



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Ledarskapsträdet

Attraktiva faktorer i enhetschefers arbete för kommunalt anställda

Författare: Amanda Björklund och Emma Edling

Handledare: Tina Forsberg

Examinator: Roland Ahlstrand

Ämne/huvudområde: Examensarbete

Kurskod: PA2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 190604

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

Förord

Vi vill framföra ett varmt tack till den kommun som har givit oss möjlighet att genomföra undersökningen som utgör grunden för denna studie. Vi vill rikta ett stort tack till alla respondenter som har deltagit i studien och bidragit med erfarenhet och kompetens. Utöver bidrag till studien kommer vi ha nytta av dessa kunskaper i arbetslivet som personalvetare. Vi vill framförallt tacka vår handledare i den berörda kommunen som har underlättat processen i studien genom sitt kontaktnät och sina kunskaper.

Ett stort tack till vår handledare Tina Forsberg för återkoppling, konstruktiv kritik och givande diskussioner. Vi är tacksamma över att våra kurskamrater har bidragit med återkoppling genom studien gång. Slutligen vill vi tacka anhöriga och familj för värdefullt stöd och support.

Tack!

Högskolan Dalarna, maj 2019

Amanda Björklund & Emma Edling

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka vilka faktorer som upplevs vara attraktiva i arbetet som enhetschef. För att svara mot syftet har studien genomförts med en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer där urvalsgrupperna består av enhetschefer och HR-konsulter. Resultatet i studien kan bidra till att öka förståelsen om vilka faktorer som är attraktiva i arbetet och vilka områden som kan utvecklas för att skapa en bättre arbetsmiljö med hälsofrämjande arbete. Resultatet visar att de faktorer som upplevs vara attraktiva kan delas in i tre kategorier som utgörs av förutsättningar, påverkan och meningsfullhet. Exempelvis framkommer det att storlek av arbetsgrupp, handlingsfrihet och stimulans är avgörande för tjänstens attraktivitet. Sammantaget är det av stor vikt att undersöka vilka faktorer som upplevs vara attraktiva eftersom det kan leda till att enhetschefer stannar kvar i arbetet.

Nyckelord

Arbetsmiljö, Arbetssituation, Attraktivitet, Enhetschef, HR-konsult

Abstract

The purpose of this research is to examine what factors that appears to be attractive in the work as a unit manager. In order to achieve this purpose, a qualitative research method was chosen, using semi-structured interviews with a sample consisting of unit managers and human resource consultants. The results generated in this research aims to improve the understanding of what factors that appears as attractive in the work as a unit manager. Furthermore, the research also aims to contribute to the understanding of what areas that needs to be developed in order to create an improved and healthier work-environment for unit managers. The results in this study shows that the factors that appears as attractive can be divided into three categories; prerequisites, impact and meaningfulness. This is highlighted in for example the size of the work-group, the level of independence inhabited and stimulation, which appears as factors crucial for the attractiveness in the role as a unit manager. The reason why this study is of vital importance is because understanding the factors that appears as attractive in the work as a unit manager can be crucial in maintaining the unit managers in the workplace.

Keyword

Atractivitness, HR Consultant, Unit Manager, Working Environment, Work Situation

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Frågeställningar	2
2. Teoretisk referensram.....	3
2.1 Attraktivt arbete	3
2.2 Modell Attraktivt Arbete	5
2.3 Tidigare forskning om chefers arbetsituation i offentlig sektor	7
3. Metod	10
3.1 Val av metod.....	10
3.2 Avgränsningar i denna studie	11
3.3 Genomförande	12
3.4 Metod för analys och databearbetning	13
3.5 Validitet i kvalitativ forskning	14
3.6 Forskningsetiska aspekter	15
4. Resultat och analys.....	16
4.1 Attraktiva förutsättningar enligt enhetschefer.....	16
4.2 Attraktiva förutsättningar enligt HR-konsulter	19
4.3 Analys av attraktiva förutsättningar i arbetet som enhetschef	22
4.4 Attraktiv påverkan enligt enhetschefer	24
4.5 Attraktiv påverkan enligt HR-konsulter.....	26
4.6 Analys av attraktiv påverkan	28
4.7 Attraktiv meningsfullhet enligt enhetschefer.....	29
4.8 Attraktiv meningsfullhet enligt HR-konsulter	31
4.9 Analys av attraktiv meningsfullhet	33
5. Diskussion och slutsats.....	35
6. Källförteckning.....	38
Bilaga 1	41
Bilaga 2	42

1. Inledning

Införandet av New Public Management (NPM) har förändrat förutsättningarna för chefers arbetssituation inom offentlig sektor. NPM är en förändring av styrning och organisering inom offentlig sektor som har genomförts för att efterlikna de privata aktörerna på arbetsmarknaden (Härenstam & Östebo, 2014; Björk, Forsberg Kankkunen & Bejerot, 2011). Förändringen har påverkat arbetssättet för första linjens chefer i och med att deras ansvarsområden blir större inom ekonomi och implementering av mål för verksamheten. Arbetssättet har även förändrats då NPM har krav på effektivisering, standardisering och att arbeta målstyrt (Björk m.fl., 2011). Ett exempel som synliggör hur NPM har implementerats är att den offentliga sektorn blir mer uppdelad och medborgarna kan göra egna val, vilket leder till större konkurrens om kunder och brukare. Vid en sådan uppdelning krävs en större insyn som kom med teorin NPM. Med hjälp av insyn i verksamheten kan arbetet på den operativa nivån kontrolleras i högre grad samtidigt som allting kan mätas regelbundet enligt Björk m.fl. (2011).

Tidigare forskning pekar således på att chefers arbetssituation har förändrats av NPM. Exempel på detta är rapporten *Chefios* av Härenstam och Östebo (2014) som undersöker enhetschefers hälsa, effektivitet och förutsättningar i arbetet inom offentlig sektor. En enhetschef definieras enligt Härenstam och Östebo (2014) som en operativ chef närmast personalen och verksamheten. Organisationer behöver enligt Sveriges Kommuner och Landsting (2018) prioritera enhetschefer då de har den största insynen i verksamheten. Enhetscheferna omvandlar strategier och teori till praktiskt arbete och möter behov och förväntningar. Ett resultat från Härenstam och Östebo (2014) synliggör hur svår en chefs arbetssituation kan vara, de chefer som har svåra psykosociala arbetsförhållanden uppvisar en risk för ohälsa, stress samt tenderar att lämna sitt arbete jämfört med cheferna som har positiva psykosociala arbetsförhållanden. En del av den tidigare forskningen belyser svårigheter i chefers arbetssituation. Genom att undersöka vilka faktorer som är attraktiva i arbetet, kan det bidra till hälsofrämjande arbetssätt. Efter en genomgång av teori har det uppmärksammats att det finns begränsad forskning angående enhetschefers upplevelser av vad som är attraktivt med tjänsten. HR-avdelningen arbetar med chefsstöd, därav är det relevant att undersöka deras perspektiv av vad som är attraktivt med enhetschefstjänster då det i dagsläget finns begränsad forskning av ett HR-perspektiv. För att förstå vad som är attraktivt inom enhetschefernas arbete inspireras denna studie av modellen *Attraktivt Arbete* av Åteg, Hedlund och Pontén (2004) med ett arbetstagarperspektiv.

Föreliggande studie är utförd i offentlig sektor avgränsat till en kommun och socialförvaltning. Ett inifrånperspektiv och utifrånperspektiv anläggs för att skapa förståelse om enhetschefernas arbetssituation genom att undersöka vilka faktorer som upplevs vara attraktiva. Inifrånperspektivet förklarar enhetschefernas upplevelser och utifrånperspektivet HR-konsulternas uppfattningar. Faktorerna kommer att analyseras mot tidigare forskning, för att bidra med praktisk relevans och förslag till fortsatt forskning. HR är en av målgrupperna för rapporten av Härenstam och Östebo (2014) då HR antas ha intresse för chefers arbetssituation från ett utvecklande perspektiv som utgör anledningen att undersöka HR-konsulternas uppfattning i denna studie. Dessa två perspektiv kommer att ha lika stor betydelse i studien och utgör grunden för en jämförelse som kan synliggöra likheter, skillnader och utvecklingsområden.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka faktorer som upplevs vara attraktiva i arbetet som enhetschef i en kommunal verksamhet.

1.2 Frågeställningar

Hur beskriver enhetschefer arbetets attraktivitet?

Hur beskriver HR-konsulter arbetets attraktivitet som enhetschef?

Hur kan attraktiviteten i arbetet som enhetschef utvecklas?

2. Teoretisk referensram

I syfte att förstå hur enhetschefernas arbetssituation kan beskrivas utifrån attraktivitet presenteras teorier om attraktivt arbete samt chefers förutsättningar för att utföra arbetet.

2.1 Attraktivt arbete

Attraktivt Arbete är en modell som har utvecklats av Åteg m.fl. (2004). Empirin som modellen baseras på är sjutton kvalitativa intervjuer av arbetstagare från mindre företag i Dalarna. Denna modell har kommit att användas övergripande inom fler branschområden och tjänster. Syftet med studien var att skapa ökad förståelse för vilka faktorer som gör ett arbete attraktivt och därav skapa en modell (Åteg m.fl., 2004). Då det finns begränsad forskning om attraktivt arbete för chefer i offentlig sektor, kompletteras referensramen med fler grundligare teorier för att skapa en bredare förståelse. Attraktivt arbete går att likställas med andra begrepp som exempelvis The good work (det goda arbetet) och enligt Kira (2003, s. 103) definieras det som:

”comprehensible, manageable, and meaningful work taking into account both an employee’s values and needs is good work contributing to an individual’s personal development and health”.

Det goda arbetet är enligt Kira (2003) ett arbete som utgår från individernas värderingar och behov som kan resultera i god hälsa och personlig utveckling. Dock menar Åteg m.fl. (2004) att Kira beskriver ett för smalt område för att det ska kunna utgöra god grund för de attraktiva faktorerna eftersom Kira (2003) inte ger en förståelse för vad som gör arbetet attraktivt, det kan sammanfalla med en del av innehållet inom Attraktivt Arbete. I denna studie kan Kira (2003) komma att användas för att förstå meningsfullheten i arbetet då området innefattar värderingar och behov.

Den internationella motsvarigheten till Attraktivt Arbete är Decent Work som generaldirektören för International Labour Organisation (ILO) Hammouya (1999) skriver om i sin första rapport till den internationella arbetskonferensen år 1999. Där redovisade han ett omfattande koncept för arbete och arbetsplatsen, som han kallade Decent work. Han beskriver Decent Work som:

"möjligheter för kvinnor och män att få anständigt och produktivt arbete i förhållanden med frihet, rättvisa, säkerhet och mänsklig värdighet" (Hammouya.,1999).

Decent Work har därefter blivit ett kännetecken för ILO's organisation. Förutom The good work (2003) och Decent work (1999) finns det begränsad forskning om Attraktivt Arbete internationellt, det finns mer forskning om fördjupningsområden som exempelvis motivation och krav på arbetet. Tvåfaktorsteorin undersöker faktorer inom området arbetstillfredsställelse som utfördes av Herzberg (1968). Det finns två faktorer som undersöker arbetstillfredsställelse, den första är hygienfaktorer som är exempelvis arbetsförhållanden och relationer. Den andra är motivationsfaktorer som innefattar exempelvis ansvar och utvecklingsmöjligheter. De faktorer som kan utgöra att en individ känner en positiv inställning och arbetsglädje är enligt Herzberg (1968) prestation, erkännande, intressanta och varierande arbetsuppgifter, ansvar och utvecklingsmöjligheter. De faktorer som kan utgöra en negativ inställning är personalpolitik, arbetsledningen, arbetsvillkor, lön och fysisk arbetsmiljö. För att öka arbetstillfredsställelsen, som i sin tur ofta leder till ökad effektivitet, bör det skapas en kultur där arbetsuppgifterna står över intresset enligt Herzberg (1968). Enligt Granberg (2013) riktas kritik mot Herzberg då studien grundas på kvalificerade tjänstemän som är en begränsad målgrupp på arbetsmarknaden.

För att komplettera tvåfaktorteorin av Herzberg (1968) har Thorsrud och Emery (1969) skapat en liknande teori angående individens krav på arbetet och delat in dessa i två delar, som är psykologiska krav och grundläggande materiella krav. Inom de grundläggande kraven finns exempelvis lön, arbetstid och skydd mot skaderisker. De psykologiska kraven enligt Thorsrud och Emery (1969) är exempelvis arbetsinnehåll, lärandemöjligheter, beslutsfattande, behovet av att arbetet bidrar till samhällsutveckling samt är meningsfullt.

En annan teori som handlar om arbetstillfredsställelse och motivation är Maslows (1954) teori om behovshierarki. Granberg (2013) översätter de fem olika stegen till svenska där varje steg behövs bemästras för att kunna uppnå nästa steg i behovshierarkin. Stegen är 1. Fysiologiska behov 2. Trygghetsbehov 3. Sociala behov 4. Självuppskattning 5. Självförverkligande. Granberg (2013) kopplar varje steg till olika lagstiftningar som har upprättats. Exempelvis inom Självförverkligande finns Lag om insyn i vissa finansiella förbindelser m.m. (Lag om insyn i vissa finansiella förbindelser m.m. 2005:590) Lagen om medbestämmande (MBL 1976:580) Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160) Lagen om anställningsskydd (LAS 1982:80) samt

Diskrimineringslagen (DL 2008:567). Enligt Kreitner, Kinicki och Buelens (1999) riktas kritik mot motivationsteorier på grund av att organisationer är dynamiska. Motivationsteorier kan hjälpa till att förstå individens arbetstillfredsställelse, men för att motivationsteorier ska vara trovärdiga och stabila bör fler än en teori användas enligt Kreitner m.fl. (1999).

Alvesson (2004) har skapat en modell om attraktivitet och motivation som handlar om att behålla medarbetarna. Syftet med modellen är att stärka medarbetarnas relation till företaget genom att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö samt utvecklande arbetsuppgifter genom motivation. Alvesson (2004) delar upp dessa faktorer i två kategorier, monetära och icke-monetära. De monetära är exempelvis pengar och tillgångar. De icke-monetära innefattar satsningar på utbildningar, utveckling, kunskapsdelning och en tilltalande företagskultur. Enligt Alvessons (2004) studie är det de icke-monetära faktorerna som attraherar och motiverar individer mest. Exempelvis det individer värderar högst är intressanta arbetsuppgifter, utveckling på ett personligt plan och en bra arbetsmiljö.

Sammantaget finns det forskning om teorier som exempelvis attraktivt arbete av Åteg m.fl. (2004) ur ett arbetstagarperspektiv. Ett annat exempel är teorier om motivation som kan ha betydelse för tillfredsställelsen, som kan leda till att individen stannar kvar i arbetet.

2.2 Modell Attraktivt Arbete

I syfte att utveckla kunskap om enhetschefers syn på attraktivitet i deras arbete inspireras studien av modellen Attraktivt Arbete av Åteg m.fl. (2004). Modellen består av de tre kategorierna arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse och arbetsförhållanden. Modellen kan liknas med ett träd som har tre grenar, en gren för varje kategori. I undersökningar med hjälp av modellen får respondenten börja med en kategori och få dimensioner tilldelade. Uppgiften respondenten får är att ta hänsyn till sitt arbete idag och placera dimensionerna efter vad som stämmer bäst. På varje gren ska respondenten placera ut de dimensioner som finns, den mest attraktiva placeras närmast trädets stam. Den dimension som respondenten anser är minst attraktiv placerar respondenten längst ut på grenen enligt Åteg m.fl. (2004).

Kategorin arbetsinnehåll handlar om hur och vad den anställde gör när arbetet utförs och det bedöms genom olika dimensioner. Det finns sju dimensioner inom området arbetsinnehåll och några exempel är arbetstakt som handlar om tempo, i vilken hastighet arbetet utförs.

Författarna Åteg m.fl. (2004) förklarar att dimensionen blir attraktiv genom pauser, lugna perioder och intensitet. Dimensionen variation handlar om att ha olika och varierade arbetsuppgifter. Inom dimensionen variation räknas flexibilitet, förändrade arbetsuppgifter och rotation. En annan dimension är handlingsfrihet som handlar om att individen får sköta och planera sitt eget arbete, genom att styra och organisera.

Arbetsstillfredsställelse är en kategori som handlar om upplevelser den anställde får genom att utföra arbetet. Det finns sex dimensioner som exempelvis dimensionen eftertraktad som handlar om att den anställde känner sig behövd, genom att individen har kompetens som är efterfrågad och att arbetet individen utför är viktigt. Författarna skriver att om den anställde känner sig behövd, är individen en tillgång som har kompetens för arbetet och det leder till att arbetet känns attraktivt. Dimensionen erkänsla delar författarna Åteg m.fl. (2004) upp i två områden. Inre erkänsla handlar om individen och det uppstår när personen känner att den har gjort ett bra arbete. Yttre erkänsla handlar om att få återkoppling och uppskattning från andra när arbetet utförts. Dimensionen resultat handlar om att synliga och direkta resultat ökar tillfredsställelsen, genom känsla av sammanhang och konkreta resultat kan det leda till att arbetet känns attraktivt.

Kategorin arbetsförhållanden är gemensam och gäller alla individer i företaget, oberoende av specifika arbetsuppgifter och upplevelser individen får av att utföra en uppgift. Det finns nio dimensioner som exempelvis relationer som handlar om det sociala samspelet i organisationen. Genom att visa empati och ge stöd, samarbeta och hjälpas åt kan attraktiviteten öka. Dimensionen ledarskap handlar om kommunikation, information och förtroende, och förhållandet mellan ledning och anställda. Dimensionen arbetstid handlar om tiden som den anställde är på arbetet. Författarna Åteg m.fl. (2004) menar att ha fasta arbetstider och att individen får möjlighet att påverka sina arbetstider genom exempelvis flexibilitet upplevs meningsfullt och attraktivt.

Sammanfattningsvis innehåller modellen tre kategorier med tillhörande dimensioner baserat på arbetstagarperspektiv om vilka faktorer som kan vara attraktiva i arbetet. Vidare kommer chefers förutsättningar och arbetssituation att undersökas ur ett svenskt och internationellt perspektiv med hjälp av relevant teori. Modellen för Attraktivt Arbete grundades för att undersöka arbetstigarens situation och syn på attraktivt arbete därav kan det finnas skillnader i vad chefer upplever är attraktivt i deras arbete.

Denna studie är inspirerad av modellen Attraktivt Arbete men med ett chefsperspektiv som kan bidra med ökad kunskap om attraktiva förutsättningar för chefer.

2.3 Tidigare forskning om chefers arbetssituation i offentlig sektor

Tidigare forskning av Björk och Härenstam (2016) visar chefernas arbetssituation, där arbetsmiljön kan komma att påverkas negativt om cheferna har en ansträngd arbetssituation med lite tid för varje anställd. I projektet Chefios av Härenstam och Östebo (2014) undersöktes chefers arbetssituation inom offentlig sektor. Mer specifikt undersöks chefernas förutsättningar om de är tillräckliga för att utföra arbetsuppgifterna som tillhör chefsrollen. Syftet med studien var att undersöka hur offentlig sektor kan framstå som attraktiv samt synliggöra förbättringsområden för chefernas förutsättningar, exempelvis genom antalet anställda per chef, fysisk närvaro till chefen, administrativt stöd, mötesarenor, lokalisering av lokaler samt chefs möjlighet att påverka. Enligt Härenstam och Östebo (2013) finns det två komponenter som är av vikt för att bidra till en effektiv organisation samt en god arbetsmiljö för samtliga. Dessa två komponenter är dels chefs individuella ledarskap samt organisatoriska förutsättningar för att kunna utföra arbetsuppgifterna på ett utvecklande sätt. Förutsättningarna kan vara exempelvis strukturer, antalet underställda och lokalisering (Härenstam & Östebo, 2013).

I Corin och Björks (2016) studie intervjuas enhetschefer och därefter analyseras deras förutsättningar för att kunna utföra arbetet. Enhetschefernas arbetsuppgifter delas upp i tre delar som är personalansvar, budgetansvar och operativt arbete. De administrativa arbetsuppgifterna utgör en stor del i enhetschefernas arbete. Författarna diskuterar exempelvis arbetstid som en förutsättning och det framkom att enhetscheferna ofta får arbeta övertid, med den totala tiden femtio timmar i veckan. En faktor som kan försämra enhetschefernas förutsättningar är onödiga arbetsuppgifter, som kan vara rapporteringar om avvikelser, dubbelrapportering, IT-hantering och uppföljningar. De minst nödvändiga arbetsuppgifterna i studien är komplicerade personalfrågor om exempelvis rehabiliteringsfall och personalkonflikter (Corin & Björk, 2016). Enligt Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette och Ahlborg (2008) upplever många chefer stress och hög arbetsbelastning på arbetsplatsen idag. Studien visar att det är viktigt med ett hälsofrämjande arbetssätt så att chefen har energi kvar efter arbetsdagen för andra aktiviteter. Det är även viktigt med tillräcklig återhämtning för att minska risken för utmattning enligt Stressforskningsinstitutet (2016).

För att arbeta med kompetensutveckling för enhetschefer hävdar Corin och Björk (2016) att enhetschefer behöver ett forum, exempelvis förvaltningsmöten där de diskuterar och utbyter erfarenheter angående olika problemlösningar. Ett ansvar som enhetscheferna har för att utföra arbetet är att hålla sig uppdaterad på lagar och regelverk angående verksamheten. En förutsättning för detta arbete innefattar stöd från ledning och HR. Författarna Björk, Forsberg Kankkunen och Bejerot (2011) menar att enhetschefernas ansvarsområden utökats på grund av NPM då ledningen ställer fler krav på enhetscheferna som de behöver uppfylla som exempelvis ekonomiska krav. Följderna av NPM är att chefer får bredare handlingsfrihet att utföra arbetsuppgifter på grund av större ansvarsområden. Ett resultat i studien av Corin och Björk (2016) är att enhetscheferna upplever att de inte får tillräckligt med stöd från HR, IT och ekonomiavdelningen i sitt dagliga arbete. Det som utgör det största stödet för chefer enligt Dellve, Jutengren och Ahlberg Jr (2014) är stödet från chefskollegor och arbetstagare.

Med bristande resurser för att leda, organisera och ge återkoppling kan ett dåligt klimat skapas och problem som medarbetarproblem och gruppdynamiska problem uppstå. Ett stort antal anställda per chef kan utveckla stressorer bland chefer enligt Dellve, Andreasson och Jutengren (2013). Studien av Dellve m.fl. (2014) visar att chefer med fler antal anställda per chef hanterar personalärenden under exempelvis pauser för möten och utbildningar i större uträkning än de chefer med färre antal anställda som istället använder för att utveckla sitt nätverk.

Det finns olika faktorer som påverkar hur kommunikationen fungerar enligt Forsberg Kankkunen, Björk, Ylander och Härenstam (2014). Det kan bero på exempelvis personalsammansättningen, antal anställda per chef, lokalisering och administrativt stöd. Vidare är de informella mötesarenorna av stor betydelse för kommunikationen enligt Forsberg Kankkunen m.fl. (2014) då författarna hävdar att alla frågor inte behandlas under formella möten då de formella mötena istället kan upplevas som informationsmöten. En annan studie av Corin, Berntson och Härenstam (2016) diskuterar faktorer som bidrar till att en chef väljer att lämna arbetsplatsen och anställningen. De belyser att kontakten med brukare är viktig då begränsad kontakt med brukare kan vara en av dessa faktorer som bidrar till att chefen lämnar arbetsplatsen.

Tidigare forskning om chefers arbetsituation inom offentlig sektor visar att antalet anställda per chef kan ha en negativ påverkan på chefers arbetsituation. Samtliga organisatoriska förutsättningar för att utföra arbetet som enhetschef är av stor vikt, exempelvis möjligheter till stöd och kommunikation.

3. Metod

I detta kapitel redovisas metoddelar för denna studie. De följande delarna består av studiens perspektiv och förhållningssätt, urval och avgränsningar och genomförandet. En redogörelse för metodens analys, databearbetning och forskningsetiska principer presenteras.

3.1 Val av metod

Den valda metoden för denna studie är en kvalitativ forskningsmetod i form av semistrukturerade intervjuer. Denna studie avser att förstå fenomenet attraktivitet utifrån enhetschefers och HR-konsulters perspektiv vilket leder till fokus på begrepp som kännetecknar kvalitativ forskning enligt Bryman (2011). Syftet med den kvalitativa studien var att undersöka vilka faktorer som upplevs vara attraktiva i arbetet som enhetschef. För att svara mot syftet var studien och dess perspektiv inspirerad av hermeneutiken, som skildrar att det inte finns någon sann verklighet vilket betyder att det är endast individens upplevelser och erfarenheter studien kan utgå från. Enligt Bryman (2011) är hermeneutik inom samhällsvetenskapen ett samband mellan teori och metod kopplat till tolkningar av människors handlingar. Detta perspektiv och förhållningssätt skapade en förståelse för individernas upplevelser av attraktivitet i enhetschefernas arbete. Då syftet med denna studie var att skapa förståelse för vilka faktorer som upplevs vara attraktiva är studien inspirerad av fenomenologin. Fenomenologin är ett förståelseinriktat synsätt enligt Kvale och Brinkmann (2014) och i denna användes synsättet för att utveckla begreppet attraktivitet. Genom detta synsätt skapades förståelse för individers upplevelser och beskrivningar av attraktivitet i arbetssituationen som enhetschef.

I denna studie gjordes eftersökningar efter relevant teori som analyserades mot resultatet. Baserat på resultatet från intervjuerna har sammanställningen av teorin kompletterats och redigerats. På grund av att teorin inte var fullständigt förutbestämd från början, har studien ett abduktivt förhållningssätt enligt Kvale och Brinkmann (2014). Abduktion innebär ett dynamiskt förhållningssätt mellan teori och empiri, som är ett sätt att resonera när det råder situationer av ovisshet och fenomen antingen är i behov av att förstås eller förklaras. Exempelvis förklarar Kvale och Brinkmann (2014) att kan det handla om en ovanlig situation som observeras och därefter blir prövad för att skapa förståelse eller en ny bättre tolkning.

3.2 Avgränsningar i denna studie

Perspektivet i studien utgick från att chefer betraktas som chefer och inte som arbetstagare. På grund av att det inte är relevant för syftet i denna studie definierades ingen skillnad mellan begreppen chef och ledare. Organisationen är en kommun inom den offentliga sektorn som har avidentifieras i studien. En kontaktperson som kallas gatekeeper bidrog med att undersöka intresset inom organisationen för att delta i studien. Den här typen av stöd med att få tillgång till ett forskningsfält och grupper kallas att använda en "gatekeeper" (Denscombe, 2014). Studien utfördes inom offentlig sektor, en kommun och har avgränsats till en förvaltning. Avgränsningen gällande att undersöka specifikt enhetschefer beror på att enhetschefen är första linjens chef. Enhetschefen arbetar närmast verksamheten med många intressenter och därav uppstod ett intresse att undersöka enhetschefernas arbetssituation. En studie av Kankkunen (2009) har visat att förutsättningarna för första linjens chefer kan vara problematiska på grund av att ansvar och krav har ökat inom tjänsten.

I studien genomfördes ett strategiskt urval och enligt Trost (2010) är det vanligt att ta hänsyn till olika faktorer som exempelvis ålder och kön vid ett strategiskt urval, då detta kan vara relevant för olika studier. I denna studie var ett krav att respondenterna hade en erfarenhet inom yrket om fyra år eller kompetens som kunde likställas med erfarenheten. Kravet formulerades tillsammans med handledare baserat på uppfattningen om att respondenterna var väl insatta i sina arbetsuppgifter. Urvalet delades in i två grupper som innefattar varsitt perspektiv. Den ena gruppen är enhetscheferna med inifrånperspektivet och den andra gruppen består av HR-konsulter som innehar utifrånperspektivet. HR-konsulterna som deltog i studien arbetar på en central nivå och arbetar mot alla personalfrågor med vissa specialistområden. Intresset för att undersöka HR-konsulternas perspektiv beror på att de arbetar med chefsstöd och tolkningen är att de har insyn i enhetschefernas arbetssituation. Anledning till valet av en jämförande studie var för att synliggöra likheter och skillnader samt utvecklingsområden för att kunna skapa en förståelse för arbetssituationen. Den ena gruppen bestod av fem enhetschefer och den andra gruppen av tre HR-konsulter. Motiveringen till att gruppen med enhetschefer bestod av fler respondenter än HR-konsulter var för att syfte med denna studie är att undersöka vilka faktorer som upplevs vara attraktiva i arbetet som enhetschef.

För att få ett ytterligare perspektiv intervjuades tre HR-konsulter om uppfattningar av enhetschefers arbetssituation. Bedömningen var att antalet deltagare var tillräckligt för att inte kunna utpeka vem som säger vad i studien. Enligt Trost (2010) bör urvalet av antal personer anpassas efter omständigheterna vid kvalitativa intervjuer, bland annat efter kostnad- och tidsaspekter.

3.3 Genomförande

Det användes en intervjuguide som tillvägagångsätt för de semistrukturerade intervjuerna, för att undersöka vilka faktorer som upplevdes vara attraktiva i arbetet som enhetschef (Bilaga 2). En gatekeeper gav stöd och tillträde till forskningsfältet genom att skapa den första kontakten med respondenterna. Detta stöd underlättade tidsmässigt i undersökningen då endast kontakter med de intresserade respondenterna etablerades. Effekten av att en gatekeeper användes, bidrog till att skapa det urval som behövdes som i denna studie var åtta respondenter. Det var viktigt att vara medveten om att en gatekeeper kunde ha en påverkan för resultatet på grund av att individen kan ha undersökt intresset att delta hos specifika individer. Valet att använda en gatekeeper inspirerades av Bryman (2011) som beskriver vikten av att skapa en tillitsfull relation till respondenten inför intervjun. I studien gjordes försök till att skapa ett öppet klimat där respondenten kände sig avslappnad för att undvika intervjuareffekten. Intervjuareffekten handlar om att respondenten endast svarar på ett sådant sätt som framställer respondenten i enbart ett positivt perspektiv enligt Bryman (2011). Det kan finnas en risk med att intervjuarna identifierar sig för mycket med respondenten så att syftet i studien förloras, detta kallas going native (Bryman, 2011). Detta är en svårighet med kvalitativa intervjuer som kan undvikas genom enkäter då respondenten inte är beroende av intervjuaren. Tolkningen i studien är att trots dessa risker har valet av metod bidragit med möjligheter att skapa förståelse för individernas upplevelser.

Intervjuerna genomfördes på respondenternas egna kontor eller i möteslokaler på arbetsplatsen. I studien valde en enhetschef och samtliga HR-konsulter att genomföra intervjun på deras eget kontor och resterande fyra enhetschefer valde att genomföra intervjuerna i möteslokaler avskilt från verksamhetens centrum. Motiveringen var att det inte bör finnas andra som lyssnar på platsen och att det är viktigt att respondenten känner sig trygg i miljön (Trost, 2010). Intervjuerna genomfördes med två intervjuare där en var samtalsledare och den andra var observatör som förde anteckningar, intervjuarna varierade dessa uppgifter.

Utfallet av detta tillvägagångssätt var en jämn arbetsfördelning som upplevdes positiv då båda hade lika stor delaktighet. Det finns många för- och nackdelar med olika platser, exempelvis respondentens arbetsrum där det finns risk av störningar från arbetstagare. Ett mönster var att valet av plats för intervjuerna med enhetscheferna inte genomfördes på deras eget kontor då de var medvetna om risken att bli avbruten. Det är viktigt att respondenten får möjlighet att fatta beslut om vart intervjun ska ske. Trost (2010) hävdar att det är viktigt att analysera platsens påverkan på resultatet när materialet bearbetas, i relation till trovärdigheten hos datan.

Tiden som avsattes för genomförandet av intervjuerna begränsades till nittio minuter. Anledningen till detta var för att minska risken för en stressig situation. Den uppskattade tiden för intervjuerna var tillräcklig då det fanns utrymme för följdfrågor och en avslutande sammanfattning av intervjun. Sju av åtta intervjuer spelades in med ljudupptagare för att sedan transkriberas. Den sista intervjun transkriberades under intervjun då respondenten valde att inte bli inspelad. Vid en jämförelse av att spela in intervjuerna och att inte göra det, är inspelningar att föredra då inspelningarna och transkriberingarna användes under databearbetningen. Bryman (2011) hävdar att inspelningar med ljudupptagare är att föredra inom kvalitativ forskning då det är intressant hur och vad respondenterna svarar. Ännu en motivering för inspelningar är att det kan upplevas som ett distraktionsmoment att föra anteckningar under samtalets gång (Bryman, 2011).

3.4 Metod för analys och databearbetning

Då denna undersökning är en kvalitativ studie är metoden för att bearbeta empirin baserat på fem steg av Denscombe (2009). I denna studie samlades materialet i ett word-dokument där det fanns utrymme för att tillägga anteckningar kontinuerligt under databearbetningen. Detta är det första steget som innebär att säkerhetskopiera originalmaterialet och samla data på samma enhet (Denscombe, 2009). Då originalmaterialet samlades i detta dokument var det lättillgängligt att återgå till rådatan som även märktes med olika färger för att visa vilken respondent som sagt vad. Datan bearbetades vid många olika tillfällen under processen som är det andra steget i metoden. Resultatet från enhetscheferna och HR-konsulterna analyserades enskilt och jämfördes i analysen. Förtrogenhet för datan skapades genom organisering och fördjupning. En fördjupning gjordes i datan för att säkerhetsställa vilka upplevelser som framkom, genom att bearbeta transkriberingarna.

Genom bearbetningen upptäcktes teman i empirin som formade mönster av gemensamma upplevelser. Detta tillvägagångssätt bidrog till att lämpliga koder kunde identifieras som är viktigt enligt Denscombe (2009).

I det tredje steget kategoriserades märkningar och koder till paraplybegrepp med olika färger, i studien bearbetades tre olika kategorier fram. Därefter identifierades samband mellan kategorierna som skapade medvetenhet om mönster i materialet på ett systematiskt sätt, som Denscombe (2009) förespråkar. Dessa samband utgjorde grunden för mönster i empirin som tillsammans med teori analyserades och slutsatser skapades. Det fjärde steget handlar om att verifiera datan som trovärdig enligt Denscombe (2009). I denna studie skapades transparens mot läsaren genom att utgå från principer gällande validitet, tillförlitlighet, objektivitet och generaliserbarhet, samt en redogörelse gällande bearbetningen av data. Det kan vara viktigt att utgå från principerna på grund av att det kan vara en svårighet att upprepa en liknande studie inom samma sociala ramar som även Denscombe (2009) hävdar. I det femte steget i databearbetningen för denna studie samlades relevanta mönster kopplat till studiens syfte, vilket innebär att alla delar från intervjuerna inte presenterades i empirin på grund av att det inte hade relevans för syftet. Denna analysmetod bidrog till att identifiera relevanta faktorer och mönster som var attraktiva i arbetet som enhetschef.

3.5 Validitet i kvalitativ forskning

I kvantitativa studier används begreppen reliabilitet och validitet, på grund av svårigheter att tillämpa dessa begrepp i denna studie används istället Langemars (2008) beskrivning om validitet i kvalitativ forskning. I denna studie användes endast information som framkom i intervjuerna och detta är viktigt enligt Langemar (2008) för att skapa kvalité, trovärdighet och meningsfullhet. Datan i denna studie kan generaliseras för grupperna som undersöks men inte liknande grupper i andra kommuner på grund av att en mindre population har undersökts, detta kallar Langemar (2008) för kvalitativ generaliserbarhet. Studien har uppnått ett värde genom att det har skapats förståelse för vilka faktorer som upplevs vara attraktiva i arbetet som enhetschef. Värdet är viktigt för studiens meningsfullhet och användningsbarhet som är kriterium enligt Langemar (2008). Genom att ha använt teori anpassat för studiens syfte kan trovärdighet för studiens slutsatser skapas. I studien har respondenterna beskrivit arbetssituationen och för att stärka trovärdigheten har citat använts i empirin. För att skapa tillförlitlighet och trovärdighet följer denna studie de forskningsetiska principerna. För att

inspirera andra till liknande undersökningar har tillvägagångssättet i denna studie presenterats och beskrivits under rubriken *genomförande*, vilket Langemar (2008) förklarar som replikerbarhet. Langemar (2008) hävdar dock att replikerbarhet inte är av lika stor vikt för kvalitativ forskning som i kvantitativ forskning.

3.6 Forskningsetiska aspekter

De forskningsetiska principerna består av fyra krav. I enlighet med *informationskravet* skickades information angående studiens syfte till respondenterna. Detta krav hanterades genom att en gatekeeper tog första kontakten med enhetscheferna och HR-konsulterna, för att undersöka intresset. Därefter mottogs kontaktuppgifter till samtliga respondenter och ett informationsbrev sändes (Bilaga 1). Respondenterna informerades om *samtyckeskravet* angående att deltagandet är frivilligt och kan avslutas på egen begäran under studiens gång (Vetenskapsrådet, 2002). *Samtyckeskravet* godkändes muntligt innan intervjun och förfrågan om att spela in intervjun undersöktes. Enligt *konfidentialitetskravet* kommer personuppgifter hanteras med försiktighet och inte att redovisas i studien (Vetenskapsrådet, 2002). Personuppgifterna kommer att hanteras i enlighet med GDPR (Datainspektionen, 2016). Ljudupptagningarna förvaras oåtkomligt för obehöriga i ett kassaskåp och kommer att raderas när ett godkänt resultat på studien uppnås. Datan från intervjuerna lagras på ett minne för datalagring i form av ett USB. Resultatet från intervjuerna kommer att användas för studiens syfte enligt *nyttjandekravet*, då det är ändamålet med forskningen (Vetenskapsrådet, 2002).

4. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras studiens resultat och analys i tre delar. Dessa delar utgör tre teman som är attraktiva förutsättningar, attraktiv påverkan och attraktiv meningsfullhet. Studiens resultat är baserat på åtta intervjuer med fem enhetschefer och tre HR-konsulter.

4.1 Attraktiva förutsättningar enligt enhetschefer

Mönstret från enhetschefernas upplevelser är att det är attraktivt att arbeta som enhetschef inom kommunen eftersom förutsättningarna för att utföra ett gott arbete ständigt utvecklas. Exempelvis genom att arbeta hälsofrämjande samt minska antal anställda per enhetschef.

“Vi är en av få kommuner som har så få personer under oss. Det är ett otroligt bra initiativ från ledningen!” (Enhetschef)

Ett annat mönster som framkommer är att attraktiviteten kan variera beroende på arbetstakten eftersom den påverkas av verksamhetens behov som periodvis varierar. Samtliga enhetschefer anser att det är viktigt för upplevelsen av attraktiviteten att antal arbetstagare de ansvarar för inte är för stort, för att få mer tid för personalgruppen och utvecklingsfrågor. Organisationen har genomgått en förändring som innebär att ett flertal nya enhetschefer har anställts. Denna förändring startade för cirka tre år sedan när organisationen anlätade en konsult för att undersöka chefers arbetsmiljö och förändringen är pågående. Effekten av förändringen är att antalet anställda per enhetschef har minskat från cirka fyrtio anställda till mellan tjugo och trettio anställda. Samtliga enhetschefer som har genomgått förändringen beskriver att detta har förbättrat arbetsförhållandena, exempelvis genom att arbetsbelastningen har minskat och de får tid för verksamhetsutveckling och personlig utveckling. De enhetschefer som ännu inte genomgått förändringen anser att minska antalet anställda är attraktivt.

“Genom att jag har mindre personal så kommer jag naturligtvis att kunna jobba mer med utvecklingsfrågor. Både vad gäller verksamhet men också vad gäller personalgrupperna” (Enhetschef)

För att arbetet ska vara attraktivt hävdar enhetscheferna att lönen ska vara tillräcklig för det arbete som utförs men att lönen inte är anledningen till varför de sökte tjänsten som enhetschef.

Ett exempel är att enhetschefer beskriver att de inte är uppdaterade om lönesättningar för enhetschefer i andra kommuner. En enhetschef beskriver att en anledning till varför arbetet söks kan vara för att yrket upplevs meningsfullt eftersom tjänsten har befogenheter för att leda, påverka och därigenom göra skillnad för både brukare och personal. Ett annat resultat som var viktigare än lönen handlar om enhetschefernas handlingsfrihet gällande arbetstiden som de upplever är attraktiv. Enhetscheferna förklarar att de har möjlighet att förlägga sin egen arbetstid efter personalen och verksamhetens behov, som innebär att personalen har någon annan ansvarig att kontakta när enhetschefen inte är på plats.

Stöd är en förutsättning för att arbeta som enhetschef, resultatet visar att enhetscheferna upplever att olika expertfunktioner är viktiga i deras arbete. Stödet från expertfunktionerna innefattar exempelvis IT, ekonomi, personalavdelningen med löneenheten och HR. Enhetscheferna anser att det är viktigt att det finns tillgängligt expertstöd inom alla delar som arbetet berör, eftersom arbetet innehåller breda arbetsuppgifter. Det går att få stöd genom att skicka ärenden genom ett system, via mejl, telefonkontakt samt möten. I intervjuerna framkommer det inte vilket tillvägagångssätt som är mest förekommande för enhetscheferna att använda. Enhetscheferna upplever att de vid sällsynta tillfällen blir kontaktade av expertfunktionerna, upplevelsen är att de själva behöver söka kontakt vid behov av stöd. Respondenterna uppfattas vara nöjda med innehållet i stödet. Enhetschefer anser att expertfunktionerna kan söka upp dem mer frekvent vid exempelvis början av anställningen och perioder med hög arbetsbelastning. En gemensam uppfattning är att enhetscheferna är nöjda med deras chef på grund av ett närvarande ledarskap genom att chefen visar intresse för enhetschefernas arbetsmiljö och stöttar dem om problem uppstår, med eventuella åtgärder och uppföljningar. Kollegornas stöd är också av stor vikt på grund av att de har liknande arbetsuppgifter och därmed kan diskutera problemlösningar och åtgärder tillsammans, eftersom kollegorna kan ha erfarenheter i liknande frågor och insyn i arbetet.

“Jag bollar mycket med min chef och kollegor, det kan jag också säga har varit en viktig del för all utveckling. Det kollegiala. Jag har inte behövt så mycket stöd men när jag vill ha stöd så finns det. När jag kör studs så kontaktar jag min chef, vi har mycket stöd oss chefer emellan.“
(Enhetschef)

Enhetschefer upplever att datastödsystem är viktigt i det vardagliga arbetet exempelvis vid dokumentation och uppföljning. Samtidigt är uppfattningen att antalet system är för stort, på grund av att det är tidskrävande att lära sig och arbeta i samtliga system. En enhetschef ger ett exempel på att arbetssituationen kan förbättras genom att minska antalet system och samla arbetsuppgifterna i färre men mer omfattande system. Flera enhetschefer anser att lokaliseringen är bra då kommunens expertfunktioner är centralt lokaliserade. I studiens resultat framkommer det kritik från flera enhetschefer att stabenheterna har begränsad tillgänglighet då den undersökta verksamheten är öppen dygnet runt och alltid kan behöva hjälp. Den begränsade tillgängligheten kan vara under exempelvis högtider, eller när expertfunktionerna närvarar på sammanträden. Ett resultat är att enhetschefer kan uppleva att det tar för mycket av deras arbetstid att ta sig till och från möteslokaler, de upplever att tiden hade kunnat användas till att utföra andra arbetsuppgifter. Ett exempel från en enhetschef är att arbets sättet kan effektiviseras genom att använda digitaliserade möten. Enhetschefer upplever att de får stöd och förtroende från sina arbetstagare och att det är viktigt för att arbetsgruppen tillsammans med chefen ska lyckas med sina arbetsuppgifter. Enhetscheferna arbetar frekvent med relationer genom att exempelvis vara närvarande i det dagliga arbetet och ger stöd vid behov. Behovet kan vara vid perioder med hög arbetsbelastning i verksamheten eller genom att uppmärksamma och följa upp arbetstagarnas hälsa.

Respondenter upplever att relationer relaterat till arbetet är viktigt att arbeta med då det är en del av den sociala kontakten och det utgör möjligheter för ett fungerande samarbete för samtliga i verksamheten. Exempel på olika relationer och kontakter är kollegor, brukare och anhöriga. Det beskrivs vara viktigt enligt enhetscheferna att hela verksamheten arbetar tillsammans och mot samma mål. Det bör handla om "oss" och inte om "vi och dem". Förklaringen till varför detta är viktigt är för att skapa en gemensam arbetsplats som arbetar mot samma mål och inte är uppdelad. Den sociala kontakten uppfattas vara viktig och att finnas tillgänglig i verksamheten. Ett exempel från en enhetschef är att finnas tillgänglig i de informella arenorna som fikarummet eftersom det skapar möjligheter för ett öppet klimat genom att arbeta nära verksamheten. Anledningen till att närvara i informella arenor är för att arbetsgruppen gör planeringar och avstämningar kontinuerligt under dagen. Genom att arbeta nära arbetsgruppen kan enhetschefen vara uppdaterad på ett effektivt sätt om vad pågår i verksamheten.

"Det är fantastiskt roligt att jobba med personal. Den sociala kontakten och att bedriva ett gott arbete är jätteviktigt." (Enhetschef)

Ett resultat är att enhetscheferna anser sig ha ansvar över att förbättra kommunikationen på arbetsplatsen. De beskriver vikten av en rak och tydlig kommunikation och att det är ett utvecklingsområde som alltid bör förbättras, för att undvika missuppfattningar och skapa ett effektivt arbetssätt. Ett exempel från en enhetschef är att alla människor kan uppfatta information olika, därav är det viktigt med tydlighet. Respondenter förklarar att närheten inom kommunen är viktig för att kunna skapa relationer mellan kollegor och expertfunktioner. Ett exempel på hur enhetschefer kan implementera arbetssätt för att utveckla relationer är att arbeta över gränserna och mellan avdelningar, vilket innebär att olika avdelningar ska kunna stötta varandra vid exempelvis sjukdom. En enhetschef beskriver en krissituation där samtliga avdelningar samarbetade för att hantera och lösa situationen tillsammans. Alla avdelningar samlades och formulerade ett gemensamt mål där det fördelades arbetsuppgifter till alla, oberoende av vilken ordinarie tjänst arbetstagarna har. Sammanfattningsvis uppfattas enhetschefernas förutsättningar vara viktiga för att utföra arbetsuppgifterna. De förutsättningar som berörs av enhetscheferna är antalet anställd personal, stöd från expertfunktioner och vikten av relationer i arbetet.

4.2 Attraktiva förutsättningar enligt HR-konsulter

HR-konsulterna arbetar kontinuerligt med att utveckla förutsättningarna för att enhetscheferna ska kunna utföra ett gott arbete. HR-konsulterna anser att viktiga förutsättningar är enhetschefernas arbetsmiljö och utveckling inom exempelvis ledarskap. Konsulterna uppfattar att utvecklingsarbete är attraktivt för enhetscheferna. I intervjuerna med HR-konsulterna diskuterades inte perspektivet mellan arbetstagare och chef på samma sätt som i intervjuerna med enhetscheferna på grund av att HR-konsulterna fokuserade mer på chefstjänstens förutsättningar. Ett mönster är att HR-konsulterna inte anser att lönen är den primära anledningen till varför arbetet som enhetschef är attraktivt, men det är ändå nödvändigt att lönen upplevs vara tillräcklig. Exempelvis berättar en HR-konsult om lönerevisionen där enhetschefer nyligen varit en prioriterad grupp, vilket betyder att de har delat på en summa eller viss procent för att säkerställa att lönerna överensstämmer med övriga kommuner i länet.

“Jag tror inte att det är huvudsakligen på grund av lönen man söker sig till något arbete inom kommunal verksamhet. Jag tror att det är att man känner att man har ett jobb som gör skillnad.”
(HR-konsult)

HR-konsulterna uppfattar att tjänsten som enhetschef har blivit mer attraktiv de senaste åren, exempelvis genom förändringen att anställa fler enhetschefer som har bidragit till mindre arbetsgrupper. En HR-konsult förklarar att det skapar bättre förutsättningar för arbetstagarna då enhetschefen får mer tid för varje enskild arbetstagare. Förändringen uppfattas vara attraktiv med hänsyn till enhetschefernas arbetsförhållanden gällande arbetstid, arbetsbelastning och den psykosociala arbetsmiljön. Enligt HR-konsulterna har attraktiviteten ökat inom dessa områden, då arbetstiden kan fördelas på ett bättre sätt gällande att behovet om att prioritera inte blir lika stort. Belastningen i arbetsuppgifter gällande personalärende kan även minska då enhetscheferna ansvarar för färre arbetstagare. Dessa arbetsförhållanden kan enligt HR-konsulterna bidra till att arbetsmiljön för enhetscheferna blir mer attraktiv. Praktiska exempel på effekten av förändringen kan vara att arbetsmiljön förbättras exempelvis genom att det skapar mer tid för att arbeta med utvecklingsfrågor, samt att förutsättningarna för medarbetarsamtal och vardagliga samtal blir bättre. Respondenter anser att organisationen kontinuerligt ska arbeta med utveckling av mindre arbetsgrupper med hänsyn till antalet anställda per enhetschef.

“Man har verkligen jobbat med att titta på chefernas förutsättningar. För man ser att de har alldeles för många underställda och det är inte bra, det leder till att verksamheten inte fungerar bra och man har alldeles för många att förhålla sig till. Risken är att det blir sjukskrivningar för att man inte ser alla medarbetare.” (HR-konsult)

Tillgängligheten och den sociala kontakten utgör en stor del av enhetschefernas arbete, som uppfattas vara attraktivt enligt HR-konsulterna. En HR-konsult ger ett exempel om att kontakten handlar om att vara närvarande och finnas där för arbetstagare, anhöriga och brukare. Uppfattningen är att det kan vara svårt att alltid finnas tillgänglig under arbetstiden, ett exempel från en HR-konsult är att ett bra arbetsförhållande för enhetscheferna är att få möjlighet att arbeta med vissa arbetsuppgifter utan att bli avbruten. HR-konsulten hävdar att det kan vara en svårighet att både ha administrativa arbetsuppgifter samtidigt som de utför ett operativt arbete, eftersom uppfattningen är att enhetscheferna har svårt för att arbeta avskilt från arbetstagarna genom att exempelvis stänga kontorsdörren eftersom de vill utföra ett närvarande ledarskap gentemot personalen. Närheten till expertfunktionerna och de olika verksamheterna inom kommunen, var inget område som HR-konsulterna berörde.

”Ett effektivt chefskap, är ett nära chefskap. Att chef är närvarande hos sina medarbetare och att chefen kan möta sina medarbetare i det dagliga arbetet.” (HR-konsult)

HR-konsulter uppfattar att det är viktigt att arbeta och utveckla kommunikationen på arbetsplatsen som enhetschef. Det går att göra genom exempelvis utbildningar och det dagliga arbetet. Det uppfattas vara viktigt att arbeta med kommunikation för att undvika missuppfattningar och diverse problem. HR-konsulter beskriver att kommunikationen på arbetsplatserna fungerar bra i dagsläget och att det är något som enhetscheferna arbetar med löpande. Angående kommunikationen mellan HR-konsulterna och enhetscheferna är uppfattningen att kommunikationen fungerar utan problem och är effektiv. En beskrivning från en HR-konsult är att enhetscheferna inom denna förvaltning specifikt hanterar kommunikationen på det mest välfungerande sättet, då konsulten får respons på frågor och ärenden inom en snar framtid från enhetscheferna. HR-konsulten hävdar även att de sällan behöver skicka påminnelser till enhetschefen för att få kontakt.

Det finns olika uppfattningar gällande hur flödet av kontakten mellan HR-konsulter och enhetschefer ser ut. De mest förekommande frågorna från enhetscheferna berör rekrytering, annonsering, arbetsrätt och lagen om anställningsskydd. Det framkommer att HR-konsulterna mer aktivt kan söka upp enhetscheferna för att visa att de finns tillgängliga som stöd och vilka riktlinjer som finns. Exempelvis genom att skapa en tätare telefonkontakt med enhetscheferna för att vara mer uppdaterade om vad som sker i verksamheten. HR-konsulter beskriver att uppdraget de har är att vara organisationens konsulter, som ger råd och vägledning i specifika frågor baserat på HR-konsulternas kompetens och arbetsuppgifter. Ett exempel från en HR-konsult är att det står i verksamhetens riktlinjer om vilka frågor som enhetscheferna själva behöver kontakta HR-konsulterna. Resultatet i denna studie visar att stöd i exempelvis rehabiliteringsärenden fungerar bra då cheferna har tydliga riktlinjer om vad som ska göras och vad de kan få hjälp med från expertfunktionerna.

”Vi har i uppdrag att vara ett konsultativt stöd till verksamhetens chefer. Det innebär att enhetscheferna vet att de kan vända sig till HR i vissa frågor. Vissa frågor har vi sagt att de ska vända sig till HR eller rehabteamet.” (HR-konsult)

HR-konsulterna berörde inte området lokalisering från samma perspektiv som enhetscheferna, konsulterna arbetar på en central nivå och besöker verksamheterna vid behov och specifika arbetsuppgifter. Exempelvis förekommer det att HR-konsulterna besöker verksamheterna vid rehabiliteringsärenden eller personalmöten. En stor del av stödet till enhetscheferna sker decentraliserat oberoende av plats via exempelvis telefonkontakt, mejl och genom datastödssystem. HR-konsulterna förklarar att flera system är under ständig utveckling och att innehållet utvecklas hela tiden. För att kunna utveckla systemen är uppfattningen att enhetschefernas återkoppling gällande systemen är av stor vikt då enhetscheferna skapar erfarenheter och kunskap om systemen de använder.

“Jag tror enhetscheferna känner att datorprogrammen är frustrerande och jättemånga, och ”varför ska vi vara inne i allt det här” säger en del. Andra säger ”men gud vad bra äntligen får vi stöd i det här arbetet”. Jag tror att det är hela spekrat.” (HR-konsult)

HR-konsulterna beskriver att det är individuellt hur mottagliga enhetscheferna är för datastödssystem och vilket tankesätt enhetschefen har. Uppfattningen enligt en HR-konsult är att det kan bero på hur individerna är vana att arbeta och i vilken omfattning enhetscheferna använder datastöd. Vissa använder datastöd mycket och andra föredrar att dokumentera manuellt på papper. Enligt HR-konsulterna arbetar enhetscheferna i systemen överlag och försöker lära sig befintliga och nya system men alla enhetschefer har olika sätt att tänka och arbeta på, samt prioriteringar i sitt arbete. Sammantaget diskuterar HR-konsulterna hur de arbetar med att utveckla enhetschefernas förutsättningar strategiskt samt operativt med konsultativt stöd, för att utveckla attraktiviteten i arbetet. HR-konsulterna kan uppfatta den sociala kontakten som attraktiv men svårhanterlig då enhetscheferna har en hög grad av tillgänglighet.

4.3 Analys av attraktiva förutsättningar i arbetet som enhetschef

Arbetsgruppens storlek har betydelse för enhetschefens arbetsmiljö och det belyser båda perspektiven. Sedan organisationen genomförde en förändring som innefattade att flera enhetschefer anställdes, har antalet anställda per chef minskat på ett sätt som har skapat en bättre arbetsmiljö för enhetscheferna. Enligt Dellve, Andreasson & Jutengren (2013) kan ett stort antal anställda per chef skapa problem som kan utveckla stressorer bland chefer. Med bristande förutsättningar för leda, organisera och återkoppla i arbetet kan ett dåligt klimat uppstå

och medföra problem som exempelvis medarbetarproblem och gruppdynamiska problem. En studie enligt Corin, Berntson och Härenstam (2016) visar att psykosociala arbetsförhållanden som är tillfredsställande och tillräckliga arbetsresurser, leder till att chefer vill stanna kvar i sitt arbete. Arbetsvillkoren består av olika faktorer som exempelvis kunder, ledning och underordnade. Analysen är att enhetscheferna i denna studie har förutsättningar för att stanna kvar i anställningen, då arbetsresursen med hänsyn till antal anställda per enhetschef är attraktivt.

Chefer som arbetar i en organisation med möjligheter till social interaktion och som känner att de är en del av organisationen, är mer benägna att stanna kvar i anställningen enligt Peterson (2009). Maslows (1954) behovshierarki innefattar det tredje steget socialt behov, som är grundläggande för att uppnå motivation enligt Granberg (2013). Resultatet i studien visar att enhetscheferna anser att den sociala kontakten är av stor betydelse för att arbetet ska vara tillfredsställande och det kan leda till att vissa administrativa arbetsuppgifter bortprioriteras. HR-konsulterna delar uppfattningen med enhetscheferna om den sociala kontaktens betydelse. Enligt Forsberg Kankkunen m.fl. (2014) finns det olika faktorer som påverkar hur kommunikationen ser ut på arbetsplatsen. Det kan bero på exempelvis personalsammansättning, antal anställda per chef, lokalisering och administrativt stöd. Resultatet från båda perspektiven visar att det är viktigt med en fungerande kommunikation utan missförstånd.

Upplevelsen från enhetscheferna är att lokaliseringen av expertfunktionerna är attraktiv, då närhet mellan funktionerna bidrar till bättre kommunikation. Analysen är att den sociala kontakten är en av de avgörande faktorerna inom arbetsförhållanden för att enhetscheferna ska uppleva arbetet som attraktivt. Förutsättningarna kan bidra till att de stannar kvar längre i arbetet än om det inte finns möjlighet till social kontakt. Organisationens förändring med färre anställda per enhetschef, har betydelse för tjänstens attraktivitet. Empirin och teorin visar att mindre arbetsgrupper skapar bättre förutsättningar för enhetschefer i sitt arbete. Även den sociala kontakten är av stor vikt för att skapa attraktivitet, då den sociala kontakten är ett grundläggande behov för individen.

4.4 Attraktiv påverkan enligt enhetschefer

Enhetschefer beskriver möjligheten att påverka arbetet är attraktivt. Enligt enhetscheferna finns det en drivkraft angående att genomföra förändringar till det bättre för både personal, organisation och medborgare. Det framkommer att en förutsättning för att ha möjlighet att påverka arbete är att enhetschefen har ansvar. Exempel på enhetschefernas ansvar är personal, ekonomi och över verksamheten. Eftersom enhetscheferna innehar detta ansvar bidrar det till att de kan påverka sitt eget arbete, andras arbete, organisationen och samhället. Flera enhetschefer diskuterar vikten av att ha ansvar över alla delar i verksamheten för att skapa en förståelse för helheten och sammanhanget. Ett exempel som en enhetschef framför är att tidigare var ansvarsfördelningen mer uppdelad inom organisationen, vilket bidrog till att enhetschefen ansåg att helhetssynen på arbetsplatsen försvagades varpå de flesta verksamheter i dagsläget har övergått till att enhetscheferna har ansvar över alla verksamhetsdelar. Anledningen till att enhetschefen anser att helhetsbilden för verksamheten är viktig är för att alla delar i verksamheten påverkar varandra. Ett exempel för att se hur delarna påverkar varandra kan vara om personalen har en dålig arbetsmiljö, kan det leda till en sämre ekonomi då sjukskrivningar kan öka. Inget resultat i denna studie beskriver motsatsen till detta då det inte diskuterades av övriga enhetschefer. Samtliga enhetschefer hävdar att möjligheten till att kunna påverka är en förutsättning inom arbetsförhållanden som enhetschef, som leder till att kunna påverka olika arbetsuppgifter i enhetschefens arbetsinnehåll som vidare kan skapa arbetstillfredsställelse.

“Jag tycker om att vara med och påverka, jag tycker om att försöka göra skillnad.”
(Enhetschef)

Enhetscheferna upplever att genom tillit och respekt från deras chef, får dem förtroende att inneha handlingsutrymme som gör att de kan ta beslut inom vissa ramar. Enhetscheferna beskriver att de har det handlingsutrymme som behövs inom tjänsten och är medveten om vad deras befogenheter är inom ramarna för beslutsfattande gällande verksamheten. I vissa frågor behöver de göra en avstämning med sin chef eller ansvarig. Respondenterna hävdar att det är viktigt att få möjlighet att delta när beslut ska diskuteras och verkställas, även om enhetscheferna inte har möjlighet att påverka beslutet. Ett exempel från en enhetschef är att det är viktigt att få medverka under möten där beslut ska tas. Till följd av detta känner enhetschefen sig delaktig genom att få möjlighet att bidra med sina åsikter.

“Jag har handlingsutrymme men jag gör inte precis vad jag vill. I vissa frågor måste jag ta kontakt med min chef men jag känner ganska väl vad jag kan göra själv och vad jag behöver råd och stöd i. Det finns en ganska tydlig lista om vad vi gör och inte gör. “ (Enhetschef)

Uppfattningen är att ett stort antal olika arbetsuppgifter och kontakter upplevs vara attraktivt för tjänsten som enhetschef. De breda arbetsuppgifterna kan innehålla exempelvis personalfrågor, ekonomi och verksamhetsfrågor. Exempel på den breda kontakten är den med personal, brukare och anhöriga. Enhetschefer upplever att de har många administrativa uppgifter som inte alltid prioriteras. En enhetschef ger exempel på dokumentation och att det inte har någon direkt påverkan på verksamheten och kan dokumenteras i efterhand, därför är det inte enhetschefens främsta prioriterade arbetsuppgift. En annan enhetschef berättar att dokumentation kan vara en arbetsuppgift som enhetschefen gör utanför arbetstid, då arbetstiden prioriteras till andra arbetsuppgifter som exempelvis möten med anhöriga och arbetstagare. Resultatet är att samtliga enhetschefer anser att variation av arbetsuppgifter är attraktivt inom arbetsinnehåll trots att de periodvis behöva göra prioriteringar. Arbetsuppgifter som diskuterades av enhetscheferna som är varierande är exempelvis ekonomi, personalansvar, arbetsmiljö, rehabilitering och verksamhetsutveckling. En enhetschef beskriver att ingen dag är den andra lik, vilket upplevs vara attraktivt för tjänsten. Det är ett flexibelt arbete och oväntade saker kan inträffa hela tiden. Enhetschefen menar att variation skapar stimulans, då det upplevs vara utvecklande att lära sig nya saker vilket upplevs vara attraktivt. En respondent som har genomgått förändringen av en mindre personalgrupp beskriver att variationen i arbetet kan utvecklas ytterligare för att arbetet ska bli tillräckligt stimulerade. Enhetschefen deltar i olika projekt inom organisationen som pågår för att se till att arbetet upplevs vara utvecklande. En annan respondent förklarar att de vardagliga arbetsuppgifterna utförs av rutin vilket gör att enhetschefen önskar fler utmaningar som är utvecklande.

“Jag tycker att variationen är attraktiv men det är också svårt. Ibland kan det vara svårt att hinna med allt. Men alla dessa uppgifter är väl en del av jobbet med mycket olika saker och sedan dyker det upp andra konstiga saker mitt i allt, men det hör till vardagen. Jag tycker att det är roligt så. “ (Enhetschef)

Respondenterna förklarar att det kan finnas stöd av administratörer på arbetsplatserna. Administrativa arbetsuppgifter är den del av arbetet som enhetscheferna upplever vara minst attraktivt med tjänsten på grund av att de tar mycket tid.

Enhetscheferna beskriver att praktiska uppgifter gällande personaladministration är vanliga uppgifter för administratören, som exempelvis hantering av personalscheman samt administration inom datasystemen. Enhetschefer ser stöd från administratörer som attraktivt då det möjliggör tid för enhetschefen att arbeta mer operativt och utvecklande. En enhetschef hävdar att arbetet som enhetschef aldrig hade fungerat väl utan en administratör. Bland enhetscheferna finns det olika upplevelser om arbetstakten, enhetscheferna anser att arbetstakten är attraktiv men att det finns det en spridning av olika tolkningar. En upplevelse är att arbetstakten kan vara högre då några enhetschefer känner att de vill ha mer variation i arbetet. Den främsta orsaken till detta är att lugnare perioder kan uppstå under en viss tid på månaden. En annan upplevelse är att det är attraktivt att ha perioder med högre arbetstakt samt perioder med lägre arbetstakt då det skapar utrymme för återhämtning. Sedan finns det enhetschefer som diskuterar att arbetstakten generellt skulle behöva vara lägre för att de ska hinna med att utföra arbetsuppgifterna ordentligt.

Enhetscheferna beskriver att all dokumentation som skall utföras sällan prioriteras eftersom andra arbetsuppgifter hastigt uppkommer innan dokumentationen är helt färdigställd. Flera enhetschefer ser utvecklingsmöjligheter i att skapa en jämnare arbetsbelastning genom att fördela arbetsuppgifter över perioder. En enhetschef ger ett exempel på att organisationen har ett årshjul för systematiskt arbetsmiljöarbete där fler arbetsuppgifter infaller under samma period. För att sammanfatta upplever enhetschefer att handlingsfriheten att ha befogenhet att påverka och genomföra förändringar är attraktivt. Enhetscheferna har skilda upplevelser gällande variation och arbetstakt på grund av att en del enhetschefer upplever att variationen och arbetstakten är för stor och andra upplever att dessa kan öka.

“Det går inte att luta sig tillbaka, det händer alltid något nytt och vi behöver vara beredd på nya utmaningar. “ (Enhetschef)

4.5 Attraktiv påverkan enligt HR-konsulter

Uppfattningen från HR-konsulterna om varför en individ söker en tjänst som enhetschef, är för att det finns möjlighet att påverka sitt och andras arbete i verksamheten. Möjligheten att påverka uppfattas vara attraktivt enligt HR-konsulterna. Inom tjänsten som enhetschef tillhör ett visst handlingsutrymme som gör att enhetscheferna kan organisera och styra sitt eget och andras arbete. Ett exempel som är attraktivt enligt en HR-konsult är att det handlingsutrymme

enhetscheferna har kan innebära möjlighet att genomföra utvecklingsarbete som berör verksamheten och driver den framåt genom exempelvis arbetsmiljöarbete. Det framkommer att HR-konsulterna uppfattar att enhetscheferna i grunden har ett samhällsengagemang som skapar en vilja att påverka. Exempelvis genom att driva och genomföra beslut som kan skapa resultat för hela verksamheten och personalen. Ett exempel från en HR-konsult är att skillnaden mellan arbetstagare och enhetschefer är att arbetstagare endast har befogenhet att påverka sitt eget arbete och enhetscheferna har befogenheter att påverka hela kedjan. Enhetschefernas befogenheter att påverka uppfattar HR-konsulterna vara attraktiva. Det kan vara vanligt enligt en HR-konsult att enhetscheferna i det tidigare arbetslivet kände en drivkraft för att påverka arbetet på ett sådant sätt som då var utanför individens befogenheter, därav uppmärksammade antingen organisationen individen och erbjöd vidareutbildningar eller tog individen ansvar och valde att utbilda sig vidare.

HR-konsulter uppfattar att administrativa arbetsuppgifter, som exempelvis dokumenthantering i olika system är minst attraktivt. Ett exempel enligt en HR-konsult är att administrativa uppgifter tar mycket tid vilket gör att exempelvis arbetsmiljöfrågor kan bortprioriteras på grund av att enhetscheferna inte har tillräckligt med tid under dagen. HR-konsulter förklarar att deras uppfattning är att enhetscheferna önskar ha mer tid ute i verksamheten tillsammans med personal och brukare. Ett exempel från en HR-konsult är att en stor del av arbetstiden avsätts till den sociala kontakten på grund av att den uppfattas vara attraktiv. De breda arbetsuppgifterna uppfattas vara attraktivt enligt HR-konsulter. En annan uppfattning är att variationen av arbetsuppgifter kan vara bred för enhetscheferna. HR-konsulter menar att det periodvis kan bli för stor variation på grund av att enhetscheferna har många arbetsuppgifter. En HR-konsult ger ett exempel på att oväntade saker kan inträffa under dagen och därför kan planeringen behöva ändras under dagens gång.

”Arbetet är brett, den ena dagen är inte den andra lik. En dag sitter du med löner, den andra dagen är du ute i verksamheten och den tredje dagen kan du sitta i en samverkan. Det är väldigt varierande och det är attraktivt” (HR-konsult)

Ett mönster i studien visar är att variationen i arbetet uppfattas vara attraktiv, men att arbetsbelastningen kan vara hög i perioder. HR-konsulter förklarar att det kan vara individuellt och olika uppfattningar från enhetschef till enhetschef, så länge det inte blir för hög arbetsbelastning uppfattas variationen vara spännande och stimulerande.

Uppfattningen om arbetstakten är att det förekommer perioder med hög arbetsbelastning och hög arbetstakt, men att det samtidigt förekommer lugnare perioder med större möjligheter att vara ledig. HR-konsulterna anser är att det är viktigt att ha en balanserad arbetsmängd så att enhetschefen känner att arbetstakten är attraktiv och att individen har energi kvar efter en arbetsdag för att utföra fritidsaktiviteter. Det som framkommer i denna studie är att HR-konsulterna uppfattar handlingsfrihet och möjlighet att påverka sitt och andras arbete är attraktivt i arbetet som enhetschef. Variation i arbetet uppfattas vara attraktiv när arbetsbelastningen inte är för hög och att det är viktigt med en balanserad arbetstakt.

“Ibland är det toppar och ibland lugnare. Men jag tror ändå att det är ett väldigt roligt arbete”.
(HR-konsult)

4.6 Analys av attraktiv påverkan

Enhetscheferna i denna studie har ansvar över samtliga av verksamhetens områden som exempelvis ekonomi och personal som leder till möjligheten att kunna påverka. Samtliga respondenter anser att möjligheten att kunna påverka sitt och andras arbete, samt samhället är attraktivt. Eftersom en motivationsfaktor enligt Herzberg (1968) är att ha ansvar, kan det leda till att enhetschefen har en positiv inställning till sitt arbete. De psykologiska kraven handlar om beslutsfattande och att bidra till samhällsutveckling som i sin tur leder till att arbetet upplevs vara meningsfullt enligt Thorsrud och Emery (1969). Eftersom enhetscheferna har möjlighet att kunna påverka är analysen att en positiv inställning och känslan av meningsfullhet leder till arbetstillfredsställelse genom motivation och arbetets attraktivitet. Respondenter från både inifrånperspektivet och utifrånperspektivet anser att varierande arbetsuppgifter är viktigt för att skapa ett attraktivt arbetsinnehåll. En motivationsfaktor som leder till arbetsglädje enligt Herzberg (1968) är intressanta och varierande arbetsuppgifter. Intressanta arbetsuppgifter är det som individer värderar högt i arbetet enligt Alvesson (2004). Analysen är att variation kan leda till att enhetscheferna blir motiverade och vill stanna kvar i arbetet. Resultatet i studien visar att vissa administrativa arbetsuppgifter kan bortprioriteras på grund av tidsbrist och antalet uppgifter.

Enhetschefernas förutsättningar kan försämrats av onödiga arbetsuppgifter enligt Corin och Björk (2016), som också hävdar att de administrativa arbetsuppgifterna utgör en stor del av enhetschefernas arbete. Analysen är att det finns en risk att arbetet som enhetschef kan vara

mindre attraktivt på grund av att det är många administrativa arbetsuppgifter. En analys är att genom att ha mindre arbetsgrupper per chef skapas mer tid för att utföra administrativa arbetsuppgifter i en balanserad arbetstakt. På grund av att tidigare forskning visar att intressanta uppgifter prioriteras, kan det leda till att administration inte kommer att prioriteras om arbetsuppgifterna inte upplevs vara intressanta trots att det finns mer tid. Det framkommer olika mönster angående attraktiviteten för arbetstakten hos enhetschefer. Uppfattningen är att arbetstakten är attraktiv och en annan uppfattning är att den är hög i perioder, enligt Skagert m.fl. (2008) upplever många chefer hög arbetsbelastning som kan leda till stress.

HR-konsulterna belyser vikten av att ha en balanserad arbetsbelastning, det är viktigt att ha energi kvar efter arbetsdagen för andra aktiviteter som också Skagert m.fl. (2008) anser är viktigt genom att arbeta hälsofrämjande. Enhetscheferna har en hög arbetsbelastning i perioder och analysen är att perioderna ökar risken för stress, samtidigt som perioderna med en balanserad arbetstakt skapar möjligheter för återhämtning som Stressforskningsinstitutet (2016) hävdar är viktigt för att minska risken för utmattnings. Baserat på intervjuerna framkommer det att ha möjlighet att påverka sitt eget och andras arbete samt samhällsfrågor är viktig för enhetschefen, för att arbetet ska upplevas meningsfullt. I enhetschefens arbete är varierande och utvecklande arbetsuppgifter viktiga för att skapa attraktivitet. Ett återkommande mönster är att arbetstakten kan variera och vid hög arbetsbelastning kan attraktiviteten minska. Det framkommer även att administrativa arbetsuppgifter kan utgöra en stor del av arbetet och är tidskrävande.

4.7 Attraktiv meningsfullhet enligt enhetschefer

En attraktiv arbetstillfredsställelse innebär att avsluta arbetsdagen och vara nöjd med arbetet och uppgifterna, samt att hantera situationer som inträffar och lösa eventuella problem. Enhetschefer beskriver att genom att utföra ett meningsfullt arbete för alla intressenter, skapas arbetstillfredsställelse. Dessa intressenter kan vara arbetstagare, brukare och anhöriga. Ett exempel från en enhetschef är att ett meningsfullt arbete handlar om att ha möjlighet att göra skillnad för andra och sig själv i arbetet, som leder till ett positivt utfall. Enhetschefer upplever sig tillfredsställda och nöjda i sitt arbete, genom att enhetscheferna exempelvis känner positiva känslor som glädje relaterat till arbetet. Ett exempel är en enhetschef som beskriver att attraktiv tillfredsställelse uppnås när enhetschefen anländer till arbetsplatsen, på grund av att

respondenten blir glad av att komma till arbetet och träffa kollegorna. Ett annat exempel är en enhetschef som förklarar att individen inte hade stannat kvar på arbetsplatsen vid vantrivsel.

Enhetschefer menar att arbetsmiljön går att utveckla då den behövs arbetas med kontinuerligt. Respondenter hävdar att de alltid kan behöva finnas tillgängliga under arbetsdagen för att vara uppdaterade om vad som händer i verksamheten, då det ingår i enhetschefens arbetsuppgifter. Enhetschefer kan uppleva att tillgängligheten och att alltid vara uppkopplade under arbetstid kan minska attraktiviteten och arbetstillfredsställelsen, när arbetstakten är hög. Ett exempel är att en enhetschef önskar få mer stöd när enhetschefen inte är närvarande, för att arbetet ska kännas meningsfullt för alla intressenter. Stimulans är viktigt i arbetet och enligt respondenterna kan det leda till ökad attraktivitet i arbete. Genom att ha en bred variation av arbetsuppgifter kan det leda till stimulans genom utmanande, intressanta och utvecklande arbetsuppgifter. Ett exempel är en enhetschef som förklarar att arbetstillfredsställelse inte enbart handlar om att gå hem nöjd efter dagen, det handlar om att enhetschefen känner stimulans och att arbetet är utvecklande. Enhetschefer anser att det är attraktivt att ha möjlighet att engagera sig i olika typer av projekt inom organisationen för att öka variationen och bli mer stimulerad.

“Jag älskar variation, det är jätteskönt! Annars skulle det nog inte vara ett attraktivt arbete för mig “ (Enhetschef)

Respondenter beskriver att det är attraktivt att se konkreta resultat i arbetet, som bidrar till att enhetscheferna vill fortsätta arbeta i samma riktning. Dessa resultat innefattar ekonomiska resultat som att exempelvis hålla budget och även mänskliga resultat när personalen eller brukarna åstadkommer resultat i form av personlig utveckling. Enhetschefer menar att de känner sig tillfredsställda när personalen får tillfällen och tid för att utvecklas och samtidigt utföra ett arbete enhetscheferna känner sig tillfredsställda med. Flera enhetschefer förklarar att de behöver vara lyhörda för att se hur mycket tid personalen behöver till sin personliga utveckling, som kan leda till konkreta resultat. En enhetschef förklarar att det kan kännas frustrerande när budgeten inte är tillräcklig för verksamhetens kostnader. Enhetschefen beskriver att motsatsen till detta är när chefen ser konkreta resultat genom att uppfylla budgetens mål, som skapar arbetstillfredsställelse. Ett annan enhetschef förklarar vidare att organisationen har satsat på interna utbildningar för att kompetensutveckla personalen, som kan leda till attraktivitet och skapa goda resultat i verksamheten.

“Även fast vi har varit försiktiga och använt pengarna på bästa sätt, så har det inte räckt till. Det har varit en frustration. I år ligger budgeten bättre till då vi har bättre förutsättningar.”
(Enhetschef)

Det framkommer i intervjuer att enhetschefer upplever att det är attraktivt att arbeta inom offentlig sektor. De som har erfarenhet av att arbeta inom privat sektor anser att den offentliga sektorn är en mer attraktiv arbetsplats, på grund av exempelvis lokalisering av andra verksamheter och expertfunktioner inom verksamheten, som ser till att arbetsplatsen fungerar även om enhetschefen inte är på plats. Ett exempel från en enhetschef är att den politiska styrningen i verksamheten ger anställningstrygghet och trygghet enligt lagar och regler.

”Det finns många fördelar med att jobba i offentlig sektor, lönen kanske inte är så attraktivt men fördelarna är bra arbetsbelastning, fler semesterdagar och kanske ett säkrare arbetstidsavtal. Det finns otroligt många fördelar som man har börjat se.” (Enhetschef)

Sammanfattningsvis upplever enhetscheferna att ett meningsfullt arbete uppnås genom att vara tillfredsställd i arbetet som leder till att enhetschefen vill stanna kvar på arbetsplatsen. Enhetscheferna förklarar att variation och breda arbetsuppgifter är viktigt för att skapa tillfredsställelse.

4.8 Attraktiv meningsfullhet enligt HR-konsulter

HR-konsulter uppfattar att det är attraktivt för enhetschefer att arbetet känns meningsfullt och att individen kan göra skillnad i arbetet för sig själv och andra som kan leda till ett positivt utfall. En HR-konsult ger ett exempel om att enhetschefen får förutsättningar att lära sig och utvecklas och genom återkoppling kan arbetet upplevas meningsfullt. HR-konsulten förklarar att det också handlar om att se andra utvecklas och när dem mår bra får enhetschefen dela glädjen tillsammans med dem, det kan leda till att arbetet känns meningsfullt. Ett mönster visar att HR-konsulter uppfattar att det kan finnas en frustration hos enhetscheferna på grund av att de alltid finns tillgängliga, exempelvis så att arbetstagarna alltid kan kontakta dem under arbetstid. En HR-konsult ger ett exempel på att effekten av alltid finnas tillgänglig kan vara att administrativa uppgifter bortprioriteras.

HR-konsulter förklarar att stimulans är attraktivt och att det handlar om att individen får förutsättningar för att lära sig och kan utvecklas i sitt arbete. Ett exempel från en HR-konsult är att om en enhetschef får återkoppling i arbetet kan arbetet kännas mer meningsfullt och leda till att enhetschefen känner sig stimulerad och vill fortsätta utvecklas. I resultatet från HR-konsulterna framkommer det att organisationen arbetar med utveckling för enhetschefer genom exempelvis utbildningar vid införande av nya riktlinjer. Ett exempel från en HR-konsult är att konsulterna arbetar med att utveckla ett chefskap med förutsättningar för att arbeta med exempelvis arbetsmiljöfrågor, ett bra ledarskap för både chef och medarbetare och information om verksamheten. En uppgift är att de utvecklar ett ledarskapsprogram som är riktat mot alla typer av enhetschefer oberoende av vilken erfarenhet eller kunskap de innehar.

“Vi har jättehög kompetens här, mycket interna utbildningar. Vi har satsat mycket på utbildningar, vi märker att det har blivit en otrolig skillnad för arbetet.” (HR-konsult)

Uppfattningen från HR-konsulter är att enhetscheferna blir tillfredsställda av att uppnå goda resultat med god kvalitet, detta uppfattas vara attraktivt. En HR-konsult ger ett exempel på att det finns många chanser och tillfällen i det dagliga arbetet för enhetschefer att se och uppmärksamma positiva resultat. Exempel på goda resultat som chefer bör uppmärksamma är goda medarbetarsamtal och positiva rehabiliteringsresultat. En annan uppfattning är att media ofta framhäver negativa resultat och sällan positiva resultat i organisationen. En HR-konsult förklarar att det ständigt går att utveckla ledarskapet och organisationskulturen genom att uppmärksamma positiva resultat vid fler tillfällen genom återkoppling. HR-konsulten förklarar att det handlar om att skapa balans så att organisationen huvudsakligen inte fokuserar på negativa resultat. Det är därför viktigt att implementera detta arbetssätt i ledarskapet och sträva efter goda resultat. Respondenterna menar att anledningen till att enhetschefer söker arbete i offentlig sektor kan bero på att de har ett samhällsengagemang, exempelvis politiskt eller brinner för särskilda frågor och har möjlighet att arbeta inom en speciell förvaltning. En respondent menar att det är en generell uppfattning för arbetstagare och inte enbart för chefstjänster, varför en individ söker arbete i offentlig sektor.

“Kanske är det så att chefer som söker sig till offentlig sektor har ett engagemang i samhällsfrågor och vill göra nytta då det är vad offentlig verksamhet går ut på, att hjälpa och stötta medborgare. Men jag tror att det är ett tufft uppdrag för chefer i offentlig sektor.” (HR-konsult)

HR-konsulterna uppfattar sammanfattningsvis att det är viktigt att arbetet känns meningsfullt och att enhetschefen kan göra skillnad för att skapa attraktivitet. Uppfattningen är att konkreta resultat skapar stimulans som leder till attraktivitet i arbetet.

4.9 Analys av attraktiv meningsfullhet

Resultatet är att det är attraktivt att få möjlighet att göra skillnad i arbetet för sig själv och andra, som kan leda till att arbetet känns meningsfullt. Ett mönster visar att få möjlighet att bidra till samhällsutveckling genom att ha ett samhällsengagemang bidrar till att arbetet upplevs vara meningsfullt som Thorsrud och Emery (1969) hävdar. Denna drivkraft kan liknas med motivation som enligt Alvesson (2004) kan leda till att individen stannar kvar i arbetet. Organisationen arbetar kontinuerligt med utbildningar och utveckling av arbetsuppgifter för enhetschefer och ger dem möjlighet att delta i olika projekt. Enligt Alvesson (2004) stärker utvecklande arbetsuppgifter relationen till organisationen. Enhetscheferna uppfattar konkreta resultat är attraktivt, genom exempelvis personlig utveckling i arbetsgruppen och verksamhetens utveckling som enligt Alvesson (2004) är viktigt för att skapa motivation.

Enhetschefer och HR-konsulter uppfattar att lärande och utvecklande arbetsuppgifter skapar konkreta resultat som leder till att enhetscheferna kan bli stimulerade, vilket kan skapa attraktivitet. Enligt Alvesson (2004) är det viktigt med utbildningar och utveckling, enligt Thorsrud och Emery (1969) är lärandemöjligheter även av stor vikt för att arbetet ska upplevas vara meningsfullt. Respondenterna menar att konkreta resultat är viktigt för att arbetet ska uppfattas attraktivt och analysen är att det kan skapa motivation. Konkreta resultat kan bidra till att enhetscheferna får bekräftelse som exempelvis ett synligt mått på hur bra eller mindre bra arbetet är utfört. Ett mönster visar att konkreta resultat skapar motivation och viljan att fortsätta arbeta i samma riktning, som kan leda till att arbetet upplevs attraktivt. Detta kan jämföras med Granbergs (2013) beskrivning av Maslows (1954) behovshierarki och det fjärde steget som handlar om självuppskattning. Analysen är att det är viktigt att ta emot uppskattning av andra och av sig själv vid konkreta resultat, för att uppnå behovet av självuppskattning som kan leda till självförverkligande. Konkreta resultat kan tolkas som en motivationsfaktor enligt Herzberg (1968) då resultat handlar om att prestera med ett gott utfall.

Sammantaget ökar utvecklande arbetsuppgifter genom lärande attraktiviteten, som skapar stimulans genom konkreta resultat. Detta kan leda till att arbetet upplevs meningsfullt och skapar motivation.

5. Diskussion och slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka vilka faktorer som upplevs vara attraktiva i arbetet som enhetschef. Ett inifrånperspektiv och ett utifrånperspektiv har använts genom semistrukturerade intervjuer, för att skapa förståelse för vilka faktorer som är attraktiva inom arbetet som enhetschef. Tidigare forskning om modellen Attraktivt Arbete av Åteg m.fl. (2004) undersöker attraktiva faktorer i arbetet ur medarbetarperspektiv. Denna studie bidrar med ökad kunskap om vilka faktorer som är attraktiva i enhetschefens arbete. En tolkning gällande förutsättningar i arbetet för enhetschefer är att en minskad arbetsgrupp är ett hälsofrämjande arbetssätt som Skagert m.fl. (2008) hävdar. Det är av stor betydelse för att skapa attraktivitet i arbetet och detta belyser både enhetscheferna och HR-konsulterna. Empirin i studien kan bidra till teori om hur attraktivitet kan öka gällande enhetschefers arbetsmiljö. En uppfattning är att mindre arbetsgrupper kan attrahera fler individer att söka en tjänst som enhetschef i organisationen på grund av att utfallet kan leda till en bättre arbetsmiljö av det hälsofrämjande arbete. En slutsats är att befintliga enhetschefer stannar kvar i arbetet på grund av en minskad arbetsgrupp.

Genom att få möjlighet att påverka sitt eget och andras arbete, kan det upplevas vara attraktivt för tjänsten baserat på inifrånperspektiv och utifrånperspektivet. Teorier om ansvar, beslutsfattande och motivation har skapat förståelse för empirin huruvida det är attraktivt att kunna påverka och ha ett meningsfullt arbete (Herzberg, 1968; Thorsrud & Emery, 1969). En tolkning av analysen är att en förutsättning för att arbetet ska upplevas meningsfullt är att det finns en drivkraft hos individen, på grund av att det finns befogenhet att ha möjlighet att påverka och bedriva förbättringsarbeten i tjänsten som enhetschef. Tolkningen är att enhetschefer kan bli motiverade av att utföra ett meningsfullt arbete. Enhetscheferna och HR-konsulterna delar uppfattningen om att det är av stor vikt att ha handlingsutrymme för att arbetet ska upplevas attraktivt. Uppfattningen är att det är viktigt i ett attraktivt arbete för enhetschefer att ha handlingsutrymme som både enhetscheferna och HR-konsulterna belyser.

Studien bidrar till praktisk relevans gällande hur HR-konsulter kan arbeta mot enhetschefer. Exempelvis kan HR-konsulter hämta inspiration från denna studie vid rekrytering av enhetschefer, då studien visar vad enhetschefer upplever är attraktivt i arbetet som kan attrahera fler individer att söka till tjänsten. Ett resultat från Härenstam och Östebo (2014) visar att en arbetsmiljö med riskfaktorer för psykosociala arbetsförhållanden kan leda till att cheferna

lämnar sitt arbete på grund av ohälsa. Resultatet i denna studie kan användas till att förbättra arbetsmiljön för befintliga enhetschefer, genom att exempelvis undersöka arbetstakten och variationen av arbetsuppgifter. Det är viktigt att förebygga ohälsa genom att inte arbeta övertid, Corin och Björk (2016) hävdar att enhetschefer ofta arbetar fler timmar än deras ordinarie arbetstid. Dessa områden går att utveckla genom att fördela arbetsuppgifterna mer balanserat över perioder. Studien visar att arbetsgruppen har stor betydelse för tjänsten. Enhetscheferna upplever att mindre arbetsgrupper är attraktivt och ser detta som ett utvecklingsområde som organisationen kan arbeta med för att skapa samma förutsättningar för tjänsten. För att skapa mindre arbetsgrupper behövs fler enhetschefer, där tolkningen är att HR-konsulterna kan stödja ansvarig chef att säkerhetsställa vilket behov som finns. Ett resultat visar att det finns en skillnad inom området kommunikation mellan enhetscheferna och HR-konsulterna.

Skillnaden berör arbetets riktlinjer angående vilket stöd och vilka kontaktvägar som finns. Enhetscheferna upplever att stödet från HR-konsulterna fungerar väl, men önskar i vissa frågor att bli mer uppsökta. HR-konsulterna förklarar att de arbetar konsultativt, vilket innebär att enhetscheferna i de flesta fall ska söka upp konsulterna. Det framkommer att det finns riktlinjer för vilka frågor det gäller. Det är nödvändigt att arbeta med utveckling av kommunikation och stöd för att stödet ska upplevas tillräckligt. Corin och Björks (2016) studie visar att många enhetschefer inte upplever ett tillräckligt stöd. Slutsatsen är att det är viktigt att organisationen informerar om vilka riktlinjer som är aktuella angående kontaktvägar för att minska risken för missuppfattningar. HR-konsulter kan förslagsvis informera och uppdatera enhetschefer om riktlinjer kontinuerligt via exempelvis informationsbrev eller intranät.

Det framkommer i denna studie att det är viktigt för attraktiviteten i tjänsten, att anställda fler enhetschefer och ha färre anställda per chef. Resultatet visar att arbetsgrupper med tjugo till trettio anställda är mer attraktivt än arbetsgrupper med fyrtio till femtio anställda per chef. Vidare forskning är förslagsvis att undersöka hur den pågående förändringen i organisationen påverkar enhetschefers hälsa, arbetsmiljö och hela organisationen. Ett återkommande fenomen i intervjuerna är att respondenterna framhäver arbetsgivaren som attraktiv, men denna studie avser inte att undersöka arbetsgivarperspektivet. Förslag på fortsatt forskning är därför att undersöka betydelsen av attraktiviteten hos arbetsgivare för enhetschefer. I studien framkommer det viktiga faktorer som är attraktiva och inte redogörs i modellen Attraktivt Arbete. Modellen har ett medarbetarperspektiv och denna studie visar att de attraktiva och viktiga faktorerna kan skilja sig i en undersökning med ett perspektiv från enhetschefer.

Ett förslag till vidare forskning är att utveckla en modell som är anpassad för enhetschefer där exempelvis faktorerna meningsfullhet, stöd och påverkan finns som dimensioner. Ett ledarskapsträd kan likställas med modellen Attraktivt Arbete, med fokus på enhetschefer. Denna studie kan ge inspiration till ett ledarskapsträd som behövs utvecklas genom fortsatt forskning.

En svaghet med valet av metod är att det inte framgår i resultatet vilka av faktorerna som är mest och minst attraktiva. Respondenterna har bidragit med beskrivningar om vad som upplevs vara attraktivt, men faktorerna har inte rangordnats. En reflektion om valet av metod är att alla individer har olika erfarenheter och kunskaper. Detta kan leda till att datan analyseras olika av varje enskild intervjuare, som kan påverka resultatet (Bryman, 2011). För att öka objektiviteten i studien genomförs analysen av datamaterialet gemensamt av intervjuarna för att skapa liknande tolkningar av respondenternas upplevelser. En styrka med valet av metod är att en kvalitativ studie undersöker individens erfarenheter genom praktiska exempel. Individens upplevelser har bidragit med information för att utforma faktorer som kan ses som attraktiva för enhetschefer. Baserat på tidsplanen för denna studie begränsas urvalsgrupperna till tre HR-konsulter och fem enhetschefer. En reflektion är att mer tid för undersökningen ger möjlighet till lika stora urvalsgrupper, tolkningen är att urvalsgruppens storlek kan påverka resultatet. I denna studie förekommer flera likheter mellan perspektiven, därav är uppfattningen att det inte är någon markant skillnad för resultatet med lika stora urvalsgrupper.

I denna studie sammanställs delar av teori och tidigare forskning innan genomförande av intervjuerna. Reflektionen är att det kan underlätta processen av framställandet för studiens intervjuguide och att det ger inspiration till intervjufrågor. En vidare reflektion är att det kan vara en risk att sammanställa en teoretisk referensram innan genomförandet av intervjuerna, eftersom det inte går att förutse vad respondenterna väljer att svara och diskutera. Efter bearbetningen av intervjuerna kompletteras teoriramen med reviderad teori och tidigare forskning. Reflektionen är att sammanställningen av teorin är en fördel för intervjuguiden. Det kan även vara en svårighet i analysen av resultatet på grund av att teorisammanställningen inte är tillräcklig och behöver kompletteras kontinuerligt.

För att sammanfatta denna studie är slutsatsen att det är viktigt att undersöka vilka faktorer som upplevs vara attraktiva för att utveckla arbetsmiljön, som kan leda till att enhetschefer stannar kvar i arbetet.

6. Källförteckning

Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Kristianstad: Liber.

Arbetsmiljöverket (2018) *Första linjens chefer inom vård och omsorg*, Hämtad 2019-03-15 från: https://www.av.se/globalassets/filer/nyheter/projektrapport_forsta_linjens-chefer_inom_vard_och_omsorg_2015-051464.pdf

Björk, L. Forsberg Kankkunen, T. och Bejerot, E. (2011) Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 17(4) s.79-94.

Björk, L & Härenstam A (2016). Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*. 32 s.209-219.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Corin L, Berntson E, Härenstam A (2016). Manager's turnover in the Public sector. *International Journal of Public Administration*. 39(10) s.790-802

Corin, L & Björk, L. (2016). Job demands and Job Resources in Human Service Managerial Work. An External Assessment Through Work Content Analysis. *Nordic Journal of working life studies*, 6(4) s.3-29. DOI 10.19154/njwls.v6i4.5610.

Datainspektionen (2016), *Dataskyddsförordningen*, Hämtad 2019-03-31 från:

<https://www.datainspektionen.se/lagar-regler/dataskyddsförordningen/dataskyddsförordningen---fulltext/>

Dellve, L., Andreasson, J. & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, 6 s.866-877.

Dellve, L. Jutengren, G & Ahlberg Jr, G. (2014) Chefsspecifika stressorer och stödresurser-betydelse för hållbart ledarskap bland chefer i vård och omsorg. I A. Härenstam & A. Östebo (Red). *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser: Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del I* (ss. 85-108). Göteborg: Institutet för stressmedicin.

Denscombe, Martyn. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide : For Small-scale Research Projects*. 5 uppl. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education

Forsberg Kankkunen, T. Bjök, L. Ylander, J & Härenstam, A. (2014) Hur ser kommunikationen ut? I A. Härenstam & A.Östebo (Red.), *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser*. (s.131-155) Göteborg: Västra Götalandsregionen- hälsan och stressmedicin.

Granberg, O. (2013) PAOU: *Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Hammouya, M. (1999): *Statistics on public sector employment: Methodology, structures and trends*, Sectoral Activities Programme and Bureau of Statistics, Working Papers SAP2.85/WP.144, ILO, Geneva.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review* 81(1) s.87-96.

Härenstam A & Östebo A (red.) (2014). *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser – Metoder och resultat från Chefiosprojektet – Slutrapport del I*. ISM-rapport 14:1. Västra Götalandsregionen www.vgregion.se/stressmedicin
https://www.socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893_ism-rapport-14_1-webb-m omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf

Härenstam A & Östebo A (2013). *Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor – En presentation av Chefios-projektet*. Västra Götalandsregionen. Hämtad 2019-05-27:
https://www.socav.gu.se/digitalAssets/1453/1453845_chefios_130312_final.pdf

Kankkunen TF (2009): *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms universitet.

Kira, M. (2003). *From good work to sustainable development. Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*. Doktorsavhandling, Stockholm: KTH.

Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (1999) *Organizational behaviour*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* uppl. (3:4). Lund: Studentlitteratur AB

Langemar, Pia. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi- att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB

Maslow, A.H., 1954. *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.

Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., & Ahlborg, G. J. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics* 39(6), 803-811. doi:10.1016/j.apergo.2007.10.006

Stressforskningsinstitutet. (2016). Stressforskningsinstitutets temablad. *Trötthet och återhämtning*. Stockholm: Stressforskningsinstitutet

Sveriges Kommuner och Landsting (2018) Sveriges viktigaste chefsjobb -*Om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer*. Hämtad 2019-05-01:

<https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-612-4.pdf?issuusl=ignore>

Thorsrud E & Emery F (1969). *Mot en ny bedriftsorganisation*. Oslo: Tanum forlag

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab.

Åteg M, Hedlund A & Pontén B (2004): *Attraktivt arbete – Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet & författare.

Bilaga 1

Informationsbrev

Attraktivt arbete för enhetschefer

Vi vill fråga dig om du vill delta i en undersökning för vårt examensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete om vad som upplevs vara ett attraktivt arbete för enhetschefer. Syftet med vår studie är att undersöka vad som upplevs vara attraktivt för arbetet som enhetschef ur ett inifrånperspektiv och utifrånperspektiv. I detta PM kommer enhetscheferna att inneha inifrånperspektivet och HR kommer att belysa utifrånperspektivet, båda perspektiven kommer att vara lika viktiga i studien och kommer att användas för att belysa skillnader och likheter.

Hur går undersökningen till?

Undersökningen består av intervjuer som genomförs med hjälp av en intervjuguide. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Intervjun kommer att ta ca 90 minuter och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in intervjun som vi sedan transkriberar. Det betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som en text. Intervjuerna avidentifieras. Obehöriga personer har inte tillgång till intervjumaterialet.

Hur får jag information om resultatet av studien?

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete som vi kan maila till dig när den är klar. Om ni har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi hoppas att du har möjlighet att delta och ser fram emot att träffa dig.

Med vänliga hälsningar,

Amanda Björklund. H16ambjo1@du.se 13/3-19

Emma Edling. H16emedl@du.se 13/3-19

Handledare:

Tina Forsberg. Doktor i sociologi. tfo@du.se 13/3-19

Bilaga 2

Intervjufrågor till enhetschef

Inledningsfrågor

Hur länge har du arbetat inom den här tjänsten?

Vad har du arbetat med tidigare?

Hur kommer det sig att du sökte till den här tjänsten?

Huvudfrågor.

Uppfattar du ditt arbete som attraktivt?

Vad beror det på?

Arbetsförhållanden

1. Hur beskriver du ditt arbete som attraktivt med hänsyn till dina arbetsförhållanden?

1.1 Kan du ge något konkret exempel från ditt nuvarande arbete?

2. Hur kan dina arbetsförhållanden utvecklas för att öka attraktiviteten?

2.1 Kan du ge något konkret exempel från ditt nuvarande arbete?

Definiera begreppet arbetsförhållanden vid behov.

Arbetsinnehåll

1. Hur beskriver du ditt arbete som attraktivt med hänsyn till ditt arbetsinnehåll?

1.1 Kan du ge något konkret exempel från ditt nuvarande arbete?

2. Hur kan ditt arbetsinnehåll utvecklas för att öka attraktiviteten?

2.1 Kan du ge något konkret exempel från ditt nuvarande arbete?

Definiera begreppet arbetsinnehåll vid behov.

Arbetstillfredsställelse

1. Hur beskriver du ditt arbete som attraktivt med hänsyn till din arbetstillfredsställelse?

1.1 Kan du ge något konkret exempel från ditt nuvarande arbete?

2. Hur kan din arbetstillfredsställelse utvecklas för att öka attraktiviteten?

2.1 Kan du ge något konkret exempel från ditt nuvarande arbete?

Definiera begreppet arbetstillfredsställelse vid behov.

Intervjufrågor till HR-konsult

Inledningsfrågor

Hur länge har du arbetat inom den här tjänsten?

Vad har du arbetat med tidigare?

Hur mycket kontakt med enhetschefer har du i ditt vardagliga arbete?

Hur kan den kontakten se ut? Kan du ge något exempel?

Huvudfrågor

Uppfattar du arbetet som enhetschef attraktivt?

Vad beror det på?

Arbetsförhållanden

1. Hur uppfattar du arbetet som enhetschef attraktivt med hänsyn till tjänstens arbetsförhållanden?

1.1 Kan du ge något konkret exempel?

2. Hur kan arbetsförhållandena för arbetet som enhetschef utvecklas för att öka attraktiviteten?

2.1 Kan du ge något konkret exempel?

Definiera begreppet arbetsförhållanden vid behov

Arbetsinnehåll

1. Hur uppfattar du arbetet som enhetschef attraktivt med hänsyn till tjänstens arbetsinnehåll?

1.1 Kan du ge något konkret exempel?

2. Hur kan arbetsinnehållet för arbetet som enhetschef utvecklas för att öka attraktiviteten?

2.1 Kan du ge något konkret exempel?

Definiera begreppet arbetsinnehåll vid behov.

Arbetsstillfredsställelse

1. Hur uppfattar du arbetet som enhetschef attraktivt med hänsyn till tjänstens arbetsstillfredsställelse?

1.1 Kan du ge något konkret exempel?

2. Hur kan arbetsstillfredsställelsen för arbetet som enhetschef utvecklas för att öka attraktiviteten?

2.1 Kan du ge något konkret exempel?

Definiera begreppet arbetsstillfredsställelse vid behov