2014), ser jag som intervjuare den kvalitativa intervjun som en aktiv process där vi tillsammans producerar kunskap, vilket förutsatts att respondenterna i denna studie bjudits in till ett personligt, tryggt och fruktsamt samtal.

4.3.1 Kontextens betydelse

Inom den hermeneutiska filosofin betonas att mänsklig förståelse och uppfattning är kontextuella där kunskap som ackvireras i en situation inte automatiskt är överförbar till en annan situation (Kvale & Brinkmann, 2014). Genom att genomföra kvalitativa studier i olika miljöer ges förståelse för kontextens betydelse för det som studeras och hur dessa påverkar tankesätt och beteenden (Bryman, 2018). Det är viktigt i intervjustudier att intervjuaren har en förståelse för att intervjupersonernas uttalanden har starka grunder i dess kontext. Den information som inhämtas från intervjuerna är därför viktiga att förstå utifrån kontexten, och det krävs således täta beskrivningar av organisationsmiljön (Kvale & Brinkmann, 2014). Många kvalitativa studier är noggranna med att återge kontexten i miljön som studeras. Dessa detaljer blir viktiga för undersökaren kopplat till urvalet och för att beskriva kontexten där dessa personer agerar (Bryman, 2018). Kontexten är intressant i denna studie som inbegriper en liten grupp individer med vissa gemensamma och skilda egenskaper och vars syfte är att få en fördjupad kunskap snarare än bred kunskap (Bryman, 2018).

Tidigare forskning rörande framför allt ledarskap, har ofta kritiserats för att ta för lite hänsyn till kontexten i undersökningsområdet (Lundqvist vid Linköpings universitet, 2014).

Kontexten är viktig för att förstå hur verksamheterna är utformade och vilka förutsättningar som påverkar den psykosociala arbetsmiljön. För att sätta urvalets upplevelser och beskrivningar i perspektiv är ett antal kontextuella omständigheter viktiga att känna till. Till att börja med arbetar båda verksamheterna i samma kommun och finansieras genom skattemedel.

Verksamheterna är dygnet-runt stödboende för personer med biståndsbeslut, för verksamhet 1 innebär det att arbeta med särskild service enligt SoL till personer över 18 år som har en psykisk sjukdom eller neuropsykiatrisk funktionsvariation. Målgruppen i verksamhet 2 är personer över 18 år med bland annat olika psykosociala svårigheter, beroendeproblematik, komplexa psykiatriska behov/samsjuklighet enligt SoL och LSS. Verksamhet 1 har varit verksam sedan 2006 och har i dagsläget åtta tillsvidareanställda och en chef. Verksamhet 2 startades 2021 och antalet tillsvidareanställda är i dagsläget fyra personer samt en enhetschef. Båda verksamheter har frågor kopplade till psykosocial arbetsmiljö som en stående punkt i de regelbundna arbetsplatsträffarna.

Organisatoriska skillnader mellan verksamheterna är att verksamhet 2 inte har en egen personallokal utan delar gemensamma utrymmen med klienterna. Verksamhet 1 har en samordnare som är underställd enhetschefen och samordnar personalen och klientrelaterade kontakter, vilket den andra verksamheten inte har. I verksamhet 1 arbetar personalen i team av minst två personer under kontorstid och under kvällar och nätter ensamma, och i verksamhet 2 arbetar personalen alltid ensamma. Därutöver är båda enhetscheferna lokaliserade i en annan lokal men besöker arbetsplatsen regelbundet. Annan organisatorisk skillnad är att personalomsättningen i verksamhet 1 varit lägre än i verksamhet 2, vilket redovisas i tabellen nedan.

| Verksamhet | Antal anställda jan 2022 | Antal anställda dec 2022 | Avgång | Rekrytering | Personalomsättning |
|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------|--------------------|---------------------------|
| 1 | 7 | 7 | 1 | 0 | 14,29% |
| 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 44,44% |

Figur 3: Personalomsättning. Källa: Kommunens HR-avdelning.

Ovan skillnader och likheter mellan verksamheterna är information som går att finna genom kommunens egen hemsida som har begärts ut via kommunens HR-avdelning eller som framkommer i intervjuundersökningen.

Det finns flera likheter mellan verksamheterna såsom att de arbetar med en liknande målgrupp, driver dygnet runt-verksamhet samt att de är två mindre verksamheter sett till antal anställda. Men också flera olikheter såsom verksamma år och att personalen i verksamhet 2 tillskillnad från verksamhet 1 alltid arbetar ensamma.

4.4 Tillvägagångssätt

Vanligtvis brukar antalet intervjuer variera kring 15+/-10 % (Kvale & Brinkmann, 2014). En styrande faktor är hur mycket tid och resurser som finns för att genomföra undersökningen, men ett allmänt intryck av intervjustudier är att det finns mycket att vinna på att genomföra färre intervjuer då mer resurser kan läggas på förberedelse och analysarbete (ibid). Det innebär att studier som håller sig inom ovan omfattning förbättrar sina förutsättningar att få en djupare förståelse för intervjumaterialet.

Intervjupersonerna kontaktades muntligt och fick information om studiens syfte och varför just dem kontaktades. Intervjupersonerna fick även besvara några frågor för att bekräfta att de uppnådde tidigare nämnda urvalskriterier. Därefter bokades intervjuer in och intervjupersonerna fick möjlighet att ge önskemål om huruvida intervjuerna skulle ske fysiskt eller via videolänk. Samtliga intervjuer skedde under arbetstid i enskilda samtalsrum för att minska risken att intervjun skulle bli störd och således kunna påverka intervjuerna. Två av intervjuerna skedde fysiskt på arbetsplatserna och resterande skedde via Teams på arbetsplatserna. Intervjuernas tidsomfång varierade mellan 40–65 minuter och dessa spelades in så att jag som intervjuare kunde fokusera på samtalet för att sedan återgå till det inspelade materialet inför transkribering (Kvale & Brinkmann, 2009). Några av deltagarna har även fått ett fåtal kompletterande frågor efter det att intervjuerna utförts. Kontakterna har i dessa fall skett via telefon eller mejl.

4.4.1 Utformning av intervjufrågor

Intervjuerna skapades med hjälp av en intervjuguide där majoriteten av frågorna formulerades utefter det teoretiska ramverket. Då intervjuguiden strukturerar ett antal kärnfrågor ges utrymme att även följa upp deltagarnas svar och nya riktningar kan således öppna sig. Utformningen av intervjufrågorna är i enlighet med Kvale och Brinkmann (2014), korta och enkla att förstå, och intervjusvaren desto längre. Intervjufrågorna delas upp efter två teman: 1. medarbetare och 2. chefer.

Till dessa två intervjugrupper ställs några gemensamma frågor, men i övrigt skiljer sig intervjufrågorna på grund av intervjupersonernas olika arbetsuppgifter. Mer om intervjufrågorna går att finna i bilaga 1.

4.5 Analysprocess

Att analysera det empiriska materialet innebär att dela upp intervjumaterialet i mindre bitar och därefter undersöka de enskilt. Därefter sätts delarna ihop för att få en helhet av det insamlade materialet. Inom kvalitativa studier är det vanligt förekommande att undersökaren kodar materialet med hjälp av teman eller kategorier som har sitt ursprung i teorierna och det insamlade materialet. Kategorierna radas upp och sedan sällar undersökaren ut huvudkategorierna som man sedan arbetar vidare med (Eriksson Barajas, Forsberg & Wengström, 2013).

I denna studie har analysverktyget varit de två valda teorierna, human relations-teorin och ansträngnings-belöningsmodellen, vilket inneburit att den information som teorierna lyfter fram som viktiga i den psykosociala arbetsmiljön, är de parametrar som jag även utgått från i analysarbetet. Detta har skett genom Eriksson Barajas, Forsberg och Wengströms innehållsanalys. Analysmetoden kännetecknas av att undersökaren på ett systematiskt och stegvis sätt klassificerar den insamlade data för att på så sätt kunna urskilja mönster och teman med målet att beskriva specifika fenomen. Innehållsanalysen kan göras utifrån två olika abstraktionsnivåer. Den ena kallas manifesta innehåll, vilket är de mönster och teman som är direkt synliga och uttryckta i texten. Det andra alternativet innebär att undersökaren analyserar det latent innehåll, det vill säga tolkning av textens innebörd. Det innebär att undersökaren identifierar centrala teman, kodning och kategorier. I denna studie undersöks både manifesta och latent uttryck med egna tolkningar av texten, vilket går i linje med Graneheim och Lundman (2004) som skriver att det alltid sker någon form av tolkning men att djupet på tolkningen kan skilja sig åt.

Analysprocessen har följt Eriksson Barajas, Forsberg och Wengströms fem steg i innehållsanalys:

- Läst igenom det insamlade materialet flera gånger för att skapa en uppfattning och förståelse för materialet.
- Undersökt vad texten faktiskt handlar om och givit utsagorna koder. I detta steg har jag skapat en tematisering med det viktiga innehållet i varje intervju.

-Kondenserat koderna till kategorier för att sortera materialet. För att kondensera intervjumaterialet har jag skapat ett kodschema utifrån ovan tematisering.

I kodschemat urskiljas likheter och skillnader i intervjuerna för att på så sätt hitta kategorier. Dessa kategorier utgör det manifesta innehållet.

-Letat mönster i kategorierna och sammanfattat dessa till ett eller flera teman. Mönstren har bestått av likheter, skillnader, motsatser och hierarkiska nivåer. Detta har resulterat i ett varsitt tema för medarbetare och chefer med tre underliggande teman som sammanfattar intervjuerna utifrån studiens teoretiska perspektiv.

-Sista steget i analysen har handlat om att tolka och diskutera materialet, vilket sker i kapitel 6 där intervjumaterialet analyseras och förstås utifrån valda teoriramverk. I analysen framgår även det latent innehåll.

Analysprocessen har utgått från en abduktiv forskningsansats som innebär att fokuset skiftar mellan teori och empiri. Förhållningsättet gör det möjligt att generalisera resultatet samt att detta kan förstås genom teoretiska ramverk (Larsson m.fl., 2005). Då teorier om psykosocial arbetsmiljö varit vägledande för utformandet av intervjuguiden, bidrog det till en viss förståelse för ämnet innan intervjuerna genomfördes, vilket jag ansåg viktigt. Det bidrog även till att frågorna fick mer relevans och intresse utifrån det teoretiska ramverket.

4.6 Etik

Ur ett etiskt perspektiv är det viktigt att undersökaren tar hänsyn till deltagarnas integritet och att ansvara för att de etiska riktlinjerna följs. De grundläggande etiska riktlinjerna rör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Bryman, 2018). Varje studie behöver ta hänsyn till de etiska principerna som reglerats i etiklagen (2003:460), vars syfte är att skydda den enskilda människan och respektera människovärdet vid olika typer av studier.

Enligt Vetenskapsrådet (2017) är följande fyra forskningsetiska krav viktiga att ta hänsyn till:

-Informationskravet: deltagarna ska få information om studiens syfte samt att deras medverkan är helt frivillig. De ska också få information om att de har rätt att avbryta sin medverkan vid vilken tidpunkt som helst under studiens gång. Studiens deltagare har muntligt blivit försedda med information om studien och intervjuförloppet, vilket presenteras i bilaga 2.

-Samtyckeskravet: det är upp till deltagarna själva att avgöra om de vill delta och under vilka premisser.

De ska bli försäkrade om att det inte blir konsekvenser ifall denne avbryter sin medverkan. Samtyckeskravet säkerställdes genom att deltagarna fick ge ett muntligt samtycke i samband med intervjuerna.

-Konfidentialitetskravet: den information som samlas in rörande deltagarna ska bevaras med stor försiktighet och på ett sådant sätt att informationen inte kan hamna i fel händer.

Röstinspelningarna har endast hanterats och förvarats av mig som undersökare.

Konfidentialitetskravet har också tagit i beaktan genom att delge deltagarna med fiktiva namn.

-Nyttjandekravet: det empiriska material som samlas in får endast användas inom ramen för studien och alltså inte i andra syften. Detta har beaktats genom att röstinspelningar och transkriberingar med deltagarna raderades efter det att studien slutfördes.

Under studiens gång tillbringade jag tid för etisk reflektion i samtliga delar relaterade till deltagarna. Vid utformandet av intervjufrågor var utgångspunkten att utforma frågor som inte var för känsliga och att minimera risken att frågorna kunde uppfattas som kränkande. För att ändå få så personliga intervju svar som möjligt lades fokus på att få deltagarna att känna sig så avslappnade och trygga som möjligt. Detta skedde genom att konversera innan intervjuerna samt att de fick möjlighet att ställa frågor om intervjuerna innan de startade.

Deltagarna gav intryck av att vara positiva till att dela med sig av sina personliga erfarenheter och tankar, och under intervjuernas gång upplevdes deltagarna som alltmer avslappnade.

Ingen av deltagarna gav intryck av att känna sig obekväma eller inte vilja besvara intervjufrågorna. Några av intervju personerna delade med sig av känslig information, både om sig själva och om andra personer, vilket ledde till ett etiskt dilemma huruvida informationen skulle hanteras för att inte äventyra deltagarnas eller andra människors anonymitet. Det ledde till att information som ansågs för känslig uteslöts ur studien. För att undvika att intervju personerna och verksamheterna kunde identifieras valdes att aidentifiera kommunerna där verksamheterna är verksamma och namnen på verksamheterna. I samtliga etiska aspekter intogs ett förhållningssätt i enlighet med en god forskningssed (Vetenskapsrådet, 2002).

4.7 Kvalitetskriterier

Enligt Bryman (2011) är begreppen validitet och reliabilitet svåra att tillämpa inom kvalitativa studier. I och med att mätning inte är det huvudsakliga intresset i dessa typer av studier har begreppet inte samma betydelse som i den kvantitativa ansatsen.

I kvalitativ metod avgör man studiens kvalitet i stället genom tillförlitlighet som innefattar fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera (ibid.).

Det första delkriteriet, trovärdighet, bedömer huruvida resultatet kan betraktas som trovärdigt av andra än undersökaren. Eftersom beskrivningar av den sociala verkligheten kan skilja sig från person till person är det viktigt att undersökaren tydligt skildrar det empiriska materialet. Denna studie följer högskolans regler för uppsatsskrivande för att säkerställa att studien är trovärdig. I resultatredovisningen skildras även intervjumaterialet i form av flertalet citat, vilket bidrar till en mångfacetterad bild av verkligheten.

Det andra delkriteriet, överförbarhet, inbegriper en bedömning om huruvida studiens resultat kan överföras till andra kontexter. Jag har i denna studie granskat och givit beskrivningar av verksamheternas och deltagarnas kontextuella omständigheter. Jag har även ställt frågor om den offentliga sektorn som helhet, vilket kan tänkas i viss mån vara överförbara till andra kontexter. Det är dock viktigt att ha i åtanke att denna studie inte avser att generalisera resultaten, utan avser att bidra med insikter om hur olika faktorer kan påverka och främja den psykosociala arbetsmiljön.

Det tredje delkriteriet, generaliserbarhet, ska finnas för att belysa allmänna företeelser och tendenser. Studien kan visa på allmänna tendenser avseende psykosocial arbetsmiljö i hälso- och sjukvårdssektorn i kommuner, vilket stärks genom att materialet består av två olika verksamheter.

Det fjärde delkriteriet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera, bedömer huruvida undersökaren redogör för de olika delarna i forskningsprocessen. I uppsatsskrivandet redogör jag för studiens olika delar och skildrar även kontextuella omständigheter som är viktiga att känna till. Studien har även granskats av både mig och handledaren, och jag har även utfört studien objektivt och utan personliga värderingar.

4.8 Metoddiskussion

Förförståelse

Förförståelse innebär enligt Graneheim och Lundman (2004) att forskaren själv har tidigare erfarenhet eller kunskap av det undersökta området, vilket kan sätta prägel på analysen.

I denna studie är verksamheterna platser som jag varit bekant med sedan tidigare, vilket var fördelaktigt för att det låg nära tillhands och uppfyllde studiens kriterier. Det innebar också att det fanns en ökad tillgänglighet till deltagarna då jag tidigare arbetat med flera av deltagarna.

Men att vara bekant med verksamheterna kan potentiellt påverka studiens trovärdighet (Graneheim & Lundman, 2004), och det är inte helt säkert att deltagarnas intervjuvar sett likadana ut om de intervjuats av en främmande person. För att minska risken för skevhet har jag försökt inta en objektiv roll både vad gäller intervjuerna och studien i helhet, vilket framför allt skapats genom att deltagarna givits samma förutsättningar och jämförts på samma villkor samt genom att vara saklig i kontakten med deltagarna.

Vald metod

Vid genomförande av en studie med kvalitativ ansats är det viktigt att känna till de utmaningar som finns, både gällande intervjuer och den kvalitativa ansatsen som helhet. Vad gäller kvalitativa forskningsintervjuer skriver Kvale och Brinkmann (2021) att det är viktigt att förstå att det finns en maktasymmetri mellan intervjuaren och deltagaren, vilket beror på att samtalet inte är ett öppet vardagligt samtal mellan två jämbördiga parter. I stället har intervjuaren en vetenskaplig kompetens, bestämmer intervjuämnet och definierar intervjusituationen. Jag har både innan, under och efter intervjuerna reflekterat över min och deltagarnas roller, och har en insikt i att det till viss del råder ett maktförhållande. För att minska maktobalansen mellan mig och deltagarna har jag framför allt skaffat mig kunskap om etiska frågor och dilemman och även informerat deltagarna om de etiska aspekter som nämndes i kapitel 4.5-etik.

Den vanligaste kritiken som riktats mot kvalitativa studier har framför allt handlat om att de är alldeles för subjektiva vad gäller uppfattningar och relationen mellan intervjuaren och deltagarna, vilket kan leda till svårigheter att replikera en undersökning. Kritiker menar också att det är problematiskt att generalisera resultatet utöver den situation som studeras, vilket beror på att urvalet är för litet och således leder till att det blir svårt att generalisera till andra miljöer (Bryman, 2018). Med detta i åtanke har jag i denna studie strävat efter att vara transparent i mitt förfarande, vilket skett genom att jag uttryckt hur jag gått till väga i studiens olika delar. Detta ger en beskrivning och förståelse för hur studien är uppbyggd och bidrar till att läsarna kan ta del av studiens olika delar och aspekter.

5. Empiriskt resultat

I följande kapitel presenteras resultaten från studiens intervjuer. Rubrikerna har härletts av studiens teoretiska utgångspunkter. Kapitlet är strukturerat utifrån två delar, i den första presenteras resultaten utifrån ett medarbetarperspektiv, i den andra chefernas perspektiv. I respektive del är redogörelsen strukturerad utifrån de teoretiskt härledda rubrikerna. För att styrka resultaten används citat från intervjuerna.

Tema 1-medarbetare

Som nämndes i inledningen har offentliga sektorn som helhet, men framför allt inom kommunal verksamhet, svårt att rekrytera och behålla personal. Utöver att undersöka verksamheternas psykosociala arbetsmiljö finner jag det därför intressant att få mer kunskap om hur de anställda upplever offentlig organisation som arbetsgivare, vilket inte behöver avgränsas till de två undersökta verksamheterna, utan till tidigare arbetslivserfarenheter. Jag kommer därför börja med att presentera deltagarnas upplevelser och tankar kring offentlig organisation som arbetsgivare.

Intervjupersonerna berättar att de upplever att den offentliga sektorn är en bra arbetsgivare och att de i det stora hela har bra erfarenheter. Det blir tydligt att det finns en stolthet att arbeta offentligt hos flera av medarbetarna, med känslor av att man arbetar för det allmänna och inte för att endast stärka den egna organisationen. Intervjupersonerna lyfter också fram tryggheten som en av de bästa fördelarna med offentlig sektor, både vad gäller anställningstrygghet såsom att arbete hos offentliga arbetsgivare är mer skyddat och att man som anställd har möjlighet att larma till flera instanser om något inte går rätt till. Flera av deltagarna lyfter även fram utbildningsmöjligheter som en fördel med att arbeta offentligt, och att man som medarbetare har goda möjligheter att påverka sin arbetsplats. Några av intervjupersonerna har en bild av att det är mindre stress och press i offentliga verksamheter, och att det bland annat kan bero på att organisationen har en stark och stabil grund. I verksamhet 1 berättar Marianne och Sven att det känns fint att arbeta hos en organisation som inte drivs av ekonomisk vinst.

Marianne förklarar att hon är kritisk till privata företag som skor sig på sjuka människor. Leo, medarbetare i verksamhet 2, instämmer med Marianne och Sven. Nedan följer ett utdrag från intervjun med Ulrika:

Jag förstår inte varför det inte är populärt att arbeta offentligt! De har bara fått dåligt rykte. Men det är ju jättebra att jobba åt kommunen. Jag ska aldrig mer jobba privat, jag lovar! (Ulrika)

Deltagarna delar även med sig om vilka aspekter som kan förbättras. Något som tydligt framgår är att intervjupersonerna lyfter fram lönen som ett område som behöver förbättras. För att kunna konkurrera med det privata näringslivet kan ett lönelöft för de anställda vara viktigt. Leo och Ulrika, från verksamhet 2, anser också att det behövs en kortare beslutskedja för att förenkla arbetet och för att snabbt kunna fatta viktiga beslut.

Inledningsvis ställdes även frågor om de anser arbetet med psykosociala arbetsmiljöfrågor som viktigt samt om det bedrivs ett aktivt arbetsmiljöarbete i verksamheterna. Resultaten visar att intervjupersonerna ser arbetet med psykosociala arbetsmiljöfrågor som viktigt, flera benämner dessutom arbetet som mycket viktigt. Framför allt lyfts det fram att det är viktigt att må bra och trivas bra på arbetsplatsen och att inte arbeta under långvarig stress eller höga krav. Intervjupersonerna anser även att det finns ett aktivt arbetsmiljöarbete på arbetsplatserna och att arbetet framför allt visar sig genom att medarbetare och chefer kommunicerar om dessa frågor.

Deltagarna upplever att det i verksamheterna finns ett delat ansvar mellan chef och medarbetare för arbetsmiljön och att chefen och medarbetare samverkar med varandra. I verksamhet 2 beskrivs det återigen att samverkan mellan medarbetare och i vissa fall chefen, varit problematisk, vilket lett till att personal sagt upp sig. I dagsläget har detta dock förbättrats avsevärt i och med personalomsättningen. I verksamhet 2 blir det tydligt att verksamheten tidigare haft brister i den psykosociala arbetsmiljön och att det på senare tid lagts mycket vikt vid att utveckla och förbättra arbetsmiljöarbetet.

5.1 Mänskliga relationer

Följande tema diskuterar betydelsen av mänskliga relationer i verksamheten för att främja en god psykosocial arbetsmiljö. Deltagarna delar med sig av sina upplevelser av relationerna till medarbetarna och chefen, och vad som är viktigt i och med dessa.

Kommunikation viktigt för arbetsmiljön

Intervjupersonerna lyfter fram vikten av kommunikation för att främja en god psykosocial arbetsmiljö. I verksamhet 1 berättar Johannes och Marianne att kommunikationen är särskilt viktig i mindre verksamheter och att flera av de anställda arbetat tillsammans i många år. I verksamhet 2 betonar både Leo och Heidi att kommunikationen i verksamheten tidigare varit mycket dålig (den beskrivs även som giftig) men att den idag är betydligt bättre både mellan medarbetarna och chefen och medarbetarna. Leo respektive Heidi beskriver det enligt följande:

Jag kan säga så här, vi har en väldigt tung period bakom oss där vi i personalgruppen inte klickade, hade olika agendor och helt enkelt inte kunde kommunicera bra med varandra. Till slut blev det en ohållbar situation och jag kände att detta jobb var det tråkigaste jag någonsin haft. Många sa upp sig eller var tvungna att sluta och det blev nyrekrytering. Med de nya kollegorna klickar vi och är respektfulla mot varandra, och vi kommunicerar mycket bättre (Leo).

När jag började här var jag väldigt mobbad, isolerad och mådde jättedåligt. Arbetsmiljön var inte bra, giftig, och det var några som inte accepterade mig. Det var framför allt en person som inte accepterade mig. Jag tog upp det med chefen som då hjälpte mig att bättre komma in i personalgruppen. Under de första månaderna mådde jag väldigt dåligt och kom inte in i personalgruppen. Men när dessa personer slutade arbeta här och vi anställde nya kollegor blev det jättestora förändringar. Nu mobbas vi inte utan vi är snälla mot varandra och kommunicerar bra, jag tror vi lärt oss hur det inte ska vara och hur det borde vara (Heidi)

Intervjupersonerna i verksamhet 1 berättar vidare att de har en välfungerande kommunikation mellan medarbetarna. Marianne berättar att även om kommunikationen är bra så kan hon uppleva att några medarbetare drar sig för att kritisera, och att kommunikationen framför allt är stark mellan de som arbetat länge i verksamheten.

Sven anser att kommunikationen är bättre mellan några medarbetarna och sämre mellan andra samt att medarbetare som arbetat länge i verksamheten ibland har svårt att ta till sig nya arbetsmetoder, vilket följande citat beskriver:

Kommunikationen är dynamisk. Jag märker att de gamla rävarna kanske har det lite jobbigt ibland och man klamrar sig kvar vid det gamla och invanda och sådär, och när jag försöker kommunicera nya idéer kan jag uppleva att gamla arbetsmönster är tryggare (Sven).

I verksamhet 2 uppger intervjupersonerna att de upplever att kommunikationen blivit betydligt bättre sedan det blev ett bortfall av två medarbetare tidigare i år och att de medarbetare som nu arbetar tillsammans fungerar bättre ihop och har bättre kommunikation än tidigare. Leo anser det viktigt att personalgruppen är lojala med varandra samt att de samspelar med varandra. Bland annat anser han att chefen inte behöver informeras om allt som sker mellan medarbetarna, utan att det snarare kan leda till att kollegorna skvallrar på varandra. En försvårande omständighet som lyfts fram i verksamheten är ensamarbetet som resulterar i att de sällan träffas och därmed inte har möjlighet att kommunicera på arbetstid, i stället ringer personalen ofta varandra på fritiden för att få tid att samtala om arbetsrelaterade saker. Heidi berättar att hon gärna inte vill tänka på arbetet på fritiden men att det är svårt att helt koppla bort arbetet då det ibland behöver kommunicera medarbetarna emellan.

Jag försöker verkligen att inte tänka på jobbet på fritiden då vi jobbar 24 timmar i sträck och då behöver jag göra annat på fritiden. Jag tycker att jag lyckas ganska bra med att inte läsa mejl eller hålla på med jobbmobil, men jag märker att mina medarbetare ofta tar med sig jobbet hem och ringer varandra på fritiden (Heidi)

Kommunikationen med chefen

I verksamhet 1 berättar Marianne att hon känner att kommunikationen med chefen är välfungerande och att de hörs flera gånger i veckan. Sven och Johannes berättar att kommunikationen med chefen är funktionell men att de sällan har kontakt med henne, vilket de gärna vill förbättra. Sven beskriver att chefens kommunikation med medarbetarna blivit sämre sedan de anställde en samordnare då mycket av kontakten nu går via samordnaren.

I verksamhet 2 uppger intervjupersonerna att kommunikationen idag är välfungerande.

Leo berättar att chefen anstränger sig för att ha en bra kommunikation med medarbetarna och att chefen kontakter verksamheten nästan dagligen samt genomför besök varje vecka. Leo berättar att det skett en klar förbättring gällande sättet som chefen kommunicerar på.

Tidigare upplevde Leo att chefen allierade sig med en av de tidigare anställda och att hon blint trodde på ord som sades om honom, vilket ledde till att han kände sig ifrågasatt och att han behövde försvara sig mot falska påståenden. Men efter att denna medarbetare avslutat sin anställning har kommunikationen och relationen blivit mycket starkare, berättar Leo.

God gemenskap

Det framgår av intervjuerna att verksamheterna i grund och botten har en bra gemenskap och gruppdynamik, och att medarbetarna anser det viktigt att stärka dessa delar för att bibehålla en god psykosocial arbetsmiljö. Bland annat samlas verksamheterna regelbundet för arbetsplatsträffar med både medarbetare och chef där en stående punkt på dagordningen är arbetsmiljöfrågor. I verksamhet 1 beskriver medarbetarna att det i det stora hela finns en god gemenskap, men att det är viktigt att aktivt arbeta för att stärka gemenskapen. Både Johannes och Sven berättar att det är viktigt att känna gemenskap med medarbetarna och chefen för att kunna utföra ett bra jobb och för att känna arbetsglädje. Marianne berättar att gemenskapen möjligen är extra stark mellan de medarbetare som varit anställda länge, men att de anstränger sig för att inkludera samtliga medarbetare. Marianne berättar att:

Gemenskap är viktig ur flera aspekter. Jag tycker att det är viktigt för arbetsklimatet både mellan medarbetare och chef, och det är viktigt att känna arbetsglädje. Det är de små sakerna som är viktiga för gemenskapen såsom att ha den här lilla fikastunden på morgonen och att bara checka av varandra. Sen kan jag ju tycka att det kanske skulle kunna göras mer samarbetsövningar och att hitta varandras olikheter och styrkor (Marianne).

God gruppdynamik

Under intervjuerna får deltagarna även beskriva hur de upplever gruppdynamiken i verksamheterna. I verksamhet 1 berättar intervjupersonerna att de känner att det finns en god gruppdynamik mellan medarbetarna. Gällande chefens roll i dynamiken uppger Marianne och Johannes att chefen är inkluderad och att de känner en tillit från chefens håll. Sven berättar att han önskar att chefen var mer på plats i verksamheten och att det skulle stärka gruppdynamiken i verksamheten.

I verksamheten 2 beskriver Heidi och Leo att de anser att gruppdynamiken i arbetsgruppen blivit mycket bättre sedan två medarbetare slutat och två nya anställts. Heidi berättar att medarbetarna fick lämna önskemål i rekryteringen och att de då önskade medarbetare som var äldre och med tidigare erfarenhet inom yrkesområdet. Ulrika förklarar att gruppdynamiken är viktigt för arbetsmiljön då en dåligt fungerande dynamik kan leda till vantrivsel. Ulrika berättar att hon upplever att en i personalgruppen inte inkluderas likaväl i dynamiken, vilket beror på personliga skillnader och som ibland leder till friktion.

5.1.2 Ansträngning, belöning och bekräftelse

Följande tema diskuterar deltagarnas uppfattning om sin egen ansträngning och om de är nöjda med den belöning de får samt om de känner sig bekräftade på arbetsplatsen.

Viktigt med belöningar

Intervjupersonerna uppger att det är viktigt med belöningar och att de kan te sig olika. I några fall finns det också ett samband mellan ökad ansträngning i strävan efter belöning. På frågan om vilken belöning de anser är viktigast -materiell eller social, uppger alla förutom Sven att sociala belöningar är viktigare än materiella, vilket följande utdrag visar:

Jag tycker att det är viktigt för arbetsmotivationen och arbetsglädjen med belöningar. Jag tycker att lönen är väldigt viktig för den ska jag leva på. Nu när allt är så dyrt så tycker jag det är ännu viktigare med en bra lön (Sven).

Balansen mellan ansträngning och belöning

När deltagarna i verksamhet 1 får frågan om de upplever balans mellan den egna ansträngningen och den belöning de får, svarar de att de känner att det finns en balans. När Sven får vidareutveckla sina svar framgår det dock att han emellanåt anser sig få för lite belöning för det jobb han utför och att han ibland anstränger sig mer för att få en ökad belöning. När Sven får svara på vilken belöning han tänker sig nämner han högre lön, men att han samtidigt inte är helt missnöjd. Han nämner även belöning i mindre form såsom fika eller biobiljetter. Även Johannes uppger att han ibland önskar att han fick mer belöning för sitt arbete i form av lön. I verksamhet 2 uppger Ulrika och Leo att de känner att det finns en balans mellan sin ansträngning och den belöning de får. Heidi berättar att hon ibland kan känna att belöningen inte matchar ansträngningen och att hon gärna vill få högre lön.

Bekräftelse viktigt för arbetsmiljön

Deltagarna får dela med sig av sina tankar och erfarenheter kring bekräftelse från chef och medarbetare. Intervjupersonerna anser att bekräftelse är viktigt eller mycket viktigt för den psykosociala arbetsmiljön och att de vill få bekräftelse på arbetet men också på hur man är som medarbetare. Flera av deltagarna är tydliga med att bekräftelse även kommer från klienter och andra samarbetsaktörer, och att bekräftelse från klienterna är lika viktigt som från chef och medarbetare. I verksamhet 1 skiljer sig upplevelserna av bekräftelse.

Sven berättar att han ibland upplever bekräftelse, men att han gärna vill få mer bekräftelse från framför allt chefen. I intervjun berättar han bland annat:

Jag upplever bekräftelse ibland. Men vi har ju ingen chef här. Det blir inte så mycket bekräftelse. Chefens ansvarsområde har blivit för stort, vilket blir på bekostnad av närvaro och delaktighet i vår arbetsgrupp. Det är mer bara att hon kommer med fakta eller medarbetarsamtal. Bekräftelse är viktigt, och det kan man ge fastän man är hårt ansträngd så jag tycker inte att bekräftelsen är tillräcklig. Från kollegor är det bättre, vi är bra på det. Vi är ju en liten arbetsgrupp (Sven).

Johannes beskriver att han upplever bekräftelse framför allt från medarbetarna men att det är lika viktigt att få bekräftelse från chefen. Han önskar att han fick mer bekräftelse i vissa situationer där han presterat särskilt bra eller varit i en utsatt situation. Marianne instämmer med att det är viktigt att få bekräftelse både från chef och medarbetare, men att den bekräftelsen hon får är tillräcklig. I verksamhet 2 uppger Ulrika och Leo att de är nöjda med den bekräftelse de får från medarbetare och chef, men Ulrika berättar att en medarbetare är mindre bra på att ge bekräftelse vilket påverkar henne negativt emellanåt då det kan finnas viss anspänning mellan de två. Leo anser att en aspekt av bekräftelse inte direkt handlar om vad som uttrycks utan mer om förtroende och tillit i olika situationer. Heidi berättar att hon upplever att medarbetare och chef har blivit allt bättre på att ge varandra bekräftelse, vilket följande citat visar:

Vi arbetar som ett team nu och vi alla kompletterar varandra, vi är också bra på att ge varandra bekräftelse. Men tidigare gav vi varandra ingen bekräftelse, vilket påverkade mig negativt och även arbetet. Jag känner mig nu både bekräftad och en social acceptans på arbetsplatsen (Heidi).

Viktigt med anställningstrygghet

Intervjupersonerna uppger att de anser det viktigt med anställningstrygghet och att de känner sig trygga i sina anställningar, bland annat anges tillsvidareanställning som viktig för att trygga ekonomin och känna samband till verksamheten. I verksamhet 1 berättar Johannes:

Jag har aldrig haft en fast anställning tidigare och aldrig riktigt upplevt en sådan trygghet, men jag känner att jag blivit mycket tryggare nu när jag fått en fast anställning (Johannes).

I verksamhet 2 förklarar Ulrika varför det är viktigt med anställningstrygghet:

Det är jätteviktigt med anställningstrygghet, det skapar stress annars. Om något händer är det viktigt att vara tillsvidareanställd så jag får rätt stöd. I offentlig sektor är detta stöd mycket större än i privat sektor. Det är också viktigt för min trivsel på arbetsplatsen (Ulrika)

Utvecklingsmöjligheter

I verksamhet 1 beskriver Johannes att han inte ser sitt arbete på stödboendet som sitt kall när det kommer till arbetslivet, och att han därför inte lägger särskilt stor vikt vid utvecklingsmöjligheter eller att avancera på arbetsplatsen. Sven berättar att han snart ska gå i pension och därför inte strävar efter att avancera eller utvecklas. Han är inte säker på att han skulle kunna utvecklas även om han ville det då utvecklingsmöjligheterna styrs av ekonomin och han upplever att det finns en pekpinne som påminner medarbetarna om det.

Marianne är den deltagaren som anser det mest viktigt att det finns utvecklingsmöjligheter, bland annat förklarar hon:

Jag känner absolut att det finns möjlighet att utvecklas och avancera. Jag tycker att det är viktigt att gruppen också känner att vi har möjlighet till att utveckla och påverka vårt innehåll, för det ingår ju också i den sociala arbetsmiljön att känna att man är en del av något, liksom att vi skapar något tillsammans (Marianne).

I verksamhet 2 beskriver intervjupersonerna att det finns utvecklingsmöjligheter genom bland annat utbildning, men också genom det faktum att de anställda arbetar ensamma således ställs krav på medarbetarna att tänka kreativt för att hantera svåra situationer som kan uppstå.

Ulrika berättar att hon är högskoleutbildad men ändå valt att arbeta på stödboendet och att om hon ville avancera eller utvecklas genom utbildning så hade hon valt en annan bransch. Men hon anser det ändå viktigt att det finns möjlighet att utvecklas för de medarbetare som har en sådan önskan.

5.1.3 Stress, krav och överengagemang

I följande tema redovisas deltagarnas upplevelser av arbetsrelaterad stress. De delar även med sig av sin syn på de krav som finns och om de anser kraven som rimliga eller orimliga. De personer som upplever stress eller för höga krav får vidare berätta om hur det påverkar deras psykosociala arbetsmiljö. För att få en inblick i verksamheterna och i arbetsmiljön är det även intressant att få kunskap om hur deltagarna upplever sitt engagemang, och resultaten redovisar därför också huruvida upplever sig överengagerade i arbetet och hur det i så fall påverkar dem.

Upplevelser av stress

Något som jag anser tydligt framkommer i intervjuerna är att flera av de anställda, i båda verksamheterna, emellanåt upplever stress från medarbetare, chef eller klienter. I verksamhet 1 är det främst Sven och Johannes som kan känna sig stressade på arbetet. Sven berättar att det oftast är kopplat till medarbetarna och chefen, och för Johannes uppstår stressen oftast i mötet med klienterna. För kännedom är benämningen klient något jag använder synonymt med kund, ett begrepp intervjupersonerna använder i utsagor om de som bor på stödboendena. Sven berättar att han kan bli stressad om medarbetarna är underbemannade eller om mycket tid behöver läggas på dokumentation. Följande citat är ett utdrag ur intervjun:

Jag kan absolut känna mig stressad. Det är oftast kopplat till chef och medarbetare och mer sällan kunderna. Men jag känner ändå att jag kan kommunicera, dock kommer jag inte lika bra överens med alla och kanske inte vill öppna upp mig för alla. En stressfaktor är också att vi alldeles för ofta är underbemannade, och ibland är vi för många, vilket skapar en frustration där jag tänker vad tusan gör jag här. Jag kan känna att det också blir slöseri med resurser när alla inte behövs. Det påverkar arbetsmiljön mycket när vi är underbemannade eller när vi behöver lägga mycket tid på dokumentation (Sven).

Även Johannes berättar att stress uppstår i situationer när arbetsplatsen är underbemannad och vid mycket dokumentation, men framför allt i mötet med klienter när arbetsuppgifter tar alldeles för lång tid.

Marianne förklarar att hon nästan aldrig känner sig stressad, vilket hon tror kan bero på hennes förmåga att planera och strukturera sina arbetsdagar samt det faktum att hon sällan träffar klienterna. I verksamhet 2 berättar Leo och Ulrika att de sällan känner sig stressade, och att stress framför allt uppstår när de har ett tidspressat schema, vilket vanligtvis uppstår när klienterna har inbokade besök till andra vårdgivare och då personal behöver skjutsa eller följa med på mötet. Heidi är den enda som med jämna mellanrum upplever stress och som anser att det har en negativ inverkan på arbetsmiljön, vilket går att läsa i följande citat:

Ja, jag känner mig stressad emellanåt. Framför allt med klienter som kan skrämman med hot och våld som skapar en psykisk stress. Det skedde en händelse med en klient som hotade oss, vilket fick hela förvaltningen att direkt fatta snabbare beslut om att dessa personer inte ska få bo kvar och direkt lämna boendet. När jag känner mig stressad i olika situationer känner jag att det påverkar mitt mående och arbetsmiljö (Heidi)

För det mesta rimliga krav

På arbetsplats 1 uppger Johannes och Marianne att de känner att de krav som finns är rimliga och hanterbara. Sven berättar att han ibland kan uppleva överkrav från huvudsakligen medarbetare, vilket han beskriver framför allt sker i situationer då saker och ting tagit för lång tid för honom att genomföra. Det kan skapa en frustration och irritation, men sker relativt sällan. På den andra verksamheten berättar Heidi att hon emellanåt känner att kraven är för höga och att hon ibland har svårt att hinna genomföra de planerade arbetsuppgifterna under arbetspasset. Heidi anser det viktigt att kommunicera med medarbetare och chefen om kraven är för höga, och att hon upplever en acceptans trots att kraven inte alltid blir uppfyllda. Ulrika och Leo berättar att de anser kraven rimliga och att de ibland till och med tar på sig större ansvar och fler arbetsuppgifter.

Sällsynt med överengagemang, men förekommer

I verksamhet 1 uttrycker Sven och Marianne att de i det stora hela sällan är överengagerade, men att det händer att de tänker på arbetsrelaterade situationer och händelser när de är lediga. Båda är dock tydliga med att det inte påverkar dem negativt och att de kan hantera tankarna. Johannes berättar att han relativt ofta kan känna sig överengagerad på arbetsplatsen och att det oftast är i mötet med klienter, vilket följande citat visar:

Ja, jag upplever mig överengagerad ganska ofta. Ett engagemang i en kund kan ibland för stort, man vill hjälpa till med allt, nästan göra för mycket. Om jag är på väg att bli överengagerad försöker jag tänka igenom vart jag är på väg med kunden och också kommunicera med kollegorna, men det kan påverka min arbetsmiljö i viss utsträckning (Johannes)

I verksamhet 2 framgår av intervjuerna att en av intervjupersonerna känner att medarbetarna kan bli för överengagerade. Heidi berättar att hon själv inte upplever sig vara överengagerad, men att medarbetare har tendenser att bli det, vilket följande citat visar:

Jag använder inte något hemma, varken telefon eller annat, och jag är bra på att inte tänka på kunderna när jag är hemma. Men jag upplever att mina kollegor ofta är stressade och tar med sig jobbet hem, de kan inte släppa taget fastän de är lediga och pratar ofta om eller med jobbet på fritiden (Heidi)

Även Leo berättar att medarbetarna ofta samtalar med varandra om arbetet på fritiden samt att han kan ha svårt att släppa arbetet efter arbetsdagen, men att han inte vill definiera det som överengagemang.

Jag har ibland svårt att släppa jobbet när jag åker hem. Ibland får jag känslan av att det bara är jag som kan rädda och ta hand om en klient och om jag inte gör det så skiter det sig, och så tänker jag på det hemma också. Vi medarbetare pratar ju också mycket i telefon hemifrån i och med att vi alltid arbetar ensamma, men det har jag ingenting emot (Leo)

Ulrika berättar att medarbetarna ibland ringer hem till varandra för att diskutera om arbetsrelaterade saker, men att hon inte heller har något emot det. Ulrika ser sig själv som engagerad, men inte överengagerad.

Tema 2-chefer

I följande tema presenteras resultaten från de två intervjuerna med respektive enhetschef. Temat kommer följa liknande struktur som ovan tema med inledande information om deltagarnas upplevelser om offentlig organisation som arbetsgivare. Därefter presenteras kort deltagarnas upplevelser om verksamheternas arbete med psykosocial arbetsmiljö, och slutligen presenteras deltagarnas upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön utifrån liknande teman som ovan. Benämningen på vardera underkategorin kan skilja sig från tema 1 vilket helt enkelt beror på skilda erfarenheter och upplevelser.

Båda cheferna berättar att de är nöjda med att arbeta i en offentlig organisation och att de gärna vill arbeta offentligt. Veronika, som är enhetschef på arbetsplats 2, berättar att hon har en stor frihet att påverka sin egen arbetssituation samt att hon känner tilltro från chefer.

Veronika berättar också att hon känner en lojalitet till den kommun hon arbetar i och att likväl som kommunen är viktig för henne känner hon sig även viktig för kommunen. Malin, som är enhetschef på arbetsplats 1, berättar att utifrån sin yrkesutbildning som socionom är kommunal verksamhet en given arbetsgivare. Malin berättar också att hon framför allt uppskattar de utvecklingsmöjligheter som finns hos offentliga organisationer genom exempelvis utbildningar eller stöttande ledning. När deltagarna blir tillfrågade om vad de anser är det bästa kontra sämsta med att arbeta offentligt svarar Veronika följande:

Det bästa är trygghet, delaktighet och att arbetsmiljö är ett prioriterat område. Man får göra fel men behöver inte vara rädd för att förlora jobbet. Det finns åtgärdsprogram i offentlig sektor som gör oss trygga, och beslut som förankras svänger inte så fort i och med att vi är politiskt styrda. Att alltid behöva ha med oss politiken kan både vara bra och hindrande, ibland tar besluten lång tid. En nackdel med offentliga organisationer är att lönen kan vara dålig och det kan ta längre tid att göra karriär än i privata företag. Men i offentlig sektor har vi ett annat synsätt, vi drivs inte av vinst (Veronika)

Malin berättar att det bästa med att vara offentligt anställd är möjligheten att utvecklas och påverka. Det sämsta är mängden av riktlinjer och administrativt med kontroller, rutiner och riktlinjer. Det kan gå till en överdrift, vilket hon tror beror på att organisationen vill trygga upp åt alla håll och kanter, men som däremot kan leda till att organisationen förlorar möjligheter att utvecklas. Inledningsvis ställdes även frågor om de anser arbetet med psykosociala arbetsmiljöfrågor viktigt samt om det bedrivs ett aktivt arbetsmiljöarbete i verksamheterna. Resultatet visar att cheferna anser arbetet med psykosociala arbetsmiljöfrågor mycket viktigt och att det är ett prioriterat område både för cheferna och i verksamheterna.

För cheferna är det ett systematiskt arbetsmiljöarbete som de är ålagda att genomföra, vilket framför allt sker genom medarbetarsamtal, personalmöten, avvikelser och i diverse diskussioner. Cheferna anser att arbetet med psykosocial arbetsmiljö är särskilt viktigt för trivsel på arbetsplatsen och att medarbetarna och cheferna mår bra, vilket också bidrar till arbetsprestationen. Båda cheferna anser även att det finns ett delat ansvar mellan cheferna och medarbetarna avseende den psykosociala arbetsmiljön i verksamheterna.

Malin är inte säker på att samtliga medarbetare dock håller med om detta, utan kan uppleva att ansvaret ofta läggs på henne som chef. Båda cheferna påtalar att det viktigaste för en god arbetsmiljö är en öppen och ärlig kommunikation mellan cheferna och medarbetarna, att vara transparent och att inte kännetecknas av en hierarkisk ordning, utan att alla ska känna sig delaktiga. Veronika tillägger även att det är viktigt med ömsesidig respekt och förtroende för varandra.

5.2 Mänskliga relationer

Temat diskuterar betydelsen av mänskliga relationer i verksamheten för att främja en god psykosocial arbetsmiljö. Deltagarna delar med sig av sina upplevelser av relationerna till medarbetarna.

Kommunikation viktigt för arbetsmiljön

Cheferna betonar vikten av kommunikation, både mellan chef och medarbetare och i personalgrupperna. Malin anser att hon och medarbetarna på arbetsplats 1 kommunicerar på ett fint och respektfullt sätt, även i de stunder de inte håller med varandra. Veronika berättar att kommunikationen är viktig på flera plan, bland annat är det viktigt för att engagera och uppmuntra medarbetarna. Veronika säger att:

Kommunikationen är jätteviktig. Man pratar för lite om personlighet i ledarskap, man behöver vara en god säljare som chef. Annars är det ett jättejobb att få med människor på tåget. Det är också viktigt att vara medveten om hur andra uppfattar mig, vilket jag lär mig genom att lyssna. Dessutom är jag prestigelös, vilket är väldigt viktigt
(Veronika)

Gemenskap

Cheferna får även dela med sig av sin bild av arbetsplatsernas gemenskap, både i arbetsgrupperna och mellan chef och medarbetare. Malin berättar att medarbetarna har en stark gemenskap sinsemellan och att hon blir inkluderad till viss del. Hon förklarar att hon allt för sällan besöker verksamheten, vilket leder till viss distans, men att hon känner av en stark gemenskap när hon väl är där. Malin berättar också att det inte finns något hon behöver göra för att öka gemenskapen, utan att medarbetarna själva är duktiga på att skapa gemenskap.

Veronika berättar att gemenskapen är god och att hon känner sig som en i gänget, även om hon kommer och går i verksamheten. Hon berättar att hon försöker måna om medarbetarnas balans i arbetet, vilket följande citat visar:

Vi har en gemenskap och jag är en i gänget, även om jag går in och ut hela tiden". Jag är inte för mer än mina medarbetare, jag har bara en annan roll som chef. Vi behövs! Att jag kan vara den jag är, bjuda på mig själv, lyssna, se och försöka tillgodose individuella behov, uppmärksammar osv. Jag månar om deras balans. Att vi också har tid att skratta och ha kul på jobbet. Vi har friskvård tillsammans, vi har sommarkul. Vi ser till att ha både mysiga och givande planeringsdagar osv. Köper påskägg, liten julklapp osv (Veronika)

Gruppdynamik

Malin upplever gruppdynamiken på arbetsplats 1 som god och att det till stor del beror på att personalgruppen är liten i sitt omfång, att många arbetat tillsammans i många år, men också att de tar hand om varandra. Följande citat sammanfattar Malins syn på gruppdynamiken:

Jag upplever att den är bra. Det är en väldigt sluten grupp och även de nyare har slukats med i det till viss del. De känns ofta eniga utåt även fastän de ibland tycker olika. Jag vill nästan att det ska luckras upp mer så jag får större insyn. Jag och medarbetarna har bra dynamik men allt kommer inte fram, men i takt med att jag blir varse om saker så uppmuntrar jag att de kommer till mig (Malin)

Veronika berättar att gruppdynamiken på arbetsplatsen har varit svajig och att det tidigare hänt att boende särbehandlats eller undantag gjorts som påverkat hela arbetsgruppen. Hon upplever att gruppdynamiken blivit bättre efter att de lagt mycket tid på att stärka varandra och kvalitetssäkra verksamheten.

5.2.1 Ansträngning, belöning och bekräftelse

Följande tema diskuterar chefernas uppfattningar om balansen mellan ansträngning och belöning, hur de ser på bekräftelse och hur viktigt de anser anställningstrygghet vara på arbetsplatserna.

Former av belöningar

Malin tror att det är viktigt för de flesta människor att få belöning för sin ansträngning, och anser att både sociala och materiella belöningar är viktigt. Hon tror att materiella belöningar är viktigare för många av hennes anställda, men påtalar samtidigt att många brinner för sitt arbete. Veronika anser också att det är viktigt att få belöning och att både social och materiell belöning är viktigt för alla som arbetar. Följande citat är ett utdrag från intervjun:

Det är jätteviktigt med sociala belöningar. Vi behöver belöningar för att göra mer av det vi gör bra och för att uppmärksammas. Jag har stor tilltro till mina medarbetare, och de vet att jag kommer säga till när de gör något bra och dåligt. Jag skyddar dem utifrån deras positioner, och skulle aldrig kasta dem framför bussen. Däremot skulle jag ta upp med dem om det är något. Om de får kritik pratar jag med dem om det, och jag känner att det i grund och botten finns en tillit mellan oss (Veronika).

Balansen mellan ansträngning och belöning

Malin berättar att på grund av att hon närvarar i verksamheten relativt sällan är det svårt att se om det finns en balans mellan medarbetarnas ansträngning och belöning, men att hon anser det viktigt med en bra balans. Hon berättar att det hade varit enklare att ge bekräftelse och belöning om hon varit mer på plats, och att hon för närvarande förlitar sig på flera olika perspektiv såsom hur aktiva medarbetarna är på arbetsplatsträffarna för att få en samlad bild. Veronika anser det jätteviktigt för alla anställda att ha en balans mellan ansträngning och belöning och att det är viktigt som chef att ge både ris och ros, vilket citatet nedan visar:

Ja, det är jätteviktigt med balans mellan ansträngning och belöning. Jag måste investera och visa att jag är pålitlig och förtjänar att vara deras chef. Mycket är ris och ros samt att ge cred. Jag behöver ta ansvar för mitt förhållningssätt och mitt chefskap. Jag får inte bättre medarbetare än jag förtjänar (Veronika)

Bekräftelse

Cheferna får både ta ställning till om de anser att medarbetarna ger dem bekräftelse på chefskapet och om de själva ger medarbetarna bekräftelse. Malin upplever att medarbetarna på det stora hela ger henne bekräftelse på sitt chefskap, men tror även att det säkert finns tankar och åsikter som inte framförs till henne.

Kommunen har infört en viss struktur på medarbetarsamtalet där medarbetarna ska fylla i vad chefen behöver göra för att man som medarbetare ska uppnå sina mål, och där får hon in mycket feedback. Malin tycker att hon själv behöver bli bättre på att ge sina medarbetare bekräftelse, vilket citatet nedan visar:

Jag ger för lite feedback till mina medarbetare, tyvärr. Och många efterfrågar det. Jag ger konkret feedback och bekräftelse när något sticker ut. Men inte ens en gång per vecka ger jag bekräftelse till varje medarbetare (Malin)

Veronika delar inte med sig om hon känner sig bekräftad eller inte, men berättar att det är viktigt att få respekt och att tas på allvar. Hon berättar också att hon inte har behov av bekräftelse på sitt chefskap eller att få höra att hon är en duktig chef.

På frågan huruvida hon som chef ger medarbetarna bekräftelse svarar hon att hon anser sig göra det och att det är viktigt att som medarbetare bli sedd och bekräftad. Veronika berättar också att det är viktigt att bygga relationer på tillit och tilltro och att man som chef behöver vara generös, men samtidigt påtala när något inte fungerar.

Anställningstrygghet och utvecklingsmöjlighet

Båda cheferna anser att det finns utvecklingsmöjligheter i kommunen via bland annat utbildningar. Malin berättar att hennes medarbetare brinner för sitt arbete men att många uttrycker att man inte har så mycket tankar på att utveckla sig själv rent kunskapsmässigt, utan mer på att utföra sitt jobb. Följande citat är ett utdrag från intervjun:

Anställningstrygghet är väldigt viktigt, men det är flera som vill jobba som vikarier för att det passar i livet här och nu, och då är inte anställningen lika viktig. Men att utvecklas är väldigt individuellt, jag upplever att många inte riktigt vill utvecklas i sin yrkesroll, ingen har uttryckt att de direkt vill avancera eller utvecklas mer än i det lilla (Malin)

Veronika berättar att det är viktigt att det finns utvecklingsmöjligheter och att kunna avancera. Att erbjuda utvecklingsmöjligheter är också ett sätt att säkerställa att kompetensen stannar kvar inom organisationen.

5.2.2 Stress och överengagemang

I följande tema redovisar chefernas upplevelser av arbetsrelaterad stress, både gällande de själva och medarbetarna. Temat tar också upp chefernas tankar kring överengagemang på arbetsplatserna.

Upplevelser av stress

Malin och Veronika tror att det faktum att verksamheterna arbetar med personer med särskilda behov kan leda till utsatthet och stress bland medarbetarna. Både Malin och Veronika tror samtidigt att stress är mer vanligt förekommande i privat sektor än i kommunal sektor, och att tempot vanligtvis inte är lika högt i offentliga verksamheter. Veronika berättar också att stress minskar när medarbetarna kan göra fel men inte behöver vara rädda för att förlora jobbet, en trygghet som är viktig i offentlig sektor.

Sällsynt med överengagemang, men förekommer

Malin upplever överengagemang hos några enskilda medarbetare men inte på gruppnivå. Hon berättar att det i denna målgrupp kan vara svårt att stänga av efter arbetsdagen, speciellt om något särskilt hänt, men att detta bara händer enskilda gånger. Hon som chef kan bli överengagerad och tänka mycket på jobbet på fritiden, men upplever det inte som belastande. Nedan citat är ett utdrag ur intervjun:

Hos några enskilda finns överengagemang. Men på gruppnivå, nej. Men med denna målgrupp så är det svårt att stänga av efter arbetsdagen om något särskilt hänt, men jag har bara hört att det händer enskilda gånger. Jag som chef kan bli överengagerad och tänker mycket på jobb på fritiden, men jag upplever inte det som belastande. Det händer att medarbetare ringer och då svarar jag. Det finns dock ett mervärde i det
(Malin)

Veronika berättar att hon sällan upplever överengagemang men att hon är tillgänglig om hennes medarbetare behöver nå henne oavsett om det är arbetstid eller fritid. Veronika anser att det är viktigt att vara rädd om sig och inte bli överarbetad då överengagemang kan leda till utbrändhet.

6. Analys

I följande kapitel analyseras det empiriska resultatet utifrån det teoretiska ramverket, Siegrist ansträngning-belöningsmodellen och Mayos human-relations teori, med syftet att analysera de olika paradoxerna i resultatet. Kapitlet är uppdelat utifrån de valda teorierna, vilket faller sig naturligt då intervjufrågorna är skapade utifrån det teoretiska ramverket. Analysen inleds med tema 1-medarbetare och avslutas med tema 2-chefer.

Tema 1-medarbetare

6.1 Ansträngnings-belöningsmodellen

Syftet med Ansträngnings-belöningsmodellen är att mäta stress i arbetet. Som de flesta förmodligen vet kan stress leda till både fysiologiska och psykologiska konsekvenser, och kan påverka den psykosociala arbetsmiljön hos individen och på arbetsplatsen. I analysen kommer jag analysera intervjupersonernas balans mellan ansträngning och belöning, vilket sker genom ansträngningskomponenten och belöningskomponenten i Siegrist (1996) teori.

Den första delkomponenten i ansträngningen utgörs av de externa krav som ställs på de anställda, vilket exempelvis kan vara arbetsbelastning eller övertidsarbete. Som presenterats i det empiriska kapitlet kan arbetet både innebära en högre arbetsbelastning vid exempelvis underbemanning, men övertidsarbete i dess fysiska form tycks sällan ske. Intervjupersonerna lyfter också fram att de kan hamna i jobbiga situationer relaterade till klienterna, men det lyfts också fram att de för det mesta känner stöd från kollegor eller chefen. Summerat kan de anställda, grundat i intervju svaren, i det stora hela hantera de externa krav som ställs. Den höga stress och överbelastning som finns inom flera delar av hälso-och sjukvården (Björn och Tengblad (2023), verkar därmed inte känneteckna de studerade verksamheterna i denna studie, även om det uppstår stressrelaterade situationer.

Flera av de personer jag mött berättar att den inre drivkraften (intrinsic) framför allt kommer från viljan att göra gott och därmed arbeta inom hälso-och sjukvården, samt att värna om och stötta kunderna. Siegrist (1996) menar att den inre drivkraften under hög arbetsbelastning är avgörande för hur individen tar sig an och klarar av arbetsuppgifter.

Intervjupersonerna berättar att de aktivt valt att arbeta inom socialpsykiatri och att de framför allt är där för mötet med kunderna, vilket också förefaller vara viktigt under stunder när arbetet ställer krav.

I Siegrist teoretiska ramverk kan stressnivån hos en individ även analyseras genom dess (över)engagemang. Men att genom intervjuerna definiera överengagemang har inte varit helt enkelt. Det blir tydligt att fastän flera av intervjupersonerna per Peter & Siegrist (1999) definition har drag av att vara överengagerade, inte själva säger sig vara det. Medarbetarna på arbetsplats 2 berättar att de har arbetsrelaterade telefonsamtal med varandra på fritiden och att det kan vara svårt att inte tänka på klienterna på fritiden, men endast en av de intervjuade ser risker i att ta med sig jobbet hem och berättar att hon avstår från att vara delaktig i arbetsrelaterade situationer på sin fritid. Genom intervjusvaren uppfattas de anställda se det som en nödvändighet då de sällan träffar sina kollegor.

Riskerna med överengagemang är flera, men framför allt kan de i längden leda till stress och utmattning, särskilt om det är i kombination med obalans mellan överengagemanget och belöning (Peter & Siegrist, 1999). De anställda tycks dock inte i någon större utsträckning känna obalans mellan de två dimensionerna (även fast de anser att lönen kan förbättras), vilket kan spå på det faktum att de inte känner sig överengagerade. Det är därför inte helt lätt att få en fullständig bild om överengagemanget beror på interna eller externa krav, eller om det är en kombination.

Siegrist (1996) belöningskomponent innehåller tre delkomponenter som representerar olika grader av både omgivningsmässiga och individuella aspekter. Det framgår av intervjuerna att de anställda över lag anser samtliga tre komponenter viktiga. Materiellt anser flera att lönen är för låg, men flera av de anställda förklarar också att de inte valt yrket baserat på lönen. Medarbetare tror även att just lönen är en förklaring till att offentlig sektor har svårt att rekrytera och behålla personal, och att ett sätt att höja attraktionsvärdet är att erbjuda högre löner för de anställda. Men frågan om lönen är för låg i förhållande till ansträngningen är något mer diffus att svara på för de anställda, något som blev tydligt i intervjuerna då flera behövde längre betänketid jämfört med att besvara andra frågor. Ännu svårare var det för de anställda att känna efter om de upplever en balans mellan ansträngning och belöning, kopplat till det materiella. Initialt berättade samtliga att de upplever att det finns en balans, men när de fick utveckla sina svar ändrar sig två av intervjupersonerna till att de delvis upplever en obalans, vilket framför allt är baserat på lönen.

Siegrist (1996) andra delkomponenten som rör psykologisk belöning är enhetlig i att samtliga intervjupersoner anser positiv feedback och bekräftelse som viktigt. Att samtliga finner dessa dimensioner viktiga för den psykosociala arbetsmiljön, kanske bidrar till att de anställda överlag är nöjda med bekräftelsen från framför allt kollegor. Feedback och bekräftelse kan ges från alla möjliga håll egentligen men framför allt från chef, kollegor, kunder, politiker och medborgare. Huvudsakligen baserar de anställda sina svar på bekräftelse från chefen och kollegorna och i några fall även klienterna. De tycks därmed vara särskilt viktigt att få bekräftelse från den närmaste arbetskretsen, vilket givetvis kan ha flera förklaringsfaktorer såsom att de inte har direktkontakt med vare sig politiker eller medborgare, men också utifrån hur intervjufrågan var ställd.

Vikten av den sociala belöningen i form av status, anställningstrygghet och utvecklingsmöjligheter är något svår att analysera. Även fastän de anställda uppger att anställningstrygghet och befordringsmöjligheter är viktigt för arbetsmiljön så är samtliga tillsvidareanställda. Möjligtvis hade svaren varit annorlunda om timanställda intervjuats. En intressant aspekt av den sociala belöningen är att utvecklingsmöjligheter inte tycks lika viktigt som anställningstrygghet, åtminstone inte på arbetsplats 1 där två av de anställda svarat att de inte finner det särskilt viktigt.

Summering

Siegrist (1996) teori används för att studera ansträngning och belöning, i detta fall med fokus på att förstå psykosocial arbetsmiljö. Det är viktigt för arbetsmiljön att det finns en balans mellan ansträngningen och belöningen, vilket annars kan leda till en försämrad arbetsmiljö rent organisatoriskt samt till stress och utmattning för individen. Det har inte varit helt lätt för de anställda att ta ställning till om de upplever balans mellan den egna ansträngningen och belöningen. Men genom att summera de olika komponenterna i Siegrist teori, framgår att några av de anställda upplever balans i samtliga studerade dimensioner, och att de hos andra finns en obalans. Obalansen är framför allt kopplad till den materiella belöningen i form av lön som de anser är för låg, men det finns även koppling mellan dessa intervjupersoner och den sociala bekräftelsen och belöningen som emellanåt är otillräcklig eller uteblir. Den bekräftelse och belöning som önskas är samtidigt av den enklare graden i form av exempelvis lyxigare fika och julklappar och att chefen och medarbetarna ger bekräftelse när någon gjort något särskilt bra.

Enligt Siegrist (2012) kan balans uppstå när båda parter delar bilden av vilken ansträngning som är lämplig och vilka belöningar som är lämpliga för en viss prestation. Det sociala utbytet på arbetsplatsen grundar sig därmed i en gemensam social reciprocitetsnorm. Denna sociala reciprocitetsnorm skiljer sig förmodligen mellan de anställda, men också mellan anställd och chef, vilket intervjuaren pekar på. De olika åsikterna om ansträngning och belöning kan vara en förklaringsfaktor till att de anställda har olika tankar om vilken belöning som matchar ansträngningen och vad man kan förvänta sig få för belöning och bekräftelse.

6.2 Human-relations teorin

Hawthorne-undersökningen, som presenterats i mitt teoretiska ramverk, visade att den sociala arbetsmiljön är viktig ur flera aspekter. Bland annat för produktiviteten, arbetsglädjen och välbefinnandet hos de anställda. Något som har stor betydelse för arbetsmiljön är att ha en ömsesidig och välfungerande relation till sina arbetskamrater. En viktig aspekt i detta är kommunikationen, vilket även medarbetarna i denna studie betonar. I båda verksamheterna anser medarbetarna att kommunikationen mellan medarbetarna i helhet är välfungerande och respektfull. Däremot framgår i verksamhet 1 att kommunikationen mellan chefen och medarbetarna kan förbättras, samtidigt som medarbetarna i verksamhet 2 är nöjda med kommunikationen.

Under intervjuerna blir det tydligt att kommunikationen inom arbetsgruppen och till chefen är en av de viktigaste dimensionerna för att känna trivsel och skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Båda verksamheterna beskriver hur kommunikationen förändrats, i verksamhet 1 till det sämre (när det gäller medarbetare-chef), och i verksamhet 2, till det bättre. Det subjektiva samspel som beskrivs i Human-relationsteorin beskrivs därmed även som viktig av intervjupersonerna. Human relations-teorins beskrivning av den ömsesidiga kommunikationen är viktig på olika nivåer för intervjupersonerna, allt från att känna ett övergripande förtroende från chefen, att bli lyssnad på i olika situationer, till en löpande kommunikation både inom arbetsgruppen och med chefen.

Human-relationsteorin belyser även organisationers informella grupper. Dessa grupper är en viktig aspekt av de mänskliga relationerna i organisationer och har även en stark inverkan på arbetsklimatet. Att få en bild av hur de informella grupperna är utformade och vilken position de har i arbetsgrupperna har dock inte varit helt enkelt.

Framför allt beror det på att arbetsplatserna är små och att personalen alltid arbetar ensamma i verksamhet 2, och möjligheterna att bilda informella grupper är därför kanske inte lika enkelt. I verksamhet 1 framgår av intervjuerna att arbetsgruppen har en viss uppdelning bestående av de som arbetat länge i organisationen och att denna grupp kan vara svår att konkurrera mot vid åtskilda åsikter. Men de tycks samtidigt inte finnas några större utmaningar med grupperingarna, och de anställda som helhet är till mångt och mycket enade vilket framgår av intervjuerna.

En annan viktig aspekt för arbetsviljan och arbetsmiljön som Human-relationsteorin lyfter fram är att medarbetare behöver uppleva trivsel, gemenskap, grupptillhörighet och deltagande. Det innebär att den anställde har ett stort socialt behov som behöver tillgodoses för att inte riskera vantrivsel eller ökad personalomsättning. I denna studie har dessa aspekter studerats utifrån medarbetarnas upplevelser av gemenskap och gruppdynamik, både till medarbetarna och cheferna. I båda verksamheterna upplever deltagarna att det finns en gemenskap och god gruppdynamik. I linje med Human-relationsteorin anser de anställda att grupptillhörighet och gemenskap är viktig för att känna trivsel på arbetsplatsen. Något som satt detta i perspektiv är att medarbetare på arbetsplats 1 uppger att relationen och kontakten till chefen blivit försämrade sedan chefen besökt verksamheten alltmer sällan.

Summering

Det går att konstatera att det empiriska resultatet i mångt och mycket går i linje med Human-relationsteorin. Under intervjuerna framgår att de anställda värdesätter de mänskliga relationerna mycket högt, många gånger högre än de materiella dimensionerna. Samtidigt som verksamhet 1 tycks ha mer stabilitet när de gäller aspekter i Human-relationsteorin såsom gemenskap, bekräftelse och kommunikation, framgår att verksamhet 2 tidigare haft det tufft. För de anställda i verksamhet 2 blir det därför enkelt att se kontrasterna kring när det fungerar bra kontra dåligt i den psykosociala arbetsmiljön. Om ett sundt socialt klimat inte uppfylls kan konsekvenserna bli att den anställde vantrivs på arbetsplatsen, vilket kan påverka både arbetstrivseln och personalomsättningen, något som kan vara en anledning till att verksamhet 2 tidigare haft större rullning på personalstyrkan. Det empiriska resultatet bekräftar Human-relationsteorins dimensioner av att de mer mjuka faktorerna är väldigt viktiga för en god psykosocial arbetsmiljö, och att det samtidigt är ett gemensamt ansvar att förebygga ett sunt socialt klimat.

I förhållande till de mer ”hårda” dimensionerna som ansträngning-belöningsmodellen belyser i form av materiell belöning, beskriver nästan alla medarbetare de ”mjuka” dimensionerna i form av sociala och psykologiska belöningar, som viktigare för arbetsglädjen. En förklaring till detta kan vara att personer som arbetar inom hälso-och sjukvården valt det ur andra aspekter än lönen, något som framkommer av intervjuerna.

Tema 2-chefer

6.3 Anställning-belöningsmodellen

Något som är starkt förknippat med en dålig psykosociala arbetsmiljön är om de anställda arbetar under stressade förhållanden. Enligt Siegrist (1996) kan stress utlösas genom olika faktorer såsom hög arbetsbelastning, låg belöning eller utsatta situationer i arbetet.

Ansträngnings-belöningsmodellen beskriver att obalans mellan arbetsinsats och belöning kan leda till stressreaktioner, vilket i sin tur påverkar hälsan negativt. Detta borde innebära för verksamheter som arbetar i miljöer där stressiga situationer förekommer, i detta fall med personer som har psykosociala svårigheter, att de anställda bör ha tillgång till hjälp och stöd i att hantera dessa situationer för att inte riskera en försämrad psykosocial arbetsmiljö. Då cheferna inte arbetar i samma lokal som medarbetarna, kan det vara svårt att bli uppmärksam på stressfulla situationer i verksamheten. Däremot tror båda cheferna att det faktum att verksamheterna arbetar med personer med särskilda behov kan leda till utsatthet och stress bland medarbetarna. För att stötta medarbetarna i olika situationer berättar båda cheferna att de finns tillgängliga som stöd ifall medarbetarna behöver nå dem samt att det finns rutiner för särskilt utsatta situationer.

Ansträngning-belöningsmodellen menar att ohälsa även kan uppstå vid överengagemang, särskilt när det är i kombination av låg belöning. Om medarbetaren är överengagerad i sitt arbete kan det bero på skeva interna eller externa krav, vilket framför allt kan visa sig genom att tänka på jobbet utanför arbetstid. Genom intervjuerna med cheferna framgår att de tror att överengagemang är relativt sällsynt på gruppnivå men att det sker hos enstaka medarbetare. Överengagemang kan även ske hos cheferna, och båda vittnar om att de tänker på jobbet även på fritiden samt finns tillgängliga på telefon. Samtidigt förklarar dem att detta inte är belastande, utan att det handlar om att de vill finnas som stöd för medarbetarna ifall utmanande situationer uppstår.

Att finnas tillgänglig för medarbetarna kan vara ett sätt för cheferna att minska stressen i utsatta situationer, men kanske inte nödvändigtvis överengagemanget. Ett samspel mellan medarbetarna och chefen kan minska både stress och överengagemang genom att medarbetarna inte behöver arbeta hårdare för att bevisa sitt engagemang och prestation. Det framgår dock inte i någon av intervjuerna att det överengagemang som finns beror på att individen vill bevisa sitt engagemang eller öka prestationen, eller att verksamheten ställer orimliga krav, snarare tycks det handla om att det är svårt att släppa jobbet på fritiden.

Utifrån Siegrist (1996) tre delkomponenter i ansträngning-belöningsmodellen, materiellt, psykologiskt och socialt, går det att utläsa att cheferna anser det viktigt att det finns en balans mellan ansträngningen och belöningen på arbetsplatsen utifrån samtliga komponenter. Enligt teorin bör en god balans mellan ansträngning och belöning vara viktig att sträva efter för chefer då det leder till att den psykiska hälsan bland de anställda i verksamheten främjas. För Malin som relativt sällan besöker verksamheten kan det dock vara svårt att se om det finns en balans mellan medarbetarnas ansträngning och belöning. Även om det skulle finnas en obalans mellan ansträngningen och belöningen är det inte helt lätt för enhetscheferna att stärka belöningen, framför allt då verksamheterna är i kommunal regi och de tillhandahållna medlen styrs i mångt och mycket ovanifrån.

Siegrist (1996) materiella belöning i form av lön sker främst genom de årliga lönesamtalen. Under dessa samtal har medarbetarna möjlighet att diskutera lönen och även ge önskemål om höjd lön. Något som framgår ur de flesta intervjuerna är att både medarbetare och Veronika tycker att offentlig sektor generellt betalar för dåliga löner. För att bli mer konkurrenskraftig skulle därför löner behöva höjas, på så sätt skulle fler människor förhoppningsvis välja att stanna kvar eller rekryteras till den offentliga hälso-och sjukvården.

Utifrån den andra delkomponenten, psykologisk belöning, som handlar om feedback och bekräftelse, framgår att en försvårande omständighet är när chefen inte tillräckligt ofta finns fysiskt tillgänglig i verksamheterna. Det blir då svårt att vara helt införstådd i allt det arbete som sker, vilket i sin tur påverkar den psykologiska belöningen. Malin berättar i intervjun att de anställda efterfrågat mer feedback och bekräftelse, men att hon för närvarande ger konkret feedback när något sticker ut, medan Veronika (och de anställda i verksamheten) berättar att den psykologiska belöningen och det stora hela är tillfredsställande och att hon besöker arbetsplatsen regelbundet.

Intervjusvaren gör det därför tydligt att en förutsättning för att mätta den psykologiska belöningen är att man som chef är delaktig i det som händer i verksamheten, och att feedback och bekräftelse vid enstaka tillfällen inte räcker för att tillfredsställa de anställdas behov.

Siegrist (1996) tredje delkomponent lägger vikt på bland annat anställningstrygghet och utvecklingsmöjligheter. Samtliga anställda är tillsvidareanställda, så de har redan en anställningstrygghet i grunden. Men cheferna anser samtidigt det viktigt att det finns en anställningstrygghet och att det annars kan leda till en försämrad arbetsmiljö. I intervjusvaren finns det en generell bild av att medarbete i offentliga organisationer har större chans att känna anställningstrygghet och att man som anställd sällan får sparken när man gjort något dåligt, i stället beskrivs man få en andra chans genom samtal eller omplacering. Det finns också en bild av att privata företag kanske inte erbjuder samma anställningstrygghet, utan att man som anställd är mer utbytbar. Gällande utvecklingsmöjligheter är både chefer och anställda överens om att det finns möjligheter för vidareutveckling. Malin berättar samtidigt att intresset för att utvecklas i sin yrkesroll eller att avancera varit relativt svalt från medarbetarna. Det svala intresset kan givetvis bero på flera bakomliggande faktorer, men en relevant aspekt är att de anställda haft ett långt yrkesliv och möjligtvis inte känner samma utvecklingsbehov längre.

Summering

Utan att göra en jämförelse mellan de två grupperna, medarbetare och chef, blir det tydligt i analysen att intervjusvaren i många dimensioner går i linje med varandra. Bland annat finns en överenskommande bild av den psykosociala arbetsmiljön utifrån Siegrist (1996) tre delkomponenter om belöning. Beskrivelserna av ansträngning på arbetsplatserna går i det stora hela också i linje med varandra, vilket tyder på att kommunikationen i verksamheterna är fungerande eller att de två grupperna har god kännedom om ansträngningen och belöningen i den egna verksamheten. I analysen av chefernas beskrivningar, framgår även liknande svar när det kommer till frågor om offentlig organisation som helhet och de båda grupperna framhåller över lag en positiv bild av sektorn. Med detta i åtanke upplevs balansen mellan ansträngningen och belöningen vara relativt god, men samtidigt finns några riskfaktorer för en försämrad psykosocial arbetsmiljö såsom att de anställda kan bli överengagerade eller att det finns önskemål om en ökad belöning för ansträngningen.

6.4 Human-relations teorin

Human Relations teorin lyfter fram människans behov av trygghet, uppskattning och beröm. Därutöver finns också behov av att känna socialt stöd, gemenskap och att ingå i sociala sammanhang. Ett begrepp som ofta kopplas till Human-relations teorin är kommunikation, och för en arbetsplats är det viktigt att det finns en ömsesidig och fungerande kommunikation bland de anställda och chefen. Detta är något som även går att se i det empiriska resultatet då båda cheferna lyfter fram kommunikationen som särskilt viktig för att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö. Cheferna anser att de har en god kommunikation med sina medarbetare och att det finns en ömsesidig respekt. Verksamheterna är små med relativt få anställda, vilket kan vara en bidragande faktor till att kommunikationen anses särskilt viktig för den psykosociala arbetsmiljön. En mindre, men sammansvetsad verksamhet kan också bidra till att det ställs högre krav på en respektfull och fungerande kommunikation, vilket annars riskerar att skapa intriger i hela arbetsgruppen. I en stor organisation ser troligtvis kommunikationen annorlunda ut. Men det framgår också att cheferna värdesätter kommunikationen av andra anledningar, bland annat för att få insyn, utveckla och hänga med i det som händer med tanke på att cheferna är placerade i andra byggnader.

Enligt human-relations teorin är även det sociala stödet, uppskattningen och gemenskapen särskilt viktiga för individens arbetsmotivation. Från ett chefsperspektiv är det viktigt att, i linje med human-relations teorin, få en förståelse för arbetsplatsens sociala sammanhang. När cheferna delar med sig av sin bild av arbetsplatsernas gemenskap och gruppdynamik, både i arbetsgrupperna och mellan chef och medarbetare, berättar Malin att medarbetarna har en stark gemenskap sinsemellan och att hon blir inkluderad till viss del. Veronika berättar att gemenskapen är god och att hon känner sig som en i gänget, även om hon kommer och går i verksamheten. För cheferna handlar det både om att vara emotionellt och informativt stöd i form av att finnas där för samtal men också att kunna vägleda i olika situationer. En av förutsättningarna för det sociala stödet är kommunikation och gemenskap (Abrahamsson & Johansson, 2013), vilket för cheferna kan vara en försvårande omständighet med tanke på att de är placerade i andra lokaler och därmed inte deltar i alla de olika diskussionerna på arbetsplatserna. Det sociala stödet torde därför kunna bli mer utmanande för en chef som inte befinner sig fysiskt i verksamheten än för en chef som ständigt är en del av det dagliga arbetet.

Enligt human-relations teorin är det även viktigt att chefer i organisationer har insikt och förståelse för arbetsplatsens gruppdynamik. Det är viktigt för att chefen ska kunna anpassa sitt ledarskap efter gruppen för att förbättra sitt ledarskap. Intervjuszvaren pekar på att cheferna upplever sig ha ganska god kännedom om dynamiken och gemenskapen i verksamheterna, vilket i Malins fall kanske främst beror på att de anställda arbetat tillsammans under många år och har en fungerande dynamik. Veronika berättar att gruppdynamiken varit svajig, men att den blivit bättre efter att det skett en del förändringar i verksamheten. Viktigt att förstå är att verksamheten är relativt nystartad och att det skett en del förändringar i personalgruppen, vilket påverkat dynamiken.

Att skapa gruppdynamik på en arbetsplats med en blandning av olika personer har sina utmaningar (Abrahamsson & Johansson, 2013). Att båda arbetsplatserna lyckats skapa en god gruppdynamik har troligtvis påverkats av att medarbetarna själva uppger att de har möjlighet att påverka det dagliga arbetet och att de jobbar sammansvetsat. I verksamhet 2 berättade intervjupersonerna att medarbetarna dessutom fick möjlighet att vara delaktiga i rekryteringsprocessen av ny personal, något som gav dem möjlighet att lämna önskemål om en person som socialt skulle passa bra in i övriga gruppen.

Summering

Sammanfattningsvis går chefernas intervjusvar i linje med medarbetarnas även när de gäller human-relations teorin. Aspekter som kommunikation och socialt stöd lyfts fram som särskilt viktiga för att främja en psykosocial arbetsmiljö, kanske i synnerhet med tanke på att verksamheterna bedriver stödboende för människor med olika psykosociala svårigheter. Situationer kan uppstå där personalen är särskilt utsatta och behöver chefsstöd, vilket både cheferna och medarbetarna på båda verksamheter generellt är överens om att de får. Även om de finns brister i framför allt den fysiska chefsnärvaron. De mer mjuka sociala dimensioner som human-relations teorin berör framstår därmed som väldigt viktiga för arbetsmiljön. Det finns givetvis flera förklaringar till detta, men en av de främsta har möjligen att göra med de mänskliga relationer som hela hälso- och sjukvården utmärks av, både vad gäller medarbetare-chef och medarbetare-klient, samt det faktum att personalen är utbildade inom det sociala ämnesområdet som behandlingspedagog, boendestödare eller socionom. Ett område som man i enlighet med Leo-verksamhet 2, inte väljer för den materiella belöningen utan snarare för den mänskliga interaktionen och viljan att hjälpa och vårda.

7. Diskussion

Följande kapitel tolkar och förstår helheten i studiens empiriska resultat utifrån tidigare forskning. Genom diskussionen sätts resultaten i relation till tidigare studiers resultat och bidrar således med kunskap i ett större perspektiv.

Synen på individen i arbetslivet har med tiden förändrats och uppmärksammas alltmer. Framför allt är det fyra teorier om organisationslära som satt en stark prägel på studier inom området (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2015). Bland dessa finns Fredrick Winslow Taylors Scientific Management som betraktade att produktiviteten i organisationer skulle öka genom att förenkla och optimera jobben för de anställda. Han gjorde också bedömningen att anställda var motiverade av pengar och att lönen skulle vara baserad på produktiviteten, det vill säga att ju mer en anställd producerade desto högre lön skulle denne förse med. Winslow Taylor fokuserade samtidigt på relationen mellan arbetare och chefer och vikten av att dessa samarbetar med varandra. En annan teoretiker inom området är Max Weber som genom den byråkratiska skolan ansåg att organisationer ska vara hierarkiskt uppbyggda med ett tydligt regelverk.

Organisationsteori kännetecknas även av Henri Fayols administrativa skola. Fayol la mycket fokus på ledningens roll för att förbättra organisationen utifrån en ansvarsfråga, samt att det bör finnas en chef med auktoritet över en mindre grupp anställda för att inte förlora kontrollen. Till skillnad från Scientific Management som experimenterade kring hur anställda bör arbeta för att förbättra produktiviteten, kännetecknas den administrativa teorin av människor som delar erfarenheter för att utveckla metoder. En stor förändring inom organisationsteori var när mer fokus lades på arbetsmiljön bland de anställda, något som Elton Mayo genom sin Human relations teori lägger stor vikt vid. Till stor del bygger teorin på brister hos Scientific Management. Human relations teorin förespråkar i stället vikten av de sociala relationerna för arbetsglädjen, något som väcktes genom Harthorne-undersökningen (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2015).

Mot denna bakgrund har det varit intressant att få mer kunskap om den psykosocial arbetsmiljö i den offentliga kommunal sektorn.

Framför allt för att den offentliga sektorn som helhet har svårt att rekrytera och behålla personal samtidigt som den offentliga sjukvårdssektorn är en stor och viktig arbetsplats. Som ett resultat av flera års studier vet vi att den psykosociala arbetsmiljön är viktig för de anställdas fysiska hälsa och välbefinnande. Samtidigt visar forskning att anställda inom den offentliga sektorn i högre grad upplever stress, trötthet och hög arbetsbelastning jämfört med anställda inom det privata näringslivet (Abrahamsson & Johansson, 2013). Ett av de mest utsatta yrkesområdena är hälso-och sjukvården där sjukfrånvaron är högre än i andra yrken (Ljungblad m.fl., 2014).

Resultatet är samstämmigt med den tidigare forskningen när det kommer till vilka faktorer som är viktiga för att etablera en god psykosocial arbetsmiljö. Precis som Dellve och Larsson Fällman (2020), visar det empiriska resultatet att en stödjande och närvarande ledning är viktigt för medarbetarna. Likt Maneschiöld och Lucaci-Maneshiöld (2021) som studerat relationen mellan anställda och chefer inom hälso-och sjukvården och vad de själva anser skapar en bra arbetsmiljö, visar det empiriska materialet att kommunikationen är en av de viktigaste delarna för den psykosociala arbetsmiljön. Båda studierna pekar också på vikten av en kontinuerlig kommunikation med den närmsta chefen och att en försämrad arbetsmiljö kan förorsakas av för låg lön eller stress. Resultatet går även i linje med Persson-Schön m.fl. (2018) när det kommer till vikten av en god relation mellan medarbetare och chef. Det är viktigt för att känna samhörighet men också för andra dimensioner av den psykosociala arbetsmiljön.

Tidigare forskning av Corin, Berntson och Härenstam (2016) som studerat chefers omsättning i den offentliga sektorn och psykosociala arbetsförhållanden roll, visar att rekryteringsutmaningarna inom offentlig sektor inte bara avser medarbetare utan också kompetenta chefer. Hur de tillfrågade cheferna i denna studie ser på detta är inget som vidare studerats, men det framgår av intervjumaterialet att båda är mycket nöjda med sina arbetsplatser och arbetsposition samt att de erbjuds utbildningar för att förbättra sin kompetens. Genom intervjuerna med cheferna får jag också uppfattningen av att de båda känner en yrkesstolthet att vara enhetschefer i kommunal sektor och att de känner att det finns påverkansmöjligheter i kommunen. Det går att se att studiens empiriska resultat ur flera aspekter går i linje med tidigare forskning inom psykosocial arbetsmiljö, både ur ett individperspektiv och organisatoriskt perspektiv.

Trots att studien genomförts i mindre skala med åtta deltagare och det därmed inte går att uttala sig från en större population, har studien ändå genomförts på två verksamheter både utifrån ett medarbetar- och chefsperspektiv. I kombination med att intervjupersonerna aktivt svarat på intervjufrågorna och dessa formulerats utifrån ett teoretiskt ramverk, bidrar studien med relevans och en fingervisning om hur den psykosociala arbetsmiljön kan se ut inom den kommunala hälso-och sjukvården i Sverige.

Studien ger också kunskap om hur anställda inom verksamhetsområdet uppfattar den offentliga sektorn som arbetsgivare, både utifrån sina erfarenheter på stödboendena och utifrån tidigare arbetslivserfarenheter, något som kan vara betydande för de rekryteringssvårigheter som finns. Likheterna mellan tidigare forskning och studien tyder på att det inom hälso-och sjukvården finns en samstämmig bild av vad som kännetecknar en god psykosocial arbetsmiljö men också vilka utmaningar och möjligheter som finns.

Syftet med denna kvalitativa studie har inte varit att generalisera materialet utan att få en förståelse kring hur den psykosociala arbetsmiljön kan se ut i den kommunala hälso-och sjukvårdssektorn. Den har också givit insikter om hur olika faktorer kan påverka och främja arbetsmiljön. Dessa verksamheter är relativt små när man ser till antalet anställda och de anställda berättar att de jobbar i nära samarbete, även fastän ensamarbete ofta bedrivs, något som är viktigt att notera i studiens resultat. Något som kan vara en svaghet i studien är dels det snäva omfånget av intervjupersoner, dels att dessa kan uppleva det utmanande att ge helt uppriktiga svar på frågor som är av en känsligare karaktär, även om dessa frågor försökt undvikas och ingen intervjuperson uppgett att de känner så. I en större organisation med flera chefer och medarbetare kan det vara enklare att besvara frågor om den psykosociala miljön då dessa är mer anonyma i en större grupp, något som i slutändan kan ha en påverkan på resultatet.

Styrkan med studien är samtidigt att intervjupersonerna delat med sig av sina tankar, upplevelser och attityder inom ämnet och att samtliga varit engagerade under intervjuerna. Intervjupersonerna har också flerårig arbetslivserfarenhet inom offentlig förvaltning och inom sitt verksamhetsområde samt upplevdes vara pålästa kring vad psykosocial arbetsmiljö innebär vilket bidrog till att de kunde föra resonemang under intervjuerna. När jag undersökt de studier som finns inom området, både på forsknings och lägre nivåer, har jag noterat att en kombination av det teoretiska ramverk som denna studie använt är ovanligt förekommande.

Det är således intressant och kunskapsskapande att erhålla kvalitativ empirisk kunskap om forskningsämnet utifrån, vad jag benämner som både mjuka och hårda dimensioner och vilka dimensioner som är viktiga för den psykosociala arbetsmiljön.

8. Slutsatser

Det avslutande kapitlet skildrar studiens slutsatser utifrån frågeställningarna. Vidare presenteras förslag på vidare forskning inom studieområdet.

Den psykosociala arbetsmiljön är både viktig och innehåller flera olika komponenter. För en hållbar utveckling av organisationer i offentlig sektor är arbetet med att skapa en förståelse för och stärka den psykosociala arbetsmiljön viktigt både för välbefinnande och prestation. För att tillgodose de anställdas behov krävs en förståelse och kunskap kring organisationens psykosociala miljö, och genom att uppmärksamma vilka faktorer som har betydelse för arbetsplatsen kan en ökad medvetenhet om den psykosociala arbetsmiljön skapas, både för de studerade verksamheterna och ur ett större perspektiv. Som bakgrund till detta visar rapporter att området behöver studeras mer (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2020), och att det dessutom finns lägre kunskaper bland ledare om risker i den psykosociala arbetsmiljön jämfört med den fysiska arbetsmiljön (Unionen arbetsmiljöbarometer, 2021).

Med detta i åtanke har syftet med denna studie varit att studera arbetsmiljön i den kommunala hälso- och sjukvårdssektorn då jag ville få en bild av hur de anställda upplever sin psykosociala arbetsmiljö, men också veta mer om vilka faktorer som bidrar till att människor vill arbeta i just denna sektor. Detta studerades genom följande frågeställning:

- Vilka hinder och möjligheter i den psykosociala arbetsmiljön upplever chefer och medarbetare inom offentlig förvaltning?

Den psykosociala arbetsmiljön har studerats med hjälp av Siegrist (1996) teori om ansträngning och belöning, samt med hjälp av Human-relations teorin som växte fram genom Mayos m.fl., Hawthorne experiment under åren 1924–1932. Det teoretiska ramverket har förankrats både i framtagandet av intervjufrågor och som analys av det empiriska materialet. Intervjuerna i de två verksamheterna bekräftar i det stora hela teorierna och dess innehåll. Framför allt anser intervjupersonerna de mer mjuka faktorerna i form av social belöning, bekräftelse och gemenskap som viktiga för en god psykosocial arbetsmiljö.

De mer hårda dimensionerna i form av exempelvis lön och utbildningsmöjligheter anses i förhållande till de mjuka inte lika viktiga för den psykosociala miljön, även fast de är viktiga faktorer ur andra aspekter. Intervjupersonerna anser också i linje med Siegrist (1996) att balansen mellan ansträngning och belöning, viktig.

Resultatet visar att medarbetare och chefer i det stora hela anser den psykosociala arbetsmiljön vara bra, framför allt vad gäller anställningstrygghet, gruppdynamik och gemenskap i verksamheterna. Däremot upplever medarbetarna en viss nivå av stress och överengagemang, vilket är kopplat till arbetsuppgifter, hot från klienter samt att minst två av medarbetarna visar tecken på överengagemang genom att ta med sig jobbet hem. Något som framkommer är att både medarbetarna och chefen i verksamhet 1 upplever att chefen besöker verksamheten för sällan och att detta lett till minskad kommunikation, kontakt och social bekräftelse mellan medarbetarna och chefen. Intervjupersonerna i verksamhet 2 berättar att de har en utmanande period bakom sig vilket framför allt beror på konflikter i arbetsgruppen, men som efter arbete med att förbättra den psykosociala arbetsmiljön lett till en klart förbättrad miljö. En jämförelse mellan medarbetarna och chefernas upplevelser visar att det inte finns några större skillnader i hur de beskriver den psykosociala arbetsmiljön.

Resultat ger både en bild av hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut i två kommunala verksamheter, vilka hinder och möjligheter som finns, men också mer övergripande om hur medarbetare och chefer uppfattar den offentliga sektorn som arbetsgivare. Med tanke på att den offentliga sektorn har svårt att rekrytera och behålla personal kan dessa upplevelser, tankar och attityder vara intressanta och betydelsefulla för att få en ökad kännedom inom området. Studien kan således bidra med kunskap kring vilka faktorer som har betydelse för den psykosociala arbetsmiljön och kan även ge en ökad medvetenhet om hur en sund arbetsmiljö skapas. Studien bidrar också till insikt i vad som gör att människor väljer att arbeta i offentlig förvaltning och vilka utmaningar och möjligheter som finns.

Vidare forskning

Denna studie genomfördes i ett mindre kvalitativt omfång och kan således påverka möjligheterna att dra allt för stora slutsatser inom det studerade ämnet. För vidare forskning anser jag det därför intressant att fortsätta studera psykosocial arbetsmiljö i den kommunala sektorn ur ett större perspektiv.

Forskningen inom området visar på flera försvårande omständigheter såsom hög grad av sjukskrivning och rekryteringssvårigheter inom offentlig förvaltning (Abrahamsson & Johansson, 2013), samt att chefer generellt har mindre kunskaper om den psykosociala arbetsmiljön än den fysiska (Unionen arbetsmiljöbarometer, 2021). Det är således viktigt att generera mer kunskap inom området, däribland inom stödboendeverksamheter då dessa verksamheter fyller en samhällsviktig funktion samtidigt som det uppstår påfrestande situationer som kan leda till negativ påverkan på arbetsmiljön.

Tidigare forskning visar också att psykosocial arbetsmiljö kan studeras utifrån hälsofrämjande insatser (WHP), något som denna studie inte studerat och som jag i min genomgång av tidigare studier noterat finns begränsat med studier inom. För vidare forskning anser jag det därför intressant att få mer kunskap om hur verksamheter arbetar med WHP i form av fysisk aktivitet eller andra aktiviteter som främjar hälsa då detta är en viktig aspekt i den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatser. Det görs även politiska satsningar för att förbättra hälsan ur ett mer generellt medborgarperspektiv (Forte 2020), något som kan vara intressant för vidare forskning.

Något som denna studie studerat men som inte lyfts fram i särskilt stor utsträckning är deltagarnas syn och erfarenheter av den offentliga sektor som arbetsgivare.

Intervjuundersökningen resulterade i flera intressanta tankar och upplevelser. Bland annat nämner flera deltagare att de anser den offentliga sektorn som en trygg och stabil arbetsplats, samt att sektorn inte är vinstdrivande vilket flera uppger vara viktigt inom hälso-och sjukvården men också att sektorn kan behöva höja lönerna för att attrahera och behålla personal. Med tanke på att denna studie inte gav en förklaring till om den psykosociala arbetsmiljön kan vara en bidragande faktor till att det är svårt att rekrytera och behålla personal, kan det därför vara intressant att studera vidare på de tankar som framkommit om offentlig sektor som arbetsgivare.

9. Referenser

Litteratur

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. 2013. Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Malmö: Liber AB.

Alvehus, J. 2013. Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok 1.uppl. Förlag: Liber AB.

Bryman, A. 2018. Samhällsvetenskapliga metoder. 3. uppl. Malmö: Liber.

Du Gay, P. 2000. Introduction: Bureaucratic Morality, i In Praise of Bureaucracy: Weber - Organization - Ethics. London: Sage.

Eriksson Barajas, K., Forsberg, C. & Wengström, Y. 2013. Systematiska litteraturstudier i utbildningsvetenskap: vägledning vid examensarbeten och vetenskapliga artiklar. Stockholm: Natur & Kultur.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. 2015. Organisation och organisering. 3. uppl. Malmö: Liber AB.

Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. 1998. Introduktion till organisationsteori. Studentlitteratur AB.

Giddens, A. 2003. Sociologi. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkmann, S. 2014. Den kvalitativa forskningsintervjun. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, M. Lilja, J. & Mannheimer, K. 2005. Forskningsmetoder i socialt arbete. Studentlitteratur AB.

Siegrist, J. 2012. Effort-reward imbalance at work - theory, measurement and evidence. Düsseldorf: Department of Medical Sociology, University Düsseldorf, Germany.

Tengblad, S. 2006. Medarbetarskap i offentlig förvaltning. I: Hallstén F och Tengblad S. 2006. Medarbetarskap i praktiken. Studentlitteratur, Lund.

Theorell, T. 2012. Psykosocial miljö och stress. Studentlitteratur AB.

Trost, J. 2005. Kvalitativa intervjuer. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Peter, R. & J. Siegrist 1999. Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: The role of effort-reward imbalance. *International Journal of Law and Psychiatry*.

Pugh, D.S. 2007. *Organization Theory*. Penguin Books Ltd.

Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organizations*. New York: Free press.

Weman-Josefsson, K. & Berggren, T. 2013. *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. 1 uppl. Studentlitteratur AB.

Föreskrifter

AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö, föreskrifter.

Elektroniska källor

Abrahamsson, L. & Johansson, J. 2013. Hundra år av långsamhet: Exposé över begreppet psykosocial arbetsmiljö. Ingår i: *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, ISSN 1400–9692, 9-26. Luleå tekniska universitet. (Hämtad 2023-04-27).

Arbetsgivarverket. 2022. Kompetensbarometer. Rekordstor brist vid rekrytering för statliga arbetsgivare. <https://www.arbetsgivarverket.se/aktuellt/nyheter/2022/rekordstor-brist-vid-rekrytering-for-statliga-arbetsgivare/> (Hämtad 2023-01-20).

Arbetsgivarverket. U.å. Psykosocial arbetsmiljö. <https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/psykosocial-arbetsmiljo/> (Hämtad 2023-01-20).

Arbetsmiljöverket. 2022. Se upp för de dolda farorna på arbetsplatsen. <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-med-arbetsmiljon/dolda-faror-i-arbetsmiljon/#nr6> (Hämtad 2023-02-03).

Björk, L. & Tengblad, S. 2023. Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden. (Hämtad 2023-07-05).

Corin, L., Berntson, E. & Härenstam, A. 2016. Managers' Turnover in the Public Sector—The Role of Psychosocial Working Conditions 790-802. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1035786>. (Hämtad 2023-05-01).

Dellve, L., & Larsson Fällman, S. 2020. Trender av få sjukfrånvarodagar: Betydelser av stödjande arbetsförhållanden, ledarstrategier och organisering av social och organisatorisk arbetsmiljö. *Socialmedicinsk tidskrift*. Vol. 97. (Hämtad 2023-07-15).

Ekonomifakta. 2022. Sysselsatta i den offentliga sektorn. Sysselsatta i den offentliga sektorn - Ekonomifakta (Hämtad 2023-07-18).

Forte. 2020. Regeringen satsar på hälsa, arbetsliv och välfärd i den forskningspolitiska propositionen. Regeringen satsar på hälsa, arbetsliv och välfärd i den forskningspolitiska propositionen - Forte (Hämtad 2023-08-17).

Graneheim, U.H. & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105–112. doi: 10.1012/j.nedt.2003.10.001. (Hämtad 2023-02-27).

Karolinska institutet. 2022. Forskning om arbetsmiljön inom akademien. <https://ki.se/imm/forskning-om-arbetsmiljon-inom-akademien> (Hämtad 2023-02-14).

Larsson, R., Ljungblad, C., Sandmark, H & Åkerlind, I. 2014. Workplace health promotion and employee health in Swedish municipal social care organizations. *Journal of public health*. 22(3), ss. 235–244. DOI:10.1007/s10389-014-0616-9. (Hämtad 2023-04-25).

Ledarna. 2022. Organisatorisk och social arbetsmiljö. <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/arbetsmiljo/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/> (Hämtad 2023-02-03).

Ljungblad, C., Granström, F., Dellve, L., & Åkerlind, I. 2014. Workplace health promotion and working conditions as determinants of employee health. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2), 89-104. doi: 10.1108/IJWHM-02-2013-0003 (Hämtad 2023-04-20).

Lundqvist, D. 2014. Linköpings universitet. Ledarskap i offentlig och kommunal verksamhet, en kartläggning av forskning. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:714787/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2023-01-20).

Maneschiöld, P-O., & Lucaci-Maneschiöld, D. 2021. Nursing assistant's perceptions of the good work environment in municipal elderly care in Sweden – a focus group study. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9). 166–177. 10.1108/JHOM-07-2020-0290 (Hämtad 2023-07-10).

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. 2022. Kunskapssammanställning 2022:6. <https://mynak.se/wp-content/uploads/2022/04/Ledarskapets-betydelse-for-medarbetares-valbefinnande-och-prestation.pdf> (Hämtad 2023-01-27)

- Norberg Wirtén, N. 2019. Så gör du pålitliga kvalitativa intervjuer. Så gör du pålitliga kvalitativa intervjuer » Morten Postrup (Hämtad 2023-07-25).
- Persson-Schön, S., Lindström-Nilsson, P. Pettersson, P., Andersson, I., & Blomqvist, K. 2018. Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. Vol. 9. 1–9. DOI:10.1080/20021518.2018.1547035 (Hämtad 2023-07-12).
- Rehabakademin. U.å. Hållbart ledarskap för en sund arbetsmiljö. <https://rehabakademin.se/hallbart-ledarskap-for-en-sund-arbetsmiljo%EF%BF%BC/> (Hämtad 2023-01-20).
- Statistikmyndigheten SCB. 2021. Andel kvinnor och män i chefspositioner. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetsstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/> (Hämtad 2023-03-16).
- Statistikmyndigheten SCB. 2014. Offentlig sektor- största finansiär inom vård, skola och omsorg. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/offentlig-ekonomi/finansier-for-den-kommunala-sektorn/finansier-och-utforare-inom-varden-skolan-och-omsorgen/pong/statistiknyhet/finansier-och-utforare-inom-var-d-skola-och-omsorg-2012/> (Hämtad 2023-04-10).
- Siegrist, J. 1996. Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. Journal of occupational health psychology (Hämtad 2023-04-03).
- Tidningen näringslivet. 2021. Ur Svenskt Näringslivs basundersökning 2021. Därför tror svensken på privat sektor även under pandemin. <https://www.tn.se/kronikor/1021/darfor-tror-svensken-pa-privat-sektor-aven-under-pandemin/> (Hämtad 2023-03-16).
- Unionens Arbetsmiljöbarometer. 2021. <https://www.unionen.se/filer/rapport/rapport-arbetsmiljobarometern> (Hämtad 2023-03-13).
- Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. & Schaufeli, W. 2005. “Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies”. Social Science & Medicine. 1117–1131. <https://doi-org.till.biblextern.sh.se/10.1016/j.socscimed.2004.06.043> (Hämtad 2023-03-21).
- Önday, Ö. 2016. Human resource theory: From Hawthorne Experiments of Mayo to groupthink of Janis. Global Journal of Human Resource Management (Hämtad 2023-03-21).

10. Bilagor

Bilaga 1, intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Inledande fick deltagarna dela med sig om sin bakgrund innan de blev anställda i verksamheterna, om de arbetat i olika sektorer samt hur de ser på arbetet med psykosociala arbetsmiljöfrågor.

Verksamheternas arbete med psykosociala arbetsmiljöfrågor

I följande tema fick deltagarna beskriva hur vardera verksamheten arbetar med frågor kopplade till arbetsmiljön, vilka som involveras samt hur samverkan ser ut mellan chef och medarbetare.

Förutsättningar för ett framgångsrikt psykosocialt arbetsmiljöarbete

I denna kategori ställdes frågor om organisatoriska förutsättningar och försvårande aspekter för den psykosociala arbetsmiljön såsom ensamarbete och målgrupp.

Ansträngnings- och belöningsmodellen

Utifrån det teoretiska ramverket ställdes frågor om hur de tänker kring bekräftelse och uppmuntran, balansen mellan ansträngning och belöning, anställningstrygghet och befodringsmöjligheter samt överengagemang.

Human-relations teorin

I denna kategori ställdes frågor utifrån det teoretiska ramverket innehållandes frågor om gruppdynamik och gemenskap på arbetsplatserna, kommunikation och deras syn på olika typer av belöningar.

Avslutande

Avslutningsvis fick deltagarna berätta om sina tankar om offentlig sektor som arbetsgivare. Här ställdes frågor rörande rekryteringssvårigheter, brister och utvecklingsområden samt generella frågor om erfarenheter.

Bilaga 2, muntlig information till intervjupersonerna

Studien utförs som en del i min utbildning, inom masterprogrammet i offentlig organisation, ledning och offentlig förvaltning vid institutionen för samhällsvetenskaper vid Södertörns högskola. Syftet med studien är att undersöka offentligt anställda chefer och medarbetares upplevelser av arbetsmiljön och vad de anser skapar en god arbetsmiljö med fokus på den psykosociala miljön. Studien går ut på att genomföra en intervju där du får svara på ett antal frågor. Intervjun beräknas ta 30–60 minuter. Intervjun kommer att spelas in och sedan transkriberas, det vill säga skrivas ner i skriftlig form. Intervjun kommer genomföras i enlighet med GDPR lagstiftningen. Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan att ange några skäl till detta. Dina svar kommer att användas enbart i forskningssyfte och inget annat. Informationen kommer hanteras inom Södertörn högskola.

Godkänner du ditt deltagande i studien samt att Södertörn högskola behandlar personuppgifterna i enlighet med dataskyddslagstiftningen?