

Examensarbete

Socionomprogrammet

“Man sitter ensam i toppen och där blåser det!”

En kvalitativ studie om enhetschefers psykosociala arbetsmiljö i relation till valet av uppsägning

“You’re alone on top and it’s chilly”

Författare: Malin Nyström & Carina Pettersson

Handledare: Kevin McKee

Examinator: Gunilla Carstensen

Ämne/huvudområde: Socialt arbete

Kurskod: SA 2020

Poäng: 15 HP

Examinationsdatum: 2018-01-12

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

Sammanfattning

Samhället står inför utmaningar gällande den ökade mängden sjukskrivningar till följd av högre arbetsbelastning och nedskärningar inom olika yrkesområden. Detta innebär i sin tur prövningar för den psykosociala arbetsmiljön.

Denna studie har för avsikt att undersöka före detta enhetschefers psykosociala arbetsmiljö och dess eventuella samband till egen uppsägning. En kvalitativ ansats med målinriktat samt snöbollsurval ligger till grund för undersökningen. Sex intervjuer med före detta enhetschefer i en kommun har genomförts och en bearbetning av det empiriska materialet har skett genom en tematisk analys med hjälp av valda teorier såsom IMGD-modellen samt krav-, kontroll och stödmodellen.

Resultatet visar att chefstjänsten har förändrats och att det finns bristande möjligheter att påverka uppdraget. I studien dras slutsatsen att konsekvenser av organisatoriska beslut gett upphov till brister i den sociala och organisatoriska arbetsmiljön vilket i sin tur resulterade i enhetschefernas uppsägning.

Nyckelord: Enhetschef, psykosocial arbetsmiljö, uppsägning, krav, kontroll, kommunikation och stöd.

Abstract

The society is facing major challenges regarding sickness absence due to psychosocial work-related causes and increased workload as a result of austerity measures in different professions.

This study intends to investigate the psychosocial work environment of the former unit managers and possible links with their own termination. The survey is based on a qualitative approach with a targeted selection. In addition, a snowball surgeon has been used to make contact with significant persons for the purpose of the study. Six individual interviews with former unit managers in a municipality have been carried out and a processing of the empirical material has been done through a thematic analysis using selected theories like the IMGD model as well “high demand - low control model”.

The results show that unit manager's duties has changed and that the ability to influence the assignment was inadequate. The study indicates that there is a connection between the psychosocial work environment and the unit manager's own termination.

Key words: Unit manager, psychosocial work environment, termination of employment, productivity requirements, control, communication and support.

Innehåll

1.	Bakgrund och problemformulering.....	4
2.	Syfte och frågeställningar	6
2.1	Frågeställningar	6
2.2	Avgränsningar	6
2.3	Disposition.....	6
3.	Tidigare forskning.....	8
3.1	Krav kontroll och stöd	8
3.2	Stressorer	9
1.	Rubriknivå 1 [Arial, 16 pt, fetstil, sidbrytning före, 12 pt avstånd efter]	11
3.3	Arbetstrivsel.....	11
4.	Centrala begrepp	12
4.1	Arbetsmiljö	12
4.1.1	Psykosocial arbetsmiljö	12
4.1.2	Socialt stöd.....	12
4.1.3	Kommunikation	12
5.	Teoretisk tolkningsram	13
5.1	IMGD-modellen	13
5.1.1	Fas1: Tillhörighet och trygghet.....	14
5.1.2	Fas 2: Opposition och konflikt.....	14
5.1.3	Fas 3: Tillit och struktur.....	14
5.1.4	Fas 4: Arbete och produktivitet	14
5.1.5	IMGD-modellens relevans för studien.....	15
5.2	Krav kontroll och stödmodell	15
5.2.1	Krav	16
5.2.2	Kontroll.....	16
5.2.3	Socialt stöd.....	16

5.2.4	Krav kontroll och stödmodellens relevans för studien	16
6.	Metod	17
6.1	Forskningsdesign och undersökningsmetod	17
6.2	Population och urval	17
6.3	Datainsamlingsmetod.....	18
6.4	Tematisk analys	19
6.4.1	Induktiv tematisk analys	19
6.4.2	Deduktiv tematisk analys	19
6.5	Databearbetning	19
6.7	Studiens tillförlitlighet och äkthet.....	20
6.8	Etiska överväganden	21
6.9	Sammanfattning av metod	22
7.	Resultat och analys	23
7.1	Respondenterna	23
7.2	Processchema.....	24
7.3	Organisationen.....	24
7.3.1	Saknat förutsättningar att påverka uppdraget.....	24
7.3.2	Konsekvenser av organisatoriska beslut	26
7.4	Bristfälligt ledarskap.....	27
7.4.1	Stöd från chef.....	28
7.4.2	Kommunikation	30
7.5	Uppdraget.....	31
7.5.1	Krav	31
7.5.2	Kontroll.....	33
7.5.3	Ouppfyllda förväntningar.....	34
7.6	Arbetsklimatet.....	36
7.6.1	Kommunikation	36

7.6.2 Stöd från kollegor	38
8. Diskussion.....	41
8.2 Metodologiska reflektioner	42
9. Slutsats	44
9.1 Förslag till vidare forskning.....	44
Referenser	46
Bilaga 1, Informationsbrev	48
Bilaga 2, Intervjuguide	49
Bilaga 3, beskrivning av tillvägagångssätt i intervjun	52
Bilaga 4, beskrivning av analysen	53
Bilaga 5, Blankett för egengranskning av studieprojekt.....	54

1. Bakgrund och problemformulering

Medellivslängden i Sverige ökar vilket medför nya krav på samhällsorganisationer till följd av förändrade åldersstrukturer. Om behovet av vård och omsorg inom äldreomsorgen ökar finns det en risk att det i framtiden innebär att mindre resurser finns att tillgå för att tillgodose behoven. Långtidssjukskrivningar utgörs, till stor del, av psykisk ohälsa. Brister i delaktighet och stöd, konflikter inom arbetsgruppen, psykiskt påfrestande arbete samt orättvisa och understimulering ses som faktorer som påverkar den psykiska ohälsan ogynnsamt (Folkhälsomyndigheten, 2013). Författarna i föreliggande studie ser en fara i denna utveckling eftersom en ökning av kraven, rörande exempelvis äldreomsorgen, även genererar en ökad belastning på samtliga anställda inom området; inklusive de redan hårt ansatta enhetscheferna inom äldreomsorgen.

Jönsson och Harnett (2015) beskriver det breda ansvarsområde enhetschefer inom äldreomsorgen idag har. Detta ansvarsområde innefattar verksamheten, de äldres rätt till vård och omsorg samt inflytande, medarbetarnas arbetssituation samt att nå politiska mål och hålla budget. Enhetschefer inom äldreomsorgen har idag därför en svår mellanposition som ställer krav och förväntningar från ett flertal olika håll.

Under författarnas verksamhetsförlagda utbildning synliggjordes problem rörande arbetet som enhetschef inom äldreomsorgen. Där bekräftades enhetschefernas breda arbetsområde i likhet med beskrivningen av Jönsson & Harnett (2015). Dessutom noterades av författarna en allmän uppfattning om en rådande och omfattande personalomsättning bland enhetschefer inom äldreomsorgen såväl i den aktuella kommunen som i hela landet. Detta bekräftades under bland annat arbetsplatsträffar vid rapportering av aktuell statistik.

Statens Offentliga Utredningar (SOU:2009) belyser att det är av stor vikt för flera olika målgrupper att frågor om personalomsättning når en lösning. Detta är av relevans på samtliga samhälls- och organisatoriska nivåer. En minskad personalomsättning på en organisatorisk nivå innebär en ökad lönsamhet både kostnadsmässigt och arbetsmässigt. Vidare belyses att en dålig arbetsmiljö är ett kostsamt problem samt att det finns stora besparingar att göra på såväl organisationsnivå som på samhälls- och individnivå.

Arbetsmiljölagen, AML, är en lag som antogs av Sveriges riksdag 1977. Lagens ändamål är enligt 1 kap 1 § att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Enligt 3 kap. 2 § ska arbetsgivaren vidta alla åtgärder som behövs för

att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Allt som kan leda till ohälsa eller olycksfall ska ändras eller ersättas så att risken för ohälsa eller olycksfall undanröjs. Arbetsgivaren ska beakta den särskilda risk för ohälsa och olycksfall som kan följa av att arbetstagaren utför arbete ensam.

Forte, forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (2015) beskriver olika arbetsrelaterade faktorer som kan påverka hälsa och välbefinnande. Vikten av ett stödjande förhållningssätt i ledarskapet betonas då det ökar det psykologiska välbefinnandet hos medarbetarna och även kan innebära reducerade sjukskrivningar. Vidare beskrivs att hög kontroll, i form av handlingsutrymme i förhållande till kompetens och möjlighet att fatta beslut. Denna kontroll är nära förknippat med välbefinnande och har en skyddande effekt mot höga krav på så sätt att den psykologiska stressen inte ökar i samma omfattning. Viktiga faktorer för individens psykiska hälsa och välbefinnande som poängteras är en rimlig arbetsbelastning samt att det finns en balans mellan arbetsinsats och belöning. Ett positivt socialt klimat, möjlighet till medinflytande och utveckling samt tydliga mål är andra viktiga komponenter som gör att hälsa och välbefinnande främjas.

Det har tidigare genomförts studier kring den psykosociala arbetsmiljön ur olika aspekter. Studier specifikt kring "Enhetschefers val till uppsägning" har inte återfunnits och anses därför vara en möjlig kunskapslucka. Föreliggande studie har för avsikt att undersöka detta i en specifik kommun eftersom det uppfattats vara ett stort problem. Frågan är om det förekommer brister i lagefterlevnad gällande en god arbetsmiljö samt vilka konsekvenser detta i sådana fall får för enskilda individer? Sammantaget leder det fram till en vilja att fördjupa sig inom ämnet: enhetschefers arbetsmiljö inom äldreomsorgen samt orsaker till att enhetschefer väljer att säga upp sig från sin tjänst. Detta ligger till grund för problemformuleringen som mynnar ut i: Vilka är orsakerna till att enhetschefer inom äldreomsorgen säger upp sig från sina tjänster?

2. Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön hos före detta enhetschefer i en kommun, samt om, och i så fall hur deras upplevelser är relaterade till uppsägningen.

2.1 Frågeställningar

- Hur upplever före detta enhetschefer inom äldreomsorgen sin psykosociala arbetsmiljö?
- Vilka faktorer påverkar enhetschefernas uppsägning?

2.2 Avgränsningar

Arbetsmiljö är ett vitt begrepp med åtskilliga aspekter och kan därför upplevas och tolkas olika. En avgränsning har gjorts till den psykosociala arbetsmiljön med fokus på *krav, kontroll, stöd och kommunikation*. Studien har även avgränsats till före detta enhetschefer inom äldreomsorgen, som arbetat inom en specifik kommun i Sverige. Det hade varit intressant att undersöka fler kommuner för att göra en jämförelse men tidsramen som fanns till förfogande var en begränsning. De enhetschefer som intervjuats i denna studie benämns respondenter genomgående i hela uppsatsen.

2.3 Disposition

I studien följer nio kapitel följt av referenslista och bilagor. Det *inledande kapitlet* utgörs av bakgrund och problemformulering. I det *andra* kapitlet redogörs för syfte och frågeställning, avgränsningar och disposition. I uppsatsens *tredje* kapitel återges tidigare forskning inom ämnet. I det *fjärde* kapitlet klarläggs och definieras centrala begrepp. I det *femte kapitlet* ges en beskrivning av den teoretiska tolkningsramen. I det *sjätte kapitlet* behandlas metoden och där redogörs för forskningsdesign samt population och urval. Utöver det beskrivs även datainsamlingsmetod, bearbetning och analys samt tillförlitlighet och etiska överväganden. I det *sjunde* kapitlet presenteras samtliga respondenter samt resultatet och analysen. I det *åttonde* kapitlet förs en diskussion av resultatet samt metodologiska reflektioner. I det *nionde* och avslutande kapitlet återfinns en slutsats av författarna och förslag till vidare forskning.

3. Tidigare forskning

Här presenteras tidigare forskning i form av fyra vetenskapliga artiklar som stödjer och belyser denna studies syfte och frågeställning utifrån olika perspektiv.

3.1 Krav kontroll och stöd

Elofsson, Lundström & Shanks (2015) har genomfört en kvantitativ studie i Sverige med syfte att utröna sambandet mellan krav, kontroll och stöd för mellanchefer inom socialtjänsten. Studiens slutsats visar ett starkt samband mellan låg grad av socialt stöd från närmaste överordnad och stress, vilket talar för att det skulle vara lönsamt med organisationsstrukturer baserade på stöttande chefer. Antalet yrkesverksamma år visade sig i studien ha ett samband med stresspåverkan då chefer med en lång arbetslivserfarenhet löpte en lägre risk för stresspåverkan. Styrkorna med studien är att den är transparent då den noga beskriver tillvägagångssättet. Studiens data har vägts mot andra jämförelsegrupper vars data är baserat på mer än tio år gamla uppgifter, vilket kan ses som en begränsning i studien. Denna studie har en relevans till föreliggande studie eftersom den behandlar mellanchefer arbetsmiljö utifrån sambandet mellan stöd och stress samt lyfter generella problem i linje med organisatoriska strukturer och ledarskaps-strukturer.

Tappura, Syvänen & Saarela (2014) har genomfört en studie med syftet att studera ledarskapets utmaningar gällande behov och stöd för chefer för att kunna hantera arbetsmiljö på ett säkert, hälsosamt, innovativt och högpresterande sätt samt att undersöka vilket stöd ledarna har behov av i dessa situationer. Resultaten baseras på tematiska intervjuer med topp-chefer, mellanchefer samt linjechefer inom tre organisationer inom den offentliga sektorn i Finland. Studien belyser olika typer av utmaningar en arbetsledare ställs inför i sitt arbete angående arbetsmiljön i Sveriges grannland Finland vilket är intressant för föreliggande studie. I studien föreslås bland annat en utveckling av resurser, handledning och yrkeskompetens i relation till kraven på yrkes-säkerhet och arbetsklimat, då detta har en positiv effekt på välbefinnande för såväl arbetsledare som deras medarbetare vilket i sin tur gynnar organisationens utveckling. Studiens struktur är tydlig och den har ett klart definierat syfte samt att brister med studien medvetandegörs av författarna. Tillvägagångssättet är klart definierat vilket ökar studiens trovärdighet då detta tyder på transparens.

Resultaten i ovan beskrivna studie påvisar att de svåraste situationerna för arbetsledare innehöll psykosociala risker. Organisatoriskt stöd var den viktigaste faktorn för

att arbetsledare inom den offentliga sektorn skulle få möjlighet till framgång i sitt ledarskap. Några av studiens resultat visade att de mest signifikanta påverkande faktorerna för de tillfrågade cheferna gällande möjlighet att planera och administrera arbetet var en hög ekonomisk belastning sammantaget med ett högt tryck på effektivitet och brist på resurser. Detta påvisar en tydlig relevans till föreliggande uppsats då liknande ämnen berörs i såväl intervjuguide som frågeställning.

3.2 Stressorer

Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette & Ahlborg (2008) har genomfört kvalitativa intervjuer och använt sig av en systematisk explorativ metod. Studien syftar till att få en djupare kunskap om ledarens egna uppfattningar och strategier för att hantera sina egna och anställdas stress i mänskliga serviceorganisationer. I studiens huvudresultat framgår att strategierna för att hantera sin egen och sina medarbetares exponering av stressorer genomsyras av uppfattningen att ledarskap och krav förmodligen påverkar varandra. Dessutom verkar stödjande strukturer och förbättrad kommunikation om vardagliga dilemman vara nödvändiga för att förhindra stressreaktioner samt för att förbättra de grundläggande förutsättningarna för att utöva ledarskap i mänskliga serviceorganisationer.

Det finns en medvetenhet kring studiens begränsningar då begränsningar av resultatet belyses, vilket kan ses som en styrka. Vidare beskriver Skagert et. al. (2008) att stress är socialt konstruerat och föränderligt, vilket innebär att resultatet inte bör generaliseras. Då studien innefattar ett strategiskt urval av respondenter finns begränsningar kring att vissa dimensioner i studien inte har identifierats. Genom att författarna belyser dessa begränsningar ökar trovärdigheten i studien.

Studien av Skagert et. al. (2008) riktar sig till hur den psykosociala arbetsmiljön ter sig för chefers medarbetare och tonvikten läggs på stress vilket inte är det primära i föreliggande studie. Däremot fokuserar studien till stor del på chefer och deras egna uppfattningar och strategier för att hantera den egna och sina medarbetares stress. Studien är användbar eftersom stress är en påverkande faktor gällande hur den psykosociala arbetsmiljön ter sig för enhetscheferna i föreliggande studie.

1. Rubriknivå 1 [Arial, 16 pt, fetstil, sidbrytning före, 12 pt avstånd efter]

Första stycket under rubriken skrivs utan indrag. Formatstilen heter Första stycke: Times New Roman, 12 pt, 1,5 radavstånd

Brödtexten skrivs i den formatstil som heter Normal (Times New Roman, 12 pt, 1,5 radavstånd).

3.3 Arbetstrivsel

Mason & Griffin (2002) presenterar en teoretisk litteraturstudie kring huruvida individuell trivsel på arbetsplatsen utvecklas ur grupp-homogenitet. Denna arbetstrivsel är i sin tur en produkt av gemensamma arbetsförhållanden, gruppklimat, sammanhållning, sociala inflytande-processer och effekter av känslomässig påverkan inom arbetsgrupper.

Studien av Mason & Griffin (2002) är till viss del komparativ och dess syfte är att undersöka sambandet mellan gruppens trivsel på arbetsplatsen och organisatoriska egenskaper. Studien grundar sig på en kunskapslucka gällande arbetsgrupper i förhållande till organisation- och gruppnivå till följd av att tidigare forskning haft fokus på individnivå. Vidare indikerar studien på ett mönster kring trivsel på arbetsplatsen utifrån sex olika kategorier: trivsel på arbetsplatsen, moral, sammanhållning, effektivitet, klimat samt påverkan. Studien visar dessutom ett mönster på individnivå mellan prestation och trivsel på arbetsplatsen: att en mer nöjd anställd kan vara villig att anstränga sig och därför vara mer produktiv. Alternativt kan prestanda skapa känslor av tillfredsställelse genom att generera inre belöningar.

I slutsatsen i den ovan beskrivna studien framgår att det inte går att se ett konkret samband mellan trivsel på arbetsplatsen och de organisatoriska egenskaperna. Studien är delvis transparent i sin beskrivning av tillvägagångssättet. Det kan tolkas som en svaghet att det är drygt 15 år sedan studien slutfördes. Trots det anses studien relevant i föreliggande studie eftersom den har en intressant och dagsaktuell vinkling kring arbetsmiljö, gruppprocesser och dess påverkan på individ-, grupp- och organisationsnivå.

4. Centrala begrepp

Här klarläggs och definieras de mest centrala begreppen i föreliggande studie.

4.1 Arbetsmiljö

Det finns olika aspekter på arbetsmiljö och man brukar benämna dessa som den fysiska, den sociala samt den organisatoriska arbetsmiljön. Brister det i den sociala och organisatoriska arbetsmiljön är risken större för att ohälsa utvecklas samtidigt som risken för stressreaktioner ökar. På sikt ger det negativa resultat för verksamheten samt att det är kostsamt för individen själv men även för arbetsgivaren och samhället i stort (Arbetsmiljöverket, 2017).

4.1.1 Psykosocial arbetsmiljö

Enligt Lennér Axelson & Thylefors (2005) är begreppet psykosocial arbetsmiljö svårt att få grepp om och inte särskilt lätt att definiera. De har dock valt att använda psykosocial arbetsmiljö för att beskriva samspelet mellan individ och omgivning. Den psykosociala arbetsmiljön är föränderlig och en produkt av allt som sker gällande kommunikation, relationer, konflikter och arbetsbelastning.

4.1.2 Socialt stöd

Socialt stöd beskriver Lennér Axelson & Thylefors (2005) som en form av praktisk och känslomässig hjälp från kollegor och chefer som kan minska risken för sjukdom. Socialt stöd beskrivs även som en viktig utgångspunkt för gemenskap som till viss del förväntas kunna bidra till att såväl behov av vänskap och stimulans som känslomässigt utbyte uppfylls. Dock eliminerar inte ett bra stödjande klimat i arbetsgruppen negativa effekter av hård arbetsbelastning och högra krav.

4.1.3 Kommunikation

Lennér Axelson och Thylefors (2005) beskriver att kommunikation fungerar som en grupps främsta verktyg. Kommunikation bildar gruppens atmosfär eftersom kommunikation i mångt och mycket handlar om att kunna fatta beslut, förmedla information, lösa problem samt sköta relationer. Kommunikation kan vara såväl den språkliga kommunikationen som den uttalade genom gester och ansiktsuttryck.

5. Teoretisk tolkningsram

Här beskrivs den teoretiska tolkningsramen i föreliggande studie, vars syfte har varit att undersöka huruvida före detta enhetschefers upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön kunnat relateras till valet av uppsägning. Två kompletterande teorier har valts och beskrivs var och en för sig. I slutet av varje teoridel beskrivs dess relevans till föreliggande studie.

5.1 IMGD-modellen

Wheelan (2017) teori, *IMGD-modell*, *Integrated Model of Group Development*, är en teori över gruppens utveckling och ledarskap baserad på all tillgänglig gruppforskning. Distinktionen mellan arbetsgrupp och team poängteras samt vikten av att det finns en representativ ledare, vilken fungerar som en trygg punkt, där arbetsgruppen kan söka stöd och vägledning. Arbetsgruppen innefattar medlemmar som strävar mot att uppnå gemensamma mål. Ett team bildas när arbetsgruppens gemensamma mål synliggörs och när gruppen med stöd av ledaren har utarbetat effektiva metoder, för att kunna uppnå målen. Grupper utvecklas över tid och många chefer utgår ifrån att grupper redan från början ska vara välfungerande. Det är dock av vikt att ha tålamod och vara medveten om att gruppen kan nå målsättningarna om de är villiga att arbeta för en förändring. Ledaren och arbetsgruppen bör förvänta sig att konflikter uppstår och välkomna dem som en möjlighet för att komma vidare i utvecklingsprocessen. Varje gruppmedlem har ett ansvar för gruppens resultat och bör därför hjälpa till att lösa problem och situationer genom att på ett diplomatiskt sätt dela med sig av sina tankar, funderingar och önskemål.

I modellen beskrivs att subgrupper är ett tecken på att gruppen organiserar sig och får arbetet gjort utifrån den tidsperiod de har att tillgå. Modellen lyfter även utvärdering av gruppprocessen och att ledaren instruerar medlemmarna att avsätta tid till att gemensamt diskutera deras arbete tillsammans. Detta dels för att på sikt spara tid och dels för att undvika onödiga irritationsmoment (Wheelan, 2017)

Det poängteras att ledaren har en nyckelroll för att gruppen ska få förutsättningar att fungera som en helhet och sträva mot gemensamma mål. Ledarens uppgift är att fungera som en trygg punkt, där gruppens medlemmar kan söka stöd. I takt med arbetsgruppens utveckling mot att skapa ett effektivt team övergår ledarens roll från en styrande till en stöttande karaktär (Wheelan, 2017).

Nedan följer en beskrivning av de fyra olika faser i utvecklingsprocessen som syftar till att nå de gemensamma målen som i sin tur genererar ett effektivt team.

5.1.1 Fas1: Tillhörighet och trygghet

Medlemmarna är beroende av ledaren samt har ett trevande förhållningssätt till övriga i gruppen. Fokus ligger på att bli accepterade och att lära känna varandra. Medlemmarna ger sällan uttryck för det som anses avvikande. Till en början har medlemmarna ett utbrett behov av att få direktiv från ledaren och försöker ofta få ledaren att ta kommando. Medlemmarna har ingen tydlig bild av gruppens mål och gör inga försök att tydliggöra målen för sig (Wheelan, 2017).

5.1.2 Fas 2: Opposition och konflikt

Medlemmarna gör försök till att frigöra sig från ledaren och går in i konflikter med övriga medlemmars för att klargöra värderingar, mål och tillvägagångssätt. Konflikter under denna fas anses viktiga för att ett team ska utvecklas annars kan det resultera i att medlemmarna känner sig otrygga och inte utvecklas vidare till nästa fas. Medlemmar som undviker konflikter med gruppen blir återigen beroende av ledaren. Subgrupper bildas trots att det finns en intolerans mot dessa. Om gruppen fastnar i fas ett eller två medför det att kvalitén på arbetet minskar samt att gruppen inte kan utveckla ett genuint samarbete (Wheelan, 2017).

5.1.3 Fas 3: Tillit och struktur

Om gruppen arbetar sig igenom de konflikter som uppstår i fas två ökar tillit, engagemang samt viljan att samarbeta. Sammantaget kännetecknas denna fas av tydliga mål och en öppen kommunikation samt större fokus på arbetsuppgifterna i stället för på status, makt och inflytande. Ledarens roll blir mindre styrande och mer stöttande. Subgrupper fortsätter att bildas och ges en ökad tolerans. Samarbetet blir tydligare och arbetsdelningen ökar. Konflikter uppstår även i denna fas, men det finns kunskap om hur de sätt att hantera dem (Wheelan, 2017).

5.1.4 Fas 4: Arbete och produktivitet

Gruppen ser sig som ett team och medlemmarna vet sin roll. Såväl ledarens som gruppmedlemmarnas kommunikationen är stödjande och gruppen fokuserar på måluppfyllelse

och genomförande av arbetsuppgifterna. Kommunikationen är öppen och varje medlem tillåts göra sin röst hörd. Subgrupper erkänns och får uppmuntran för sitt engagemang. Kvalitén på arbetet ökar och man kan säga att ett högpresterande team bildas även om det kvarstår en del arbete för att gruppens ska fortsätta i samma gynnsamma riktning (Wheelan, 2017).

5.1.5 IMGD-modellens relevans för studien

Wheelan (2017) belyser i IMGD-modellen att en fungerande kommunikation är en förutsättning för att arbetsgruppen ska kunna nå uppsatta mål. Vidare är kommunikationens vara eller icke vara inom arbetsgruppen en indikation på var gruppen befinner sig i utvecklingen. Vikten av att medarbetarna har tillgång till en representativ ledare betonas och kommunikation belyses även utifrån den psykosociala arbetsmiljön.

Föreliggande studies syfte är att undersöka före detta enhetschefers psykosociala arbetsmiljö i förhållande till valet av uppsägning. En viktig aspekt av detta är kommunikationens påverkan på arbetsgruppen. I likhet med IMGD-modellen utgår föreliggande studie från att kommunikation är en central del i den psykosociala arbetsmiljön. Vidare har intervjuguiden utformats utifrån premissen att undersöka hur kommunikationen fungerade i arbetsgruppen och med områdeschefen. Genom att applicera IMGD-modellen på föreliggande studies arbetsgrupper framgår vilken utvecklingsfas arbetsgruppen uppnått i sin process.

5.2 Krav kontroll och stödmodell

Karaseks och Theorell (1990) beskriver i sin krav-, kontroll- och stödmodell de yttre förhållandena kring människans upplevelser av kontroll och stöd i olika situationer. Modellen ger en bild av hur människan kan hantera kraven som ställs i yrkesrollen, såväl i förhållande till det sociala stöd som finns att tillgå som möjligheten att kunna påverka situationen. Den mest negativa arbetssituationen för hälsan beskrivs genom höga krav i kombination med låg grad av både socialt stöd och kontroll. Denna arbetssituation innebär en kraftigt ökad risk för medarbetaren att drabbas av arbetsrelaterade sjukdomar. Den ideala arbetssituationen innefattar däremot höga krav tillsammans med hög grad av kontroll i kombination med en hög grad av socialt stöd. Det är med andra ord när höga krav infaller tillsammans med låg grad av socialt stöd i kombination med en liten påverkansmöjlighet som riskerar att hälsan påverkas negativt.

5.2.1 Krav

Karaseks och Theorells (1990) definition av begreppet krav innefattar deadlines och produktivitetskrav. Effekterna av psykologiska krav är avhängda beroende på hur mycket beslutsutrymme och stöd organisationer ger sina medarbetare. Relativt enkla krav kan innebära att medarbetaren blir stressad om hjälp och förutsättningar saknas för att kunna styra över situationen. En rimlig arbetsbelastning är exempel på en viktig faktor för att undvika stress och även i förlängningen gynnar individens psykiska hälsa och välbefinnande.

5.2.2 Kontroll

Kontroll berör enligt Karasek och Theorell (1990) handlingsutrymme för människan och syftar på den kompetens denne har inom sitt arbetsområde samt vilka möjligheter det finns att fatta beslut. Sammantaget handlar det om att ha kontroll över rådande situation och dess krav. Kontroll är nära förknippat med känslan av stress eftersom stressen ökar om man håller på att förlora kontrollen över situationen.

5.2.3 Socialt stöd

Enligt Karasek och Theorell (1990) handlar det sociala stödet om huruvida människan upplever ett funktionellt stöd från chefer och arbetskamrater. Det kan handla om återkoppling och vägledning på arbetsuppgifter samt gemenskap i arbetsgruppen. Ett väl fungerande socialt stöd från chef och arbetskamrater har visat sig ha en minskad effekt på utvecklingen av stressymptom.

5.2.4 Krav kontroll och stödmodellens relevans för studien

Enligt Karasek & Theorells (1990) teori är det en förutsättning att det råder balans mellan krav, kontroll och socialt stöd för att inte utveckla stress och ohälsa. Begreppen ligger till grund för intervjuguiden i föreliggande studie där respondenterna, utifrån sin yrkesroll, svarar på frågor om upplevelser kring begreppen. Med hjälp av modellen tydliggörs respondenternas upplevelse av krav och kontroll i arbetssituationen, samt upplevelsen av i vilken utsträckning de haft tillgång till socialt stöd i arbetssituationen. Sammantaget gör detta teorin användbar i föreliggande studie.

6. Metod

Här presenteras design samt population och urval. Datainsamlingsmetod, analys och databearbetning samt studiens tillförlitlighet och äkthet redogörs. Kapitlet avslutas med etiska överväganden.

6.1 Forskningsdesign och undersökningsmetod

En tvärsnittsdesign har använts för att undersöka enhetschefers psykosociala arbetsmiljö i relation till deras val av uppsägning. Enligt Bryman (2008) används tvärsnittsdesign för att undersöka ett socialt fenomen genom att samla in data från fler än ett fall under en begränsad tidsperiod. Detta görs för att få fram data som sedan kan analyseras för att få fram ett variations- eller sambandsmönster.

Föreliggande studies syfte och frågeställning har tagits i beaktande vid val av forskningsmetod. Bryman (2008) beskriver att kvalitativ forskning oftast baseras på ord vid insamling av data i motsats till den kvantitativa forskningsmetoden som oftare används till statistik och bygger på en större mängd data. Med hänvisning till detta var en kvalitativ ansats med kvalitativa intervjuer lämplig i föreliggande studie då avsikten varit att undersöka upplevelser och tankar kring enhetschefers arbetsmiljö.

6.2 Population och urval

Bryman (2008) redogör för målinriktat urval och menar att urvalet görs utifrån personer som är relevanta för forskningsfrågorna. Vidare beskrivs att snöbollsurval är lämpligt att använda för att få kontakt med personer som är betydelsefulla för studiens syfte. Ett målinriktat urval har gjorts i föreliggande studie utifrån personer som varit relevanta för forskningsfrågorna. För att få kontakt med personer som är betydelsefulla för studiens syfte har ett snöbollsurval använts.

I studien har före detta enhetschefer initialt kontaktas via telefon och senare via e-post för vidare information om studiens syfte. Kontaktuppgifterna till de två första enhetscheferna som tillfrågades om att delta, erhöles av två olika biståndshandläggare inom den kommunen som varit ämne för undersökningen. Dessa enhetschefer tillfrågades om att delta i en intervju och tackade ja. Därefter rekommenderade en av dessa enhetschefer ytterligare en före detta enhetschef. Under den verksamhetsförlagda utbildningen namngavs ytterligare tre personer som relativt nyligen sagt upp sig från sin tjänst som enhetschef, samtliga tackade ja till att delta i undersökningen. Sammantaget består population i vår undersökning av sex före detta enhetschefer. Samtliga tillfrågade enhetschefer tackade ja till att medverka vid de enskilda

intervjuerna. Detta innebär i sin tur att det inte förekommer något bortfall av intervjupersoner i studien. Urvalet har avgränsats till respondenter där samtliga enhetschefer inom äldreomsorgen varit anställda i den aktuella kommunen.

6.3 Datainsamlingsmetod

Kvalitativa intervjuer beskrivs av Bryman (2008) som en metod att fånga upp sådant som intervjupersonen upplever är av vikt. Detta utgör en skillnad och motsats till den kvantitativa ansatsen som speglar forskarens intressen; eftersom en kvalitativ studie utgår från respondentens ståndpunkt. En kvalitativ ansats har legat till grund för föreliggande studie där målsättningen varit att samla in aktuella data specifikt för studiens syfte och frågeställning.

Intervjumetoden "Think aloud" har använts som mall och fungerat som underlag i studien. Sudman, Bradburn & Schwarz (1996) beskriver att "Think aloud" metoden baseras på ett utforskande angreppssätt där ett mindre antal intervjufrågor ställs. Svartalternativen följs sedan upp av kompletterande frågor genom försök att kartlägga svaren. Fördelen är att tillvägagångssättet är flexibelt för både intervjuare och respondent, då det möjliggör ett förtydligande till såväl intervjufrågorna som intervjuaren under pågående intervju.

Eftersom avsikten varit att undersöka hur begreppen krav, kontroll, stöd och kommunikation påverkade enhetschefers psykosociala arbetsmiljö har intervjumetoden "Think aloud" valts framför semistrukturerade intervjuer. Metoden möjliggjorde en närmare granskning genom att grundligt ställa frågor kring begreppen och dess svartalternativ med hjälp av ett utforskande angreppssätt (Bilaga 3). Dessutom gavs en god överblick över intervjuaren genom att utforskande följdfrågor ställdes kring de svar som framkom utifrån intervjufrågorna. Respondenterna fick genom detta tillvägagångssätt berätta och "tänka högt" kring såväl frågorna som svaren. Metoden tydliggjorde respondenternas tolkningar av frågorna och hur de definierade begreppen som intervjun hade för avsikt att undersöka. Respondenternas definiering av begreppen möjliggjorde att ett mönster i deras utsagor kunde utläsas som gav en förståelse av respondenternas upplevelser och som i sin tur underlättade analysförfarandet.

Intervjumetoden har således bidragit till struktur vid intervjutillfället eftersom intervjuaren kunnat återgå till de aktuella temat då respondenten kom från ämnet i sina intervjuvar. Parallellt med detta möjliggjorde metoden att respondenterna kunde ges utrymme att delge sina upplevelser relativt fritt. Genom detta tillvägagångssätt har vi fångat in fler aspekter och fått en mer nyanserad bild än om vi hade valt en semistrukturerad intervjumetod. Varje enskild intervju spelades in efter samtycke från respondenterna.

6.4 Tematisk analys

En tematisk analys syftar enligt Bryman (2008) till att söka efter gemensamma teman i respondenternas utsagor. Detta innebär enligt Langemar (2008) att teman framträder utifrån en strukturering av data. Dessa teman kan antingen vara bestämda i förväg (deduktiva/teoristyrda) eller utformas utifrån det insamlade materialet (induktiva/empiristyrda). Det är såväl vanligt förekommande som användbart att kombinera dessa metoder.

6.4.1 Induktiv tematisk analys

En *induktiv tematisk analys* innebär att materialet transkriberats i sin helhet och sedan lästes noga för att uppnå en god översikt. Därefter markeras relevant text eller citat, utifrån frågeställningen, för att sedan sorteras utifrån olika *preliminära teman*. Texten genomarbetas återigen lika många gånger som det finns teman för att samla in allt material som hör till just det temat. På så sätt modifieras och utvecklas samtidigt listan på de olika teman som framkommer. Slutligen görs en benämning och definition av varje tema för sedan sammanfattas med egna ord samt belysa relevanta citat eller exempel. Viktigt är även att tematiseringen sker utifrån svaren och inte utifrån frågorna eller teman i intervjuguiden, trots att dessa kan sammanfalla. Med fler respondenter blir det en större variation i svaren och mer naturligt att dela upp dessa under olika teman. Vid behov kan även huvud- och underteman användas. Tematiseringen ska ske grundligt så att de teman som väljs ger en god struktur och inte överlappar varandra. Viktigt är dock att det som framträder inom respektive tema hör ihop (Langemar, 2008).

6.4.2 Deduktiv tematisk analys

Deduktiv tematisk analys sker på samma sätt som den *induktiva analysen*, med undantag från att teman redan finns. Materialet ska sorteras in under rätt tema. Svårigheter som kan uppstå är bedömningen kring under vilket tema citaten passar in. Detta kan leda till att temat styr och att tolkningar blir alltför långsökta. I detta skede kan det vara aktuellt att införa vissa induktiva teman istället för att försöka hitta "rätt plats" till citaten (Langemar, 2008).

6.5 Databearbetning

Materialet transkriberades ordagrant och lästes flera gånger av båda författarna för att få en överblick av helheten av materialet. Därefter färgkodades materialet utifrån intervjuguiden som baseras på teman som behandlar krav, kontroll, stöd samt kommunikation. Sedan följdes en kodning av det färgkodade materialet och utifrån dessa koder skapades preliminära teman. Dessa teman omarbetades och utvecklades efter att materialet på nytt lästs igenom 15 gånger.

Alltså lika många gånger som antalet preliminära teman för att säkerställa att allt relevant material uppdragades. Materialet sammanfattades och citat och exempel sorterades in under varje tema. Utifrån de 15 preliminära temana skapades fyra huvudteman och därefter nio underteman.

Följande är ett exempel på analysens tillvägagångssätt utifrån det förutbestämde temat krav: Varje citat färgkodades och koder plockades ut. Dessa koder skapade bland annat det preliminära temat "Gränser i ansvarsområdet" och som i sin tur var ett av de preliminära teman som bildade huvudtemat "Organisationen" och underteman "Saknat förutsättningar att påverka uppdraget" samt "Konsekvenser av organisatoriska beslut". För vidare beskrivning av analysens förfarande se Bilaga 4.

Under analysens gång har primärt ett induktivt angreppssätt tillämpats, med inslag av deduktiva komponenter. De deduktiva komponenterna i analysen bygger på forskningsfrågan och intervjufrågorna i intervjuguiden då dessa grundar sig i teman utifrån valda teorier kring krav, kontroll, stöd samt kommunikation.

Utgångspunkten har varit att arbeta utifrån data som framkommit i intervjuerna vilket tyder på ett i huvudsak induktivt angreppssätt. Författarna har haft ett öppet sinne och låtit materialet vara vägledande vilket har minimerat risken för att värdefull information ska gå förlorad.

6.7 Studiens tillförlitlighet och äkthet

För studien har begreppen *tillförlitlighet* och *äkthet* valts för att beskriva sanningshalten i data och tillvägagångssätt. En jämförelse till tillförlitlighet och äkthet kan göras genom de fyra kriterier Bryman (2008) beskriver och vilka lämpar sig för kvalitativa studier.

Trovärdighet representerar hur troliga eller sannolika resultaten är. Det uppnås genom att säkerställa att undersökningens tillvägagångssätt överensstämmer med regler och genom återkoppling till respondenterna i undersökningen för att få en bekräftelse på att informationen har uppfattats på rätt sätt. Det andra kriteriet är *överförbarhet* innebär att en liten grupp studeras intensivt och djupgående där fokus ligger på det unika i ett sammanhang samt betydelsen av den sociala verklighet som studeras. Med hjälp av den information som framkommer kring detta kan en bedömning göras huruvida resultaten är överförbara till en annan miljö. *Pålitlighet* innebär att liknande resultat kan uppnås vid ett annat tillfälle, vilket möjliggörs bland annat genom att forskarna antar ett granskande synsätt och att varje arbetsmoment beskrivs noggrant i studien. Begreppet är motsvarigheten till reliabilitet inom kvantitativ forskning. Det fjärde begreppet är *konfirmering*, vilket uppnås genom att forskaren har en objektiv syn som innebär

att resultaten inte påverkas av forskarens värderingar, eftersom denne har en medvetenhet kring detta. Dessa begrepp lämpar sig särskilt för kvalitativa studier eftersom mätbarheten och trovärdigheten inte kan kontrolleras på samma sätt som i kvantitativa studier (Bryman, 2008).

Trovärdigheten bedöms som relativt hög då relevant datainsamlingsmetod har använts och respondenterna har gett uttryck för egna erfarenheter och upplevelser i intervjuerna. Allt material har transkriberats och granskats noggrant. *Överförbarheten* bedöms som relativt låg på grund av fåtalet respondenter. Detta innebär att fler utsagor av verkligheten kan förekomma än de som framgår i föreliggande studie. Däremot skulle resultatet i studien skulle kunna användas i samma kontext vid en senare tidpunkt. Exempelvis vid ett annat tillfälle i samma kommun som varit föremål för studien. *Pålitligheten* i studien bedöms som hög då utförliga beskrivningar av forskningsprocessen har redogjorts (Bilaga 3 och 4). Allt material finns tillgängligt vid en bedömning. *Konfirmeringen* kan ifrågasättas då det funnits en förförståelse i ämnet. De har förts diskussioner kring detta och på så vis har en distans till egna värderingar kunnat göras.

Bryman (2008) beskriver ett kritiskt förhållningssätt under intervjuerna och att ifrågasättande vid antydning om att respondenten ger inkonsekventa svar eller är motsägelsefull ökar studiens trovärdighet. Intervjuerna har präglats av lyhördhet och observation på olika nyanser i respondenternas berättelser. Kontrollfrågor har ställts för att säkerställa att respondenterna inte varit inkonsekventa i intervju svaren. Risken för att tillförlitligheten har påverkats negativt under intervjutillfället har på så sätt minimerats.

6.8 Etiska överväganden

Bryman (2008) beskriver några av de etiska principerna som används i svensk forskning. *Informationskravet* innebär att berörda forskningspersoner informeras om studiens syfte. Detta garanteras i föreliggande studie genom att samtliga respondenter har informerats om syftet med studien i samband med den första kontakten. Vidare beskriver Bryman (2008) att respondenterna måste vara införstådda med att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan om och när de önskar. De ska även informeras om de olika momenten i studien. *Samtyckeskravet* betyder att deltagarna i studien har rätt att bestämma över sin medverkan och om någon är minderårig krävs vanligtvis ett godkännande från föräldrar eller vårdnadshavare. *Konfidentialitetskravet* gäller de uppgifter som forskningspersonerna lämnar och dessa ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Obehöriga ska inte kunna komma åt personuppgifter. *Nyttjandekravet* går ut på att de uppgifter som inkommer om enskilda personer endast får användas i föreliggande studie.

För att uppfylla de etiska principerna i föreliggande studie har samtliga respondenter mottagit ett informationsbrev via sin arbetsmail innan intervjutillfället (Bilaga 1). Dessutom gjordes en genomgång av de rättigheter varje respondent har innan själva intervjun genomfördes.

Förutom Brymans (2008) etiska principer har "Etisk egengranskning av studentprojekt" tagits i beaktande. Detta genom att fylla i blanketten rörande "Etisk egengranskning av studentprojekt som involverar människor, överväganden och tillvägagångssätt" (Bilaga 3) vilken Högskolan Dalarna förfogar över. Samtliga frågor kan besvaras med nej. Initialt fanns det tvivel kring fråga fyra om huruvida undersökningen kunde påverka respondenterna fysiskt eller psykiskt. Denna tvekan rörde sig om huruvida intervjuerna skulle kunna ha en negativ inverkan på forskningspersonerna i händelse av att negativa minnet skulle komma att väckas. Vi har tagit detta i beaktande och informerat samtliga respondenter om studiens syfte och tillvägagångssätt i såväl informationsbrevet som i samband med intervjun. Då samtliga respondenter har intervjuats i sin yrkesroll och inte i egenskap av person gjordes bedömningen att en prövning av Forskningsetiska nämnden - FEN, kunde uteslutas (Bilaga 3).

6.9 Sammanfattning av metod

En kvalitativ metod har valts och ett målinriktat urval har använts utifrån personer som är relevanta för forskningsfrågorna samt ett snöbollsurval för att få kontakt med personer som är betydelsefulla för studiens syfte. Studien är baserad på intervjumetoden "Think Aloud" och sammantaget har sex intervjuer med före detta enhetschefer inom äldreomsorgen i en kommun genomförts. All datainsamling har transkriberats ordagrant. En kombination av induktiv och deduktiv tematisk analys har tillämpats med tyngdpunkt på induktiv tematisk analys med deduktiva inslag.

7. Resultat och analys

Här presenteras respondenterna och delar av forskningsprocessen i form av ett processschema samt resultatet av det empiriska materialet i studien. Resultatet presenteras genom citat utifrån de huvud- och underteman som varit framträdande i intervjuerna. Analysen av resultatet presenteras efter varje undertema med stöd av valda teorier och tidigare forskning.

7.1 Respondenterna

Samtliga respondenter var kvinnor med en variation i ålder mellan 33 år till 63 år med arbetslivserfarenhet inom yrket utgörande en tidsintervall mellan 2 år till 20 år.

Respondent 1, är i 60 årsåldern och har 20 års erfarenhet av att arbeta som chef. Grundorsaker till sin uppsägning var att denne respondent hade mer att erbjuda men att utrymme att få utlopp för sin kompetens inte fanns, parallellt med viljan att lära sig något nytt.

Respondent 2, är i 50 årsåldern och har 15 års erfarenhet av chefsyrket. Till viss del var orsaken till uppsägning personliga skäl men även upplevelser av att chefs-mötena var outvecklade har bidragit.

Respondent 3, är i 60 årsåldern och har 20 års erfarenhet av chefsyrket. Sammantaget handlade uppsägningen om känslor av att inte få vara chef på "rätt sätt".

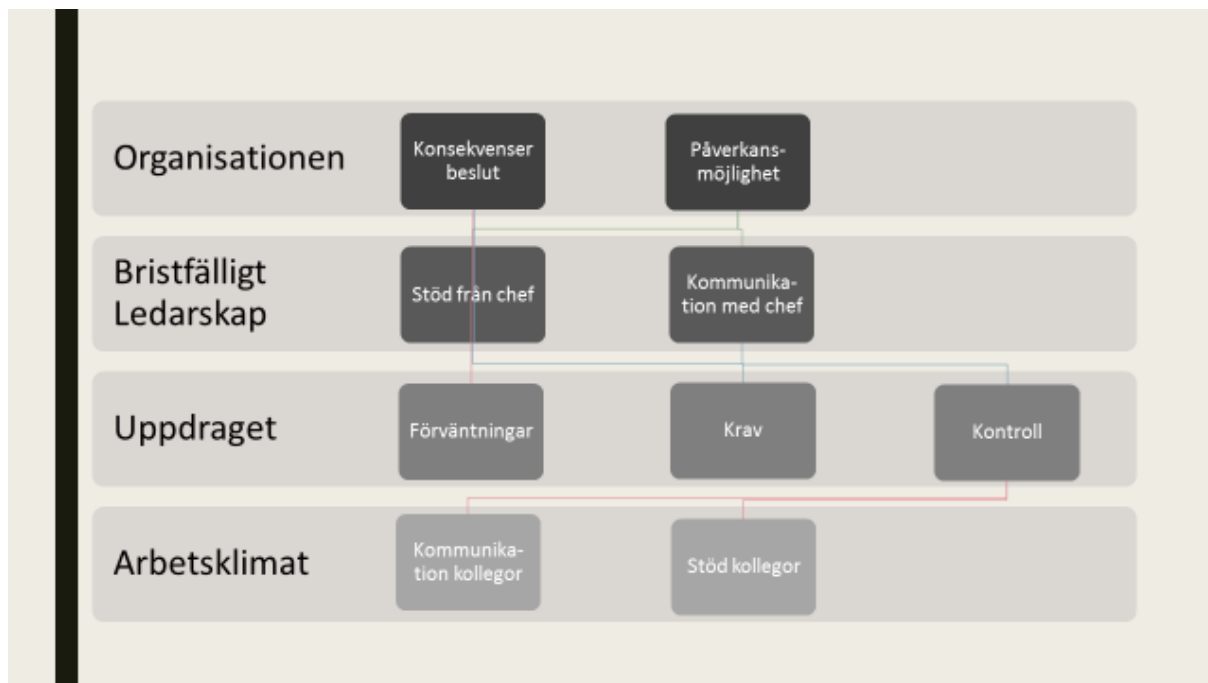
Respondent 4, är i 30 årsåldern och har 2,5 års erfarenhet inom chefsyrket. Orsaken till uppsägning var till största delen bristande möjligheter att påverka sitt uppdrag samt brist på stöttning från chef.

Respondent 5, är i 40 årsåldern och har 15 års erfarenhet av att arbeta som chef. Som orsak till uppsägning angav respondenten att ett för stort ansvar placerades i uppdraget och att det saknades stöttning från både chefen och ledningen i allmänhet, särskilt i svåra ärenden.

Respondent 6, är i 30 årsåldern och har 2 års erfarenhet av chefsyrket. Grundorsak till uppsägningen var insikt i att arbetssituationen inte skulle förbättras.

7.2 Processchema

Nedan följer ett processchema som visar det övergripande resultatet i studien. I schemat presenteras studiens huvud- och underteman som framträdde i analysen samt i vilken ordning resultatet kommer att presenteras.



Det färgkodade intervjumaterialet resulterade i ett stort antal koder vilka grupperades och i sin tur bildade 15 olika preliminära teman. Dessa 15 preliminära teman bildade sedan fyra **Huvudteman**: *Organisationen*, *Bristfälligt ledarskap*, *Uppdraget* samt *Arbetsklimat*. Inom dessa huvudteman framträdde sedan sammanlagt nio **Underteman**.

7.3 Organisationen

7.3.1 Saknat förutsättningar att påverka uppdraget

Återkommande bland respondenterna var att de saknat förutsättningar att påverka sitt uppdrag. De beskriver olika delar i detta men uttrycker att det handlar om att organisationen de arbetar i är politiskt styrd och att det är de ekonomiska medlen som styr. Respondenterna beskriver brister i kvalitén utifrån ekonomiska aspekter. En respondent beskriver att det bara handlade om pengar och att det resulterade i en ohållbar situation för brukarna samt att detta medfört brister i kvalitén gällande omvårdnaden.

”Ja, det var ju liksom droppen på något vis. För vi hade ju ändå påtalat på våra chefsmöten att det är lite ohållbart för brukarna att det kommer ny personal hela tiden. Det blir ingen kvalitet. Men det ville man inte lyssna på, utan det handlar ju bara om pengar. [...] Ja, men så upplevde jag det... att man pratar bara om det. Att det bara handlar om ekonomi. Och det är väl inget nytt för kommunen” (Respondent, 1).

“Fast det blir ju ändå inte med rätt förutsättningar: ekonomin är ju en del. Sedan 2012 har jag pratat om att jag vill ha rätt verktyg att jobba med. Nu efter årsskiftet kommer det att komma. Det har alltså tagit hur många år som helst att få rätt verktyg för att jag ska kunna titta på: Var är det det läcker pengar? Hur kan jag jobba med gruppen så att de förstår hur vi måste jobba? Sedan så upplever jag att man jobbar, men så är det ju i sådana här verksamheter som är politiskt styrda och där pengar är viktigast. Men man jobbar inte med kvalitet. Och jag brukar hävda ändå att kvalitén är viktig både ur arbetsmiljön och för brukarna” (Respondent, 2).

En annan respondent ger uttryck för att det är något i organisationen som inte fungerar och att man inom organisationen kan gynnas ekonomiskt av att lyssna mer på medarbetarna som utför det dagliga omvårdnadsarbetet inom organisationen.

“[...] det är ju nåt i organisationen som inte fungerar. [...] Det är ju politiska beslut som styr, det förstår man ju. Men sedan är det chefer som bestämmer hur vi ska genomföra förändringar och man måste kanske ändå få ett annat tänk. Man måste lyssna nerifrån mer. För det är ju mycket nu att det går uppifrån och rakt ner, även till undersköterskorna. Man kanske måste börja titta nerifrån ibland. Lyssna lite mer. Det är ju pengar som styr ekonomin, det förstår man ju. Men ibland kanske man ändå kan vinna mycket på att lyssna på det som kom nerifrån.... och få med sig folk. Att de blir nöjda.” (Respondent, 6).

Återkommande bland respondenterna var att vara kontrollerade och att det rådde bristande förutsättningar att utföra det dagliga arbetet för såväl dem själva som för sina medarbetare.

“[...] Sedan kan jag tycka att det är ganska detaljstyrt vad vi går ut med till vår personal. Jag menar, om jag ska gå ut och göra en förändring eller om vi alla skulle göra en stor förändring. Så vill ju jag välja själv hur jag går ut med den informationen till min personal och hur jag genomför den. Men det blev ju också väldigt detaljstyrt att vi skulle göra lika.... Och det funkar inte på alla grupper” (Respondent, 5).

“Man är ju väldigt styrd. Ett stort missnöje i kommunen inom vården var ju schemat. Vi fick ju inte ändra utan vi var ju tillsagda att: `Det här systemet har vi och alla gör lika´. Så det var ju något personalen var missnöjda med. Att systemet var som det var. Då kunde man ju inte förändra något. Vi kunde ju inte göra egna varianter: `Att vi gör så här´. Utan man kunde bara göra det bästa av situationen. Jag menar att jag hörde återkommande att det stora problemet är det här med schemat. Så var det ändå klubbat uppifrån. Det är ju en politiskt styrd organisation: `Ja, men så här ska vi jobba här i kommunen´. Så då sitter man ju ganska fast, så det är ju det som kanske gör att man inte har fått förutsättningar riktigt” (Respondent, 6).

Karasek och Theorell (1990) beskriver vikten av möjligheten att påverka sin arbetssituation samt stöd inom organisationen för att kravnivån ska upplevas som hanterbar. Resultaten i denna studie pekar på känslan av att vara styrd och att inte kunna påverka det egna arbetet. Detta kan tolkas som en bristande kontroll hos respondenterna och att hanterbarheten kring kraven de ställs inför försvåras.

Tidigare forskning visar att organisatoriskt stöd är en förutsättning för att nå framgång i ledarskapet (Tappura, Syvänen, & Saarela (2014). Respondenterna beskriver detta ur olika perspektiv där det gemensamma är känslan av att inte kunna påverka det egna arbetet tillsammans med att organisationen är politiskt styrd och att ekonomin är det viktigaste.

En annan aspekt av tidigare forskning enligt Mason & Griffin (2002) pekar på att det inte finns något konkret samband mellan arbetstrivsel och de organisatoriska egenskaperna. I motsats till detta har det i föreliggande studie kunnat urskiljas ett tydligt samband mellan konsekvenserna av organisatoriska beslut och arbetstrivsel. En klar koppling kan göras mellan de organisatoriska egenskaperna och en negativ påverkan på arbetstrivseln och i vissa fall en direkt inverkan till valet av uppsägning.

7.3.2 Konsekvenser av organisatoriska beslut

Samtliga respondenter påtalar att chefsrollen har förändrats genom åren och att den idag är mer administrativ. De säger att tid till personal- och verksamhetsutveckling har begränsats. Samtliga respondenter uppger på olika sätt begränsningar kring möjligheten att vara en bra chef till följd av förändringar i yrkesrollen. En respondent med lång erfarenhet som chef uppger att fokus har tagit en annan riktning och att mängden administrativa arbetsuppgifter har gjort att hon inte har kunnat utöva sitt chefskap som hon ville. Hon uppger att detta, parallellt med att hon erbjöds en annan tjänst som innebar att hon fick arbeta närmare personalen, som orsaken till sin uppsägning.

“Jag fick inte riktigt jobba som jag ville jobba som chef. [...] Jag tycker fortfarande att personal och verksamhet är det viktigaste. För jag älskar att jobba med personal. Och börjar man tumma på det, då känner jag att då är man ute på hal is. Personalen är det viktigaste vi har annars kan vi stänga verksamheten. Och jag upplever nog att vi har fått för mycket andra arbetsuppgifter som gör att man måste tumma på det här” (Respondent, 3).

En annan respondent berättar att orsaken till hennes uppsägning till stor del berodde på att hon inte hade möjlighet att påverka sitt uppdrag.

“För mig är det mest det här med möjligheten att påverka sitt uppdrag. Alla de här frågorna som ni har tagit upp plus känslan av att inte kunna bestämma. Eller göra det man skulle vilja göra. Jag skulle vilja jobba mycket mer med verksamheten och personalgruppen. För att de ska må bra och för att verksamheten ska kunna utvecklas framåt. Men den tiden den finns inte” (Intervjuperson, 4).

“När jag började jobba hade vi ju väldigt mycket att säga till om. Vi förfogade helt över vikarierna själva, budgeten gjorde vi, vi hade mycket friheter” (Respondent, 5).

Forskning enligt Tappura, Syvänen, & Saarela (2014) tyder på att hög ekonomisk belastning, högt tryck på effektivitet och brist på resurser är påverkande faktorer när de kommer till chefers möjlighet att planera och administrera arbetet. Samtliga respondenter beskriver i föreliggande studie förändringen av chefsrollen genom åren och att den kommit att innefatta en allt större administrativ arbetsbelastning. Respondenterna beskriver på olika sätt att detta är en till följd av organisatoriska beslut. Konsekvenser av detta är bland annat att tiden för personal- och verksamhetsutveckling begränsats eller helt prioriterades bort. Detta kan återigen kopplas till Karasek och Theorell (1990) som beskriver att handlingsutrymmet och möjligheten att fatta beslut sammantaget handlar om att ha kontroll över situationen och dess krav. Återkommande i föreliggande studie var att fokus förflyttats till de administrativa arbetsuppgifterna och att detta begränsade respondenternas förutsättningar att vara chef. Med detta i hänseende kan det tolkas som en minskad kontroll av handlingsutrymmet då kraven ökade i och med att chefstjänsten förändrades till följd av organisatoriska beslut.

7.4 Bristfälligt ledarskap

Samtliga respondenter berör att områdeschefens tjänst har förändrats över tid och att områdeschefen idag har en högre arbetsbelastning än tidigare. Flera respondenter påtalar en tydlig skillnad när man inom organisationen tog beslut om att sammanföra två områdeschefstjänster till en. Respondenterna beskriver detta utifrån olika perspektiv men uttrycker återkommande att omorganisationen har påverkat i vilken mån områdeschefen har tid för att ge stöd och att kommunicera. Både bristen på socialt stöd och kommunikation med områdeschefen kan sättas i förbindelse till avsaknaden av de vardagliga samtalen samt bristen på återkoppling från områdeschefen. Utifrån respondenternas uttryck görs tolkningen att detta är av betydelse för att upprätthålla den psykosociala arbetsmiljön hos enhetscheferna såväl enskilt som i grupp.

7.4.1 Stöd från chef

Övervägande del av respondenterna, oavsett arbetslivserfarenhet, beskriver att det förekommit tillfällen då de saknat stöd från sin närmaste chef. Respondenterna beskriver att detta kunde gälla beslut och genomförande men också vägledning och uppföljning. En respondent beskriver att hon inte fått stöd av områdeschefen när hon fått order om att utföra förändringar. Stödet handlar bland annat om att ge såväl det fysiska som känslomässiga stödet i olika situationer eller ärenden.

“I en del händelser så har jag upplevt att stödet inte funnits där faktiskt. Jag har upplevt att min chef har backat lite i vissa frågor där man fått order om att utföra saker i arbetsgrupperna och sen kanske man ber att hon kommer dit och förklarar mer och då har hon inte backat upp mig” (Respondent, 2).

“Ibland upplever jag att jag ofta fått problem eller frågan eller vad jag nu sökt stöd för men bara fått tillbaka `bollat` till mig själv. Och det ligger ju på mig men samtidigt så har jag väl kanske känt att eftersom jag varit ganska ny som chef också kanske behövt mer vägledning och uppföljning kanske när jag har sökt stöd i något och inte bara få det tillbaka `bollat`” (Respondent, 4).

Ett flertal av respondenterna, oberoende av erfarenhet, beskriver att de saknats stöttning av chefen i svåra ärenden gällande såväl det fysiska som det känslomässiga stödet. En respondent beskriver känslor av frustration och att hon önskat att chefen varit mer delaktig och gett stöttning genom att delta i möten vid svåra ärenden. Respondenten beskriver att det fanns ett utbredd behov av stöd från sin chef i sådana situationer eftersom det skulle inge en tyngre innebörd i de budskap som hon ville föra fram i mötet.

“Det kan vara personalärenden, varningar, någon som missköter sig. Där ska man egentligen inte sitta själv [...] och där är hon ju inte heller väldigt aktiv. Hon tycker att vi ska sköta de bitarna väldigt mycket. Kanske också med personalenheten... men innan man kommer dit så behöver ju områdeschefen framför allt vara delaktig. Även förvaltningschefen i vissa fall. Men nej, det tycker hon att vi kan sköta och det kan bli så himla fel, för hon sitter på mycket, mycket, mycket mer kunskap när det gäller sådana grejer... och det är mycket tyngre att ha henne med! Det blir ju en pondus på ett annat sätt när hon är med, än när jag sitter med en personal. Så ibland behövs det. Hon behöver ta sitt ansvar i det, men hon gör det inte.” (Respondent, 5).

“Hon var ganska sakorienterad och lite fyrkantig och jag är lite mer känslomänniska, så ibland saknade jag kanske det stödet man fick inom socialtjänsten. Där fick man mer stöd i ärenden som var svåra, för att kunna hantera dem.” (Respondent, 6).

Två av respondenterna med lång erfarenhet beskriver däremot att de inte saknat stöd från chefen. Båda resonerar kring detta och en av dem menar att på grund av omorganisation fick områdeschefen mindre tid att ge stöd. Den ena respondenten upplever att stödet var ganska bra och säger att hon fick stöd när hon efterfrågade det.

“Jag tycker ändå att även om det var som det var så var det kanske inte det bästa sättet som jag kanske tycker att det skulle vara på, så kände ändå jag att jag fick stöd när jag efterfrågade stöd” (Respondent, 3).

Den andra respondenten resonerar och hänvisar till sin egen erfarenhet och säger att stödet inte har behövts eftersom hon haft en vilja att klara sig själv.

“Jag tycker att det där förändras över tid eller också är det jag som har ändrat mig. Det är svårt att svara på men jag tänker nog att jag hade mer stöd i början när jag jobbade. Men det kan lika gärna ha med min utveckling att göra, att jag inte behövt ha så mycket stöd. Utan, att jag har väl mest velat sköta mig själv.” (Respondent, 1).

Susans Wheelans (2017) IMGD-modell beskriver att grupper utvecklas över tid och att många chefer utgår ifrån att grupper redan från början ska vara välfungerande. I föreliggande studie för respondent ett och tre, som också har längst erfarenhet, olika resonemang kring stödet. Båda resonemangen kan utifrån respondenternas perspektiv försvara varför områdeschefen inte går in och stöttar och vägleder nya chefer. De menar att områdeschefen saknade tid för att ge stöd samt att de hade sin egen erfarenhet att luta sig mot.

Forskning tyder enligt Skagert et al. (2008) på att stödjande strukturer och förbättrad kommunikation om vardagliga dilemman anses nödvändiga för att förhindra stressreaktioner samt för att förbättra de grundläggande förutsättningarna för att utöva ledarskap. I forskning av Elofsson et al. (2015) har det vidare funnits ett samband mellan låg grad av socialt stöd från närmaste överordnad och stress samt att det skulle vara lönsamt med organisationsstrukturer baserade på stöttande chefer. Övervägande del av respondenterna, oavsett erfarenhet, uttrycker att de saknat stöd av områdeschefen i form av såväl det fysiska

som det känslomässiga stödet. Respondenter med mindre erfarenhet efterfrågar dock mer stöd och vägledning för att bli tryggare i sin roll som enhetschef.

7.4.2 Kommunikation

Majoriteten av respondenterna uttrycker att kommunikationen med chefen har varit otillräcklig. De beskriver att det saknat återkoppling på frågor och att inte bli lyssnad till samt att kontakten varit på initiativ av dem. Två respondenter beskriver att kommunikationen har varit bra men att de upplevt svårigheter att komma vidare i kommunikationen med sin chef. De beskriver upplevelser av att chefen inte var mottaglig för deras tankar och ideér och att det bidrog till svårigheter att komma vidare med arbetet som ingår i uppdraget.

“Det är väl bra, på många sätt och vis. Men det är svårt att komma vidare. Verkligen, tar hon in egentligen vad jag säger? Det är teflon, brukar jag kalla det. Hon är jättetrevlig och vill väl. Men det jag inte vet är vad hon hör av det jag säger” (Respondent, 2).

“Vi kom inte vidare. Det kom inte någon ny infallsvinkel. Så har jag väl känt ganska många gånger. [...] Om vi aktivt tar kontakt själva så får vi svar. Det tycker jag ändå. Samma som när vi har gjort skrivelser så har vi ju fått svar sen hur bra svaren har varit alla gånger... ibland har väl svaret varit att typ att det inte går att göra någonting annat. Men det tycker jag väl ändå att vi får svar.” (Respondent, 4).

Några av respondenterna beskriver att de inte alltid fick återkoppling på frågor och hänvisar till att områdeschefen hade fått en större arbetsbörda och på grund av det inte hade tid att återkoppla. Vilket i sin tur resulterade i att kommunikationen blev bristfällig.

“Det fick ju hon genom åren när jag arbetade där. Mycket mer... och det är väl klart att hon måste väl också prioritera kanske. [...] Det tyckte jag inte var så bra... fast då fick jag ju påminna henne. Om det var något viktigt så. Det beror ju på vad det var för någonting. Det kanske bara var något enkelt som jag kanske bara behövde ett enkelt svar eller någonting. Ibland vart jag nog riktigt irriterad också. Och jag kände att: `Men gud, varför svara hon inte? Det här behöver jag veta’” (Respondent, 1).

En respondent med en relativt kort arbetslivserfarenhet som chef berättar att kommunikationen inte var katastrof men att den hade kunnat varit bättre. Hon uttrycker även att det inte var områdeschefens fel att kommunikationen såg ut som den gjorde och refererade till att områdeschefen hade många enhetschefer under sig. Respondenten beskriver trots det en

frustration över att hon kom med förslag på hur man kunde omorganisera i sin verksamhet för att se över arbetsbelastningen men att hon inte fick någon respons på det.

“Att se över det och lyssna på vad vi sa, när vi kom med såna förslag, för det gjorde vi ju. Både jag själv i samtal och på möten... att man ska se över arbetsbelastningen [...] Det hände ingenting!” (Respondent, 6).

En annan respondent med längre erfarenhet menade att kommunikationen var mycket bra och berättar att hon alltid kände sig respekterad och lyssnad till. Respondenten säger att det beror på hur man själv är som person och att hon aldrig har haft samarbetsproblem.

“Jag tycker alltid att jag blivit respekterad och lyssnad på och nej, jag tycker att både närmsta chef och förvaltningschef har varit och betytt mycket. Det är inte på grund av dem som jag har slutat om man säger så” (Respondent, 3).

I IMGD-modellen lyfter, Susan Wheelan (2017), utvärdering av grupprocessen och att medlemmarna bör avsätta tid till att gemensamt diskutera deras arbete för att på sikt spara tid och för att undvika onödiga irritationsmoment. Resultaten i föreliggande studie pekar på att kommunikationen med områdeschefen övergripande upplevts som otillräckligt, av den orsaken att områdeschefen har en hög arbetsbelastning. Detta har i sin tur bidragit till såväl irritation som frustration hos respondenterna över att inte komma vidare i arbetsprocessen, på grund av brist på återkoppling och avsaknaden av gehör. Det som kan som anses vara tvetydigt kring kommunikation med områdeschefen är att respondenterna trots detta beskriver en form av funktionell kommunikation med sin chef. Då ledaren har en roll i gruppen kan detta tolkas som att områdeschefen varken har uppmuntrat eller tagit initiativ till att förbättra kommunikationen till sina medarbetare. En ytterligare tolkning skulle kunna vara att respondenterna tidigare inte resonerat kring hur kommunikationen till chefen yttrar sig och att den därför beskrivs som mångsidig.

7.5 Uppdraget

7.5.1 Krav

Samtliga respondenter uppgav att de tyckte om sitt arbete. Det fanns såväl engagemang som framåtanda att leda och utveckla personalen och verksamheten. Återkommande var dock upplevelse av att det ställdes höga krav på dem. De beskrev att kraven kom från olika håll. Att de har krav på sig från ledningen att utföra de beslut som tas i nämnden. Dessutom ställs krav

från personal, brukare och anhöriga, samt att arbetet sker i enlighet med de lagar och föreskrifter som finns. Respondenterna uttryckte återkommande att rollen som chef innebär höga krav och att det finns en medvetenhet i detta. En respondent med längre erfarenhet av att vara chef säger till och med att det ska vara höga krav på chefsrollen och att hon tycker om att det är så eftersom hon ställer höga krav på sig själv.

“Men jag tycker ju om att ha höga krav. Jag ställer ju höga krav på mig själv om inte annat. Vilket många av oss gör. Men det har inte varit så att jag tyckt att det har varit jobbigt. [...] Jag känner att jag lever mycket på att jag har ganska lång erfarenhet. Jag har ställts inför många höga krav tidigare... och så kanske jag kan stänga av. Jag kan ändå begränsa mig” (Respondent, 2).

Några respondenter berättade att kraven kunde vara både låga och höga. De beskriver att det kunde vara låga krav på vissa arbetsuppgifter och att de ansåg sig vara överkvalificerade för att utföra dem. Ingen motsatte sig dock att utföra uppgifterna. Tvärtom. De kan göra dem men ansåg att någon annan kunde vara behjälplig med detta eftersom mängden arbetsuppgifter var för stor vilket resulterades i för höga krav.

“Vissa saker känns ju lite som slöseri med min tid. ‘Okej, jag kan göra det här’. Men vill man betala lön för att en chef ska sitta med personal-listorna? Det är ju idiotiskt. Man vart ofta frustrerad och irriterad och kände att: ‘Det här har kunnat sysselsatt någon annan lika gärna och att man har kunnat fått göra ett bra jobb som chef som man vill göra.’” (Respondent, 6).

Vidare beskriver samma respondent hur arbetsituationen blev ohållbar såväl för kollegor som för henne då hon återvände till arbetet efter att ha varit sjukskriven under en kort tid. Stressfaktorn upplevdes som hög och de fick inte gehör för sina förändringsidéer.

“Sen det här att jag krävde att få hjälp då jag kom tillbaka gjorde ju att det *funkade*. Men det kändes ju att skulle jag bara köra på, skulle ju det finnas stor risk att man hamnade där igen. Om man är utan stöd och ingenting är förändrat. Vad skulle det göra för skillnad då? [...] Två kollegor till mig har slutat och har varit ganska kreativa personer med mycket förslag och ideer och vill förändra. Men tillslut: ‘Nej’. Och hög stressfaktor med det här med vikariebrist och grejer. Jag hade en jobbkompis som var väldigt lugn och stabil person som började sova dåligt, fysiskt hälsomässigt. En annan sa: ‘Men, jag har gått upp så här många kilon och jag sover inte på nätterna, så det här går inte’. Precis såhär som jag kände också, att det var ohållbart, på nåt vis.” (Respondent 6).

Ett par av respondenterna med längre erfarenhet lyfte vikten av att lära sig att hantera de krav enhetschefer ställs inför samt vikten av att ta ansvar för de beslut som de själva tagit.

“Man måste våga, våga ta ansvar för att kanske gå emot de här kraven. Även om du är skyldig att utföra saker måste du som chef kanske fatta ett eget beslut för dig själv och din egen verksamhet genom att säga att: `Att det här ansvaret tar jag som chef. För jag ser att det här kravet kan jag inte uppfylla´. Det handlar ju väldigt mycket om att man måste vara trygg i sin roll som chef. Och det här är jättesvårt för att har man inte möjlighet till att hantera det så är det ju väldigt lätt att det blir för mycket krav.” (Respondent, 3).

Karaseks och Theorells (1990) teori beskriver att relativt enkla krav kan innebära att den anställda blir stressad om denne inte får hjälp (stöd) och om förutsättningar saknas för att kunna styra över situationen (kontroll). En sådan arbetssituation innebär en ökad risk för medarbetaren att drabbas av arbetsrelaterade sjukdomar. Teorin lyfter även att en balans mellan krav, kontroll och stöd är viktigt för att undvika stress, vilket i förlängningen gynnar individens psykiska hälsa och välbefinnande. Den ideala arbetssituationen innehåller höga krav tillsammans med en hög grad av kontroll i kombination med en hög grad av socialt stöd. I föreliggande studie kan det kopplas till resultaten som tyder på att kraven kan vara både för låga och för höga gällande olika arbetsuppgifter. Respondenterna beskriver återkommande påverkan på välbefinnande på olika sätt. Dock menar de att den rådande höga arbetsbelastningen av mängden arbetsuppgifter resulterar i för höga krav. Det finns en viss antydning till dubbeltydighet i detta då respondenterna poängterar att chefsyrket innebär höga krav. Detta kan tolkas som att det föreligger en felprioritering och en felaktig rollfördelning i enhetschefs-tjänstens arbetsbeskrivning.

7.5.2 Kontroll

De respondenter som har längre erfarenhet ger uttryck av att ha haft god kännedom om gränserna i sitt ansvarsområde. De har haft lättare att avsäga sig arbetsuppgifter som de tilldelats eftersom de har haft kännedom om sitt uppdrag. En av respondenterna säger att det är deras skyldighet att ta reda på sitt uppdrag.

“Det tycker jag är ens ansvar som chef att veta vad en chef har för uppdrag. Vet man inte det då ska man inte vara chef, tycker jag. Det kan vara svårt att vara ny chef men då har man en skyldighet att ta reda på det. Jag måste nog säga att jag kände nog att jag hade en fullständig kännedom om vad jag hade för befogenheter och vad jag hade för ansvar och vad jag skulle göra” (Respondent, 3).

“Ja, men jag har haft stor kännedom om det och ju längre man har jobbat ju mer påtalar man att det är inte mitt ansvar!” (Respondent, 5).

De respondenter som har mindre erfarenhet av chefskapet uppger att de haft svårigheter kring vetskapen om vilka arbetsuppgifter som tillhör uppdraget. En respondent beskriver att det är svårt att veta vilka arbetsuppgifter som ingår i uppdraget och att om hon tilldelas arbetsuppgifter så ingår de i uppdraget.

“Det man inte vet det vet man ju inte. Så ibland har man väl kanske trott eller känt att: `Jag har fullständig kännedom om mitt uppdrag´. Och sen har det bara dykt upp någonting `Jaha, det här skulle jag visst också göra. Det visste jag inte´. [...] För att om jag får det tilldelat så är det ju helt plötsligt min arbetsuppgift.” (Intervjuperson, 4).

Utifrån teorin om IMGD-modellen belyser Wheelan (2017) vikten av att ta reda på vilka mål eller uppdrag som gruppen har samt hur dessa är tänkta att uppnås. I utvecklingsfas ett har medlemmarna ingen tydlig bild av målen som gruppen strävar mot och gör inga försök att tydliggöra målen för sig. Genom att målen tydliggörs ökar chanserna för att gruppen ska komma vidare i utvecklingsprocessen. Resultaten i föreliggande studie pekar på att en kortare arbetslivserfarenhet leder till en viss osäkerhet kring gränserna i uppdraget och att en längre erfarenhet av chefskap genererar en större säkerhet och kännedom om gränserna inom ansvarsområdet. Detta kan tolkas som att en begränsad arbetslivserfarenhet genererar en viss ambivalens inför sitt uppdrag samt att det är övermäktigt, bland annat till följd av den stora arbetsbördan, att ta reda på vilka arbetsuppgifter som ingår i uppdraget. I förhållande till Wheelans (2017) teori kan detta vara en av förklaringarna till varför gruppen inte kommer vidare i utvecklingsprocessen.

Resultaten i föreliggande studie kan även kopplas till tidigare forskning (Elofsson et al., 2015) som visat att chefer med längre arbetslivserfarenhet löper lägre risk att påverkas av stress. Detta kan sättas i förbindelse med resultaten i föreliggande studie då respondenter med en längre erfarenhet av chefsyrket betonar vikten att kunna hantera kraven och en ökad medvetenhet, vilket genererar funktionella sätt att hantera kraven på. Detta tyder på att erfarenhet har viss betydelse för hur man klarar att hantera kraven.

7.5.3 Ouppfyllda förväntningar

Samtliga respondenter ger uttryck av att tjänsten som enhetschef inte levde upp till deras förväntningar. De beskriver att möjligheten att utvecklas inom organisationen inte varit

tillfredsställande samt att den befintliga kompetensen inte tillvaratogs på sätt som de önskade. Det finns även en besvikelse över att inte ha fått möjlighet att vara den chef man önskade. Några av respondenterna, utan hänsyn till erfarenhet, beskriver att de saknade möjligheter att utvecklas inom sin profession. En respondent med lång erfarenhet beskriver vikten av att få utvecklas.

“Om jag tittar tillbaka på mitt yrkesliv så är det ju det här att ha utmaningar hela tiden. Att jag vill lära mig mer.” (Respondent, 1).

En respondent med kortare erfarenhet av chefskapet beskrev begränsningen till utveckling som en bidragande orsak till sin uppsägning.

“För det har också varit en faktor, i min roll här, att jag står still. Jag utvecklas som chef hela tiden. Men jag har inte fått någon hjälp utifrån att utvecklas från kommunen. Utan det är min egen resa.” (Respondent, 4).

En annan respondent uttrycker besvikelse över att det inte fanns tid för henne att utveckla sin personalgrupp eller att vara en närvarande chef som följd av den stora mängden administrativa krav.

”Man hade inte riktigt förutsättningarna för att vara lyhörd och närvarande chef och finnas där för personalen. Personalen behöver ju en närvarande chef [...] Man skulle ha behövt haft mer tid för det... liksom för att varit mer delaktig och närvarande. [...] Man vill ju förbättra verksamheten hela tiden och att jobba med var och en av personalen också på ett sätt. Att se att de utvecklas och att man blir bättre tillsammans i gruppen också. Skapa en bra arbetsplats, så tänker ju jag mycket.” (Respondent 6).

Större delen av respondenterna beskrev olika aspekter kring huruvida deras kompetens kommit till användning. Vissa respondenter beskrev en besvikelse kring att deras kompetens inte tillvaratogs som de önskat. En av dem uppgav detta som den primära orsaken till sin uppsägning.

“Jag tänker väl att det var mycket därför jag slutade egentligen. Jag kände att jag hade mycket mer att ge och fick inte utlopp för det.” (Respondent, 1).

“Jag kände att jag hade så mycket med mig i ryggsäcken. Om man hade tänkt sig för där så hade man behållit mig och använt sig av den kompetensen tillsammans med att jag hade varit chef. Jag hade kunnat få använda det på något sätt. Men man såg inte det... Nej, man ville inte det. Man är ganska så fyrkantig på så sätt.” (Respondent, 3).

Enligt tidigare forskning av Forte (2015) är möjlighet till medinflytande och utveckling av stor betydelse för att främja hälsa och välbefinnande hos de anställda. Resultaten i föreliggande studie pekar på en allmän besvikelse kring att tjänsten som enhetschef inte levt upp till förväntningarna på yrkesrollen. Samtliga respondenter uttryckte på olika sätt att det saknades möjligheter att utvecklas inom organisationen, oberoende av arbetslivserfarenhet.

Wheelan (2017) beskriver vikten av att medarbetarna har tillgång till en representativ ledare för att gruppen ska ha förutsättningar att fungera som en helhet och sträva mot gemensamma mål. Återkommande i resultaten är upplevelsen av att kompetensen inte tillvaratogs samt ett missnöje att det saknades utrymme att vara en närvarande och engagerad chef; främst till följd av den stora mängden administrativa krav. Respondent sex uttrycker en besvikelse över att det inte fanns någon möjlighet att arbeta med utveckling av personalgruppen som chef. Det förefaller sig finnas en representativ ledare, men denne tycks sakna förutsättningarna.

Kontroll innebär enligt Karasek & Theorell (1990) handlingsutrymmet för människan och syftar på den kompetens man har inom arbetet och vilka möjligheter det finns att fatta beslut. En viktig komponent för goda arbetsförhållanden är en rådande balans mellan handlingsutrymmet och möjligheten att påverka detta. I föreliggande studie kan resultatet tolkas som att det råder brist på kontroll gällande såväl upplevelsen av att inte kunna påverka sin arbetssituation som att kompetensen inte tillvaratogs.

7.6 Arbetsklimatet

7.6.1 Kommunikation

Nästan alla respondenter uttrycker att kommunikationen mellan kollegorna var bra men att det fanns förbättringspotential. Några av respondenterna beskriver att arbetsplatsträffarna mellan enhetscheferna inte var gynnsamma. De berättar om hur de blev avbrutna och inte blev lyssnade till.

“Det var ju alltid samma personer som avbröt och aldrig hade tid att lyssna. Nej, jag tänker så här att man kanske inte kan lyssna. För lyssna är ju en konst. Samtidigt så är man nog väldigt självupptagen och bara tanke på sitt eget. Jag hade velat styrt upp det men jag kände att jag inte kunde göra det. För det var inte min uppgift. Det var ju också att gå över huvudet på min chef att om jag skulle säga någonting... att försöka styra upp det.” (Respondent, 1).

Ett par av respondenterna beskrev att arbetsplatsträffarna förändrats till det bättre när man gjorde en uppdelning av cheferna för hemtjänsten och chefer för särskilt boende.

“Så jag tänker att inte den som styr mötet, vilket var min chef i det läget, markerar att `nej, det här är inte ok´. Det är ganska låg nivå ibland. [...] Jag kände ju det att jag var trött på våra chefsmöten. Jag tyckte att vi inte kom vidare. Jag trivdes väldigt bra med jobbet och gruppen. Men chefsmötena tror jag tärde mycket, väldigt o-utvecklande. Nu är det annorlunda eftersom hemtjänstgruppernas chefer är uppdelade för sig och cheferna för särskilt boende för sig och det har bytts chefer” (Respondent, 2).

“Helheten var ju inte så bra. Det var ju vissa man aldrig träffa eller hade så mycket samarbete med. För vi sågs, hemtjänstgruppen, varje vecka. Så var det inte i början när jag började, men det blev så och då vart det ju ganska bra att ses varje vecka och hinna diskutera om vi jobbade lika och kunna få stöd av varann. Så jag tycker att där var det ju ganska bra. När jag började då träffades alla jämt och det var värdelösa möten. [...] Då kunde vi hemtjänstchefer få sitta och lyssna på nåt problem om boendena och lokalerna i en timme, som vi inte var berörda av. Så det blev för spretigt och stort.” (Respondent, 6).

En av respondenterna beskriver att kommunikationen mellan arbetskollegorna fungerade bra och att detta var nödvändigt för att kunna hålla sig uppdaterad och informerad, eftersom det fanns brister i hur informationen gick ut från områdeschefen.

“Vi gav varandra den informationen vi behövde, det var ingen som undanhöll nånting och sådär, så den var bra. Den var mycket bra, det var inget man reagerade på att man inte fick information om. Och det blev väl lite så, tror jag också, när man inte fick riktig information från cheferna, då försökte man ju leta och man frågade varandra: `Har du hört nånting, eller?´ För att man skulle försöka få information. Jag har ingen upplevelse av att vi undanhöll någonting från varandra.” (Respondent, 5).

I teorin om IMGD-modellen av Wheelan (2017) har varje gruppmedlem ett ansvar för gruppens utveckling och bör därför hjälpa till att lösa problem genom att dela med sig av sina tankar, funderingar och önskemål. Det poängteras även att ledaren har en nyckelroll för att gruppen ska ha förutsättningar att fungera som en helhet och sträva mot gemensamma mål. I fas två ökar känslan av trygghet och tillit under förutsättning att medlemmarna arbetar sig igenom konflikter som uppstår. Detta resulterar i att medlemmarna blir mer bekväma att ge uttryck för det som anses avvikande och en vilja att samarbeta utvecklas. Konflikter är viktiga för gruppens utveckling och om dessa inte uppstår hindras arbetsgruppen från att komma vidare. I

utvecklingsfas fyra är kommunikationen öppen och stödjande och varje medlem får göra sin röst hörd. Respondenterna i denna studie återkommer till att kommunikationen på arbetsplatsträffarna inte fungerade. Detta kan tyckas motsägelsefullt eftersom respondenterna uppger att kommunikationen i allmänhet var "Ganska bra". Trots att resultaten pekar på en bristande kommunikation har detta problem inte tagits upp i gruppen. Detta kan tolkas som att denna arbetsgrupp med enhetschefer har stagnerat i fas två i ovanstående teori, eftersom de inte arbetat sig igenom konflikterna och inte heller utvecklat en vilja att samarbeta. Det kan även tolkas in att områdeschefen inte tog ansvar för att gruppen ska fungera tillsammans. Två av respondenterna uppger att arbetsplatsträffarna förbättrades efter viss justering av mötesordningen i och med att en uppdelning skedde i flera grupper.

7.6.2 Stöd från kollegor

Nästan alla respondenter uppgav att de upplevde ett särskilt stöd från vissa kollegor i arbetsgruppen. En del beskriver att de haft en biträdande chef som de fått stöd av och andra har hittat varandra i arbetsgruppen. Stödet kan ha sett olika ut beroende på hur bra man arbetet ihop.

“Vissa kollegor har jag ju känt att jag har mer stöd ifrån än av andra. [...] Det beror ju på lite... och sen är det ju så att, att vissa jobbar man ju bättre ihop med och då blir det ju så att man känner att man har ett bättre stöd” (Respondent, 1).

“Det beror ju på vilka kollegor... Man har ju närmare kontakt med vissa och mindre närmare kontakt med andra. Så beror det ju på att en del misstyckt, kanske hur man utfört sitt ledarskap och en del tycker att det är ok. Så att det beror på var man hämtar den här hjälpen ifrån” (Respondent, 2).

“Den sista tiden då jag jobbade så hade jag en biträdande som var guld värd så vi kompletterade ju varandra enormt. För ena stunden satt hon inne vid mig och var förtvivlad och andra stunden så satt jag inne hos henne och var förtvivlad. Så vi var trygga i våran värld” (Respondent, 3).

Några av respondenterna beskriver att de har hittat ett sätt att samarbeta och effektivisera arbetet genom att dela upp vissa arbetsuppgifter dem emellan. De beskriver att de har funnit varandra för att ge stöttning i det vardagliga arbetet samt i situationer där de backat upp varandra för att avlasta vid särskilda ärenden eller vid ledighet.

“Men sen fanns det ju även chefer utanför som man hade en bra kontakt med för vi gick ju in och stöttade varandra som: ‘Ska vi vara ledig? Då går jag in och tar din verksamhet’. Vi hjälptes ju åt” (Respondent, 3).

“Ibland kunde vi ha funderat på varsitt håll och så ibland kanske någon hade en jättebra lösning och då delade vi ju med oss. Och vi delade upp jobb ibland, så att några var lite mer engagerade i några frågor och några fick titta upp något annat, så att det vart ju effektivare” (Respondent, 6).

En av respondenterna uttrycker att det finns olika aspekter i stödet från kollegor. Hon beskriver att hon saknat det vardagliga stödet från kollegor på grund av att hennes arbetsplats geografiskt sett var placerad för sig själv utan arbetskollegor i närheten. Respondenten berättar dock att hon fick ett bra bemötande av sina kollegor då hon tog kontakt men att hon upplevde att de inte engagerade sig så mycket när hon tog upp ett problem som hon hade på sin enhet.

“Flera av hemtjänst-cheferna sitter ju tillsammans, i öar liksom. Och då har man ju väldigt nära till att ‘bolla med varandra’ och det har ju inte jag haft och det har jag saknat jättemycket. [...] Så i det dagliga, i stunden så tycker jag nog att det har varit ganska bra, att kunna få en kontakt. Men i de större frågorna så tycker jag att vi är våra egna ‘öar’ som får jobba med sina egna problem, våra enheter” (Respondent, 4).

En annan respondent berättar att hon fått stöd av sina kollegor men att hon valde vem hon pratade med eftersom hon inte ville göra sig sårbar i vissa personers ögon samt att hon inte skulle diskutera känslomässiga frågor med sina kollegor. Respondenten beskriver en rädsla över att ställa frågor till sina kollegor för att dessa skulle gå vidare till någon av hennes chefer.

“Man gör sig inte sårbar i vissa personers ögon. Det är många som klättrar över varandra. Så man kan få stöd i vissa frågor som man diskuterar men man skulle inte fråga om vad som helst. För det skulle gå vidare till cheferna. [...] Då skulle de använda det mot mig. Så att jag skulle absolut välja vad jag skulle fråga om. Och det kan man liksom bolla, så, men jag skulle inte fråga om allt, absolut inte” (Respondent, 5).

I Wheelans (2017) IMGD-modell betonas tillit och struktur i utvecklingsfas tre. Tillit, engagemang samt viljan att samarbeta präglar denna fas. Subgrupper fortsätter att bildas och ges en ökad tolerans samt utgör positiva effekter på gruppens utveckling. Det är ett tecken på att grupper organiserar sig och får arbetet gjort. I föreliggande studie framträder det att subgrupper har bildats då respondenterna har en del kollegor som de samarbetat närmare med.

Det visar även på ett stöttande nätverk dem emellan och att dessa relationer framkallade känslor av tillit.

Lennér Axelson & Thylefors (2005) beskriver det sociala stödet som en utgångspunkt för gemenskap och att behov av vänskap, stimulans och känslomässigt utbyte förväntas kunna uppfyllas. Resultaten i föreliggande studie visar att respondent fyra saknat det sociala stödet i vardagliga situationer och att respondent fem saknat tillit till en del av sina kollegor. Resultatet kan tolkas som att det fanns brister i det sociala stödet och att det skapade känslor av ensamhet samt bristande förtroende för kollegor. Genom att sätta detta i relation till Wheelans (2017) teori kan även en tolkning av resultaten göras att medlemmarna i subgrupperna har utvecklats vidare mot fas tre men att de utanför subgrupperna har stagnerat i fas två.

8. Diskussion

Här presenteras en diskussion av studiens resultat som har för avsikt att besvara studiens syfte och frågeställning. Därefter följer en diskussion om de resultat som studiens främst uppmärksammat. Utöver det tas metodologiska reflektioner över studiens styrkor och svagheter upp.

8.1 Diskussion av resultat

Studiens syfte var att undersöka upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön hos före detta enhetschefer i en kommun, samt om, och i så fall hur, deras upplevelser kunnat relateras till uppsägningen. Resultatet indikerar att enhetschefer har upplevt den psykosociala arbetsmiljön som bristfällig och att deras uppsägning kan relateras till den psykosociala arbetsmiljön ur olika aspekter.

Resultatet av studiens första frågeställning, "hur före detta enhetschefer inom äldreomsorgen upplever sin psykosociala arbetsmiljö", visar att samtliga respondenter tyckte om sitt arbete. Det fanns såväl engagemang som framåtanda att leda och utveckla personal och verksamhet. Dock uttryckte respondenterna känslor av frustration då de inte gavs förutsättningar att utöva sitt chefskap. Flertalet av respondenterna uppgav att deras kompetens inte togs tillvara och att möjligheten att utvecklas i sitt chefskap var bristfällig.

Resultatet av studiens andra frågeställning, "vilka faktorer påverkar enhetschefers uppsägning", visar att majoriteten av respondenterna valde att säga upp sig på grund av bristande möjligheter att påverka sitt uppdrag. Andra skäl var brist på stöttning från chef och insikt i att rådande arbetssituation inte skulle förbättras, samt personliga skäl i kombination med outvecklande arbetsplatsträffar. Den sistnämnda orsaken kan inte fullt ut tolkas som enbart brist i den psykosociala arbetsmiljön då det fanns en dubbeltydighet i orsaken till uppsägningen.

Den bristande möjligheten att påverka sitt uppdrag kan i mångt och mycket kopplas till att chefstjänsten har förändrats genom åren och övergått till att vara en mer administrativ tjänst. Förändringen har medfört att tid till personal- och verksamhetsutveckling har begränsats eller prioriterats bort. Wheelan (2017) betonar vikten av att avsätta tid till personalutveckling och att det krävs ett regelbundet arbete med arbetsgruppen för att möjligheten till såväl arbetstrivsel som effektivitet i arbetet ska existera. En reflektion som författarna gör, med hänvisning till Wheelans (2017) teori, är att det inte ter sig särskilt produktivt att ge avkall på personal- och

verksamhetsutveckling i arbetsgrupper. Om tiden för detta bortprioriteras är frågan hur organisationen ska kunna vidareutvecklas och bevara sin produktivitet. Hela organisationen är baserad på individer och är beroende av deras prestationer. Författarna ställer sig frågande till detta då de anser att personal- och verksamhetsutveckling är det fundamentala i en organisation och anser det orimligt att det prioriteras bort.

Brist på stöttning från chef kan kopplas till att respondenter upplevde att stödet var otillräckligt samt att områdeschefens tjänst har förändrats och resulterat i en större arbetsbelastning. Forte (2015) betonar vikten av att ett gott ledarskap innefattar ett stödande förhållningssätt för att ge positiva effekter på medarbetarnas hälsotillstånd och välbefinnande. En viktig faktor för välbefinnande är en rimlig arbetsbelastning och författarna anser att varken respondenterna eller områdeschefen har en skälig arbetsbelastning. Författarna beaktar förändringen av områdeschefens tjänst som en potentiell förklaring till bristen på stöd och tolkar resultatet som att samtliga respondenter har förståelse för sin chefs arbetsbelastning. En egen reflektion kring detta är att områdeschefen bör prioritera sina medarbetare för att förbättra deras arbetsmiljö samt följa upp orsakerna till deras uppsägning. Arbetsmiljölagen (2015) syftar till att förebygga och uppnå en god arbetsmiljö. Enligt 3 kap. 2 § ska arbetsgivaren vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Allt som kan leda till ohälsa eller olycksfall ska ändras eller ersättas så att risken för ohälsa eller olycksfall undanröjs. Följaktligen tyder resultaten av studien på att det finns brister i lagefterlevnad gällande att förebygga brister i den psykosociala arbetsmiljön i organisationen.

8.2 Metodologiska reflektioner

Författarna gavs en uppfattning att de enhetschefer som tillfrågades för intervjuer hade ett behov av att berätta sin historia, vilket kan förklara att det var förhållandevis enkelt att hitta lämpliga respondenter. Samtliga tillfrågade enhetschefer tackade ja till att medverka vid de enskilda intervjuerna, vilket innebär att det inte förekommer något bortfall i studien. Samtliga respondenter var kvinnor. Detta överensstämmer med hur verkligheten ser ut i förhållande till populationen, då enhetscheferna i denna kommun huvudsakligen är kvinnor.

Författarna noterade att respondenterna vid ett flertal tillfällen gav motsägelsefulla svar. I ett första skede uppgav de exempelvis att kommunikationen mellan kollegor fungerade "ganska bra". Under pågående intervjuer framkom det dock andra svar på såväl denna frågan som övriga frågor. Vid en närmare eftertanke är det tänkbart att respondenterna tidigare inte reflekterat över vissa frågor som ställdes. Genom att de gavs möjlighet att föra ett resonemang

kring intervjufrågorna utvecklades svaren på frågorna. Den valda intervjumetoden "Think aloud" möjliggjorde detta eftersom metoden baseras på ett utforskande angreppssätt. Detta visade sig vara till stor hjälp för att fånga relevant data till studien.

Författarna i denna studie har haft en förförståelse och kunskap i ämnet för studien, vilket kan tänkas ha påverkat objektiviteten. Trots att det funnits en medvetenhet om detta kan det uppfattas som en svaghet i studien. Tillvägagångssättet är dock transparent då hela processen har beskrivits noggrant, vilket författarna ser som en av styrkorna i studien.

Det optimala hade förmodligen varit att göra enskilda intervjuer med samtliga enhetschefer i den aktuella kommunen som valt att säga upp sig inom en viss tidsram. Arbetet skulle dock ha övergått till alltför omfattande och icke hanterbart, vid framför allt transkribering och bearbetning. Med hänvisning till den begränsade tid som fanns till förfogande för att färdigställa uppsatsen fick de sex respondenterna representera en liten del av en kommunens omsättning av enhetschefer.

9. Slutsats

Här presenteras studiens slutsats samt författarnas reflektioner kring förbättringsmöjligheter för enhetschefers psykosociala arbetsmiljö. Slutligen ges förslag på vidare forskning inom ämnet psykosocial arbetsmiljö.

Det föreföll sig som att samtliga respondenter trivdes med arbetet som enhetschef och att det fanns en kompetens hos dem för att utöva uppdraget i en fördelaktig riktning. Det föreföll sig även förekomma yttre faktorer som påverkade deras psykosociala arbetsmiljö och som mynnade ut i deras uppsägning. Utifrån denna studie kan slutsatsen dras att enhetschefernas psykosociala arbetsmiljö troligtvis har organisatoriska orsaker, som att organisationen är både politiskt och ekonomiskt styrd. Resultatet visar att chefstjänsten har förändrats och att det ställs högre krav på enhetschefer genom att fokus har förflyttats till administrativa arbetsuppgifter. Känslor av vanmakt och att vara styrda utan möjlighet att kunna påverka det egna arbetet framträdde genomgående, vilket kan tolkas som bristande kontroll hos respondenterna. Att chefstjänsten förändrades kan således tolkas som en konsekvens av organisatoriska beslut, som gav upphov till brister i den sociala och organisatoriska arbetsmiljön vilket i sin tur resulterade i respondenternas uppsägning.

För att förbättra enhetschefernas möjlighet att påverka sitt uppdrag krävs att de ges ökad kontroll över sin arbetssituation och en minskad arbetsbelastning gällande alltför höga krav. Utöver det bör kompetensen i högre grad tillvaratas. Det skulle sannolikt minska omsättningen av enhetschefer inom äldreomsorgen. I förlängningen skulle detta gynna den psykosociala arbetsmiljön, både arbetsmässigt och kostnadsmässigt. Därtill har författarna en tanke om att organisationen kan använda sig av beprövade arbetsmetoder, såsom IMGD-modellen, vilken betonar vikten av att avsätta tid till personalutveckling och att det krävs ett regelbundet arbete med arbetsgrupper för att förbättra arbetsmiljön och effektiviteten i arbetet. På så vis skulle även det sociala stödet förbättras för enhetscheferna, genom att områdeschefens roll betonas i förhållande till vikten av att stöttning och återkoppling sker. På sikt skulle detta kunna bidra till att skapa långsiktiga lösningar för den psykosociala arbetsmiljön i arbetsgruppen.

9.1 Förslag till vidare forskning

Författarna gavs indikationer på att personalomsättningen av enhetschefer i en motsvarande arbetsgrupp inom samma organisation var relativt låg. Ett förslag till vidare forskning är att

undersöka upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön i den motsvarande enhetschefsgruppen. Vidare skulle det ges en möjlighet att studera om, och i så fall, vad det är som skiljer dem åt.

Enligt förslaget skulle det innebära en komparativ studie av enhetschefsgrupper inom samma organisation. Resultatet skulle såväl omfatta materialet från föreliggande studie som nya utfall enligt föreslagen studie. Resultatet av en sådan studie skulle kunna betraktas som ett bidrag i ett potentiellt förbättringsarbete av enhetschefers psykosociala arbetsmiljö inom hela organisationen.

Referenser

Arbetsmiljöverket. (2015). *Arbeta med arbetsmiljön*. Hämtad 26 december, 2017, från: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-med-arbetsmiljon/>

Arbetsmiljöverket. (2016). *Frågor och svar om organisatorisk och social arbetsmiljö*. Hämtad 26 december, 2017, från: <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/fragor-och-svar-om-organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/>

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Andra upplagan, reviderad). Malmö: Liber AB.

Elofsson S., Lundström T, & Shanks E. (2015): High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation. *European Journal of Social Work*, DOI: 10.1080/13691457.2015.103289.

Forte, forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (2015). *Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro*. Hämtad 28 december 2017, från: <http://www.forte.se/sv/Publicerat/Publikationer/Arbetsliv/psykisk-ohalsa-arbetsliv-och-sjukfranvaro/>

Folkhälsomyndigheten (2013). *Åldrande befolkning*. Hämtad 8 november, 2017, från: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/seniorguiden/halsosamt-aldrande/aldrande-befolkning/>

Jönson, H. & Harnett, T. (2015). *Socialt arbete med äldre*. (1. utg.) Stockholm: Natur & Kultur.

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

Kvale, S. Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Ledarna. (2016). *Arbetsmiljö*. Hämtad 26 december, 2017, från: <https://www.ledarna.se/Chefsguider/Arbetsmiljo/chefens-egen-arbetsmiljo/>

Ledarna. (2017). *Chefens egen arbetsmiljö*. Hämtad 26 december, 2017, från: <https://www.ledarna.se/Chefsguider/Arbetsmiljo/>

Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. (fjärde upplagan, reviderad). Stockholm: Natur och kultur.

Mason, C-M & Griffin, M-A (2002). Group task satisfaction: applying the construct of job satisfaction to Groups. *Small group research*, 33(3), 271-312.

Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., & Ahlborg, G. (2008). Leader's strategies for dealing with own and their subordinates stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics*, 39(6), 803-811.

Sudman, S., Bradburn, N.M. & Schwarz, N. (1996). *Thinking about answers: the application of cognitive processes to survey methodology*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sverige. Arbetsmiljöpolutiska kunskapsrådet (2009). *God arbetsmiljö - en framgångsfaktor? En skrift från Arbetsmiljöpolutiska kunskapsrådet*. Stockholm: Fritze.

Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K-L. (2014). Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. *Nordic journal of working life studies*, 4(3), 31-51.

Wheelan, S.A. (2017). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledning och medlemmar*. (Tredje upplagan, reviderad). Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1, Informationsbrev

Hej!

Vi heter Malin Nyström och Carina Pettersson. Vi läser sista året på socionomprogrammet och ska nu skriva vår C-uppsats i socialt arbete vid Högskolan Dalarna. Vi har valt ämnet arbetsmiljö och främst den psykosociala arbetsmiljön hos enhetschefer inom äldreomsorgen. Syftet är att undersöka huruvida enhetschefer som sagt upp sig från sin tjänst upplever att den psykosociala arbetsmiljön är en orsak till uppsägningen.

Vi är intresserade av att intervjua dig utifrån din erfarenhet som enhetschef. Intervjun kommer att transkriberas och analyseras i föreliggande studie. Din medverkan kommer vara konfidentiell och uppgifter du lämnar kommer inte att användas i något annat syfte. Dina uppgifter kommer att avidentifieras och den staden du varit anställd i kommer endast benämnas som en kommun i Sverige.

Ditt deltagande är frivilligt och om du ångrar ditt medgivande under processens kan du avbryta din medverkan. Vår uppsats kan komma att publiceras offentligt.

Vi uppskattar att intervjun tar ca 1 timme och det kommer att finnas möjlighet att ta del av transkriberingen och den färdiga uppsatsen.

Har du några frågor gällande din medverkan eller studien får du gärna höra av dig till oss via e-mail eller telefon.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Malin Nyström

Student

Tel: 070-760 31 71

E-mail: h14malny@du.se

Carina Pettersson

Student

Tel: 073-975 91 32

E-mail: h14cpett@du.se

Kevin McKee

Handledare

Tel: 023-778238

E-mail: kmc@du.se

Bilaga 2, Intervjuguide

Intervjumetoden vi kommer att använda oss av är “think-aloud” som är en utforskande metod. Intervjun består av sammanlagt 8 frågor som följs upp med följdfrågor för att få ett omfattande svar. Vi är intresserade av dina erfarenheter och upplevelser av orsaker till ditt val av byte av tjänst och ser helst att du besvara frågorna utifrån din personliga åsikt.

Din medverkan kommer att vara konfidentiell genom att ingen obehörig får ta del av intervjumaterialet. Du kan närsomhelst avbryta din medverkan, både under eller efter intervjun. Intervjumaterialet kommer att användas som underlag i vår C-uppsats och din information kommer att avidentifieras för att det inte ska kunna kopplas samman med enskilda individer. Vi kommer att spela in intervjun för att kunna göra transkriberingen och du kommer att få möjlighet att ta del av både transkriberingen och den färdiga uppsatsen om intresse finns. Intervjumaterialet kommer endast att användas som underlag i vår examinerande C-uppsats. Uppsatsen kan komma att publiceras offentligt. Vi räknar med att intervjun tar max 1 timme.

Har du några frågor som berör intervjun eller kan vi börja?

Intervjufrågor

Inledande frågor:

- Kan du berätta lite om dig själv?
- Hur gammal är du?
- Vilken utbildning har du?
- Hur länge har du arbetat som chef?
- Hur länge arbetade du på din tidigare chefstjänst?

Stöd

Hur har du upplevt att du fått stöd från kollegor för det mesta?

- Mycket bra
- Ganska bra
- Varken bra eller dåligt
- Ganska dåligt
- Mycket dåligt

Hur har du upplevt att du fått stöd från chefer för det mesta?

- Mycket bra
- Ganska bra
- Varken bra eller dåligt
- Ganska dåligt
- Mycket dåligt

I hur stor grad anser du att du givits förutsättningar för att fullfölja ditt uppdrag?

- Fullständigt
- I ganska stor grad
- Varken i stor eller liten grad
- Till viss del
- Inte alls

Kommunikation

Hur har du upplevt att kommunikationen har fungerat inom arbetsgruppen?

- Mycket bra
- Ganska bra
- Varken bra eller dåligt
- Ganska dåligt
- Mycket dåligt

Hur har du upplevt att kommunikationen har fungerat med chefen?

- Mycket bra
- Ganska bra
- Varken bra eller dåligt
- Ganska dåligt
- Mycket dåligt

Krav och kontroll

Hur har du upplevt de krav du ställts inför i ditt arbete?

- Alltför låga
- Låga
- Varken för låga eller för höga
- Höga
- Alltför höga

Hur upplever du kännedomen i ditt uppdrag gällande vart gränserna går i ditt ansvarsområde?

- Fullständig kännedom
- Ganska stor kännedom
- Varken stor eller liten kännedom
- Begränsad kännedom
- Ingen

I hur stor grad upplever du att andra faktorer har påverkat ditt val att byta tjänst? (lön, möjlighet att påverka sitt uppdrag, resväg, familjeförhållanden eller annat)

- Fullständigt
- I ganska stor grad
- Varken i stor eller liten grad
- Till viss del
- Inte alls

Är det något annat du vill tillägga? Får vi kontakta dig igen om vi anser att någonting med din intervju är oklart?

Bilaga 3, beskrivning av tillvägagångssätt i intervjun

Nedan följer ett utdrag ur intervju 1 som beskriver ett exempel på hur intervjumetoden “Think-aloud” har använts:

“B.B. Hur har du upplevt att kommunikationen har fungerat inom arbetsgruppen? Vi har mycket bra, ganska bra, varken bra eller dåligt, ganska dåligt eller mycket dåligt.

A.A. Ja... jag tror det är varken eller faktiskt.

B.B. Varken bra eller dåligt?

A.A. Ja. Kanske mer dåligt när jag tänker efter.

B.B. Ganska dåligt?

A.A. Ja, jag tycker inte att det har varit så bra. Vi har suttit på våra chefsmöten och det har... Nej, det har varit dåligt. Kom jag på nu...

B.B. Ja. På vilket sätt?

A.A. Nej, men jag tänker att, vi har inte lyssnat på varandra. Ibland har man inte fått prata till punkt. Sådana saker. Avbryter. Nej, det har inte varit så bra. Kom jag på nu. Jag har inte tänkt på det förut. Jo, jag har tänkt på det. Att man går in och bryter av och man lyssnar inte. Nej, så det har nog inte varit så bra när jag tänker efter...” (Respondent, 1).

Bilaga 4, beskrivning av analysen

Nedan följer ett citat ur intervju 1 som visar ett exempel på hur analysen genomfördes:

“Då kände jag: Det är inte mitt, det är inte jag som har tagit beslutet om att vi ska ha vikarier... Och jag kände att jag vart så himla arg. Och det här med ansvar och befogenheter. Då fick jag ta ansvar men hade inte befogenheten” (Respondent, 1).

Bilaga 5, Blankett för egengranskning av studieprojekt

Projekttitel: "Man sitter ensam i toppen och där blåser det!"

Student/studenter: Malin Nyström & Carina Pettersson

Handledare: Kevin McKee

		Ja	Tveksamt	Nej
1	Kan frivilligheten att delta i studien ifrågasättas, d.v.s. innehåller studien t.ex. barn, personer med nedsatt kognitiv förmåga, personer med psykiska funktionshinder samt personer i beroendeställning i förhållande till den som utför studien (ex. på personer i beroendeställning är patienter och elever)?			X
2	Innebär undersökningen att informerat samtycke inte kommer att inhämtas (d.v.s. forskningspersonerna kommer inte att få full information om undersökningen och/eller möjlighet att avsäga sig ett deltagande)?			X
3	Innebär undersökningen någon form av fysiskt ingrepp på forskningspersonerna?			X
4	Kan undersökningen påverka forskningspersonerna fysiskt eller psykiskt?			X
5	Används biologiskt material som kan härledas till en levande eller avliden människa (t.ex. blodprov)?			X
6	Avser du behandla känsliga personuppgifter, som etnicitet, politiska åsikter, religiös eller filosofisk övertygelse, medlemskap i fackförening, hälsa eller sexualliv?			X
7	Avser du behandla personuppgifter om lagöverträdelser, som brott, domar i brottmål, straffprocessuella tvångsmedel eller administrativa frihetsberövanden?			X
8	Avser du behandla personuppgifter på ett strukturerat sätt, t.ex. i ett register eller en databas? (Observera att även avkodade och krypterade personuppgifter betraktas som personuppgifter så länge det finns en kodnyckel).			X

Fastställd av Forskningsetiska nämnden 2016-09-27