



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP**

”HELA TIDEN SKALL DET PISKAS PÅ ÄNNU MER”

En kvalitativ studie om mellancheferers psykosociala
arbetsmiljö i bemanningsbranschen

Anna Renntoft

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Kristina Håkansson

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2016
Handledare:	Kristina Håkansson
Examinator:	Mattias Bengtsson
Nyckelord:	Bemanningsbranschen, krav-kontroll-stöd, mellanchefer, psykosocial arbetsmiljö, work-life balance

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka hur mellanchefer i bemanningsbranschen upplever sin arbetssituation utifrån ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv.

Teori: Den tidigare forskningen behandlar bland annat forskning som berör mellanchefer som yrkesroll och begreppet work-life-balance som beskriver gränsdragningen mellan arbetsliv och privatliv. Den valda teori som används som utgångspunkt i denna forskningsstudie är Karasek och Theorells krav-kontroll-stödmodell, som utifrån tre olika faktorer kartlägger olika arbetsmiljöförhållanden.

Metod: Denna forskningsstudie bygger på utförda kvalitativa intervjuer. Urvalet innehåller sammanlagt fem individer. Fem olika mellanchefer på det utvalda företaget har intervjuats. Företagets namn samt alla respondenter är anonymiserade. Samtliga intervjuer har noggrant transkriberats, och tidigare forskning samt litteratur ligger som grund för de forskningsområden som undersöks.

Resultat: Studiens resultat pekar på att samtliga respondenter arbetar gentemot höga krav. De arbetar i en miljö som bygger på ett högt tempo, de menar dock att de motiveras av detta. Vidare upplever samtliga respondenter att de har en hög kontroll, vilket i sin tur hjälper dem att hantera de höga kraven. Intervjupersonerna menar att de har ett gott socialt stöd, åtminstone ovanifrån.

Från sina överordnade chefer anser de få det stöd de behöver, dock menar de att de själva kan bli bättre på att leverera ett större stöd kollegorna emellan. Mellancheferna i denna studie upplever att gränsen mellan arbetsliv och fritid har suddats ut en aning, men att det är en naturlig del av deras vardag. De hanterar sin balansgång på olika vis och menar att de alla hanterar sina egna scheman och väljer att prioritera olika.

Tackar!

Jag vill tillägna ett stort tack till de respondenter som lät sig intervjuas, som har ställt upp och bidragit med förklaringar och tankar under en fartfylld period på jobbet. Vidare vill jag även rikta ett supertack till min handledare Kristina Håkansson som har funnits där för mig under hela denna period och som fått mig att efter varje möte varit extra motiverad att fortsätta min studie. Sist men inte minst vill jag även rikta ett stort tack till min kära familj, sambo och alla glädjespridare till vänner jag har omkring mig som varje dag ger mig hopp, stöd och hjälper mig på min väg framåt.

Tack alla!

Anna Renntoft

Maj 2016

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Syfte och frågeställningar	3
3. Bakgrund	4
3.1 Den studerade organisationen	4
3.2 Den studerade branschen	4
4. Teori och tidigare forskning	6
4.2 Krav-kontrollmodellen	8
4.3 Krav-kontroll-stödmodellen	10
4.4 Effort-rewardmodellen	11
4.5 Work-life balance	12
5. Metod	14
5.1 Kvalitativ metod	14
5.2 Val av organisation	14
5.3 Val och beskrivning av intervjupersoner	15
5.4.1 Intervjuguide	16
5.4.2 Genomförande och bearbetning av empiri	17
5.4.3 Analysmetod	17
5.4.4 Trovärdighet	18
6. Resultatanalys	21
6.1 Mellanchefernas upplevelse av deras arbetssituation utifrån krav och kontroll	21
6.1.1 Sammanfattning	29
6.2 Mellanchefernas upplevelse av ett socialt stöd på sin arbetsplats	30
6.2.1 Sammanfattning	33
6.3 Hantering av sin arbetssituation utifrån work-life balance	33
6.3.1 Sammanfattning	35
7. Slutsats och sammanfattande diskussion	36
7.1 Hur kan mellanchefernas upplevelse av deras arbetssituation förstås utifrån faktorerna krav och kontroll?	36
7.2 Hur upplever mellancheferna det sociala stödet på sin arbetsplats?	38
7.3 Hur hanterar mellancheferna sin arbetssituation utifrån work-life balance?	39
7.4 Förslag på vidare forskning	40
8. Litteratur- och källförteckning	41
9. Bilagor	44
9.1 Bilaga 1 - Intervjuguide	44

1. Inledning

Idag strävar organisationer efter en flexibel bemanning och i början av 1990-talet ökade fenomen såsom personaluthyrning, tidsbegränsade anställningar och outsourcing. Bemanningsbranschen växer sig allt starkare på arbetsmarknaden, och med den även den kritiska granskningen gentemot den (Kantelius 2010:1ff). Arbetsmarknaden utmanas nu av en mer "porös" gränsdragning och idag är ungefär 19 % av alla anställda kvinnor tidsbegränsat anställda, och ungefär 15 % av alla anställda män (Broman och Larsson 2015:1ff). Desto mer flexibiliteten efterfrågas, desto mer inhyrd personal och tidsbestämmdhet tillkommer (Allvin m.fl. 2006:168f). Dagens verksamheter betonar vikten av ett lärande, en inre kontroll och innovation. Medarbetarna i den nya organisationen förväntas vara självgående, flexibla, ständigt arbeta med sin egen samt företagets utveckling och kunna samarbeta med alla typer av människor. Det finns mycket forskning som tyder på att kraven på de anställda har ökat i dagens arbetsorganisation. Det ställs krav från ledning, kunder och medarbetare där både förändringar och arbetsprocesser skall genomföras snabbt och de anställda skall ha nog med kompetens att kunna utföra flera olika arbetsuppgifter (Börnfelt 2009:131ff).

Mellanchefen befinner sig i en skärningspunkt där denne i sin roll skall lyckas balansera intressen och krav som kommer uppifrån men också nedifrån (Lindgren 2007:11). På ett flexibelt sätt måste mellanchefen förhålla sig till båda parter. Uppifrån ställs krav på leverans, resultat och effektivitet samtidigt som det nedifrån ställs krav på- och en önskan om bekräftelse. Arbetet är splittrat och det finns inte tid för alla arbetsuppgifter. Mellanchefen hinner inte med och riskerar att hamna i kläm mellan dess medarbetare samt högre chefer (Drakenberg 1997:70f). Då mellanchefen skall hantera fler förväntningar och krav samtidigt är det viktigt att denne har en förmåga att kunna balansera dessa utan att äventyra sin egen hälsa (Rooney 2010:383ff). Den delade kravbilden kan försätta mellanchefen i en sårbar situation, där upplevelsen av maktlöshet och misslyckande kan leda till stress. Om mellanchefen varken har tillräckliga resurser eller förmåga att kunna hantera stressen kan det resultera i svaga arbetsresultat, låg arbetstillfredsställning samt en försämrad hälsa (Morris & Long 2002:395ff).

Sedan slutet av 1990- och början av 2000-talet har sjukfrånvaron accelererat. Ett ökat tempo,

högre krav och fler fall av stressrelaterad sjukfrånvaro är en del av det nya arbetslivet (Axelson & Thylefors 2005:19). Då både press och krav ökar samtidigt som deadlines blir snävare så försämras arbetsmiljön i Sverige. Både rapporterade arbetsrelaterade psykiska besvär och långtidssjukskrivningar beroende på psykiska besvär orsakade av arbetet har ökat kraftigt sedan mitten av 1990-talet (Börnfelt 2009:131ff). Forskning visar att på de arbetsplatser som präglas av flexibilitet och gränslöshet ökar ohälsan mest. Friheten som tillkommer vid upphävandet av gränssättningen kan upplevas som för höga krav och medarbetarna vet inte vad som är en rimlig arbetsinsats (Allvin m.fl. 2006:168ff). Forskning visar att människans arbetsmiljö påverkar en individs totala hälsa, och att den omfattar både den fysiska och psykosociala hälsan (Elgstrand & Petersson 2009:429ff).

Allt påverkas av omvärldens förändringar, inte minst arbetsmarknaden, dess förhållanden och människans arbetsliv. Men hur ter sig egentligen den psykosociala arbetsmiljön för den redan klämda mellanchefen, och hur hanterar mellanchefen detta? Och hur fungerar det att vara mellanchef i en redan kritiskt granskad bransch, såsom bemanningsbranschen? Har en mellanchef i bemanningsbranschen andra utmaningar och krav? Det är vad denna undersökning och detta arbete skall behandla.

2. Syfte och frågeställningar

Som ovan nämns expanderar bemanningsföretagen på arbetsmarknaden där livet som uthyrd konsult och ambulerande tjänsteman är många personers vardag. Till den snabbt växande branschen tillkommer även en mängd kritik och granskning. Det kommer mer forskning på området där en stor del visar att det inte bara är en utsatt bransch, utan att den också är fylld av utsatta konsulter (Kantelius 2010:1ff). I den här rapporten är syftet att vända på kikaren, och istället för att undersöka konsultens roll i bemanningsbranschen, studera den interna mellancheferna samt dess arbetsmiljö. Det finns mycket forskning på hur just en ambulerande konsults arbetsmiljö ter sig, men det finns inte så mycket information om hur det ser ut internt på ett kontor inom bemanningsbranschen. Syftet är att undersöka mellancheferna i bemanningsbranschens psykosociala arbetsmiljö. Utifrån detta syfte har jag formulerat nedanstående frågeställningar:

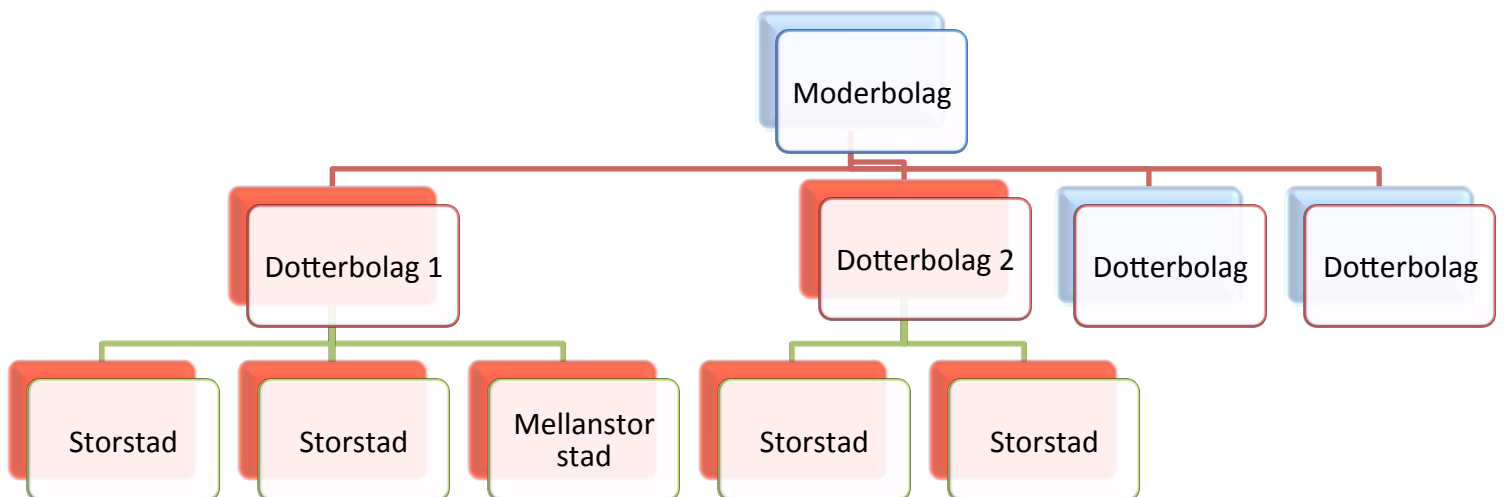
- Hur kan mellanchefernas upplevelse av deras arbetssituation förstås utifrån faktorerna krav och kontroll?
- Hur upplever mellancheferna det sociala stödet på sin arbetsplats?
- Hur hanterar mellancheferna sin arbetssituation utifrån work-life balance?

3. Bakgrund

I detta kapitel ges en kort beskrivning av den studerade verksamheten samt den berörda branschen.

3.1 Den studerade organisationen

Denna studie görs på två systerbolag inom samma koncern. Koncernen ingår i ett franchisekoncept där huvudkontoret är beläget utomlands. Verksamheten är global och verkar inom rekrytering- och bemanningsbranschen. Koncernen består av ett moderbolag med tillhörande fyra dotterbolag. Internt inom koncernen kallas dessa olika dotterbolag för “varumärken”, och de har alla olika namn. Hela koncernen arbetar gentemot kunder inom flera olika sektorer. Det finns många kontor belägna över hela Sverige och denna studie utförs med personer tillhörande tre av dessa.



*De rödmarkerade rutorna är de som är berörda i studien.

3.2 Den studerade branschen

Som ovan nämnt växer sig rekrytering- och bemanningsbranschen allt större på svensk arbetsmarknad och branschen innefattar de allra flesta yrkesgrupper. Bemanningsbranschen utmärker sig med sitt unikt delade ansvar mellan både kundorganisation och bemanningsföretag. Både bemanningsföretaget och kundorganisationen har ett delat ansvar för konsulten, det skiljer sig dock åt. Bemanningsföretaget har ett *arbetsgivaransvar* över

konsulten, samtidigt som kundföretaget har ett *arbetsledaransvar*. Detta betyder att konsulten har en delad organisationstillhörighet; en anställning hos ett bemanningsföretag men samtidigt ett dagligt arbete hos en annan kundorganisation. Båda företagen ansvarar för konsultens arbetsmiljö (Kantelius 2010:1ff). Det företag som hyr in arbetskraft är skyldig att ansvara för det systematiska arbetsmiljöarbetet, såsom undersökning av arbetsförhållanden, vidtagande åtgärder, bedömning av risker samt givande av instruktioner. Den verksamhet som däremot hyr ut arbetskraften kan inte besluta över arbetet som utförs på arbetsplatsen, inte heller över lokalen eller de maskiner som används. Därav är planering och uppföljning viktigt för det uthyrande företaget. Planering och uppföljning angående val av arbetsuppgifter, arbetsplats och arbetstid till exempel. Bemanningsföretaget bör vara observant på den uthyrda personalens totala psykiska- samt fysiska belastning. De har ett bestående ansvar för sina anställda och är därför skyldiga att utföra långsiktiga arbetsmiljöåtgärder, med exempel såsom rehabilitering och utbildning (AFS 2001:8).

Det är en treenighet pågående mellan alla olika parter, där det också råder ett affärsavtal mellan kundorganisation och bemanningsföretag. Affärsavtalet reglerar principer vid uppsägning, kompetenskrav på den inhyrda personalen, arvode, längd på inhyrning och liknande (Kantelius 2010:1ff). Forskning om bemanningsbranschen i Sverige har visat på flera olika resultat. Allt från att en ambulerande konsult upplever en viss frihet i roterandet mellan olika arbetsplatser, då både den sociala- och yrkesmässiga kompetensen styrks, till att känna en viss avsaknad av den personliga kontakten med chef på plats (Kantelius 2010:1ff).

Som mellanchefer kan rollen inom bemanningsbranschen kännas komplex. Affärsområdeschefen har det yttersta ansvaret för kundrelationen, affärsavtalet samt personalen. Det ställs krav från alla olika håll, från ledningen, från medarbetarna men även ifrån kunden. Kraven som ställs är olika, där kundrelationen och kundkraven är de som ofta måste prioriteras. Det finns ett intresse att undersöka mellanchefer i rekrytering- och bemanningsbranschen i relation till psykosocial arbetsmiljö, då de flesta studier av branschen idag rör den inhyrda personalen som ambulerar mellan olika uppdrag. Det finns inte lika mycket forskning på hur det är att arbeta internt inom denna bransch. Därav är det av intresse att studera den kanske redan klämda mellanchefer, i denna kritiskt granskade bemanningsbransch.

4. Teori och tidigare forskning

Arbetsmarknaden är under ständig förändring. Idag krävs en mer flexibel arbetare och arbetsvillkoren har förändrats. Människans arbetsliv integrerar med privatlivet och gränsen där emellan suddas ut (Allvin m.fl. 2006:168f). Allvin m.fl. (2006) beskriver att de individer som har påverkats negativt av dessa förändrade krav och villkor kan beskrivas tillhöra “den nya ohälsan”. Det samlade begreppet innefattar bland annat den psykiska ohälsan: trötthet, ångest, stress som exempel. Till den moderna arbetsmarknaden växer intresset för de psykosociala arbetsmiljöförhållandena, som har kommit att betyda mer och mer. Till den psykosociala arbetsmiljön inkluderas arbetets innehåll (vilka arbetsuppgifter individen har), arbetets organisering (hur arbetsuppgifterna fördelas och samordnas) samt arbetets sociala relationer (kontakt med chef, kund, arbetskamrat) (Allvin m.fl. 2006:165ff).

Följande kapitel kommer behandla teorier och tidigare forskning som är relevant för att besvara studiens frågeställningar. Den teoretiska referensram som här presenteras ligger som underlag för kommande analys av studiens resultat.

4.1 Mellanchefer

Placeringen som en chef innehar i hierarkin anses påverka karaktären av dess arbete och den sociala kontakten som chefer har (Kock & Ellström 2011:89). Kock och Ellström (2011) nämner tre olika chefsnivåer; högsta chefer, mellanchefer samt första linjens chefer och refererar även till Lennerlöf (1976) som talar om en direkt- och indirekt arbetsdelning. Den direkta arbetsdelningen syftar till en direkt social kontakt med operativt anställda samtidigt som den indirekta arbetsdelningen handlar om skapandet av arbetsvillkor genom övergripande beslut, etablerade planeringssystem eller den valda organisationsformen. Det sistnämnda går att koppla till mellancheferens roll (Kock & Ellström 2011: 89ff).

Det är fler forskare som menar att mellancheferens roll är svårdefinierad, dock är de överens om att den inte är en “förbättrad form” av övervakning eller en förminskad roll av de högre cheferna. McConville (2006) beskriver rollen som fyllnaden samt pålägget i en smörgås och menar att det är en slags samordningsroll, fast med en begränsad handlingsfrihet (McConville 2006: 637ff). Andra forskare menar att det är en implementerande roll, då mellancheferen ansvarar för att de beslut som tas högre upp i hierarkin implementeras på lägre nivåer (Floyd

& Wooldridge 1994:47ff). I denna studie definieras en mellanchefer som en individ med både en eller flera chefer över sig, samt under sig.

Tidigare när verksamheter växte så anställde ledningen enkelt fler medarbetare under sig och skapade lager av mellanchefer emellan. Det blev ett tydligare fokus på planering och kontroll. I slutet av 1980-talet började arbetsmarknaden dock förändras och tillväxten av mellanchefer minskade drastiskt. Idag anses det vara viktigare med flexibilitet, hög kvalitet, lägre kostnad, men framför allt, ett högt tempo (Floyd & Wooldridge 1994:47). Floyd och Wooldridge (1994) beskriver att mellancheferna i detta läge saktar ned processen mellan kund och företag. Verksamheterna följer trenden som sker på arbetsmarknaden och strukturerar om företaget i riktning mot en mer platt organisation. Reduceringen av de extra lager med mellanchefer samt övergången från kontroll och planering till flexibilitet och fart innebar kanske slutet av en epok för mellancheferna. Vidare menar Floyd och Wooldridge att en stor del av 90-talets förlorade arbetstillfällen tillhörde mellanchefer (Floyd & Wooldridge 1994:47).

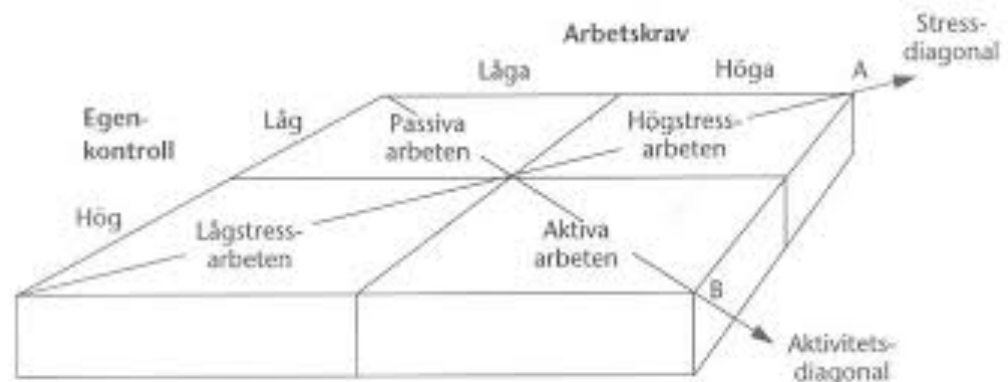
Utvecklingen av dagens arbetsmarknad har bidragit till mindre hierarkiska verksamheter, och till det även en förändrad roll för mellanchefer. Mellanchefer har, till en plattare organisation, fått ett större ansvar. Ansvaret skall täcka krav både ovan- och nedifrån, tillsammans med en begränsad kontroll. Arbetsuppgifterna har med tiden förändrats och tidigare forskning visar på att mellancheferna, med förändringen, upplever att de tappar kontrollen över arbetssituationen (McConville 2006:637ff). Ivancevich m.fl. (1982) utförde en jämförelse mellan olika nivåer av anställda och beskriver i sin studie att mellancheferns nivå var den nivån som var mest stressad och missnöjd över sitt arbete (Ivancevich m.fl. 1982:373ff).

Rollen som mellanchefer har i vissa avseenden ansetts överflödigt och kritiserats en del. Dock anser många forskare och verksamheter idag att mellanchefer räddar organisationen. Rollen kan varken tas för givet av mellanchefer eller organisationen. Idag anses rollen viktigare än någonsin då mellanchefer är den som implementerar allt från högre till lägre nivåer, och fungerar som ett slags lim däremellan (Floyd & Wooldridge 1994:47ff). Trots denna tyngd i rollen visar fler studier på att mellanchefer är det ingen som vill vara. Rollen innebär en komplex arbetssituation och en hög arbetsbelastning (McConville 2006:637ff). De som trots allt väljer att anta rollen som mellanchefer upplever den ofta spännande, utmanande och kräver

ett stort engagemang. Den bidrar med motivationsfaktorer som kompetens och personlig utveckling som är viktiga för individen (Drakenberg 1997:71).

4.2 Krav-kontrollmodellen

En välkänd modell vid kartläggning av olika arbetsmiljöförhållanden är Karasek och Theorells: Krav-kontrollmodell. Modellen introducerades först av Robert Karasek år 1979, då han sammanförde faktorerna krav och kontroll för att beskriva olika typer av arbete. Grundtanken var att det finns två faktorer i arbetslivets struktur som kan utlösa stressreaktioner hos en individ: krav och kontroll. Genom kombinationen av krav och kontroll skapade Karasek en modell innehållande fyra olika typer av arbete; lågstressarbeten, högstressarbeten, passiva arbeten och aktiva arbeten. Modellen innehåller också en så kallad aktivitets- respektive stressdiagonal. De aktiva arbetena är de mest utvecklande och stimulerande, så desto längre ut på aktivitetsdiagonalen ett arbete befinner sig, desto bättre är det för arbetstagaren. Om ett arbete däremot ligger längst ut på stressdiagonalen indikerar det ett ohälsosamt arbete. Kraven är höga i både högstressarbeten och aktiva arbeten, skillnaden är dock graden av kontroll (Eriksson & Larsson 2009:143ff; Karasek & Theorell 1990:31ff).



Figur 1. Krav-kontrollmodell

Källa: Eriksson & Larsson 2002:134

I dagens samhälle blir forskning kring samband mellan stress och kontroll allt vanligare. Sambandet studeras i allt högre grad inom både psykobiologisk, socialpsykologisk och sociologisk arbetslivsforskning (Angelöw & Jonsson 2000:196f). Författarna Angelöw och Jonsson (2000) beskriver att en människas möjlighet att påverka och kontrollera sin egen situation skyddar mot stressens skadeverkningar. En persons egenkontroll fungerar som en buffert av skydd. Då en människa kan kontrollera och påverka sin situation höjs dennes

välbefinnande samtidigt som olusten sänks. En annan slutsats som dragits är att en person nödvändigtvis inte måste ha kontroll över stressorerna, så länge vetskapen om möjlighet till kontroll finns (Karasek & Theorell 1990:68f).

Har individen ett bra handlingsutrymme (kontroll), finns möjligheten att skapa en balans mellan de krav som ställs och den egna förmågan att bemöta dessa. Om arbetet har organiserats så att individen har hög kontroll, och vidare kan balansera sin kontroll gentemot omgivningens krav så minskar risken att de olika påfrestningarna leder till ohälsa. Om det däremot organiseras genom höga krav och låg kontroll löper arbetstagaren större risk att bli sjuk (högstressarbeten) (Karasek & Theorell 1990:40ff).

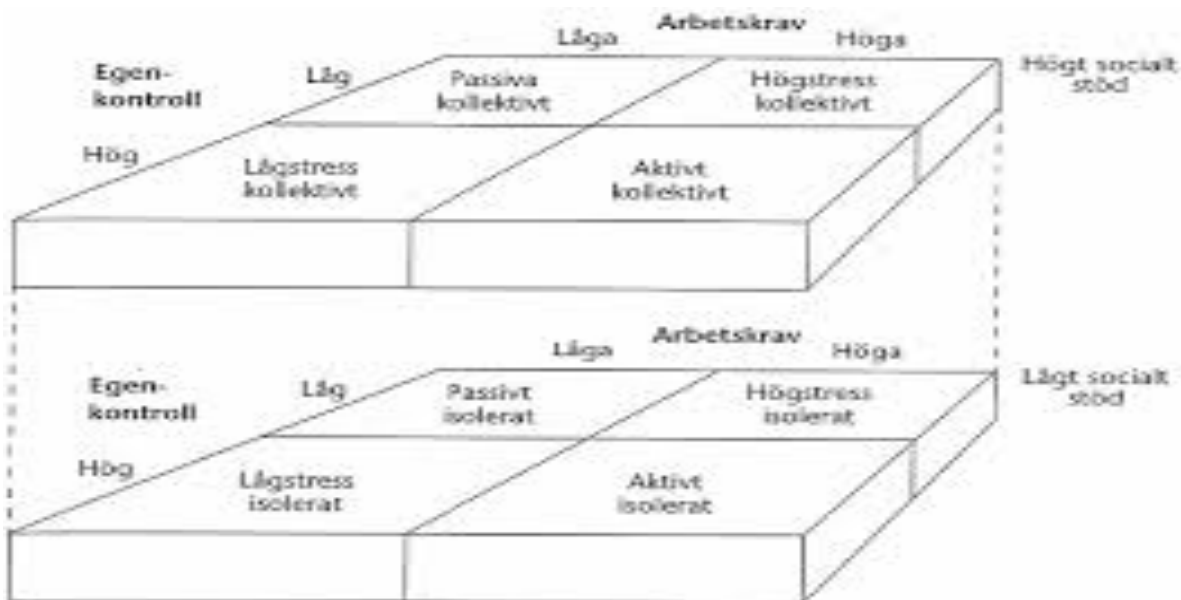
Då en individ själv kan planera sitt arbete och påverka när, var och hur arbetet skall utföras kan denna också hantera högre arbetskrav. Vid ett stort handlingsutrymme (hög kontroll) och höga krav menar modellen att individen uppnår arbetsglädje och effektivitet (aktiva arbeten). Vidare försvinner arbetsglädjen lika fort som den uppstod, om läget skiftar och de höga kraven överstiger kontrollen. Individen känner då en sjunkande arbetsmotivation som på sikt kan leda till ohälsa (Karasek & Theorell 1990:40ff; Allvin m.fl. 2006:139ff).

På senare år har annan forskning också visat att de krav som ställs i dagens arbetsliv inte kan behärskas genom individuell kontroll. En hög egenkontroll kan rentav försämra hanterandet av stressfaktorer. Individen tvingas själv dra gränser och prioritera mellan olika önskemål, olika arbetsuppgifter samt arbete och privatliv. Ansvar att själv vara tvungen att dra dessa gränser kan upplevas som en stressfaktor, speciellt då kraven som ställs på individen är höga (2007:11f). Grönlund (2007) beskriver den hyllade friheten genom metaforen "honungsfälla - frestande söt men med en otrevlig förmåga att klibba sig fast". Hon refererar även till Allvin m.fl. (2006:150) som menar att: "Ju friare arbete, desto svårare att bli fri från arbetet" (Grönlund 2007:11f).

Symptom som att känna sig stressad, illamående eller känslan av ett för högt tempo är relaterat till höga krav, samtidigt som depression och ett försämrat självförtroende kan kopplas till en låg kontroll (Karasek & Theorell 1990:49f).

4.3 Krav-kontroll-stödmodellen

Utifrån Karaseks krav-kontrollmodell har Theorell, Johnson samt andra forskare fortsatt att utveckla modellen och tillfört en tredje faktor: socialt stöd. Modellen benämns nu som krav-kontroll-stödmodellen och utgår från tre olika dimensioner. Den tredje variabeln 'socialt stöd' innefattar relationer och interaktioner på arbetsplatsen (Allvin m.fl. 2006:139ff).



Figur 2. Krav-kontroll-stödmodell

Källa: Eriksson & Larsson 2002:135

Brist på socialt stöd kan leda till både fysisk men också mental ohälsa. För de personer som inte har tillräckligt med stöd ökar risken för ohälsa trefaldigt (Nordin 2010:45). För att en individ skall känna känsla av kontroll som vidare ökar deras självkänsla, behöver de social integration. Det som i sin tur bidrar till social integration är känslan av samhörighet. Om en individ trivs i sitt nätverk uppstår samhörighet då en person känner sig behövd och är en del av något större. Personer som är socialt integrerade har visat sig vara mindre deprimerade, mindre känsliga för infektioner och lever längre (Karasek & Theorell 1990:68ff; Nordin 2010:45). Angelöw och Jonsson refererar till forskare Bertil Gardell som samtycker och menar att bristen på ett socialt stöd från arbetskamrater är en kritisk faktor, främst ur en stressynpunkt vid arbeten med stort krav på ansvar samt vid konflikter (Angelöw & Jonsson 2000:195f).

Ett socialt stöd genom trygghet, pålitlighet och samspel med sina medarbetare och chefer är av betydelse för att en individ skall kunna hantera sin arbetssituation. Nordin (2010) nämner tre olika typer av socialt stöd; instrumentellt-, emotionellt- samt informativt socialt stöd. Det förstnämnda stödet avser rådgivning. Det kan handla om att få stöd i att prioritera rätt, eller en bedömning av huruvida tankesättet är ”rätt” i olika situationer. Det instrumentella stödet utgör även all annan hjälp som kan fås av andra människor på arbetsplatsen för att arbetet skall kunna utföras korrekt, i princip all praktisk hjälp. Det emotionella stödet avser bekräftelse. Det utgör bekräftelse från både chefer och kollegor. Det sistnämnda stödet, det informativa, innebär vägledning (Nordin 2010:45).

Krav-kontroll-stödmodellen visar på att när en individ kan hantera sina arbetskrav på ett bra sätt och har kontroll över sin arbetssituation parallellt med ett gott socialt stöd minskas upplevelsen av överbelastning och stress (Allvin m.fl. 2006:139ff). Dock har forskning också lyft kritik gentemot modellen. Nedan beskrivs en modell som kompletterar krav-kontroll-stödmodellen.

4.4 Effort-rewardmodellen

Under slutet av 1980-talet och än mer under 1990-talet förändrades arbetsmarknaden. Arbetslösheten ökade och så även skillnaderna i löne- och anställningsvillkor. Allvin m.fl. (2006) menar att 90-talskrisen lade krokben för det fackliga initiativet till ett gott arbete och yrkesgrupper som var attraktiva på arbetsmarknaden utvecklades och förhandlade till sig fördelaktiga villkor samtidigt som de mindre attraktiva yrkesgrupperna fick försämrade arbetsvillkor och en stagnerad lön. Tillsammans med detta uppkom även tankar om att krav-kontroll-stödmodellen, med sitt fokus på arbetsplatsens inflytande och organisering, inte fångade de nya villkoren på rätt sätt, utan en ny modell fick sitt genomslag: effort-rewardmodellen (på svenska översatt till ansträngning-belöningsmodellen). Upphovsmannen Johannes Siegrist introducerade modellen år 1996, och den kan sägas fokusera på vad arbetet har att erbjuda individen. En stor ansträngning ifrån arbetstagarens sida, skall belöna sig liktydigt ifrån arbetsgivaren. Obalans mellan ansträngning och belöning leder till ohälsa Allvin m.fl. (2006:142f). Allvin m.fl. (2006:142f) nämner tre olika slags belöningar: materiella (pengar), psykologiska (uppskattning) eller sociala (karriärmöjligheter) belöningar.

Modellen har en individansats, men går även bortom detta genom sitt fokus på anställningsförhållanden och karriär för att finna förklaringarna till den enskilde individens ohälsa och stress. Ansträngning-belönings-modellen kan därför bättre anpassad till de alltmer marknadsorienterade villkoren i dagens arbetsliv än krav-kontroll-stödmodellen (Allvin m.fl. 2006:144).

4.5 Work-life balance

Dagens samhälle och arbetsliv skapar konsekvenser som krav på ständig tillgänglighet och uppkoppling. Möjligheten till fullkomlig avkoppling beskärs allt mer och gränsen mellan arbete och fritid suddas ut mer och mer (Kindenberg & Wallin 2000:37). Williams och Emerson (2008) poängterar kravet som arbetet och karriären ställer på en individs tid, där kraven kan överstiga individens tidsram. Många individer kan idag känna av spänningen mellan engagemanget i en karriär de värderar högt och deras privata liv som rymmer många andra prioriteringar. Karriärutveckling kan idag upplevas lika viktigt som personlig utveckling, familj och vänner.

Work-life balance är ett begrepp som beskriver möjligheten för en individ att balansera arbete och fritid, utan att pressen från det ena skall utesluta tillfredsställelsen i det andra. Obalansen mellan de olika sfärerna beror oftast på att pressen från arbetet gör det svårare för en individ att uppfylla kraven i sin "icke-arbetande" sfär, eller så kan faktorer i ens fritid pressa så att det är svårt att uppfylla kraven i sitt arbete. Det förstnämnda är idag vanligare och även det mest debatterade. Vad som innefattar en bra balans mellan fritid och arbete är individuellt. Det handlar om att identifiera graden av handlingsutrymme (valmöjlighet eller begränsning) som individen upplever i dennes arbetsfär/fritidssfär, vilket vidare påverkar dennes möjlighet att skapa eller behålla deras önskade form av balans (Noon & Blyton 2007:354ff). Det finns också skillnader i hur en individ förhåller sig till work-life balance beroende av termer som inkomstnivå och arbetsvillkor. Trygghet från sin anställningsform och inkomst kan påverka förutsättningarna. Låginkomsttagare med en visstidsanställning har därav sämre förutsättningar att kunna hantera sin balansgång än höginkomsttagare med tillsvidareanställning (Noon & Blyton 2007:379).

De individer med hög egenkontroll är ofta de som arbetar övertid, vilket kan upplevas påverka balansen mellan de olika sfärerna och inkräkta på fritiden. Dock menar Grönlund (2007) att övertiden inte nödvändigtvis behöver öka på grund av ett större handlingsutrymme, däremot menar hon att egenkontrollen direkt påverkar balansen mellan arbete och fritid. Kontrollen förstärker obalansen mellan de olika sfärerna. Individer med en hög egenkontroll i sitt arbete har dock en bättre psykisk hälsa än de arbetstagarna med en låg kontroll (Grönlund 2007:22).

Den teoretiska referensram som ovan beskrivits bidrar till en bred bas att utgå ifrån vad gäller besvarandet av mina frågeställningar. Forskning på området psykosocial arbetsmiljö är nödvändig i denna studie och denna breda bas kommer ligga som underlag för analysen av resultatet.

5. Metod

I följande kapitel redovisas studiens tillvägagångssätt, empiriskt underlag samt intervjuguide och respondenter.

5.1 Kvalitativ metod

Enligt Trost (2005) bör en forskare utföra en kvalitativ studie om studiens frågeställning syftar till att hitta eller förstå olika handlingsmönster. Syftet med denna undersökning är att försöka förstå mellanchefernas sätt att reagera och urskilja handlingsmönster på arbetsplatsen ur ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv (Trost 2005:14f). Av den anledningen, och i enlighet med Trost (2005), är valet av ansats och forskningsmetod som tillämpats i denna studie kvalitativ. Trost (2005) menar att valet av metod alltid skall ske i anknytning till den aktuella frågeställningen. Det är viktigt att den som intervjuar försöker se verkligheten ur respondentens perspektiv, för att därefter försöka tolka intervjupersonens upplevelse utifrån det givna teoretiska perspektivet (Trost 2005:14f). Avsikten med studien är att försöka förstå mellanchefernas psykosociala arbetsmiljö genom analys av deras egna upplevelser. Avsikten är inte att mäta respondenternas svar för att sedan visa på ett bestämt resultat. Studien tog sin början i en relativt öppen frågeställning där det under forskningsprocessen kommit fram slutsatser och potentiella samband där emellan (Bryman 2002:21ff).

5.2 Val av organisation

Då denna studies syfte är att studera den interna mellanchefen samt dess psykosociala arbetsmiljö inom bemanningsbranschen är det lämpligt att grunda studien i ett bemanningsföretag. I den koncern där jag har valt att utföra min studie är som tidigare nämnt en global verksamhet som verkar inom rekrytering- och bemanningsbranschen. Enligt Trost (2005:117) är det fördelaktigt med en variation i urvalet, vidare har jag därför intervjuat respondenter på två olika företag. Då jag själv har arbetat på ett av de berörda företagen blev mitt val av koncern enklare och jag utgick ifrån ett slags bekvämlighetsurval (Bryman 2002:313). Det skall dock tilläggas och poängteras att jag har varit helt fri i min forskarroll där företagen aldrig ifrågasatt mitt arbete. Jag har heller aldrig arbetat i direkt kontakt med någon av de berörda intervjupersonerna. Intervjupersonerna har ställt sig positiva till att delta i undersökningen, däremot under fiktiva namn och med en anonym verksamhet.

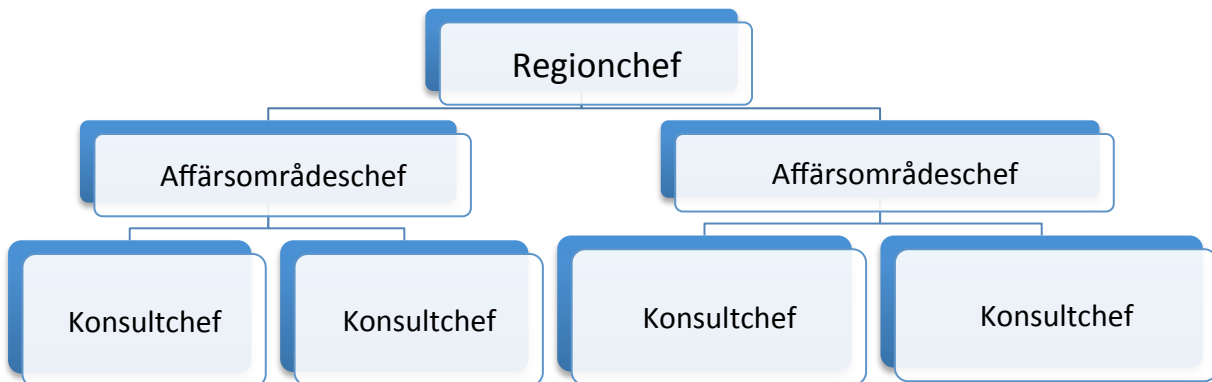
5.3 Val och beskrivning av intervjupersoner

Den berörda verksamheten är väldigt stor och rollerna är många. För att på ett rättvist sätt välja mina intervjupersoner tog jag kontakt med koncernens HR-direktör som vidare presenterade mig för arbetsmiljö-specialisten på HR-avdelningen. Jag fick presentera syftet med min tänkta studie för att därefter bli introducerad för en kontaktperson som själv arbetar som mellanchefer. Min kontaktperson gav mig en ingång och gjorde det möjligt för mig att kontakta ytterligare fyra andra mellanchefer. Dessa mellanchefer presenterade jag både mig själv och studien för. Då jag var tvungen att gå genom andra personer för att få tag på respondenter var det svårt att göra ett strategiskt urval. Precis som Trost (2005:119) beskriver kan det vara bra att nöja sig med det urval som forskaren får istället för att försöka få ens kontaktpersoner att följa en viss strategisk tabell. Förhoppningsvis får forskaren en bra variation av respondenter ändå. Risken med att gå genom vissa "nyckelpersoner" för att nå sina respondenter är dock att dessa personer kan komma att styra urvalet. Jag som forskare kan således riskera att få respondenter som är till exempel mer "kunniga" än andra, eller en respondent som har en viss typ av åsikt (Trost 2005:119). Valet av intervjupersoner blev således begränsat, då möjligheten att på helt egen hand välja fritt inte fanns (Trost 2010:81). Alla de mellanchefer som jag fick kontakt med tackade gladeligen ja till att medverka i min studie.

Trost (2005) menar att ett litet och begränsat antal intervjuer, mellan fyra till fem stycken, är att föredra för att på så vis kunna få en tydlig överblick, men samtidigt kunna se alla viktiga detaljer (Trost 2005:123). Därav begränsade jag mitt urval och utförde sammanlagt fem intervjuer med fem olika individer. Alla respondenter ingår inom samma koncern, men kommer ifrån två olika företag på tre olika orter. De arbetar på olika avdelningar men har alla samma befattning: "affärsområdeschef". Som affärsområdeschef är du mellanchefer med regionchefen som närmsta formella chef, och konsultchefer som närmsta medarbetare. Nedan följer en tabell och kortare beskrivning av de olika respondenterna:

Namn:	Bolag:	Stad:	År i koncern:	År i nuvarande chefsroll:
Alex	Dotterbolag 1	Storstad	15	1
Charlie	Dotterbolag 1	Mellanstor stad	11	1
Lo	Dotterbolag 1	Mellanstor stad	5	1
Mika	Dotterbolag 2	Storstad	12	6
Sam	Dotterbolag 2	Storstad	10	3

Som tidigare nämns går både intervjupersonerna samt organisationen under fiktiva namn hela studien igenom.



Samtliga respondenter har varit i koncernen i mer än fem år, dock är alla utom en relativt nya i sin roll som affärsområdeschef. De alla har arbetat som mellanchefer inom koncernen innan de antog sig denna roll också, vilket bidrar till en bred kunskap om både koncern och roll. Majoriteten av respondenterna utgår ifrån en stad, men har ansvar för fler.

5.4 Tillvägagångssätt

I nedanstående stycke beskrivs hur intervjuguiden skapades samt hur empirin bearbetades.

5.4.1 Intervjuguide

Samtliga intervjuer var semi-strukturerade då jag under intervjuerna berörde vissa specifika teman, men lät respondenterna ha en stor frihet att utforma svaren som de själva önskade. De teman jag utgick ifrån utformades utifrån ämnesområdet psykosocial arbetsmiljö. De utarbetades från krav-kontroll-stödmodellen och resulterade således i krav, kontroll och stöd. I

denna typ av intervjumetod krävs inte att frågorna fortlöper i samma ordning som i intervjuguiden (Bryman 2002:301). Under intervjuerna kunde jag således välja att ställa ytterligare frågor som anknöt till något som respondenten tog upp och ansåg viktigt. Intervjuerna rörde sig i olika riktningar beroende på respondentens ståndpunkt. I denna studie var det väsentligt att undersöka och analysera respondenternas egen upplevelse samt förståelse och därav var intervjuprocessen flexibel (Bryman 2002:300ff). Då jag har egen erfarenhet ifrån koncernen, och de olika avdelningarna lades ingen större vikt vid att lära känna denna ytterligare.

5.4.2 Genomförande och bearbetning av empiri

Det grundläggande materialet i denna studie grundas i fem kvalitativa och semi-strukturerade intervjuer. Då kvalitativa intervjuer alltid skall avse att fånga respondenternas egna upplevelser och ståndpunkter ställdes kontinuerliga frågor för att få så utförliga och tydliga svar som möjligt (Bryman 2002:300). Tre av intervjuerna ägde rum i koncernens egna lokaler och var mellan 30-45 minuter långa. Då möjligheten att personligen träffa de två ytterligare respondenterna tyvärr inte fanns, så skedde dessa två intervjuer via videosamtal. Då det fanns ett intresse för *vad* respondenterna hade att säga, samt *hur* de sade det så spelades intervjuerna in för att sedan transkriberas. Bryman (2002:310) menar att detta är fördelaktigt för att i efterhand kunna ge en fullständig redogörelse. Då de sistnämnda intervjuerna skedde via *videosamtal* har jag valt att se på dessa som direkta intervjuer. Jag hade möjlighet att se kroppsspråk, ansiktsuttryck samt gester vilket Bryman (2002:128f) menar kan vara problematiskt då en telefonintervju jämförs med en direkt intervju. Jag var medveten om fallgropar såsom tekniska svårigheter, dock skall tilläggas att tekniken fungerade jättebra och jag kunde klart och tydligt både se och höra de två respondenterna. Det bör således även poängteras att respondenterna hade accepterat att bli inspelade. Vid varje intervjutillfälle hade jag informerat berörd intervjuperson om att denne och koncernen är anonymiserade.

5.4.3 Analysmetod

Jag har valt att använda mig av en etnografisk innehållsanalys som analysmetod. Denna metod betecknas även som kvalitativ innehållsanalys och syftar till ett angreppssätt som bygger på en granskning av befintlig och tillgänglig data i sökning efter olika bakomliggande teman. Det skiljer sig från den traditionella kvantitativa innehållsanalysen genom att forskaren

jämt söker revidera de teman som uppkommer. Forskaren bör således inte vara rigid, utan de kategorier som inledningsvis styr undersökningen förväntas och kan mycket möjligt ersättas av nya kategorier under studiens gång (Bryman 2002:190ff, 364f, 368). Den kvalitativa innehållsanalysen lägger ett stort fokus på ett tolkande perspektiv av datamaterialet där jag som forskare inte bara söker ett observerbart och tydligt innehåll, utan även ett dolt sådant. Det är nödvändigt att utforska det latent innehåll för att ha möjlighet att ställa mer djupgående frågor (Bryman 2002:197f). Jag anser detta vara en relevant metod då min undersökning syftar till att skapa en förståelse för respondenternas egna upplevelser.

Under min analysprocess läste jag igenom mina transkriberingar av intervjuerna ett flertal gånger. Detta bildade mig en förståelse för helheten av datamaterialet. Under läsningens gång strök jag under de meningar som jag ansåg kunde kopplas till mina frågeställningar, i olika färger. Så småningom tematiserades och kondenserades meningarna och fyra olika kategorier formades (krav, kontroll, stöd och arbete-fritid). Dessa kategorier var av högst relevans för mitt syfte och mina frågeställningar, och gjorde mitt datamaterial mer lätthanterligt.

5.4.4 Trovärdighet

Bryman refererar till Lincoln och Guba (1985) samt Guba och Lincoln (1994) som menar att det är nödvändigt att specificera och nyttja metoder samt termer, för att bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning, som utgör alternativ till validitet och reliabilitet som oftast används inom kvantitativa studier. Begreppet trovärdighet är en bedömningsform och term som kan användas som kriterium för hur bra en kvalitativ undersökning är (Bryman 2002:258). Bryman (2002:46) nämner fyra delkriterier som begreppet utgår ifrån; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. Då jag har en viss personlig anknytning till koncernen var det viktigt att visa på min objektivitet till studien. Därav ansåg jag det väsentligt att följa relevanta forskningsinstruktioner. Tillförlitlighet talar för hur sannolika resultaten är och överförbarhet förklarar om resultaten skulle kunna tillämpas i andra sammanhang. Dessa två termer motsvaras av intern- och extern validitet inom den kvantitativa forskningen. Pålitlighet däremot är en parallell till reliabilitet, inom en kvantitativ studie, och talar för om det går att få likartade resultat vid annat tillfälle samtidigt som konfirmering kan kopplas till objektivitet inom den kvantitativa forskningen och beskriver

huruvida forskaren har haft koll på sina egna värderingar och på så vis inte påverkat undersökningen (Bryman 2002:258ff).

Trost (2002:114) beskriver att människan för några decennier sedan var helt säker på att objektivitet fanns, dock har den tanken släppts nästan helt idag. Idag är forskare medvetna om att det inte går att nollställa sig helt. Trots detta skall givetvis en forskare alltid sträva efter att vara objektiv. Mina värderingar skall inte ha någon alls betydelse under mina intervjuer. Det är respondentens upplevelse forskaren söker i en kvalitativ studie, därav bör ens egna åsikter inte ta någon plats i samma forum. Mina upplevelser är att jag under min studie har varit saklig och utan åsikter. Respondenterna har inte heller gett mig någon anledning att tvivla på det. Därav anser jag mig kunna styrka och konfirmera min studie. Om jag däremot hade gjort samma intervjuer och studie om ett år igen är det möjligt att respondenterna skulle ge annorlunda svar. Studien bygger på intervjupersonernas upplevelse idag, vilken kan förändras under tidens gång. Mitt mål har alltid varit att ge en sanningsenlig och tillförlitlig bild med en bra koppling mellan respondenternas upplevelser och studiens resultat däremot anser jag att studiens och slutsatsernas läsare själva får avgöra huruvida överförbar undersökningen är eller ej.

5.4.5 Etisk reflektion

Inom samhällsvetenskaplig forskning värderas och diskuteras frågor såsom hur en forskare bör behandla de individer som undersöks, och inom svensk forskning är följande principer grundläggande: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet*. Namnen på de olika principerna klargör relativt klart vad varje krav står för, men för att förtydliga så innebär informationskravet att forskaren alltid skall informera berörda respondenter om studiens syfte och olika moment. Samtyckeskravet står för att deltagarna i undersökningen själva avgör deras medverkan, konfidentialitetskravet betyder att respondenternas uppgifter behandlas med konfidentialitet och avslutningsvis innebär nyttjandekravet att de uppgifter som samlas in endast får brukas för forskningsändamålet (Bryman 2002:440f). Samtliga etiska principer har i denna studie tagits i beaktning och för att skydda respondenterna ytterligare har de även fått fiktiva namn. Alla respondenter har angivits namn som kan bäras av både kvinnor och män för att göra det än mer omöjligt att

kunna identifiera respondenterna. Samtliga deltagare har innan undersökningen fått vetskap om studiens syfte och givetvis själva valt att delta.

Min personliga relation till arbetsplatsen har till fördel sparat mig tid och underlättat processen. Kvale och Brinkmann (1997:113) menar dock att om forskaren på något vis kan identifiera sig eller kopplas till respondenterna kan forskarens egna kritiska perspektiv riskera att åsidosättas. Risken har varit att arbetet skulle kunnat avspegla mina privata värderingar och bidra till subjektiva analyser. Jag har gjort mitt bästa för att åsidosätta mina egna åsikter, och det är givetvis respondenternas upplevelser som ligger till grund för resultat och analys. För att inte riskera min objektivitet har jag ställt öppna frågor under intervjuerna, låtit intervjupersonerna tala fritt och undvikit att leda in respondenterna på olika spår. Jag vill även poängtera att studien inte är beställd utav koncernen, utan val av organisation var helt mitt eget. Således är det jag som har bestämt undersökningens frågeställningar samt syfte. Den undersökta verksamheten har inte kunnat påverka resultatet av studien.

6. Resultatanalys

I nedanstående kapitel kommer de teman och kategoriseringar som framträtt i datainsamlingen att redovisas. Då syftet med studien är att studera och förstå hur den interna mellanchefer i bemanningsbranschens psykosociala arbetsmiljö ser ut, samt hur denne hanterar den, så har de berörda intervjupersonernas egna beskrivningar värderats högt i resultatanalysen. Under hela kapitlet kommer det därför löpande förekomma utvalda citat för att på bästa sätt beskriva och fånga respondenternas egna upplevelser och reflektioner. Kapitlet delas in i tre olika delar, där respondenternas upplevelse av krav och kontroll beskrivs i första delen. I den andra delen beskrivs respondenternas upplevelse av socialt stöd för att sedan mynna ut i den tredje delen, där upplevelsen av work-life balance diskuteras. I slutet av varje del förekommer en sammanfattning för att slutligen leda fram till studiens slutsatser och sammanfattande diskussion.

6.1 Mellanchefernas upplevelse av deras arbetssituation utifrån krav och kontroll

Alla respondenter fick svara på frågor utifrån en tematiserad intervjuguide. Två av dessa teman berörde faktorerna krav och kontroll. Nedan redovisas hur mellancheferna upplever kraven och kontrollen på sin arbetsplats.

Den upplevda kravbilden hos de olika intervjupersonerna varierar en aning, likväl konstaterar och beskriver de alla att det är ett kravfyllt yrke de har. Precis som McConville (2006:637ff) menar mellancheferna att de har en slags samordningsroll. Detta styrks även av Floyd och Wooldridge (1994:ff) som beskriver rollen som implementerande. Mellancheferna arbetar gentemot två olika krav, där informationen ovanifrån skall implementeras hos medarbetarna undertill. Arbetskraven förekommer i olika former, men samtliga respondenter nämner krav både ovan- och nedifrån. Precis som Drakenberg (1997:70f) menar att kraven ser olika ut ovan- och nedifrån beskriver också mellancheferna kraven som olika. De ovanifrån ställda arbetskraven beskrivs i intervjuerna som "hårda" och tydliga. Kraven är mätbara, och grundas i nyckeltal, leverans samt budget. Kraven som kommer ifrån medarbetarna, underifrån, är snarare "mjuka" och berör bekräftelse, uppmärksamhet och feedback.

”Främst att jag har krav uppifrån. Jag har krav nedifrån också, men inte krav som jag måste jobba med på samma sätt... Uppifrån är det att följa upp budget, se till att verksamheten går åt rätt håll, ta actions som vi inte når. Nedifrån är det mer så att de vill bli sedda, hörda. Få bekräftelsen snarare” - Lo

Alla respondenter nämner att koncernen är globalt ägd, vilket vidare bidrar till ett speciellt tryck uppifrån. Det är en oföränderlig press ovanifrån om att jämt prestera bättre, att hinna mer. Arbetet måste hela tiden effektiviseras, då allt skall gå så fort som möjligt. I intervjuerna nämner respondenterna att de upplever att de individer som sitter högst upp i hierarkin, i högsta ledningen, inte vet hur det ser ut längre ner. De vet inte hur just Sveriges marknad löper, utan det enda de utgår ifrån är tidigare års resultat. Den högsta ledningen sätter press och är inte nöjda med mindre. Så fort ett bra resultat levereras, så är det bara att börja om igen, fast på en högre nivå. Det finns inget som heter nöjd, och budgeten skall alltid ökas. Mellancheferna menar att kraven ibland kan kännas orimliga och att leveranskraven är för höga. Alex berättar att:

“De skiter ju egentligen i vår bransch, de vill ha pengar. Det faller ju rätt ner så i hierarkin... Det börjar alltid med att jag sätter budgeten, sen är det alltid någon som vill höja den. Höja intäkterna och sänka kostnaderna”

Samtidigt som Charlie beskriver det som:

“Sen kan en del av den där psykiska arbetsmiljön, den är inte alltid optimal tycker inte jag. Den pressen som är att hela tiden prestera, hela tiden skall det piskas på ännu mer. Har du gjort ett bra resultat ska du bli ännu bättre hela tiden. Aldrig vara nöjd liksom... Hela tiden skall man göra bättre saker”

Däremot nämner respondenterna att de har en bättre kontakt med chefer längre ner i hierarkin. Dessa kan i möjlig mån acceptera och tycka att det är okej att budgeten inte alltid uppnås, så

länge avdelningen visar att de har skapat andra aktiviteter omkring för att komma så långt som möjligt. Överlag anses arbetsbelastningen tung och det är höga krav, dock menar intervjupersonerna att fallet inte alltid är så. Belastningen beskrivs som varierande då den följer samhällets rådande konjunktur. Bemanningsbranschen bygger på tvära drag och snabba beslut. Branschen bygger på toppar och dalar, där bolagen följer trenden. Under vissa perioder är det mer jobb än under andra. Dock är alla respondenterna överens om att en arbetsvecka inte utgörs av 40 timmar, utan det finns inget direkt stopp.

”Vi märker fort på konjunkturen om det går upp eller ner, och ställer om snabbt med personal och så vidare. Det gäller att ligga i framkant. Vi jobbar i en business där människan är viktigast och vi förväntas kunna och vara experter på det” - Charlie

”Jag skulle kunna jobba dygnet runt om jag ville. Men jag väljer att inte göra det. Jag försöker prioritera, och försöker hålla det på en nivå på nästan 40 timmar i veckan i alla fall. Så att man ser till att man försöker, sen blir det toppar ibland, då får man försöka ta ledigt, eller ha det lugnare andra dagar. Så att man håller balansen och inser att man kommer aldrig kunna gå hem från jobbet en dag och känna att nu är jag färdig med allt. Nu finns det inget mer, nu är inkorgen tömd, eller så. Det finns inte” - Lo

Trots tuffa krav anser ändå mellancheferna att kraven är tydliga. De har en klar kravbild och tydliga mål. De har ett *vad*, dock kan de uppleva att det saknas ett *hur*. Respondenterna får veta vad de skall utföra, dock inte hur. Det är deras ansvar som mellanchefer att själva ta reda på hur de skall ta sig fram till målet och kunna balansera kraven. Många av respondenterna menar att de höga kraven är något som de får vetskap om redan i intervjun för tjänsten, och att de som individer sporras av de höga kraven. De menar att en individ accepterar de höga kraven när denne tackar ja till tjänsten som affärsområdeschef inom koncernen. Respondenterna menar att många av de anställda inom branschen blir motiverade av höga krav och mål, annars skulle de inte arbeta inom just denna bransch.

”Sen är arbetsbelastningen högre här än på många andra arbetsplatser, och det får man veta när man går in på den här arbetsplatsen och jobbet. Det kanske ställs lite högre krav här än på många andra ställen, men det är också det många av oss går igång på. Det är den balansgången” - Mika

Intervjupersonerna menar att det är höga krav i hela branschen. Alla bolag i branschen håller ett högt tempo och det är ett stressfyllt yrke. Trots att alla de andra bolagen inte är utomlandsägda så håller de alla samma tempo. Detta fenomen kan liknas vid hur Floyd och Wooldridge (1994:47) beskriver dagens arbetsmarknad. Idag ligger ett väldigt stort fokus på just tempot. Det som skiljer just denna koncern ifrån de andra är möjligtvis att de har fler parametrar att förhålla sig till, att de är styrda på ett annorlunda vis. Men respondenterna upplever ändå att det är en kultur som är skapad av de anställda inom branschen och att det är samma tendens överallt. Återigen nämns individernas egenskap att uppskatta det höga tempot. Mika beskriver att: “Vi har ett högt tempo i oss, och vi går igång på ett högt tempo, vi som jobbar i den här branschen, annars är man inte i den här branschen”, samtidigt som Alex säger:

”Vi har en långtidssjukskriven på en avdelning som kom tillbaka nu som sa det att hen kände tempot direkt när man kom tillbaka. Och jag upplever ju inte det, så antingen är det väl en skada som man har fått, haha. Jag tycker inte att det är stressigt tempo här, men hen tyckte det”

Det finns en tydlig företagskultur där vissa typer av egenskaper hos de anställda efterfrågas. Samtliga respondenter nämner att alla i koncernen har väldigt olika personligheter och att gruppen inte alls är homogen. Dock beskrivs vissa egenskaper som meriterande. Det är viktigt att vara en drivande individ som är lösningsorienterad och en “vinnare”. Om en individ inte motiveras av de höga kraven kommer denne antagligen varken trivas eller passa in.

”Ett starkt driv, det är något som väldigt många besitter, här inne. Lösningsorienterad också. Det är som grundkrav för att

tycka om detta... Det är som att det är två som behövs för att dansa, och dessa egenskaper behövs nog för att man ska tycka om denna bransch” - Mika

”Jag har ju överlevt 15 år här. Det är ju bevisat att det här är ett stressigt jobb, och vi är ju lite nerviga. Generellt. För alla är ju vinnare också. Det är väl det som kan vara stressigt ibland, att vi alla är stöpta i samma form. Vi alla är olika som personer så, och personligheten. Alla vill dock prestera, och kan man inte det då, då mår ju alla ganska dåligt här”
- Alex

Dock kan den tydliga pressen gå till överdrift ibland. Mellancheferna som arbetar inom denna koncern må drivas av ett högt tempo och en tydlig målbild, men då förståelsen för att produkten i den här branschen faktiskt är människor försvinner, då är det tufft att leva upp till kraven.

“Sen så saknas en viss förståelse för att saker tar tid när man har med människor att göra. Det går liksom inte bara att piska på liksom. Människorna och kunderna rättar sig inte efter våra månadsbokslut om man säger så. Det hänger ju delvis hos mig men också hur man ser på saker i rapportering. Hur kan man lägga upp strukturen så... Men det är bara vad jag tycker så. Jag vet att vi har aktieägare att förhålla oss till och vi är noterade på börsen och sådär, men ibland blir det mycket piska så. Människor blir som siffror istället för människor” - Charlie

Samtliga respondenter upplever att det är samma tryck över hela bemanningsbranschen, däremot har de varierande tankar om kraven är de samma i andra branscher, eller inte. En respondent menar att det är högre krav och snabbare fart inom bemanningsbranschen, samtidigt som någon annan upplever att kraven är på samma nivå i många branscher. Dock menar den sistnämnda respondenten att utmaningarna är annorlunda för de anställda inom bemanningsbranschen. Många av dem menar att ett högt tempo och höga krav hör dagens arbetsliv till. Precis som Börnfelt (2009:131ff) talar om att de arbetskrav som idag ställs är högre och att det finns en högre förväntan på den enskilda individen instämmer respondenterna

till. Arbetet skall bli mer effektivt och allt skall gå i en snabb takt. Intervjupersonerna tror dock inte att rollen som mellanchefer skiljer sig från bransch till bransch. Mellancheferna stöter på samma krav och klämdhet varstans, dock nämns återigen att utmaningarna möjligen kan se annorlunda ut. Människan som "produkt" skiljer sig från många andra produkter. Intervjupersonerna upplever därför att de inom sin bransch kanske stöter på andra utmaningar än inom andra leveransorganisationer. Människor går inte att förutspå och vad som helst kan hända under en arbetsdag.

"Jag kan tänka mig utifrån en mellancheffssituation så spelar det ingen större roll vart du är någonstans. Det är alltid tryck både nedifrån och ovanifrån så. Sen handlar det ju om lite olika saker, som chef skall du ändå leda, driva och det är förändringar och så. Det som jag tror kanske bemanningsbranschen är, det är att det ska gå så himla fort" - Charlie

"Det som kan hända inom bemanningsbranschen i det dagliga arbetet tror jag är lite annorlunda än vad som kan hända inom en annan leveransorganisation. Vår personal kan göra så udda grejer ibland, som liksom aldrig skulle inträffa om du sitter i en leveransgrupp som sysslar med en produkt" - Sam

Utan dem är vi ju ingenting. Tolka mig rätt, tiden och människorna blir ju hindret för att branschen ska ha en viss snabbhet. Men samtidigt går det inte fortare än den svagaste länken. - Charlie

På rollen som mellanchefer inom denna koncern finns det krav på att en individ alltid skall prestera bättre och kraven ökar med tiden. Detta kan styrkas av jämförelsen som utfördes av Ivancevich m.fl. (1982:373ff) som beskriver att nivån som mellanchefer arbetar på är den som är mest stressig. Dock menar intervjupersonerna att under sina år inom koncernen lär de sig att hantera press, krav och stress på sitt eget vis. Arbetet kan upplevas som stressigt och kravfyllt, men efter några år menar respondenterna att de kan hantera det på ett bra sätt. Majoriteten av respondenterna klargör att det överlag är en bra arbetsmiljö där det är okej att säga ifrån om arbetet inte hinns med. Företaget ställer inte alltid för höga krav, utan

respondenterna menar att mycket av den existerande pressen och de krav som finns ställer individerna på sig själva. Individerna pressar sig själva lika hårt som företaget gör.

“Jag tycker att vi har en sund inställning till jobb på (företagets namn). Jag tycker inte att jag har haft för mycket krav på mitt bord, utan vi har en miljö där det är helt okej att säga att man inte hinner med, eller att någon annan får ta det eller så. Och tittar man på arbetstiden man lägger ner på jobbet så tycker jag att det varierar väldigt mycket. Det är ju lite efter period, och det skiftar, dock är det ett extremt fritt arbete. Vilket gör att ibland jobbar man supermycket såklart, och ibland kan man jobba lite mindre” - Sam

“Det är ju hela tiden man skall göra bättre, antingen inom sig själv, i processer, bland medarbetare eller vad det kan vara. Hela tiden skall man göra bättre saker. Eller den pressen lägger jag på mig själv i alla fall. Så det är ju mitt perspektiv. Så det är ju inte alltid så att företaget alltid säger att jag måste jobba utan det är ju min känsla” - Charlie

Alla respondenter medger att de har en god egenkontroll. De kan själva planera sitt dagliga arbete och påverka sina veckor. Däremot arbetar de inom en bransch som styrs av tvära kast och snabba vändningar, vilket innebär att de inte kan förutspå sin närmsta framtid, utan att det under arbetsdagen kan uppkomma oplanerade situationer som de inte styr över. Vissa situationer med snävare deadlines än andra. Om det uppkommer en situation som brinner, då måste den släckas innan de kan återgå till sitt planerade schema. Så både arbetstakt- och tid kan behöva anpassas om i mån av plats för mer akuta ärenden. Överlag upplever ändå alla intervjupersoner att det är dem själva som styr över deras egen kalender, det gäller bara att vara hård i sin prioritering och planering. Lo beskriver det som:

“Själv har jag inget problem att det är mycket, så länge man vet hur man skall prioritera. Vad som är okej. Och att man känner att man själv får lov att ta det beslutet, utan att man måste kolla med någon annan, eller bli kontrollerad av någon annan så”

Vidare menar alla respondenter att det är viktigt med en hög egenkontroll. Och precis som citatet ovan illustrerar, anser mellancheferna att det är viktigt att kunna planera och utföra sitt arbete utan att behöva stämma av och bli kontrollerad av någon annan jämt. Alla intervjupersoner menar att de har kontroll över sin kalender och arbetstid. Dock arbetar alla över sin arbetstid varje vecka, och de allra flesta säger att de gör det för sin egen skull. Till exempel för att de inte skall hamna efter i sitt arbete, eller för att vara väl förberedda inför ett möte. Då jag frågar om respondenten har möjlighet att ta ut sin övertid i ledighet senare så svarar denne:

”Nej det ingår i min roll. Skulle jag säga. Vi har ju en extra veckas semester, som är den formella kompensationen för övertiden. Sen är det ju klart att jag har jobbat över mer än en vecka på ett år, men jag gör ju det för min egna skull också. Att komma förberedd till ett möte är viktigt för mig. Det värdesätter jag mer än att checka av mina 39 timmar den veckan. Det mår jag bättre av än om jag inte skulle komma förberedd” - Mika

Vid frågan om respondenterna har möjlighet att ta uppehåll i sitt arbete skrattar en av dem och säger: “Då får man föda barn i så fall, haha. Skämt å sido...”. Givetvis var detta svar sarkastiskt menat, men kanske det ändå ligger någon slags grund i detta? Mellancheferna upplever en hög egenkontroll, men som objektiv forskare pekar ändå mycket på att handlingsutrymmet ändå kontrolleras av arbetsgivaren. De allra flesta respondenter talar om höga krav och en för hög press emellanåt, ändå anser de att det är de själva som *väljer* att arbeta övertid. De nämner att de hinner med allt arbete som krävs av dem, inom den tidsram de får, och ändå så tar alla respondenter med sig sin arbetsdator hem. En av respondenterna menar att arbeta övertid ingår i dennes roll som mellanchefer inom koncernen och kan relateras till det som Kindenberg och Wallin (2000:37) menar; att konsekvenser på dagens arbetsliv är krav på ständig tillgänglighet och uppkoppling. Samtidigt menar en annan respondent att arbetsuppgifterna hinns med inom den givna tidsramen, men beskriver ändå att:

“Ja precis. Men om man skulle slå ut alla de uppgifter jag har och gör på 39 timmar i veckan på ett år, så nej. Jag vet inte vad jag jobbar i veckan, det beror ju på för vad man skulle kryssa som jobb också. Jag tror att folk har en uppfattning om att de jobbar mycket mer än vad de de facto gör för det första”

Samma respondent menar att oftast måste arbetsdatorn tas med hem, för att arbetsdagen skall hinna avslutas. Majoriteten av respondenterna förklarar att de skulle hinna med sina arbetsuppgifter inom den givna tidsramen, men att det ofta “dras” i dem på arbetsplatsen. Samtliga intervjupersoner klagar på det öppna landskapet då det är svårt att arbeta i ett öppet landskap som chef. Därför måste de ofta avsluta dagen hemma i lugn och ro. Koncernen är globalt styrd, och det finns tydliga mål, krav och riktlinjer. Alla mellancheferna har i sin arbetsbefattning fått vetskap om deras skyldigheter, men de har själva ramarna att bestämma hur de skall lägga upp arbetstakten- samt tiden. De sistnämnda faktorerna tyder på en hög egenkontroll. Men är kraven för höga att hinna med?

6.1.1 Sammanfattning

Samtliga respondenter är relativt eniga beträffande upplevelsen av deras arbetssituation utifrån faktorn krav. De är alla överens om att det är höga krav på dem som mellanchefer, men att kraven skiljer sig ovan- och underifrån. De krav som ställs uppifrån är sakliga, konkreta och berör faktorer som budget samt leverans. De krav som ställs nedifrån är snarare behov av uppmärksamhet och feedback. Majoriteten av respondenterna anser att deras koncern skiljer sig från många andra företag inom bemanningsbranschen för att de är globalt ägda och därav har fler parametrar att förhålla sig till. Kraven uppifrån blir således högre och förståelsen för den svenska marknaden finns inte alltid högre upp i hierarkin. Vidare upplever samtliga respondenter ett stort handlingsutrymme och en hög egenkontroll. Därav kan det vara enklare att hantera de höga kraven som ställs. Samtliga respondenter nämner att det är helt okej med höga krav så länge de själva kan vara med och påverka sin tillvaro. De alla nämner att de med tiden har lärt sig att hantera de höga kraven genom prioritering av olika uppgifter. Alla intervjupersoner menar att de själva ansvarar för sin kalender och arbetstid. De ansvarar för att bryta ned ledningens mål till sina enskilda områden och de sätter ramverket

själva. Det tillkommer övertidstimmar till deras yrkesroll, men respondenterna ser på detta som naturligt och ingen verkar lida vidare av det.

Enligt Karasek och Theorell (1990:31ff) klassas ett yrke med höga krav och en hög kontroll som ett aktivt arbete. Samtliga respondenter nämner höga krav, men också en hög kontroll. Angelöw och Jonsson (2000) menar också att en individs möjlighet att kontrollera och påverka skyddar mot stressens skadeverkningar. Författarna menar att egenkontrollen fungerar som en buffert av skydd. Dock menar Grönlund (2007:11f) att en för hög kontroll också kan bidra till stress, om kraven är högre än kontrollen. Det är svårt att jämföra krav och kontroll som två faktorer emot varandra. Samtliga respondenter verkar dock överlag nöjda över sin psykosociala arbetsmiljö. De accepterar ett stressigt arbetsliv och höga krav, så länge de själva har makten att prioritera, påverka och kontrollera sin tillvaro. Vidare kan konstateras att samtliga respondenter drivs av en fartfylld arbetsmiljö, med snabba vändningar och mycket ansvar.

6.2 Mellanchefernas upplevelse av ett socialt stöd på sin arbetsplats

Alla respondenter är rörande överens om att de får ett bra socialt stöd ifrån sina överordnade. De menar att de får både feedback, konstruktiv kritik men även en axel att luta sig mot vid privata ärenden. Dock är det inte alltid så att de skulle välja att vända sig till sin chef för stöd i dessa ärenden, utan där nämns familj och vänner som främsta stöttepelare. Utöver den personliga feedback som mellancheferna får från sina överordnade får de även ta del av de medarbetarundersökningar som rör deras ledarskap. Som ovan nämnts är koncernen en mätorganisation som kontrollerar sin verksamhet genom olika mätningar och undersökningar, och genom årliga medarbetarundersökningar så har mellancheferna chans och möjlighet att påverka och kontrollera sitt ledarskap till det bättre.

“Sen självklart har vi även en nöjd-chefsindex, som det heter, där jag får feedback och de bedömer mig. Den vill vi ju hålla på en hög nivå förstås, för bolaget vill ju ha bra chefer. Vi har ju nöjd-medarbetarindex där konsulter ger feedback till oss. Där sätter vi också mål, ligger vi

väldigt högt eller bra till så vill vi ju behålla den höga nivån, eller höja lite till” - Alex

Koncernens anställda kan även vända sig till andra instanser inom verksamheten för stöd. Vidare menar respondenterna att ju längre en individ arbetat inom koncernen, desto fler kontakter och kanaler har denne att vända sig till. Individen kan på detta vis anpassa sin kontakt till typ av ärende. Detta kan kopplas till de tre olika typerna av stöd som Nordin (2010:45) beskriver. Det kan konstateras att respondenterna har både ett emotionellt- och informativt stöd, dock upplevs inte det instrumentella lika klart. De får bekräftelse från sina chefer och de vet *vad* de skall utföra. Däremot har mellancheferna själva ansvar för att prioritera rätt, och veta *hur* de skall utföra sina arbetsuppgifter. Alex beskriver det som: “Nej jag får inte reda på hur jag skall nå dit, utan det får jag komma på själv. Utan jag får bara veta vad jag skall nå, sen hur jag gör det är min huvudvärk”.

Intervjupersonerna är också överens om att det sociala stödet, kollegor emellan, kan bli bättre. Alla respondenter nämner att det är något som de personligen skulle kunna jobba mer på. De får inte heller lika mycket stöd och beröm från sina medarbetare, men det upplevs inte lika självklart heller. Det förväntas inte av de underställda och det är inget krav. Vissa arbetar mer med integreringen av ett öppet klimat än andra. En mellanchefer nämner olika övningar de arbetar med på just dennes avdelning för ett mer öppet klimat. Denna respondent upplever att det tidigare på denna avdelning har varit lite tabu att säga vad som tycks och tänks, taket har inte varit tillräckligt högt. Just därför arbetar just denna mellanchefer extra mycket med feedback, och tvingar i princip sina medarbetare att ge denne feedback, för att sträva efter ett öppnare klimat och bojkotta “korridorsnacket”.

“Det är inte ofta jag behöver stöd” säger Alex, men menar ändå att de pratar rätt mycket cheferna emellan, då de är under en ganska stor press. Alex upplever att många av dennes kollegor ofta kan tappa tron på sig själva när de inte levererar på någon månad. Dock menar Alex att de alla har utfört sitt arbete i flera år, klart de klarar av det. De måste bara lära sig att flytta fokus, och istället för att leverera och fokusera på bemanning jämt så måste de leverera stöd till varandra och stötta varandra i upp- och nedgångar.

“Och vi har pratat mycket om att om man inte når målen eller den här budgeten vi har satt, att man ändå måste se sig som duktig. För en del av mina chefskollegor kan ibland känna, “Undra om jag duger jag har inte levererat på tre månader” och de känner kanske att de ligger efter, där vi måste hjälpa varandra. MEN HERREGUD, du har ju gjort detta i åtta år! Du har ju fantastisk prestation tidigare, nu har detta hänt. Ofta är det andra anledningar. Så det måste vi jobba med mera, att stötta varandra på det sättet. Vi måste flytta det fokuset. Den stöttningen behöver vi ge varandra liksom, vi chefskollegor emellan, men även mina konsultchefer till mig och jag till dem” - Alex

Alla respondenter instämmer att det sociala stödet kollegorna emellan kan bli bättre, och att det alltid går att arbeta på att ge mer feedback till sina kollegor samt medarbetare, men överlag är de nöjda. De känner trivsel och gemenskap med sina chefer, kollegor och medarbetare. Inom den berörda koncernen är det höga krav, men de anställda mellancheferna kan möjligtvis hantera dessa krav med hjälp av de belöningar de får. Siegrist (Allvin m.fl. 2006:142f) talar om en psykologisk belöning. Respondenterna talar om ett gott stöd ifrån sina chefer, där den psykologiska belöningen kan vara förklaringen till varför mellancheferna kan balansera upp de höga kraven gentemot det goda sociala stödet.

Dock upplever ungefär hälften av intervjupersonerna att de snarare är en del av chefsstyrkan, samtidigt som den andra halvan snarare känner sig som en del av medarbetarna. “Sen är ju jag chef, jag är inte medarbetare, jag är chef” säger en av affärsområdescheferna. Denna respondent menar att chefen inte inkluderas i arbetsgruppen på samma sätt som medarbetaren. Chefen går miste om “snacket” och nog en hel del information. Detta kan styrkas av vad Kock och Ellström (2011) skriver om placeringen av en chef. Att placeringen i hierarkin som en chef innehar påverkar dess sociala kontakter. Författarna refererar till Lennerlöf (1976) som menar att en chef antingen har en direkt- eller en indirekt arbetsdelning. Utifrån kriterierna kan utläsas att mellancheferna har en indirekt social kontakt till dess operativt anställda. Vidare menar ovan citerade respondent att hen antagligen inte heller vill veta allt.

Avslutningsvis påpekar alla respondenter den härliga stämningen som finns på kontoret. “Det ger mig jättemycket energi att arbeta med de kollegor jag har, de är fantastiska!”. Alla fem respondenter nämner stämningen på kontoret och de fantastiska kollegor de har att arbeta med. Vidare menar de inte bara dem de arbetar sida vid sida med, utan hela arbetsplatsen. Det finns en härlig atmosfär som de alla trivs att vara en del av.

“Jag är egentligen väldigt krass av mig, men jag måste ändå säga att vi har det bra här. När jag sitter och hör mig själv prata nu så tror jag på mig själv. Jag skulle aldrig dra något så för att lura någon, utan just nu så är vi inne i ett läge där vi gillar varandra och det är positivt” – Alex

6.2.1 Sammanfattning

Samtliga respondenter nämner ett bra socialt stöd. De känner sig uppskattade och sedda av sina överordnade chefer, som ger dem både feedback och konstruktiv kritik. Vidare menar mellancheferna att de kan bli bättre på att ge sina kollegor ett större socialt stöd. De anser att stöttning är något som en individ aldrig kan bli för bra på, men inte heller få för mycket av. Mellancheferna menar att fokus ibland skulle behöva flyttas från bemanning och leverans till socialt stöd istället. Överlag är de nöjda med det stöd de själva får och samtliga respondenter nämner den goda stämningen på arbetsplatsen som ger energi och glädje i arbetet.

6.3 Hantering av sin arbetssituation utifrån work-life balance

Samtliga respondenter talar om att de tar med sig arbetet hem, antingen rent praktiskt tar de hem datorn och fortsätter arbeta när de kommit hem, eller så tar de med sig arbetet i tankarna. Precis som Kindenberg och Wallin (2000:37) menar att möjlighet till fullkomlig avkoppling beskärs allt mer i dagens arbetsliv och gränsen mellan arbete och fritid suddas ut, menar respondenterna att det är svårt att lämna arbetet på jobbet. Vidare är det ingen av respondenterna som menar att de lider av det. I deras roll ingår det att färdigställa uppgifter, även fast det sker på ens egen fritid. Detta går att koppla till Williams och Emerson (2008) som poängterar kravet som arbetet ställer på en individs egentid, där kraven kan överstiga individens tidsram. Samtliga respondenter upplever dock att de själva också ställer de kraven på dem själva.

“Men jobbet är med hela tiden. Eftersom jag ändå upplever att man ställer de kraven, men också att jag ställer de kraven på mig själv, att man hela tiden skall bli bättre” - Charlie

Ofta handlar det om att hinna avsluta dagen på ett lugnt sätt hemma. Det rycks mycket i dem som mellanchefer på jobbet, speciellt på grund av de öppna landskapen som majoriteten av respondenterna nämner. Därav hinner de inte alltid färdigt med sina egna krav under dagen, och får färdigställa dem när de är hemma på kvällen istället. “Jag är nog som de allra flesta, gränsen mellan jobb och fritid har väl suddats ut litegrann, men jag upplever inte att jag lider av det i alla fall” säger en av mellancheferna. Samtliga respondenter nämner begreppet balans, men hanterar det på olika vis.

“Jag arbetar väldigt många vardagskvällar. Så på så vis tar jag ju med mig arbetet hem. För när jag går från jobbet slutar ju inte jag jobba. Utan då går jag hem, tar hand om barnen och sen lägger dem. Efter det, när de sover, jobbar jag oftast ett par timmar till. Av den anledningen jobbar jag mycket måndag till fredag. Men jag försöker hålla helgerna fria. Det är mitt sätt att hantera detta, för balans är så subjektivt och svårt ord. Beror på vad man är för person och vad man själv anser är balans. Men jag har funnit min balans och tycker att det funkar bra” - Mika

Många av respondenterna nämner att de försöker att inte ta med sig allt arbete hem, men att det är lättare sagt än gjort. En del nämner att de försöker bli bättre på att släppa sitt arbete, men om det finns olösta ärenden så måste dessa lösas innan. Intervjupersonerna menar att vad de än gör så kommer en arbetsvecka aldrig utgöras av 40 timmar. En av mellancheferna nämner att hen skulle vilja utbilda sig internt, och har tänkt på detta i fyra år, dock räcker inte tiden till. Då väljer hen att fokusera på sin familj istället. Vidare menar hen att valet att inte utbilda sig således är självvalt, då hen fokuserar på sin familj istället. Att allt handlar om prioritering.

När mellancheferna kommer hem efter en dag på jobbet känner de sig antingen energiska eller mentalt utmattade, det beror på vad det har varit för saker på agendan under dagen. Vidare menar respondenterna att arbetet säkerligen påverkar deras hälsa, både positivt och negativt. Arbetet är en stor del av deras liv där antingen arbetet kan ge energi till privatlivet, eller tvärtom. När det finns olösta ärenden i tankarna kan det bidra till tankspriddhet. Dock nämner många av respondenterna att de är duktiga på att stänga av. Mellancheferna nämner att de har lärt sig att hantera stress och majoriteten tar ut det i fysisk ansträngning: de tränar. De kan känna sig slitna i kroppen, och ju äldre de blir, desto mer känns det. Dock menar respondenterna att de med tiden lär sig att stänga av och kan ibland bara "skita i vissa saker". De alla menar att det är jätteviktigt att släppa, och just våga det; nu är det familj och vänner som gäller. Här kan tydligt ses tecken på en låg möjlighet att balansera arbete och fritid. Här tvingas respondenterna att aktivt välja vad som är viktigast för just dem. Work-life balance syftar ju till att pressen i den ena sfären inte skall utesluta tillfredsställelsen i den andra. Balansgången mellan arbete och fritid är individuell, men då en individ tvingas välja mellan de olika sfärerna råder en obalans (Noon & Blyton 2007:354ff).

6.3.1 Sammanfattning

Samtliga respondenter upplever att de tar med sig arbetet hem, antingen rent praktiskt tar de hem datorn och fortsätter arbeta när de kommit hem, eller så tar de med sig arbetet i tankarna. Vidare menar intervjupersonerna att de inte lider av detta. De ser det snarare som en självklarhet för att hinna färdigt med sina arbetsuppgifter och krav. Respondenterna själva anser att gränsen mellan arbete och fritid har suddats ut, men att de alla hanterar balansgången på sitt eget vis. Någon respondent går hem tidigare för att hämta barnen på förskolan, men blir då tvungen att fortsätta efter barnens läggning. En annan respondent arbetar hellre långa vardagskvällar för att sedan kunna ha en helt "jobbfri helg". Vidare kan konstateras att respondenternas hantering av sin arbetssituation utifrån begreppet work-life balance skiljer sig åt, beroende på individens egen prioritering. Vidare kan utifrån tolkas att det råder en viss obalans mellan respondenternas olika sfärer.

7. Slutsats och sammanfattande diskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka mellancheferna i bemanningsbranschens arbetssituation utifrån ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv. Studien har genomförts utifrån och med hjälp av teorier och begrepp såsom krav-kontroll-stödmodellen, work-life-balance samt effort-rewardmodellen. Studien har intresserat sig för att förstå mellanchefernas upplevelse av sin arbetssituation utifrån faktorerna krav, kontroll och stöd, men också för hanteringen av arbetssituationen utifrån begreppet work-life-balance. I nedanstående avsnitt redovisas sammanfattningar av resultatet och följande frågeställningar besvaras:

- Hur kan mellanchefernas upplevelse av deras arbetssituation förstås utifrån faktorerna krav och kontroll?
- Hur upplever mellancheferna det sociala stödet på sin arbetsplats?
- Hur hanterar mellancheferna sin arbetssituation utifrån work-life balance?

7.1 Hur kan mellanchefernas upplevelse av deras arbetssituation förstås utifrån faktorerna krav och kontroll?

Samtliga respondenter accepterar höga arbetskrav och en stressig tillvaro, så länge de själva får välja hur de skall prioritera och planera. Det kommer alltid att finnas arbete för dem dygnet runt, men intervjupersonerna menar själva att de har ett eget ansvar över sin kalender och arbetstid. Majoriteten av respondenterna menar att det är okej att inte hinna med de skyldigheter och krav som ligger på rollen, att det bara är att säga ifrån om det skulle bli för mycket. Dock är det ingen som nämner att de faktiskt säger ifrån. Utifrån respondenternas upplevelser och svar i intervjuerna kan tolkas att vissa egenskaper tydligt efterfrågas i rekryteringen av en mellanchefer inom denna koncern. Vidare kan därför analyseras och diskuteras om varför respondenterna inte säger ifrån har med den tydliga företagskulturen att göra. Är det kanske för att alla respondenter är den typen av människa som har det här "drivet" och går igång på detta? De menar att till stor del är det de själva som sätter press på sig själva. De kopplar inte press till något negativt, utan ser det snarare som en sporre. Respondenterna individualiserar kraven, och anser inte alltid att det är verksamheten som ställer krav, utan även dem själva. Det blir svårt att hantera och förbättra en arbetsmiljö då

mellancheferna själva menar att de också sätter kraven. Att undersöka chefers psykosociala arbetsmiljö visar alltså på fler dimensioner. Eller kan det faktiskt också vara så att de inte vågar säga ifrån på grund av de höga krav som finns? Eller har de med tiden lärt sig hantera kraven på så sätt att de inte ser på dem som ansträngande längre? Dock tolkar jag det inte som att synen på krav skiljer sig mellan de respondenter som arbetat längre/kortare tid som mellanchefer. Däremot nämner majoriteten av respondenterna att ju längre tid de arbetat inom koncernen, desto bättre är de på att kunna balansera och hantera de krav som ställs. De tydliga mål de får bryter de själva ned till respektive område. De sätter ramverket själva, vilket innebär att de har en hög egenkontroll vad gäller det operativa arbetet. Dock har de varken tid eller utrymme för att påverka det strategiska arbetet i samma proportion.

Respondenterna arbetar alla övertid, men försöker att ta ut det i ledighet i den mån det går. De bestämmer själva hur deras veckor skall se ut, dock medger samtliga respondenter att det inte går att undvika eller påverka de extra projekt och deadlines som faller in under tiden. I de stunderna är det bara att släcka branden så effektivt som möjligt, för att sedan återgå till sitt eget schema. Alla respondenter tar med sig arbetet hem, antingen praktiskt eller i tankarna. De menar dock att de med tiden har lyckats bygga upp en balans och kan hantera gränssättningen på ett bra vis. De väljer själva att arbeta utanför arbetstid för att hinna med de uppgifter och krav som de har. Kan detta möjligtvis förankras i en snarare låg kontroll? Respondenterna menar själva att de har en hög egenkontroll genom planering och frihet av egen schemaläggning, dock arbetar de alla övertid.

Karasek och Theorell (1990:31ff) menar att både högstressarbeten samt aktiva arbeten präglas av höga krav, dock skiljer sig dessa åt vad beträffar kontrollen. Här kan utläsas att samtliga respondenter har höga krav på sig men upplever även en hög egenkontroll. Deras roll som mellanchefer kan således beskrivas som ett aktivt arbete, vilket Karasek och Theorell (1990:31ff) menar är ett av de mest stimulerande yrkena. Dock menar samtidigt Grönlund (2007:11f) att en för hög egenkontroll också kan bidra till stress. Även fast respondenterna upplever en hög egenkontroll så kan kraven ifrågasättas, är de för höga? Karasek och Theorell (1990:40ff) menar att arbetsglädjen och stimulansen i arbetet försvinner om de höga kraven överstiger kontrollen. Arbetsmotivationen sjunker och kan på sikt leda till ohälsa. Precis som

Siegrist beskriver (Allvin m.fl. 2006:142f) genom ansträngning-belöningsmodellen, så ligger fokus på vad arbetet har att erbjuda individen. En stor ansträngning ifrån arbetstagarens sida skall belöna sig liktydigt ifrån arbetsgivaren. Inom den berörda koncernen är det höga krav, men de anställda mellancheferna kan möjligtvis hantera dessa krav med hjälp av den kontroll de upplever att de har samt de belöningar de får. Egenkontrollen må kunna kopplas till Siegrist effort-rewardmodell där respondenterna kanske upplever deras egenkontroll som en slags social- eller psykologisk belöning. Att respondenterna har ansvar för sitt eget schema, och får lägga upp arbetet lite hur de vill kanske upplevs som belöning nog för att faktiskt förlägga arbete utanför arbetstid? Då i princip alla respondenter är nya i sin yrkesroll kan också bara rollen utgöra en slags social belöning; intervjupersonerna har klättrat i sin karriär och blir belönade med rollen som affärsområdeschef.

Överlag verkar respondenterna nöjda med sin psykosociala arbetsmiljö, så länge de har möjligheten att vara med och påverka upplägget för sitt arbete. De lägger mycket ansvar på dem själva och menar att de tillhör den sortens individ som drivs av det. Vidare kan diskuteras om detta är en försvarsmekanism eller inte? Då samtliga respondenter har arbetat inom koncernen i flera år kan det möjligtvis vara så att de byggt upp en stark lojalitet gentemot sin arbetsplats. De har kanske formats av organisationen och stöpts i samma form, eller så har de sedan barnsben alltid förknippats med dessa egenskaper. Vidare kan återigen konstateras att samtliga respondenter drivs av en fartfylld arbetsmiljö, med snabba vändningar och mycket ansvar. Intervjupersonerna accepterar höga arbetskrav och en stressig tillvaro, så länge de själva får styra över prioritering och planering.

7.2 Hur upplever mellancheferna det sociala stödet på sin arbetsplats?

Återigen är samtliga respondenter överens om att de upplever ett gott socialt stöd, dock att det skiljer sig ovan- och nedifrån. Alla intervjupersoner erkänner en bra kontakt med deras överordnade chef, som de känner att de får både feedback och konstruktiv kritik ifrån. Vidare menar mellancheferna att de kan bli bättre på att ge sina kollegor ett större socialt stöd. De alla menar att en individ inte kan få nog med stöd, och att de därför bör ta detta i beaktning oftare och faktiskt stötta varandra mer. Karasek och Theorell (1990:49f) menar att symptom som att känna sig stressad och känslan av ett för högt tempo är relaterat till för höga krav.

Samtliga respondenter upplever att det är ett väldigt högt tempo inom koncernen, och de alla känner sig stressade från tid till tid. Dock menar Allvin m.fl. (2006:139ff) att då en individ kan hantera sina arbetskrav och har kontroll över sin arbetssituation parallellt med ett gott socialt stöd minskas upplevelsen av överbelastning och stress. Bertil Gardell (Angelöw och Jonsson 2000:195f) menar att bristen på ett socialt stöd från arbetskamrater är en kritisk faktor, främst ur en stressynpunkt vid arbeten med stort krav på ansvar. Dock talar Bertil Gardell om *arbetskamrater*, vilka räknas egentligen in där? Det sociala stödet från cheferna är bra inom koncernen, däremot så skulle det kunna förbättras kollegorna emellan.

7.3 Hur hanterar mellancheferna sin arbetssituation utifrån work-life balance?

Samtliga respondenter anser att en arbetsvecka inte utgörs av 39 timmar, utan de alla förlägger arbetstid även på sin egen fritid. Majoriteten av intervjupersonerna menar att detta är självvalt, och därför trivs de med sin egen prioritering och balansgång. De ser på det som en självklarhet för att hinna färdigt med de arbetsuppgifter och krav de har på sig. De sätter pressen på sig själva. Det handlar om prioritering. "Vill jag komma förberedd till ett möte, eller vill jag gå hem nu efter en 40 timmars arbetsvecka?". Vidare kan därför diskuteras varför respondenterna väljer att förlägga arbete utanför arbetstidsramen? Återigen kopplat till Grönlund (2007) som menar att en för hög egenkontroll kan bidra till en svårhanterad gränssättning. Om en individ har en hög egenkontroll har denne även ansvar för att prioritera mellan arbete och fritid. Om individen har ett yrke där även kraven är höga kan gränssättningen upplevas som en stressfaktor (Grönlund 2007:11f). De anställda med en hög egenkontroll är också ofta de individer som arbetar övertid. Även detta kan förstärka upplevelsen av en obalans mellan de olika sfärerna, och inkräkta på fritiden. Respondenterna trivs med den höga kontrollen och ansvaret över sin eget schema, dock menar de också att de skulle vilja bli bättre på att "stänga av" arbetet och bara kunna koppla ifrån. Respondenterna menar dock att det är svårare än det låter när de i denna bransch arbetar med människor och arbetsplatser som jämt skall bemannas. Grönlund (2007) menar att det stora handlingsutrymmet direkt påverkar balansen mellan arbete och fritid. Dock menar hon också att de individerna med en hög kontroll i sitt arbete har en bättre psykisk hälsa, än de individerna med en lägre kontroll (Grönlund 2007:22). Vidare anser Noon och Blyton (2007) också att de personerna med säker tillsvidareanställning har bättre förutsättningar och lättare

att hantera sin balansgång (Noon & Blyton 2007:354ff). En anställning som alla respondenter har. Mellancheferna hanterar sin arbetssituation på olika vis, där de alla poängterar vikten av balans och själva formar sitt arbetsliv- samt schema.

7.4 Förslag på vidare forskning

Med utgång från denna studie hade det varit intressant att undersöka den psykosociala arbetsmiljön utifrån faktorerna arbetsmotivation och stress, men även att applicera ett rekryteringsperspektiv. Då jag i denna undersökning har vidrört ämnen såsom homogena arbetsgrupper och “driv”, skulle det vara intressant att gå djupare i denna diskussion för att se om det är en “viss typ av individ” som passar i fartfyllda arbetsmiljöer, såsom bemanningsbranschen? Eller om hela branschen skulle se annorlunda ut bestående av personer som inte besitter egenskaper som lösningsorienterad? Det skulle också vara intressant och se om detta på något vis kan kopplas till vad för olika motivationsfaktorer en individ drivs av.

8. Litteratur- och källförteckning

AFS 2001:1 *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Arbetsmiljöverket

Allvin, Michael m.fl. (2006) *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Stockholm: Liber AB.

Angelöw, Bosse och Thom Jonsson (2000) *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur AB.

Broman, Anna och Gabrielle Larsson (2015) *Tidsbegränsad anställning – den vanligaste vägen till jobb*, Statistiska Centralbyrån (SCB): Arbetskraftsundersökningarna (AKU).

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Börnfelt, P-O (2009) *Arbetsorganisation i praktiken. En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. Stockholm: SNS Förlag.

Drakenberg, Margareth (1997) *Mellanchefer: från ledningen redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Elgstrand, Kaj och Nils F Petersson (2009) *OSH for Development*. Stockholm: Royal Institute of Technology.

Ellström, Per-Erik och Henrik Kock (2011) *Mot ett förändrat ledarskap?*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, Birgitta och Patrik Larsson (2009) ”Våra arbetsmiljöer”, i: Tomas Berglund och Stefan Schedin (red.) i *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur, s 135-167.

Floyd, Steven W och Bill Wooldridge (1994) "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role", *The Academy of Management Executive*. Volym 8, Nummer 4, Restructuring, Re-Engineering, and Rightsizing.

Grönlund, Anne (2007), "Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och Sverige". *Arbetsmarknad och arbetsliv*, nummer 2, s 11-25.

Ivancevich, John M, Michael T Matteson och Cynthia Preston (1982) "Occupational Stress, Type a Behavior, and Physical Well Being". *The Academy of Management Journal*. Volym. 25, Nummer 2, s 373-391.

Kantelius, Hannes (2010) *Inhyrningens logik - Långtidsinhyrda arbetare och tjänstemäns utvecklingsmöjligheter och upplevda anställningsbarhet*. Institutionen för arbetsvetenskap: Göteborgs Universitet.

Karasek, Robert A och Tores Theorell (1990) *Healthy Work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.

Kindenberg, Ulla och Gunhild Wallin (2000) *Den lönsamma balansen*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Kvale, Steinar och Svend Brinkmann (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

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

Lennerlöf, Lennart (1976) *Arbetsledning - en diskussion på grundval av Utvecklingsrådets försöksverksamhet*. Stockholm: Personaladministrativa rådet i samarbete med Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor (SAF, LO, TCO).

Lindgren, Hans (2007) *Mellanchef: ett komplext uppdrag*. Stockholm: Mareld.

McConville, Teri (2006) "Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance". *Personnel Review*, Volym 35, Nummer 6, s 637-651.

Morris, Jodi E. och Bonita C. Long (2002) "Female clerical workers' occupational stress: The role of person and social resources, negative affectivity, and stress appraisals". *Journal of Counseling Psychology*, 49(4), s 395-410.

Noon, Mike och Paul Blyton (2007) *The realities of work: experiencing work and employment in contemporary society*. Basingstoke: Palgrave.

Nordin, Maria (2010) "Det sociala stödets betydelse för utslagning och inlåsning på arbetsmarknaden", i: Härenstam, Annika och Eva Bejerot (red.) *Sociala relationer i arbetslivet*, Malmö: Gleerups, s 45-55.

Rooney, Michael P. (2010) "The Current State of Middle Management Preparation, Training, and Development in Academic Libraries". *The Journal of Academic Librarianship*, volume 36, issue 5, s 383-393.

Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Williams, F Mary och Carolyn J Emerson (2008) "Work-Life Balance", i: Williams, F Mary och Carolyn J Emerson (red.) *Becoming Leaders: A Practical Handbook for Women in Engineering, Science, and Technology*, Reston, Virginia: American Society of Civil Engineers, s 67-75.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

Arbetets innehåll och arbetsorganisation

Vad är det för typ av verksamhet du arbetar i?

Vad är din yrkestitel och vad är du anställd för att göra?

Hur länge har du arbetat inom koncernen?

Hur länge har du jobbat i din nuvarande befattning?

Hur ser en vanlig arbetsvecka ut för dig?

Upplever du att du har meningsfulla arbetsuppgifter?

Upplever du att de är varierande eller ensidiga?

Har du blivit utbildad av företaget för att kunna utföra dina arbetsuppgifter korrekt?

Hur många arbetar på din arbetsplats och på avdelning och/eller arbetsgrupp?

Vad finns för olika anställningar på din avdelning, heltid, deltid, inhyrd?

Vem är din närmsta formella chef/arbetsledare?

Vem är din närmsta underställda?

Finns det tillräckligt med personal för att klara av arbetet?

Har du kontakt med dina medarbetare på din arbetsplats?

Hur ser personalomsättningen ut på din avdelning?

Hur ser sjukfrånvaron ut i din grupp?

Använder ni några medarbetarundersökningar?

Hur upplever din personal sin arbetsmiljö? Hur påverkar detta dig?

Har du varit chef inom någon annan bransch innan?

Upplever du att det är något som särskiljer sig från att vara chef i den här branschen om man jämför med andra?-Andra utmaningar? Andra krav?

Hur upplever du den kritiska granskningen utifrån? Media?

Vet dina medarbetare om vad du utför för arbetsuppgifter?

Diskuterar ni öppet era eventuella meningsskiljaktigheter och samarbetssvårigheter?

Är din chef öppen och lyhörd?

Vet din chef vilka arbetsuppgifter du utför?

Har du kontinuerliga gruppmöten med dina medarbetare och chefen?

Har du kontinuerliga utvecklingssamtal med chefen?

Finns det något som du upplever hindrar dig i ditt arbete/din utveckling?

Upplever du att det finns något som skulle behöva förändras på din arbetsplats?

Arbetsmiljö

Hur upplever du din arbetsmiljö?

Påverkar arbetet din hälsa på något sätt? Om ja: berätta!

Vad har du vanligtvis för känslor när du skall börja ditt arbete?

Hur känner du dig i kroppen och mentalt efter ett arbetspass?

Tar du med dig arbetet hem i tankarna?

Hur hanterar du stress och svårare situationer?

Hur ser relationen ut mellan under- och överordnad? Hur känner du av att vara mellanchefer?

Balansen mellan jobb och fritid?

Krav

Vet du vilka befogenheter och ansvar du har?

Hur upplever du att kravbilden ser ut på dig?

Hur ser kraven ut ovan ifrån/under ifrån?

Skulle du säga att du är klämd?

Är kraven på din arbetsplats uttalade eller är det något du själv upplever?

Upplever du att du kan leva upp till förväntningarna?

Har du möjlighet till mental återhämtning under arbetstid?

Har du möjlighet att ta en paus eller göra uppehåll i arbetet, utan att arbetsinnehållet blir lidande eller att du måste jobba över någon annan gång istället?

Kontroll

Har du möjlighet att påverka planering och utförande av arbetet?

Har du möjligheter att använda dig av dina kunskaper och färdigheter i arbetet?

Arbetar du hel- eller deltid? Nöjd?

Har du möjlighet att påverka din arbetstakt - och tid?

Kan du själv bestämma när du vill arbeta övertid, och hur mycket övertid du arbetar?

Om du jobbar över, kan du kompensera övertiden med ledighet och gör du det?

Hinner du med dina arbetsuppgifter inom ramen arbetstid du har?

Diskuterar chefen med er i grupp innan beslut som påverkar er fattas?

Känner du att du har kontroll över din arbetssituation och arbetsuppgifter?

Stöd

Får du hjälp och stöd av dina kollegor om du behöver det? Hur kan det stödet se ut?

Får du hjälp och stöd av din chef när du behöver?

Upplever du att du bemöts av respekt av dina medarbetare?

Upplever du att du bemöts av respekt av din chef?

Ger du dina kollegor beröm för bra arbetsinsatser? Får du själv beröm?

Får du beröm och konstruktiv feedback av din chef?