



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Vi vill, vi kan men hur?

Att använda sig av anpassade verktyg för cheferna inom vård och omsorg för att förmedla sitt ledarskap till sina medarbetare

Författare: Isabell Norelius & Patricia Andersson

Handledare: Karl W Sandberg

Examinator: Bengt Pontén

Ämne/huvudområde: Ledarskap

Kurskod: PA2008

Poäng: 15hp

Examinationsdatum: 2016-07-16

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

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

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

Ja

Nej

Högskolan Dalarna – SE-791 88

Sammanfattning

Vårt syfte med denna studie är att belysa de verktyg som kan erfordras för att enhetschefer ska kunna förmedla sitt ledarskap till sina medarbetare. Detta på grund av att medarbetarna inom kommunen inte är helt belåtna med ledarskapet från kommun eller sina chefer, vilket framgår i den medarbetarundersökning som genomfördes 2014 av kommunen. I samma medarbetarundersökning framkom det likaså att sjukskrivningar bland medarbetarna i kommunen kan beror på ledarskapet. Därför har vi valt att undersöka en del av kommunens enhetschefer och hur de ser på sitt eget ledarskap samt vad de kan göra för att få sina medarbetare att må bättre och förebygga sjukskrivningar. Då tiden inte fanns till att undersöka alla enhetschefer inom den valda kommunen, valdes vård och omsorgsförvaltningens enhetschefer ut för vår egen enkätundersökning. Resultatet av vår enkätundersökning utföll sig på så sätt att enhetscheferna erfordrar mer tid att ägna sig åt sina medarbetare och att administrativt stöd fordras för att underlätta enhetschefernas arbetsmiljö. Om enhetscheferna erhåller mer tid till att spendera med sina medarbetare kan det skapa ett starkare psykologiskt band emellan dem, vilket gör att tilliten från medarbetarna till enhetscheferna stärks. När tilliten stärks vågar medarbetarna vända sig till sina enhetschefer för att berätta hur de mår. Genom att plocka bort de administrativa uppgifterna och i stället ge dem till en assistent får enhetscheferna mer tid till att spendera med sin personal och utifrån detta kan de eventuellt få en översikt av hur verksamheten fungerar. Översikten gör att de kan fatta bättre strategiska beslut för deras verksamhet och medarbetare.

Nyckelord: Ledarskap, hälsa, chefer, kommun, psykosocial arbetsmiljö, sjukskrivningar.

Summary

Our purpose with this study is to highlight the tools that may be required for the unit managers that they should be able to convey their leadership to their employees. This is due to the employees of the municipality are not completely satisfied with the leadership of the municipality or its managers, as evidenced in the employee survey conducted in 2014 by the municipality. In the same employee survey revealed also that the sick leave among employees in the municipality can depend on leadership. Therefore we have chosen to examine a part of the municipal unit managers and how they see their own leadership, and what they can do to get their employees to feel better and prevent sickness. When the time was to examine all unit managers within the chosen municipality, was elected the health and care administration unit managers out for our own survey. The results of our survey precipitated itself so that unit managers require more time to devote themselves to its employees and administrative support necessary to facilitate the unit managers. If the unit managers will receive more time to spend with their employees, it can create strong psychological ties between them, allowing the trust from employees to the unit managers will be strengthened. When trust is strengthened dare employees turn to their unit managers to tell how they feel. By picking out the administrative tasks and instead give them to an assistant, unit managers get more time to spend with his staff and from this they could possibly get an overview of how the business works. The overview enables them to make better strategic decisions for their business and employees.

Keywords: Leadership, health, managers, municipality, psychosocial work environment, sick leave.

Förord

Till att börja med vill vi rikta vår tacksamhet till vår handledare för vår studie, Kalle W Sandberg, för det stöd vi erhållit genom våra möten och kontakt under denna tid studien gjordes. Tack för ditt tålamod, din feedback och ditt stöd när vi känt oss svaga. Vi är mer än nöjda att vi fick dig som handledare och fick avsluta vårt sista arbete med ett leende.

Vi vill rikta ett stort tack till den kommun vi fick göra vår studie i samt personalenheten och områdeschefen för vård och omsorgsförvaltningen. Tack för ni tog er tid med att träffa oss och för den tiden som krävdes för att få fram all information ni delgav oss. Likaså tålamodet med den mejlkontakt vi haft under dessa månader och er ansträngning för att möta våra förfrågningar om diverse saker. Också vill vi tacka alla enhetschefer som tog sig tid med vår enkät och gav oss det material vi behövde till vår studie.

Ett varmt tack till våra klasskamrater i vår seminariegrupp samt till hela klassen för den feedback vi erhållit under studiens gång. Tack vare er har vi kunnat förbättra vår studie och öppnat våra sinnen för andra infallsvinklar.

Vi vill likaså rikta ett stort tack till våra familjer för det tålamod de visat gentemot oss under dessa år vi har studerat och varit frånvarande. Tack vare er erhöll vi stödet vi behövde för att finna styrkan att genomföra hela skolgången från start till slut, examensarbetet. Tack för er kärlek!

Patricia Andersson och Isabell Norelius

Innehåll

1. Bakgrund	7
2. Syfte	10
3. Teoretisk referensram.....	11
3.1. En introduktion till ledarskap	11
3.2. Dilemman med olika logiker i ledarskapet.....	11
3.3. Framtiden för den offentliga sektorn	12
3.4. Organisatorisk ledarskapsprocess.....	13
3.5. Arbetsmiljö.....	14
3.5.1. Lagstadgning om arbetsmiljön	14
3.6. Stress och hälsa	16
3.7. Hälsöfrämjande ledarskap	17
3.8. Ledarens hälsa	19
3.9. Teoridiskussion	20
4. Metod.....	22
4.1. Val av metod	22
4.2. Material	23
4.2.1. Statistisk data och diagram.....	24
4.2.2. Etiska riktlinjer	24
4.3. Genomförande	24
4.3.1. Genomförande av vår enkätundersökning.....	25
5. Resultat och Analys.....	27
5.1. Medarbetarundersökning för alla medarbetare i kommun	27
5.2. Chefernas enkätundersökning	32
5.2.1. Beslutsfattande	32
5.2.2. Mål.....	34
5.2.3. Utveckling	35
5.2.4. Arbetsplatsnärvaro.....	36
5.2.5. Den psykosociala arbetsmiljön.....	38
5.2.6. Påverka andras hälsa.....	39
5.2.7. Påverkan av den psykiska hälsan på grund av storleken på personalgruppen.....	39
5.2.8. Hälsöfrämjande ledarskap	40
5.2.9. Vad är viktigt i ledarskapet?.....	41
5.2.10. Kommunikation.....	41
5.3. Bortfallsanalys.....	42
6. Diskussion	44
6.1. Medarbetarundersökningen	44

6.2.	Enhetschefernas enkätundersökning	45
6.3.	Sammanfattning av båda undersökningarna.....	48
6.4.	Metoddiskussion.....	49
6.4.1.	Validitet och Tillförlitlighet	49
6.4.2	Primärdata och sekundärdata.....	49
7.	Slutsats.....	52
8.	Framtida forskning	53
9.	Referenslista	54

1. Bakgrund

Idag när människor runt om i landet läser tidningar och följer nyheterna kan de nästintill dagligen läsa om hur kommuner sparar och dra ner på boende för äldre. Detta är ett allmänt spritt problem i Sverige, kommuner är inte vinstdrivande såsom privata företag och någonstans måste kommunerna spara. Det är inte så illa för alla kommuner i Sverige men i de kommuner vi själva arbetat i har vi stött på dessa problem med besparingar som sedan drabbar medarbetarna och dess chefer inom äldreomsorgen. Det vi har sett saknas på dessa ställen är verktyg som behövs för att enhetscheferna ska kunna leda på ett bra sätt trots motgångar i ekonomin för kommuner. Verktygen vi benämner är verktyg som endast kommunstyrelsen kan ge enhetscheferna. Medel för att leda på ett sunt sätt som till exempel tid, utbildningar, handlingsutrymme och få personalgrupper samt möjligheten att få leda mer strategiskt.

Detta är en mer allmän skildring vi gör utifrån våra egna erfarenheter men vi fortsätter att undersöka detta vidare bara inom den kommun vi har valt att undersöka i vår studie. Den kommun som vi har utfört vår studie i har under en längre tid haft problem med sjukskrivningar bland medarbetarna i vård och omsorgsförvaltningen. De har under flera år försökt åtgärda problemen med varierande metoder och flera inriktningar, internt genom att byta schema och externt genom att ta in aktörer utifrån, för föreläsningar om relaterade ämnen till vård och omsorg. Enhetscheferna på vård och omsorgsförvaltningen har bytts ut ett flertal gånger och stora nedskärningar i den aktuella förvaltningen har skett. Vård och omsorgsförvaltningen är en av de förvaltningar i kommunen som drabbats hårdast av nedskärningarna, samtidigt är det ett arbete som är tungt fysiskt som psykiskt för medarbetarna. Som enhetschef befinner sig dessa chefer mellan medarbetarna och förvaltningschefen samt ställs enhetscheferna i rollen att följa förvaltningschefens direktiv, likaså att bemöta sina medarbetares önskemål. Kommunen styr med sitt ledarskap utifrån styrdokument och lagar och regler, enligt information på deras hemsida, och enhetscheferna har alla ett individuellt ledarskap gentemot sina medarbetare. Vi saknar den gemensamma målsättningen som en kommun borde inneha för alla sina medarbetare och chefer i den kommun vi har undersökt vad gäller ledarskap.

Eftersom vi har egen erfarenhet från vård och omsorg kan vi utifrån dessa erfarenheter dra liknelser till hur det praktiska ser ut för en medarbetare inom vård och omsorg, dock bara utifrån våra egna tankar. Det vi minns är ett ledarskap i form av frånvaro och avsaknad av feedback samt en stressad arbetsmiljö för enhetscheferna, på grund av att de försökte hinna med sina medarbetare samtidigt som de var upptagna med administrativa arbetsuppgifter. Det är en förvaltning som är hårt drabbad och de som blir lidande är dem som kräver mest hjälp av kommunens medarbetare, de gamla, sjuka och handikappade. Detta väckte vårt intresse och vi såg att ledarskapet inom denna förvaltning behöver de rätta verktygen att förmedla ut sitt budskap till medarbetarna. Vi ser att viljan och kunskapen finns hos enhetscheferna, men att de rätta verktygen för att använda sig av deras kompetens saknas.

På detta sätt hoppas vi att denna studie kan bidra med en ny synvinkel vad gäller verktygen för ledarskap för enhetscheferna och att de eventuellt kan ta upp detta med personalenheten och sin chef. Likaså hoppas vi att det medför att medarbetarna får en bättre kommunikation med enhetscheferna och orkar mer genom ett hälsofrämjande ledarskap, vilket vi hoppas kan resultera i att sjukskrivningarna sänks.

Vi träffade förvaltningschefen för vård och omsorgsförvaltningen, endast med avsikt att presentera oss samt ta del av information. Vi förberedde inga frågor, men under mötet delgav förvaltningschefen oss mycket indevärd information vad gäller ledarskap för kommunen samt enhetscheferna. Viktigt var att under år 2015 var det ingen av enhetscheferna som varit långtidssjukskriven och samtliga trivdes bra på sina arbetsplatser. Enhetschefernas situation är nu bättre än tidigare år. Ledarskapet förklaras som individuellt men att det följer ett antal lagar/regler samt styrdokument. Det märks en skillnad mellan de äldre och yngre, poängterade förvaltningschefen, de äldre är mer bekväma i sin roll, enligt hen, medan de yngre är mer utåtriktade och söker nya möjligheter. Förvaltningschefen anser att enhetscheferna får leda på sina egna sätt till den grad att verksamheten fungerar och att de når de mål som är uppsatta i styrdokumentet. Då alla enhetschefer inte har utbildning i ledarskap förekommer det interna utbildningar emellanåt. På grund av den strama ekonomin i kommunen är det inte alltid som samtliga enhetschefer får delta i utbildningar och endast ett fåtal får chansen till att utveckla sin kompetens och ledarskapsfärdigheter. Dock är det ett krav från förvaltningschefen att de som söker till enhetschef har en högskoleutbildning för att stärka sig i teorierna till den roll de ska bruka senare inom förvaltningen.

Vi träffade också personalenheten; en personalsekreterare samt två personalkonsulter. Under samtalet framkom det att personalkonsulterna är ett stöd till enhetscheferna samt att en av dem arbetade speciellt gentemot vård och omsorgsförvaltningens enhetschefer. Här framkom det likaså att de arbetar just nu på att sänka den höga sjukfrånvaron bland medarbetarna i vård och omsorgsförvaltningen, ett problem som infunnit sig sedan en längre tid i kommunen. Personalkonsulterna ansåg att den tunga arbetsbördan kan vara en orsak till sjukskrivningarna samt att de måste förbättra uppföljning av rehabilitering. De berättade att de inlett ett arbete där en sjuksköterska ringer hem till en medarbetare som är sjukskriven för att göra upp en plan för att hen kan återkomma tillbaka till sitt arbete inom en snar framtid.

Under samtalet berättade personalkonsulterna att det ibland kan vara svårt att vara behjälplig gentemot enhetscheferna inom de olika förvaltningarna. De ser *så olika* på ledarskap inom de olika förvaltningar och personalkonsulterna får *byta* synsätt mellan olika ledarskapsstilar när de möter andra enhetschefer i förvaltningarna. Det största problemet för enhetscheferna, ansåg personalkonsulenterna, är den växande administrativa delen i deras arbetsuppgifter. En åtgärd de nämner och som enhetscheferna anser sig behöva, enligt personalkonsulterna, är en assistent för de administrativa delarna av arbetet. Det skulle skapa ett större spann för enhetscheferna att nyttja tiden mer med sina medarbetare och bemöta deras frågor/funderingar. Enhetscheferna har likaså uttryckt för personalenheten och deras förvaltningschef att de vill arbeta mer med sina medarbetares rehabilitering, tiden är dock en brist för att hinna med detta. En bråkdel av enhetscheferna har en biträdande enhetschef, men på grund av att kommun är ekonomistyrd finns det inte utrymme att skapa fler tjänster för biträdande enhetschef då förvaltningen vård och omsorg har drabbats av mycket neddragningar.

Det personalkonsulterna likaså saknade är ett synligt ledarskap uppifrån ledningen, politikerna håller sig gömda för medarbetarna i kommun. Att synas och tala om hur de vill att kommunen ska verka anser personalkonsulterna ger medarbetarna ledning på plats i verksamheten. Precis

som förvaltningschefen bekräftade personalkonsulterna att de yngre enhetscheferna har en större vilja att klättra i sina roller medan de äldre är bekväma med vart de befinner sig. En gemensam åsikt de alla delar var att de har en bra startplatta för en ny individ som söker arbete som enhetschef, de har möjligheten att välja om de vill börja som biträdande eller enhetschef.

De frågor vi ställer oss själva inför denna studie är:

- Vilka faktorer anser medarbetarna är orsaken till deras sjukskrivningar som kan kopplas till chefernas ledarskap?
- Vilka kopplingar från dessa faktorer som framkommer i den kommunala medarbetarundersökningen kan knytas till den psykosociala arbetsmiljön för cheferna i den valda förvaltningen?
- Vilka verktyg kan hjälpa enhetscheferna i sitt arbete med att förmedla ut sitt redan kunniga ledarskap till medarbetarna som eventuellt kan hjälpa att sänka sjukfrånvaron i den valda förvaltningen?

2. Syfte

Syftet med vår studie är att beskriva vilka verktyg som erfordras för att enhetscheferna inom vård och omsorg ska kunna förmedla sitt ledarskap i en hälsofrämjande anda till sina medarbetare.

3. Teoretisk referensram

Vi kommer här att presentera den kunskap som vi erhållit utifrån den litteraturen vi läst in oss på. Vi börjar med en presentation av ledarskap rent generellt för att ge en insyn vad ledarskap står för. Sedan fortsätta med diverse dilemman inom ledarskap som kan uppkomma i rollen som enhetschef och därefter hur framtiden ser ut för den offentliga sektorn. En inblick vad som väntar de enhetschefer som vi fokuserat på. Likaså benämns hälsa som är knutet till ledarskap på grund av att vi ser viljan från kommun att leda gentemot hälsa. Samt metoder och verktyg för dessa två områden som eventuellt kan bidra till vårt förslag av verktyg för enhetschefer. Avslutningsvis kommer ett stycke med varierade modeller och dess förklaringar genom teorin som vi ser förekommer inom vård och omsorgsförvaltningen samt modeller som kan stötta enhetscheferna i deras framtida ledarskap.

3.1. En introduktion till ledarskap

Eriksson, Skagert och Dellve (2013) påpekar att ledarskap har en betydande relevans för hur medarbetare kommer trivas på sin arbetsplats. Northouse (2010) beskriver i sin teori att genom psykologisk forskning har forskare försökt definiera personligheter och kännetecken för individer som arbetar sig fram till ledarskapspositioner. De centrala delarna som framkom har delats upp i följande fyra delar:

- Ledarskap är en process
- Ledarskap handlar om inflytelse
- Ledarskap uppkommer inom teamet
- Ledarskap handlar om att nå upp till mål

Dansereau et al. (2013) redogör för att de flesta ledarskapsteorier innehåller ett grundläggande element som inkluderar en ledare, en följare och interaktionerna mellan dem. Yukl (2012) beskriver att ledarskap är något som visas i termer av egenskaper, beteenden, inflytande, interaktionsmönster och relationer. Ledarrollen kan bedömas som en specialiserad roll och en social påverkansprocess (Yukl, 2012). Rollen som ledare kan innehas av en eller flera individer (Yukl, 2012). Friska, hälsosamma ledare och chefer är något de flesta organisationer strävar efter att erhålla, det kan vara en av de mest avgörande faktorer för en organisation att för att bli mer produktiv samt konkurrenskraftig (Björklund, Jensen, Karlsson & Bergström, 2013).

3.2. Dilemman med olika logiker i ledarskapet

Wikström och Dellve (2009) söker efter en djupare förståelse om de huvudsakliga utmaningarna för vård och omsorgs ledare och hur de kan stöttas. Det gjorde de genom att undersöka hur mellancheferna diskuterar dessa utmaningar och stödet som de behöver för att överkomma deras upplevda dilemman. Wikström och Dellve (2009) fann att när det kommer

till att möta olika logiker, fanns det för ledarna tre stycken dilemman; *administrativ logik*, *medarbetarskaps logik* samt *strategisk logik*.

Administrativ logik; Wikström och Dellve (2009) beskriver att den administrativa logiken har ökat de administrativa uppgifterna för cheferna och kraven på att genomföra dem har ökat. De administrativa uppgifterna ska vara kontrollerande och skapa en insyn in i verksamheten, vilket Wikström och Dellve (2009) menar kan göras genom styrkort. I och med att de administrativa uppgifterna är så kontrollerande är det viktigt att hålla budgeten, vilket gör att medarbetarna ses mer som en kostnad än en resurs. De administrativa uppgifterna ses av ledarna som tidskrävande, ointressanta och inte nödvändiga. De ser det mer som ett hinder än ett verktyg och att de lättare administrativa uppgifterna kunde hanteras av en assistent istället för cheferna. För att undvika att dilemman uppstår är det viktigt att skapa en översikt och en generell bild över verksamheten för att inte drunkna i de administrativa uppgifterna (Wikström & Dellve, 2009).

Medarbetarskapslogik; att ge stöd till den enskilda medarbetaren och skapa en kollektiv utveckling av medarbetarskapet är det andra dilemmat som Wikström och Dellve (2009) benämner. De redogör för att det är angeläget att cheferna är synliga och kommunicerar med medarbetarna, det vill säga att de är närvarande och tillgängliga i det vardagliga arbetet. Detta gör att ett förtroende skapas för cheferna hos medarbetarna, vilket är avgörande för den strategiska utvecklingen av verksamheten. Det är för cheferna svårartat att skapa ett klimat för ett sunt medarbetarskap. Med sunt medarbetarskap menas; där medarbetarna är ansvarstagande, delaktiga, kreativa, kompetenta och självständiga. I dagens moderna ledarskap är det essentiellt att medarbetarna får medverka i beslutsprocesserna. Detta utgörs genom möten med medarbetarna där informationen överförs, en nödvändig del i det strategiska arbetet. Att inneha rätt antal medarbetare i personalgruppen, som ledaren ansvarar över, är tvunget då för stor grupp minskar interaktionen mellan medarbetarna och cheferna samt att de personaladministrativa uppgifterna ökar. (Wikström & Dellve, 2009)

Strategisk logik; den strategiska logiken handlar om att det för cheferna är svårt att frambringa utrymme och tid för det strategiska arbetet. Dagens ledarskap kräver att cheferna har en överblick över sin avdelning eller enhet. Det som krävs är att de är aktiva i den operativa utvecklingen och att de är framtid- och samhällsorienterade. Ledarna förväntas arbeta strategiskt av den politiska ledningen, exempelvis genom styrdokument och debatter i media. Ett flertal av individer tar arbetet som chef eftersom de vill arbeta strategiskt. (Wikström & Dellve, 2009)

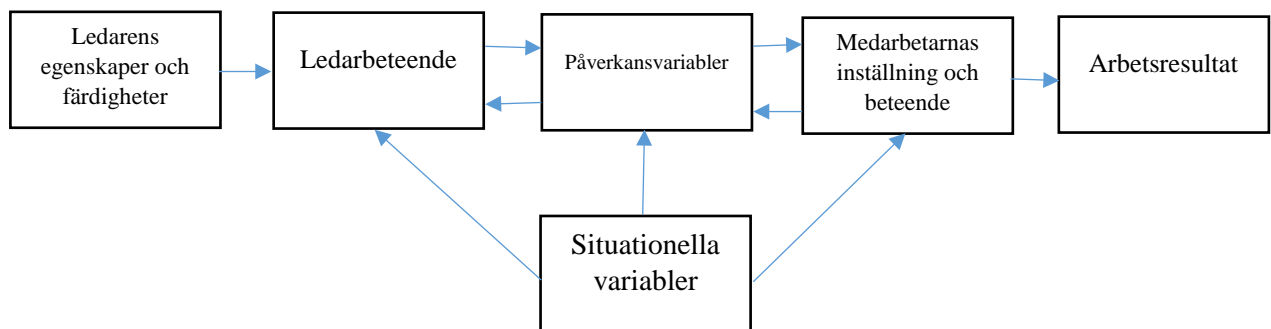
3.3. Framtiden för den offentliga sektorn

Kraven på den offentliga sektorn har höjts på grund utav de finansiella problemen som uppkom under 1990-talet samt att nutida organisationer, i Sverige, har mindre resurser (Wallin, Pousette & Dellve, 2014). Wallin et al. (2014) fortsätter med att kraven på att vara kostnadseffektiva och erbjuda services av hög kvalité kommer att öka för organisationer inom

den offentliga sektorn. Därför kommer kraven på cheferna inom den offentliga sektorn att öka och då krävs det att rätt individ anställs (Wallin et al., 2014). Samtidigt som det inom en tioårsperiod kommer att ske en kompetenstapp i den offentliga sektorn, fyra av tio chefer kommer att gå i pension (Corin, Berntson & Härenstam, 2015). En konsekvens av en hög chefsomsättning inom den offentliga sektorn påverkar specifika delar och kan leda till att det övergår till att vara kostsamt, lägre kvalitet samt att stabiliteten i tjänsterna som erbjuds blir relativt ostabila (Corin et al., 2015). Därför är det återigen nödvändigt att rätt person anställs. När organisationer ska anställa individer till chefstjänster tar de ofta i begrundan specifika faktorer såsom personlighetsdrag, emotionell intelligens och kognitiv förmåga (Björklund et al., 2013). Björklund et al. (2013) menar att de individuella faktorerna i kombination med den kontext som cheferna befinner sig i påverkar nivån på stressen och hälsan. Även en felmatchning mellan den ledarskapsstil ledaren har och de förväntningar samt krav som organisationen har kan påverka stress och hälsan (Lundqvist et al., 2010).

3.4. Organisatorisk ledarskapsprocess

För att organisationen ska vara effektivt kan det tänkas att ledarna likaledes bör vara effektiva menar Yukl (2012) och fortsätter med att beskriva att det finns indikationer på att ledarskapet är effektivt för organisationen. Dock så varierar sätten att mäta effektiviteten i ledarskapet. De flesta mäter effektiviteten utifrån de konsekvenser en påverkansprocess får för en enskild individ, team, grupp eller organisation. Yukl (2012) har kommit fram till en modell som visar orsaksförhållanden mellan de viktigaste typerna av ledarskapsprocesser:



Figur 1. Orsaksförhållande Yukl (2012)

För att chefer och ledare ska vara effektiva krävs det att de får ett stöd från organisationen, detta är något som av Logan, Chullen, Dunford, Angermeier, Wayne Boss och Boss (2010) kallar för organisatoriskt stöd. Logan et al. (2010) definierar organisatoriskt stöd som hur arbetstagarna i organisationen, kommer uppfatta att organisationen värderar deras bidrag och förslag samt att organisationen bryr sig om deras välbefinnande. Det finns likaledes en hälsoaspekt i det att utvinna från det organisatoriska stödet (Dellve, Andreasson & Jutergren, 2013). Chefer som får stöd från ledningen i organisationen kan minska stresssymptom och överbelastning, vilket resulterar i att cheferna får mer energi och en ökad arbetsförmåga (Dellve et al., 2013). En del i stödet är att ge och få feedback på de arbetsuppgifter som utförs,

både kritisk och positiv. Om feedbacken uteblir så kommer medarbetarnas välmående att sänkas (Lundqvist et al., 2010). När medarbetarna upplever att organisationen bryr sig om dem och stöttar dem skapas ett förtroende till organisationen och benämns som det psykologiska bandet. Detta leder till ett ökat engagemang och en ökad prestation från medarbetarna (Corin et al., 2015). Dock kan engagemanget och prestationen försämrars, till exempel om en medarbetare vill gå ifrån organisationen men inte gör det, eftersom att det psykologiska bandet till organisationen försämrars. (Corin et al., 2015). Det psykologiska bandet är viktigt för att organisationer ska fungera enligt Rosen och Ross (2014). Det psykologiska bandet knyts samman mellan chefen och medarbetarna, utan bandet kan inte chefen bli en av gruppen (Rosen & Ross, 2014). Att vara en del av gruppen är viktigt för att främja förtroendet och engagemang för organisationens mål (Rosen & Ross, 2014).

3.5. Arbetsmiljö

För att chefer ska vilja stanna kvar och trivas i en organisation är arbetsmiljön en betydande faktor (Lundqvist, Eriksson & Ekberg, 2010). Enligt Corin et al. (2015) är arbetsmiljön stabil och bra inom den offentliga sektorn. Genom att förbättra arbetsmiljön kommer organisationer att lyckas bevara sina chefer och få att arbeta vidare i sin profession (Corin et al., 2015). För att skapa en så bra arbetsmiljö som möjligt krävs det enligt Härenstams förklarar i Wallin et al. (2013) att organisationen förstår de relevanta och strukturella villkor som formar ledarförutsättningarna samt se dem som oerhört betydelsefulla.

3.5.1. Lagstadgning om arbetsmiljön

I arbetsmiljölagen (AML) ska arbetsgivaren och medarbetaren samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö, där arbetsgivaren har ett ansvar för att systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö. Medarbetaren har skyldighet att medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som erfordras för att åstadkomma en god arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2016). För att förbättra arbetsmiljön ska det enligt arbetsmiljöverket inkludera systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) som en naturlig del i den dagliga verksamheten. SAM förklarar hur arbetsmiljöarbetet ska organiseras och vilka aktiviteter som behövs genomföras. Grunden i SAM är att med samtliga delar sköta alla arbetsmiljöförhållanden för att skapa en så bra arbetsmiljö som möjligt.



Figur 2. Modell för systematiskt arbetsmiljöarbete (Arbetsmiljöverket, 2016)

Figur 2 är en cirkel som beskriver det systematiska arbetsmiljöarbetet. Varje del är nödvändig då delarna hänger ihop, de ledande aktiviteterna illustreras därför oftast i form av ett hjul. Hjulet symboliserar att SAM är en fortlöpande process med regelbundna aktiviteter. Arbetsmiljöverket (2015) beskriver att de centrala aktiviteterna delas in följaktligen:

- Undersökning av verksamheten,
- Granskning av de risker som synliggjorts vid undersökningen,
- Åtgärder för att minska riskerna,
- Kontroll av att åtgärder verkligen har bidragit till en bättre arbetsmiljö.

I Arbetsmiljöverkets nya Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter, förkortat AFS, organisatorisk och social arbetsmiljö ska arbetsgivaren se till att medarbetarna är delaktiga i arbetet med att ta fram mål som ska främja hälsa och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Arbetsgivaren ska likaså se till att medarbetarna känner till dessa mål (AFS 2015:4). Syftet med denna föreskrift är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund utav organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Den organisatoriska arbetsmiljön definieras i föreskriften som: villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar; ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar. Den sociala arbetsmiljön definieras som: villkor och förutsättningar för arbete som inkluderar socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor. Utifrån den nya föreskriften ska arbetsgivaren se till att arbetsuppgifterna och befogenheterna som tilldelats medarbetarna inte ger upphov till en ohälsosam arbetsbelastning. Arbetsgivaren ska dessutom vidta åtgärder som motverkar att arbetsuppgifter och arbetsituationer som är starkt psykiskt påfrestande leder till ohälsa bland medarbetarna (Arbetsmiljöverket, 2016).

3.6. Stress och hälsa

En av samhällets största utmaningar är enligt Arbetsmiljöverket (2016) den stora ökningen av antal anmälda arbetssjukdomar på grund av bland annat en för hög arbetsbelastning. Dagens chefer är allmänt friska men de upplever sin arbetssituation som väldigt stressfylld (Björklund et al., 2013). Att chefer är allmänt friska styrks av Dellve et al. (2013) där de påstår att de flesta chefer har en stabil arbetsplatsnärvaro men att de kan vara närvarande på sin arbetsplats även om de är sjuka. En anledning till att chefer går till arbetet likväl om de är sjuka kan vara att de är stressade. Stressade chefer är enligt Björklund et al. (2013) i de flesta situationer mindre effektiva och det hämmar chefernas positiva uppförande, vilket i sin tur smittar av sig på medarbetarna. Medarbetare som har en stressad chef kan övergå till att bli stressade själva och få en sämre hälsa. En faktor till stress, som nämnts ovan i kapitel 3.4, är individuella faktorer i kombination med kontext. En annan faktor till att chefer är stressade kan vara att inneha i sin egen personalgrupp missnöjd personal som inte litar på sin chef (Wallin, Pousette & Dellve, 2014). Ytterligare en orsak till stress är antalet personal som cheferna har ansvar för i sina personalgrupper, vilket berör faktorer som *arbetsöverbelastning*, *motstridig logik*, *överdrivet krav på rollen*, *grupproble*m och *funktionskontroll* för avdelningen (Wallin et al., 2014). Att chefer upplever sin arbetssituation som stressad är enligt Björklund et al. (2013) normalt, men för mycket stress kan leda till stressrelaterad sjukdom.

Hälsa förklaras av chefer som en sund känsla av välbefinnande, vad gäller den psykiska som den fysiska hälsan (Lundqvist, Eriksson & Ekberg, 2010). Enligt Rosen och Ross (2014) kopplas hälsan till en individs rötter med förklaring att när en individ koncentrerar sig på vem de verkligen är kan individen bättre rikta sina känslor och tankar till deras beteende. Rosen och Ross (2014) skriver att ledare som riktar sin uppmärksamhet mot sin personliga hälsa och utvecklar den, har en klarhet och ärlighet med vilka dem är och vad dem kan uppnå. Ledare som använder sig av att utveckla sin personliga hälsa vet hur de ska mäta sig själva med vad som finns på insidan. Inte av en hög status roll och resultatet visar sig i ett ledarskap som är högt personligt, djupt grundat och starkt nog att hantera press av förändringar (Rosen och Ross, 2014). Detta menar Rosen och Ross (2014) ska hindra en ledare från att knäckas av pressen och utveckla ett ledarskap som visas genom arrogans, uttömd energi och rädsla.

Corin et al. (2015) lyfter fram i deras teori, att hos cheferna i den offentliga sektorn, framkommer det att faktorer som höga arbetskrav i kombination med begränsade arbetsresurser, kontroll samt support kan vara orsaken till ohälsa. Det styrks med vad Lundqvist et al. (2010) kommer fram till i sin teori, att en bidragande till stress enligt cheferna är tidsbristen och att det krävs snabba beslut vad gäller arbetsuppgifterna som de ansvarar över. En bidragande faktor till ytterligare arbetsbelastning förklarar cheferna själva med att de tar på sig ytterligare arbetsuppgifter än vad de faktiskt fordrar och därefter oroar de sig för att de inte utför dem ordentligt (Lundqvist et al., 2010).

3.7. Hälsofrämjande ledarskap

Eriksson, Skagert och Dellve (2013) redogör för att de flesta arbetsplatser i Sverige som använder sig av begreppet hälsofrämjande ledarskap, gör det för att dämpa sjukfrånvaron. Problematiken med att använda begreppet är att det används alldeles för snävt, hälsa innefattar mer än en sänkt sjukfrånvaro (Eriksson et al., 2013). Eriksson et al. (2013) anser att arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang också ingår i det hälsofrämjande ledarskapet. För att ett hälsofrämjande ledarskap ska fungera krävs det att organisationen avsätter tid och resurser (Eriksson et al., 2013). Grönlund och Stenbock-Hult (2014) redogör för att de villkor som existerar för hälsofrämjande ledarskap är att ledaren har; *förståelse, mod* och *etiskt bemötande*. Förståelse handlar enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) om att ledaren ska visa uppskattning, intresse för arbetet och ge medarbetarna förmåner. Förståelse handlar likaså om att ledaren ska stötta medarbetarna när de vill utvecklas i sin profession och ge dem möjligheter till utveckling. Mod visas av en ledare genom kommunikation. Kommunikationen kan exempelvis vara att ledaren måste kunna motivera sina beslut och informera medarbetarna om dessa beslut. När en ledare enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) gör detta får medarbetarna en större förståelse för beslutet och har lättare för att acceptera det. Kommunikation innefattar likaså att ledaren ska återge feedback till sina medarbetare. Ledaren måste likväl våga vara ledare och ta kontroll över helheten och kunna hantera konflikter. En ledare bör likaså kunna ta hastiga beslut. En intellektuell god hälsa hos ledaren krävs då omvärlden är mer föränderlig och komplex, för att ledaren ska kunna värdera svåra problem och ta välgrundade beslut (Rosen och Ross, 2014).

Ledarna måste kunna påverka sina medarbetare för att driva igenom det hälsofrämjande ledarskapet (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014). Detta kan de göra genom att behandla medarbetarna jämlikt och rättvist samt skapa tillit. Tillit är en nyckelprocess i många ledarskaps teorier enligt Dansereau et al (2013). Medarbetarna bör få den känslan av att chefen stöttar och bryr sig om medarbetarna samt att chefen ska vara intresserad av arbetet som utförs för varje individ, vilket skapar tillit till chefen (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014). Grönlund och Stenbock-Hult (2014) beskriver vidare hur kommunikation är en viktig del i påverkningsprocessen, till exempel genom att cheferna via kommunikation visar sin uppskattning till sina medarbetare. Det som skiljs åt från det ovanstående är att ledaren har en känsla för situationen och är närvarande i stunden samt klara av att reagera snabbt vid behov. Ledaren ska gemensamt med medarbetarna skapa en samhörighet och gemensamhet i verksamheten (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014).

Grönlund och Stenbock-Hult (2014) beskriver att en ledare som har; *bristande moral och växelverkan* samt *att individen gömmer sig bakom sin titel*, inte utövar hälsofrämjande ledarskap. Detta kan uppfattas av medarbetarna som oetiskt handlande. Det gör att medarbetarna inte känner sig uppskattade eller sedda och att chefen bara finns där för att uppfylla ledningens krav och inte stötta medarbetarna. Det kan likväl leda till att en svag kommunikation uppstår, eftersom att chefen inte kan ta till sig kritik eller ge respons (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014). Dansereau et al (2013) redogör däremot för att det finns ledare som inte är närvarande på arbetsplatsen och de kommer därför inte att påverka sina

medarbetare. I och med att ledarna inte är på plats kan medarbetarna hitta sina egna vägar för att nå de mål som finns uppsatta, vilket ökar deras kreativitet (Dansereau et al., 2013). Att gömma sig bakom sin titel innebär att chefen har bristande mod och att chefen är så uppgiftsinriktad att medarbetarna glöms bort. Det kan bidra till att dem blir frustrerade eftersom att chefen fastnar i tidigare mönster och inte inspirerar personalen. (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014).

3.7.1. Hållbart medarbetarskap som modell för chefer

SKL (Sveriges kommuner & landsting, 2016) och RKA (Rådet för främjande av kommunala analyser) följer upp kommuner och landsting med hjälp av undersökning och inriktning på hållbart medarbetarengagemang som förkortas HME. Genom att skicka ut enkäter till kommuner och landsting med fokus på hållbart medarbetarskap kan de följa upp och utvärdera arbetsgivarpolitiken hos dessa arbetsgivare. Anledningen till att deras undersökningar brukas är för att jämföra medarbetarengagemang med verksamhetsresultatet. Själva HMR-enkäten riktar in sig på tre områden; motivation, ledarskap och styrning, figur 3 nedan (SKL, 2016).



Figur 3. Modell över hållbart medarbetarskap (SKL, 2016)

Arbetsgivarpolitik förklaras av SKL (2016) är ett styrmedel för att nå goda resultat för organisationen. Modellen har som avsikt att utvärdera vissa delar av arbetsgivarpolitiken inom kommuner och landsting som innefattar styrning mot bra resultat genom att skapa förutsättningar för ett stort medarbetarengagemang. Dock poängteras det att hela arbetsgivarpolitiken inte täcks in i modellen. Syftet med själva HME-modellen är att kommuner och landsting dels ska kunna jämföra sina resultat gentemot varandra med avsikten för lärande och utveckling. Likaså för att möjliggöra analyser av koppling mellan medarbetarengagemang och verksamhetsresultat. Tanken bakom hela modellen är att sätta fokus på medarbetarna som en central resurs för verksamheten (SKL, 2015).

I personalintensiva organisationer, som kommuner och landsting bedöms medarbetarengagemang som en av de viktigaste förutsättningarna till att organisationer når

goda resultat. Dock påtalar SKL (2015) att medarbetarengagemang inte har vetenskapliga grunder och att när det utförs mätningar på detta bör det utföras på ett bra sätt. Lika att de utförs på ett sådant sätt som avsändaren kan förhålla sig till och vara i stånd att styra sig efter. Det är ett generellt begrepp som beskriver medarbetarnas motivation och förutsättningar för att göra sitt bästa för organisationen de är anställda hos. Ett engagemang innebär likväl att medarbetarna på något sätt förverkligar sig själva och erfar personlig utveckling i sitt arbete, vilket gynnar dem själva samt arbetsgivaren (SKL, 2015).

3.8. Ledarens hälsa

Rosen och Ross (2014) presenterar en modell med sex personliga egenskaper eller dimensioner för en lyckad och hälsosam ledarstil som presenteras i modell 3 nedan:



Figur 4. Modell "Ledaren" (Rosén och Ross, 2014)

Rosen och Ross (2014) betonar att det är nödvändigt för en ledare att vara i en god fysisk form för att inneha den energi och uthållighet som krävs för de hårda krav som ställs på ledaren. För att uppnå en god fysisk hälsa påstår Rosen och Ross (2014) att det krävs en medvetenhet om att kroppen och sinnen är sammankopplade, det är när dessa två arbetar tillsammans en god fysisk hälsa kan uppstå. Genom en god fysisk hälsa skapas en långsiktig strategi för elasticitet. Effektiva ledare är optimistiska och påverkas inte av negativa känslor, de vet likaledes vilka styrkor och svagheter de har utan att beskylla sig själva (Rosen & Ross,

2014). En känslomässig frisk ledare är bekväm i den tvetydiga miljö som finns och kan studsas snabbt tillbaka från motgångar vilket är nödvändigt för att möta osäkerheten. Egenskaper såsom anpassningsförmåga och acceptans för förändringar anser Rosen och Ross (2014) som viktiga egenskaper för en ledare. Genom en djup nyfikenhet kan ledare ta itu med de krav som ställs på dem. Nyfikenheten kan enligt Rosen och Ross (2014) bistå ledaren att enklare hantera hastiga förändringar eftersom att de är mer angelägna att lära sig och har en bättre förmåga att behålla information. Den intellektuella hälsan gör att ledaren kan tänka i nya banor och är mer flexibel, vilket gör att ledaren kan se idéer utifrån olika perspektiv samt ifrågasätta sig själv och andra.

Rosen och Ross (2014) beskriver, för att ledare ska kunna använda sig av sitt inflytande måste dem vara mer informell vilket endast kan ske genom starka personliga band. Som ledare är det också viktigt att vara genuin, vilket skapas genom ärlighet, konsekvent handlande och kommunikation från ledaren (Rosen och Ross, 2014). Sunda ledare har förmågan att omvandla hårt arbete till ett konkret resultat för att nå sin högsta potential vilket i sin tur gör dem till goda föredömen. För god yrkes hälsa är det viktigt att ledarna vet vilka områden som är meningsfulla för dem personligen (Rosen & Ross, 2014). Ledare som visar en önskan för personlig behärskning, för de åtgärder som krävs, kan enligt Rosen och Ross (2014) uppnå goda resultat. Genom att erkänna ett högre syfte, något som är större än organisationens mål, kan ledaren enklare att skapa kontakt med fler grupper samt bygga upp ett förtroende hos dem. Erkännandet kan göra det enklare för ledaren att ta itu med komplexa utmaningar (Rosen och Ross, 2014). Med utgång i dessa sex egenskaper/dimensioner påpekar Rosen och Ross (2014) att när en ledares hälsosamma rötter vårdas *kan* ett positivt resultat visa sig finansiellt för organisationen.

3.9. Teoridiskussion

De teorier som presenterats ovan benämns utifrån varierande synsätt och perspektiv. Teorierna som kopplas till begreppet ledarskap ter sig lite olika. Eriksson et al. (2013) ser på ledarskap ur medarbetarnas ögon. De beskriver ledarskap till att vara av en stor relevans till hur medarbetarna trivs på arbetsplatsen. Northouse (2010) däremot förklarar att ledarskap är anknutet till psykologiska delar. Dessa delar benämns som personligheter och kännetecken som en ledare kan inneha. Den ena teorin utgår från medarbetenas syn för att förklara ledarskap och den andra från hur en ledare skall vara. Dansereau (2013) knyter ihop de två benämnda teorier med ett tredje steg, interaktion. Ledarskap är interaktionen mellan ledaren och dess följare medan Yukl (2012) i sin teori istället lutar sig mer mot Northouse (2010) sätt att se på ledarskap. Yukl (2012) lyfter fram termer som visar sig i form av egenskaper, beteende, inflytande, interaktionsmönster och relationer. Termer som eventuellt mer lutar sig emot ledaren själv men som faktiskt likaså benämner relationer och interaktionsmönster som Dansereau (2013) beskriver. Teorierna är snarlika men skiljer sig på vilket synsätt de väljer att se på ledarskap utifrån eller från vilken position.

Ledarskap har delats upp i diverse kategorier för att undersöka olika delar av själva ledarskapet, delarna har sedan undersökts av varierande teorier som antingen stärker varandra eller sätter sig emot varandra. När det kommer till dilemman med olika logiker framhäver Wikström och Dellve (2009) tre logiker; den administrativa logiken, medarbetarskaps logik samt den strategiska logiken. Dessa dilemman kan knytas samman med de teorierna där de föreslås hur arbetet med ledarskap skall se ut och formas, teorier som hur organisationen ser på ledarskap av Yukl (2010) och Björklund et al. (2013) med flera. Det är en mycket bred teori som kan infinna sig i de flesta teorier där det koncentrerar sig på det administrativa och medarbetare, där det fokuseras på strategier mer specifikt.

Hälsa förklaras utifrån teorin som en känsla av sunt välbefinnande. Lundqvist et al. (2010) redogör för att hälsan är både psykisk och fysisk. Rosén och Ross (2014) är inriktade mot den psykiska hälsan. Rosén och Ross (2014) beskriver att en ledare som har en god hälsa är en bättre ledare som kan klara av mer saker såsom förändringar och pressen för att utveckla sitt ledarskap. Utifrån Björklund et al. (2013) framkommer det att chefer har en låg sjukfrånvaro vilket bekräftas av Dellve et al. (2013). Det framkommer likaså att chefer känner sig stressade (Björklund et al, 2013; Dellve et al, 2013). I dagens samhälle har det blivit en norm för chefer att uppleva sin arbetssituation som stressfylld (Björklund et al., 2013). Enligt Björklund (2013) kan stressen från cheferna smitta av sig på medarbetarna. Teorin visar att det finns många olika orsaker till varför stress uppstår. Wallin et al. (2014) påtalar att en anledning till att chefer blir stressade är att cheferna inte känner någon tillit ifrån medarbetarna. En annan anledning till att chefer känner stress är enligt Björklund et al. (2013) att de har en befattning på en lägre nivå. Lundqvist et al. (2010) redogör för att stress kan orsakas av en felmatchning mellan ledarskapsstilen och förväntningar från organisationen. Corin et al. (2015) hävdar att höga arbetskrav i kombination med begränsade resurser skapar stress vilket Lundqvist et al. (2010) håller med om då tidsbrist är bidragande faktor till stress. En ledare som har en hälsosam ledarskapsstil innehar enligt Rosén och Ross (2014) dessa sex personliga egenskaper samt dimensioner; god fysisk hälsa, god emotionell hälsa, god intellektuell hälsa, god social hälsa, god yrkes hälsa och god spirituellt hälsa. En ledare som uppfyller dessa personliga egenskaper samt dimensioner kan påverka sina medarbetare så att de får en bättre hälsa. Med hjälp av dessa egenskaper som Rosén och Ross (2014) presentera, hur en ledare bör vara hälsosam, kan det eventuellt vara en lösning för den teori som Wallin et al. (2014) påtalar om stress bland medarbetare till exempel.

4. Metod

Vi vill med detta avsnitt presentera metoden vi använde oss. Följande kommer att presenteras; val av metod, material från vår egen enkätundersökning för enhetscheferna samt kommunens medarbetarundersökning och avslutar med genomförandet av vår studie.

4.1. Val av metod

Vi valde att utföra en totalundersökning och samtliga anställda enhetschefer blev inbjudna till att delta i vår undersökning. Totalundersökningen valdes på grund av att vi avsåg få en bred bild över hur informationen tedde sig att se ut inom vård och omsorgen. Vi använde oss utav en kvantitativ metod för att samla information bland enhetscheferna inom förvaltningen vård och omsorg i den valda kommunen. I en kvantitativ metod kan metoder såsom intervjuer och enkätundersökningar göras och vi valde att använda oss av enkätundersökning. Vi kommer presentera metoden intervju och enkätundersökning för att sedan förklarar varför vi valde enkätundersökning som alternativet till vår studie.

Intervjuer kan genomföras både enskilt eller i fokusgrupper med sex till åtta deltagare (Denscombe, 2013). Fördelar med intervjuer är att den som intervjuar kan få ett djup av informationen och forskaren kan få värdefulla insikter samt att den är flexibel (Denscombe, 2013). Nackdelar med intervjuer är att de är tidskrävande och kräver resurser, både tid och pengar, för att forskaren ska ta sig till platsen. Intervjuer kan likaså kränka respondentens privatliv (Denscombe, 2013). När forskaren tar med sig utrustning, såsom bandspelare eller kamera, kan det ske att respondenten talar för protokollet eftersom att de befinner sig i en konstlad situation (Denscombe, 2013). Enligt Yukl (2012) är enkätundersökningar den i särklass vanligaste metoden att studera ledarbeteende. Däremot kan det vara svårt att tolka resultaten av enkätundersökningar då det kan finnas begränsningar i frågeformulärens utformning och problem med att fastställa orsaksförhållanden (Yukl, 2012). Denscombe (2013) redogör för att enkätundersökningar ger en bred täckning och förkodad data, likaså billig att genomföra.

Intervjuer ansåg vi hade tagit för lång tid om vi skulle besöka alla enhetscheferns arbetsplatser och det skulle vara svårt att anpassa alla scheman med varandra för att genomföra fokusgrupper. En enkätundersökning kan skickas ut via sidor på internet som specialiserar sig på enkäter samt sänder ut dem på en gång till de respondenter som valts. Detta sätt var en tidsbesparande metod och inga mellanhänder användes mellan transaktioner av enkäterna.

En undersökning kan antingen ha en deduktiv-, induktiv- eller abduktiv ansats. Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) beskriver att en undersökning som har en deduktiv ansats, utgår forskaren från en referensram som exempelvis kan vara teorier eller modeller för att sedan formulera hypoteser. Efter att hypoteserna formulerats fortsätter forskarna med att göra observationer för att sedan kunna beskriva verkligheten genom mätningar och tolkningar (Wiedersheim-Paul och Eriksson, 1999). Vi valde att ha en deduktiv ansats, vi utgick ifrån de teorier och modeller som vi samlat in när vi utformade de frågor, vilka enkätundersökningen bestod av. Eftersom att vi har läst kurser inom de ämnesområden som vi berör i denna studie

så ger det oss en förförståelse. När enkätundersökningen samlats in skapade vi våra egna tolkningar utifrån svaren och den referensram som fanns.

4.2. Material

De enhetschefer som ingick i vår undersökning arbetar inom vård och omsorg i en kommun i mellersta Sverige och det är den population vi valde att inrikta oss mot. Population beskrivs av Vejde (2011) är *alla* individer som är i en enhet som intresserar undersökaren. Dock kunde inte samtliga enhetschefer inom hela kommunen ingå i vår enkätundersökning för enhetschefer på grund utav för lite resurser och vi fick göra en urvalsram som endast inkluderade *en* förvaltning i kommunen. Med urvalsram menas det att det är bara en del av populationen som kommer att ingå i undersökningen (Vejde, 2011). Gällande sjukfrånvaron hos enhetschefer så är långtidssjukfrånvaron nära på obefintlig men kortare frånvaro förekommer. Antalet enhetschefer som har delgivits vår enkät i chefsundersökningen är 17 stycken. De flesta av enhetscheferna arbetar enskilt men en del av dem har en biträdande enhetschef vid sin sida som stöd för det administrativa och dessa biträdande enhetschefer fick erhålla enkäten likaså. De fick enkäten skickat till sig via mejl med en länk till enkäten så att de kunde svara på den i lugn och ro.

De sekundärdata som vi har samlat in är de kommunala policydokument som vi fick ta del av, samt den tidigare medarbetarundersökningen som utförts av kommunen. Genom att kontakta stadshuset i den kommun vi valde att undersöka fick vi ta del av hela medarbetarundersökningen och kunde ej begränsa den endast till den enskilda förvaltning vi var intresserade av. En granskning av medarbetarundersökningen indikerade att sjukskrivningar existerade och att en av flera faktorer till sjukskrivning kan vara ledarskapet hos medarbetarnas närmsta chef (vilket kan ses nedan, i figur 6). Både bland kvinnor och män, därav valde vi att fortsätta undersöka ledarskapet i den förvaltning vi hade valt.

I och med att kommun vill vara anonym så kommer inte policydokumentet att bifogas, den kan ta bort anonymiteten. Förberedande information samlades in vid samtal med områdeschefen, samt personalkonsulter och personalsekreterare på kommunen. Samtalen gjordes innan undersökningen påbörjades och kommer därför inte att bifogas som empiri. Dock framkom mycket information under samtalen. Denna information frågade vi om vi fick använda oss av och vi upplyste likväl om att informationen kunde användas i arbetet, vilket godkändes från samtliga som vi samtalade med.

Resultaten ifrån vår egen enkätundersökning för enhetscheferna kan betraktas som primärdata.

4.2.1. Statistisk data och diagram

Den data vi samlat ihop benämns av Vejde (2011) som observationer och bildar statistik data. Statistisk data utgörs av observationer som föregås av medveten planering, detta utgör en del av det material vi har samlat in, med statistiskt material (Vejde, 2011). Resultaten från enkäten har delats upp på ordinaldata och nominaldata. Ordinaldata förklaras av Vejde (2011) är data som kan rangordnas, ekvidistans saknas och den absoluta nollpunkten saknas. Nominaldata förklaras av Vejde (2011) vara data som klassificeras i grupper som inte kan rangordnas slumpmässigt, ekvidistans saknas och inte heller här finns absolut nollpunkt. För att presentera den data vi har fått fram från enkäten har vi använt oss av diagram, Vejde (2011) beskriver att diagram är det som belyser data samt Backman (2008) beskriver det som en tolkning av tabellen till en synlig bild. Vejde (2011) fortsätter att beskriva diagram med att de kan utformas på varierande sätt, endast fantasin sätter gränser. Vi valde att använda oss av stolpdiagram för att tydliggöra data till vårt arbete. Vejde (2011) beskriver att stolpdiagram är rimlig som bild när en variabel är kvantitativ och diskret.

4.2.2. Etiska riktlinjer

De etiska riktlinjer som berörde vår metod riktar sig mot informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser samt forskarens roll som Kvale (2014) benämner och förklaring följer. Informerat samtycke beskriver Kvale (2014) är den del där forskare har rollen att informera om det allmänna syftet med till exempel enkät, hur den är upplagd samt vilka risker och fördelar som följer med i deltagandet. Likaså bör syftet presenteras för deltagarna. Konfidentialitet förklaras av Kvale (2014) som de överenskommelser som deltagarna ingår tillsammans med forskarna om hur data ska presenteras vilket vi har inkluderat i de samtal vi haft med dem vi samtalat med under denna studie. Konsekvenserna av en undersökning bör bedömas som deltagarna kan lida av samt de konsekvenser som kan uppstå efter dem deltagit (Kvale, 2014). Avslutningsvis för kvaliténs och hållbarhetens skull i de etiska beslut som tas i studien är forskarens roll avgörande, det hör till att forskaren ska söka uppnå en hög vetenskaplig nivå på den information som publiceras (Kvale, 2014).

4.3. Genomförande

Vi har genomfört undersökningen för vårt examensarbete i tre delmoment.

- Kartläggning av kommunens medarbetarundersökning för att få fram kopplingar till chefers ledarskap,
- Insamling av information från kommunen, samt tolkning som kopplas till enhetschefer,

- Enkätundersökning för enhetschefer i vård och omsorgsförvaltningen.

Kartläggningen inleddes med att vi, via mejl, kontaktade förvaltningschefen och ett samtal bokades in. Samtalet handlade om den redan genomförda medarbetarundersökningen som kommunen utfört samt om vår idé att genomföra en enkätundersökning för enhetscheferna, vilket vi har presenterat i bakgrunden. Förvaltningschefen tipsade oss om att ta kontakt med en av kommunens personalkonsulent samt en personalsekreterare för att få kompletterande uppgifter. Kontakt togs med både personalkonsulenten samt personalsekreteraren och någon vecka senare möttes vi av dem båda samt en annan av kommunens personalkonsulenter medverkade på mötet. Innan alla möten informerade vi om de etiska riktlinjerna och att de när som helst kunde avbryta deltagandet i våra samtal.

Under tiden mellan och efter mötena samlades teori in och en metod utformades för tillvägagångssättet samt en frågemall för enkätundersökningen. När frågemallen var utformad testades frågorna på fyra individer som inte har med urvalet att göra, här kom det upp att några frågor fick formuleras om. Varpå de skickades ut till enhetschefer som fick en vecka på sig att svara på enkäten. När tiden gått ut upptäcktes det att svarsfrekvensen var låg. Svarstiden utökades och de som inte svarat på enkäten fick ytterligare en chans att svara och det skickades även ut en påminnelse den sista dagen. Områdeschefen påminde likaså sina enhetschefer att svara på enkätundersökningen. Svarsfrekvensen blev något högre och men bara hälften hade likväl svarat.

När svaren samlats in sammanställdes dessa och analyserades för att finna samband till ledarskapet och den psykosociala arbetsmiljön för medarbetarna. Detta gjordes genom att jämföra svaren från medarbetarundersökningen som kommunen utfört till dem svar vi fick in av vår enkät från enhetscheferna. För att få fram en del av den psykosociala arbetsmiljön för enhetscheferna ansåg vi att genom medarbetarnas svar kunde vi tolka mer djupgående till vissa kopplingar mellan enhetschefernas ledarskap och medarbetarnas sjukskrivningar. Genom dessa steg; sammanställning, analys och resultat kunde vi presentera ett exempel hur enhetscheferna kan förmedla ut sitt ledarskap gentemot medarbetarna för att eventuellt kunna bidra med en sänkning av sjukfrånvaron.

4.3.1 Genomförande av vår enkätundersökning

Vår enkät för enhetscheferna sammanställdes av två enkäter som är ifrån Göteborgs universitetsbibliotek (2011) och Uppsala universitetsbibliotek (2007), de användes som mallar för frågor och design. Dessa valdes efter en genomsökning av andra universitets bibliotek eftersom de riktade sig likväl mot ledarskap. Genom mallarnas hjälp fick vi fram sjutton frågor varav hälften av frågorna erhöles från mallarna och den andra hälften utformades av oss själva. Enkäten innehöll semistrukturerade frågor. Vi valde detta sätt för att få deltagarna att analysera mer än att bara kryssa i ett alternativ som svar på en fråga och likaså var enkäten anonym. Enkäten sändes ut via mejl med en länk till en enkät vi hade skapat med hjälp av ett verktyg för skapande av enkäter, till enhetscheferna med ett meddelande om vad enkäten innehöll samt svarstiden för svar. Likaså lades de till ett avsnitt om forskningsetiken och

deras rätt att avbryta enkätundersökningen. Svaren analyserades och sammanställdes för resultatdelen och enkäten finns med som bilaga 1 i slutet på studien.

Enligt Denscombe (2009) kan ett frågeformulär yttra sig på diverse sätt men för att klassas som *forskningsmässiga* formulär skall de uppnå vissa krav:

- *De skall vara konstruerade för att samla information som sedan kan nyttjas som data för analys.*
- *Innehålla en nedtäckande serie frågor.*
- *Samla information genom att fråga individer direkt om det som har att göra med undersökningen.*

Ett frågeformulär ska vara kort och koncist enligt Denscombe (2009) och ska bara innehålla de frågor som är betydelsefulla för undersökningen. Det viktiga är att få fram nyckelfrågorna för undersökningen. Som forskare måste hen försäkra sig om att frågorna inte är irriterande eller besvärande för respondenten att svara på. Respondenten ska få en viss information, kännedom eller uppfattning om frågornas tema. Detta skapar lite tankeverksamhet innan frågorna skall fyllas i och kan undvika svar som ”vet ej”. Likaså ska frågornas stil vara lämpad för målgruppen som frågorna riktar sig mot då frågorna kan formuleras på annorlunda sätt gentemot varje målgrupp. Det är viktigt att respondenterna bara svara för sig själva då det är ingen bra idé att svara för någon annan, uppfattningarna kan dela sig vad gäller frågorna. Frågorna skall gälla ett ämne och är av den karaktären som respondenterna är villiga att besvara, men det riktar sig speciellt mot frågor som är personliga och eller om moraliska/rättsliga felsteg. (Denscombe, 2009).

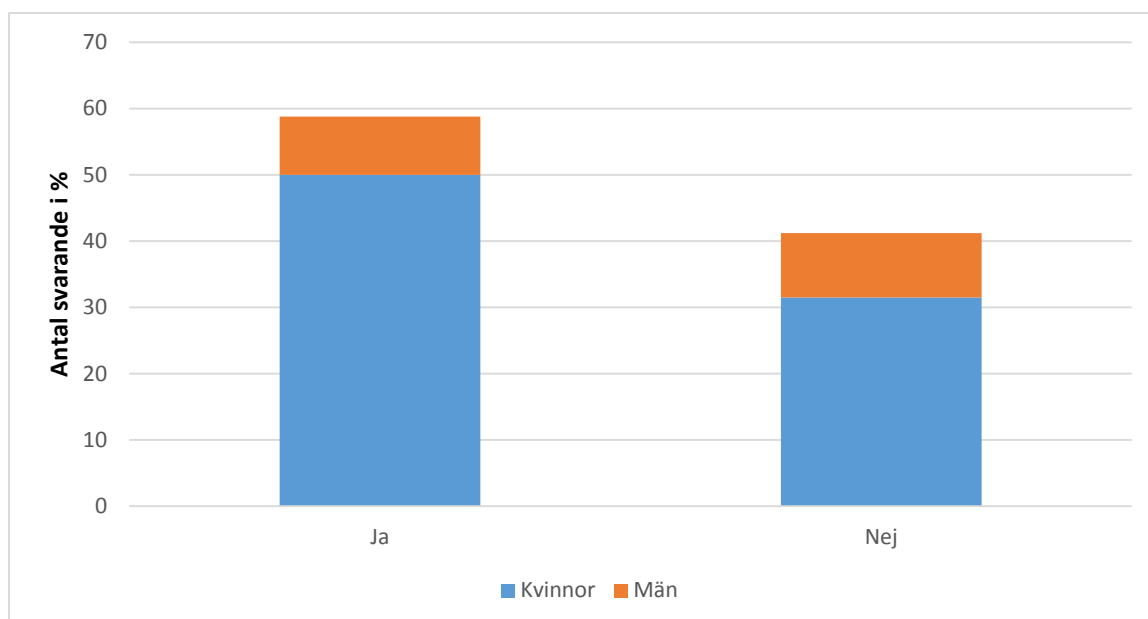
5. Resultat och Analys

I denna del av vår studie kommer vi att presentera den empiri vi samlat in. Empirin kommer att delas upp i två delar. Den första delen är den empiri vi fått ta del av i den medarbetarundersökning som kommunen genomförde 2013. Denna medarbetarundersökning valde vi att inkludera på grund av att kunna koppla ihop svar från medarbetarna som faktorer för vad enhetscheferna kan begrunda på i sitt ledarskap. Likaså de verktyg enhetscheferna erfordra för att förmedla sitt ledarskap. Den andra delen består av empiri som samlats in från vår egen enkätundersökning för enhetscheferna för att kartlägga hur ledarskapet ser ut i dag i den förvaltning vi valt.

5.1. Medarbetarundersökning för alla medarbetare i kommun

Kommunen har använt sig av SKL (Sveriges kommuner och landsting) för medarbetarundersökningen, en så kallad HME-enkät (hållbart medarbetarengagemang), för att undersöka sitt medarbetarengagemang. Enligt SKL (2015) kan dessa likväl brukas som material vid jämförelser av kommuner för att upptäcka brister och fördelar, de kan hjälpa varandra. Efter samtal med personalenheten kommer det fram information om att de försöker få bukt på sjukskrivningarna inom förvaltningen vård och omsorg och därav gör de medarbetarundersökning med jämna mellanrum för hela kommunen för att sedan titta närmre på de olika förvaltningarna.

Av de 1 704 medarbetare som deltog i medarbetarundersökningen som kommunen utförde år 2013 svarade 58,8 % att de någon gång hade varit frånvarande från sitt arbete på grund utav sjukdom. Av de som angivet att de någon gång under 2014 var frånvarande på grund av sjukdom var det av kvinnorna 61,3% (852 individer av 1389 individer) som angav att de varit frånvarande på grund ut av sjukdom och 47,6 % (150 individer av 315 individer) av männen som angav samma sak. Nedan i figur 5 redovisas hur många medarbetare som varit frånvarande från sitt arbete på grund utav sjukdom under 2014.



Figur 5: frånvaro på grund av sjukdom (medarbetarundersökning, 2013)

Faktorerna till att de haft sjukfrånvaro från sitt arbete var ett flertal, vilket visas i figur 6 nedan. De främsta orsakerna som framkom, till sjukfrånvaron, från medarbetarundersökningen var den kategori som kallas för annat, vilket vi utifrån de andra alternativen som fanns att välja på kan tolka som att de var sjuka eller vårdade sjuka barn. Bland kvinnorna var den andra största orsaken till sjukfrånvaro personliga skäl där det förekommit händelser i deras privatliv men hos männen var det den tredje största orsaken till sjukfrånvaro. Den andra största orsaken till sjukfrånvaro hos männen var den fysiska arbetsmiljön där det kan ingå bland annat tunga lyft och höga ljudnivåer. Hos kvinnorna var den fysiska arbetsmiljön den tredje största orsaken till sjukfrånvaro. Medarbetarundersökningen är gjord med 1 704 medarbetare i kommunen, en siffra som innefattar fler förvaltningar än den undersökta i denna studie. Men det är en generell visning om hur medarbetare i den valda kommunen är nöjda med kommunens och chefers ledarskap, den kommun där vår förvaltning ingår i.

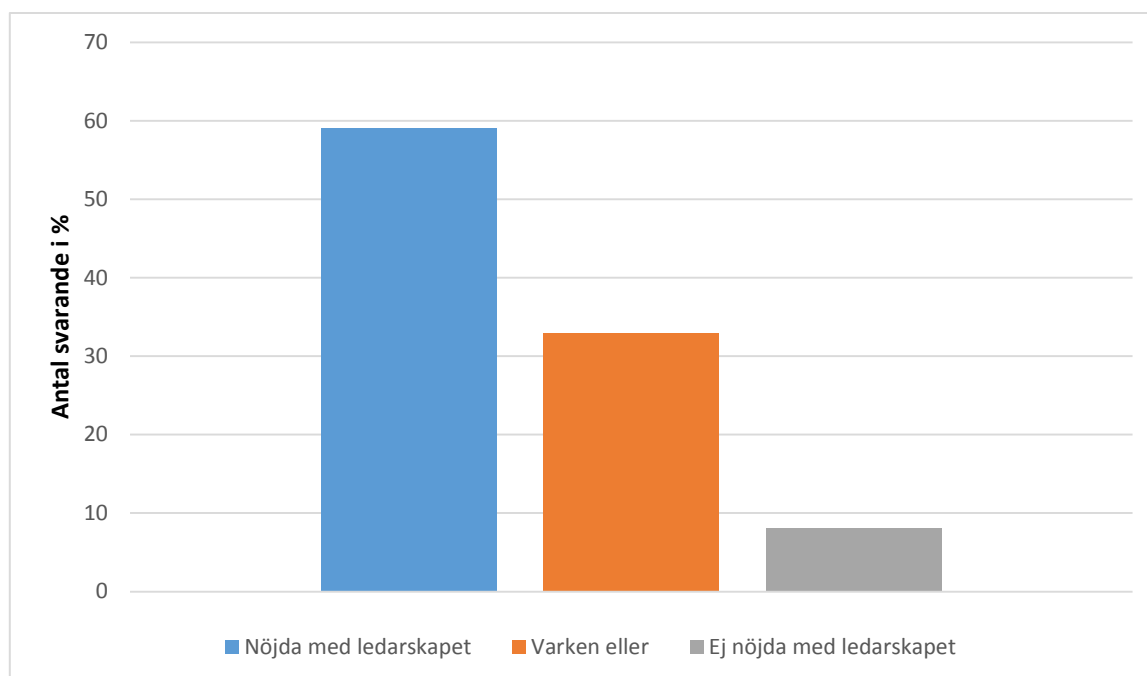
Orsak till sjukfrånvaro	Kvinnor		Män		Totalt	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Diskriminering, kränkning eller trakasserier	18	2,1	2	1,3	20	2
Hot och/eller våld i arbetet	10	1,2	3	2	13	1,3
Den fysiska arbetsmiljön	234	27,5	28	18,7	262	26,1
För mycket att göra på arbetet	99	11,6	7	4,7	106	10,6
Understimulerade arbetsuppgifter	9	1,1	5	3,3	14	1,4
Ledarskapet hos närmsta chef	27	3,2	5	3,3	32	3,2
Övergripande ledningen i sin egen förvaltning	8	0,9	6	4	14	1,4
Vantrivsel i min arbetsgrupp	27	3,2	5	3,3	32	3,2
Personliga skäl	123	14,4	17	11,3	140	14
Annat	581	68,2	117	78	698	69,7
Totalt	1136	133,3	195	130	1331	132,8

Figur 6: En eller flera orsaker till sjukfrånvaron bland medarbetarna (medarbetarundersökningen, 2013)

Eriksson et al. (2013) påpekar att ledarskap har en betydande effekt på en medarbetares trivsel på sin arbetsplats vilket kan jämföras med den del i medarbetarundersökningen där medarbetare varit hemma på grund av missnöjet med kommun och chefers ledarskap. Det är en liten procent, cirka 3,2 %, i jämförelse med de andra faktorerna men likaså en faktor som syns både hos männen och kvinnorna i medarbetarundersökningen från kommunen, den existerar och kan styrkas med hjälp av teorin att det kan förekomma sådana sjukskrivningar. Ledarskap och vantrivsel är de två faktorer som personalenheten inte innehar lösningar gentemot och därav föll vårt fokus på ledarskap efter vi tagit del av teorin. Då personalenheten påtalat den höga sjukfrånvarons siffror inom vård och omsorg så har vi fått bekräftat att en viss del av vår förvaltning (enhetschefer räknas in här med) finns bland de som är sjukskrivna, men på grund av att enhetscheferna påtalat för personalenheten att de har för mycket administrativa uppgifter är det svårt för enhetscheferna att arbeta med att följa upp rehabilitering av sina medarbetare. Wikström och Dellve (2009) tar upp varierande dilemman inom olika logiker i ledarskap och benämner här den strategiska och administrativa logiken. Vad gäller den administrativa logik som Wikström och Dellve (2009) tar upp kan mönster

känns igen från den information vi samlat in från personalenheten. Enhetscheferna har lagt fram klagomål om att de har för stor börda vad gäller den administrativa delen vilket Wikström och Dellve (2009) bekräftar. De beskriver i sin teori att mellanchefer har ett ökat administrativt ansvar då kraven har ökat på dessa chefer samt att medarbetare blir att ses som en kostnad istället för en resurs. Det är de nya ekonomikraven som ställer om synen för cheferna enligt Wikström och Dellve (2009) vilket vi kan se i kommunen likaså för enhetscheferna. När enhetscheferna ber om stöd får de till svar att det inte finns pengar påtalar personalenheten. När det gäller strategisk logik som Wikström och Dellve (2009) tar upp är det tiden för det strategiska arbete som benämns, den finns inte. Enligt dem har inte mellanchefer den tiden som krävs för att arbeta strategiskt med sin verksamhet vilket enhetscheferna i vår valda kommun har påtalat till personalenheten. Detta i form av att de önskar mer tid till sina rehabiliteringsärenden som deras medarbetare befinner sig i, de vill arbeta förebyggande mot sjukskrivningar men det är omöjligt just nu anser de i det ledarskap som kommunen styr med.

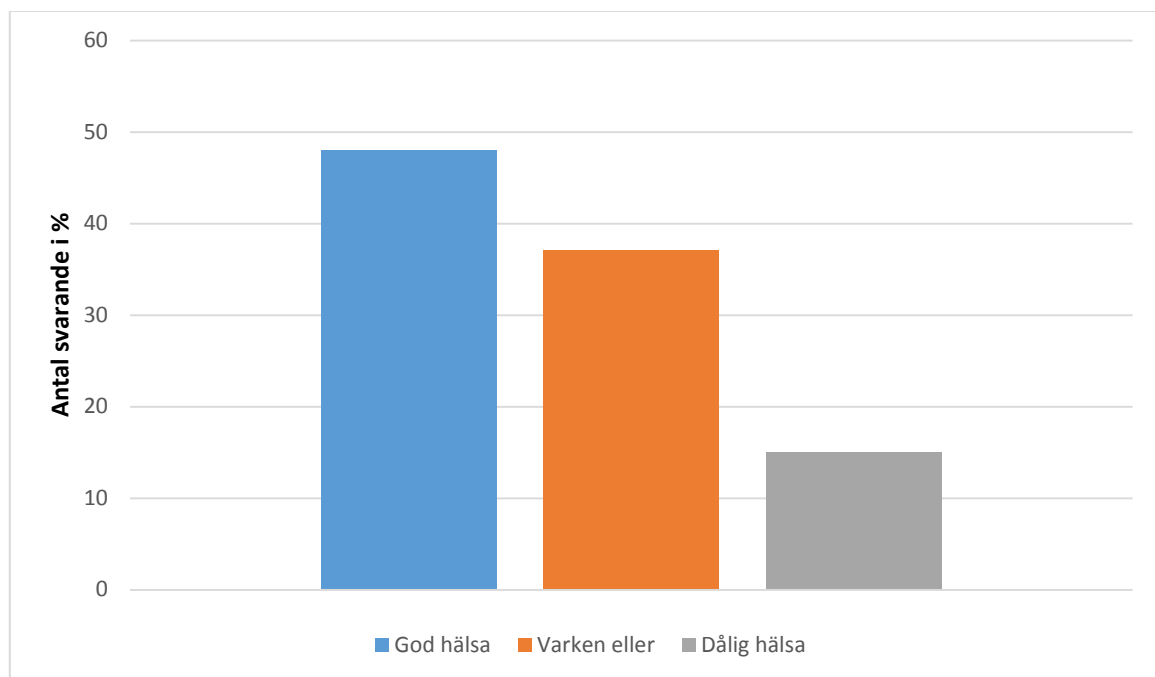
I medarbetarundersökningen framkom det likaså, som visas i figur 6 nedan, att cirka 59 % av medarbetarna är nöjda med ledarskapet, cirka 33 % var varken nöjda eller missnöjda med ledarskapet samt att cirka 8 % av de anställda var missnöjda med ledarskapet. I medarbetarundersökningen visar det sig att 1 002 medarbetare sammanlagt har varit sjukskrivna någon gång under året, manliga som kvinnliga medarbetare av olika orsaker. Av dessa är det 46 stycken som påtalar att det förekommit på grund av dåligt ledarskap från chefer samt organisationen de arbetar i vilket åter igen visar att sjukskrivningar förekommer på grund av ledarskap.



Figur 7: medarbetarnas syn på ledarskapet i kommun (Medarbetarundersökning, 2013)

Cirka 8 % av alla medarbetare i kommunen anser inte de är nöjda med kommunens eller chefers ledarskap. Varken eller stapeln står för ca 33 % av svaren. Vad gäller ledarskap enligt Northouse (2010) är det en process att leda, det handlar om inflytelse, att bygga team samt att kunna nå upp till de mål som är uppsatta. Detta kan knytas till att kanske 41 % (svaren ej nöjda samt varken eller) av medarbetarna i kommunen anser att dessa punkter inte uppnås fullt ut med ledarskapet i kommunen samt att en del eventuellt inte bryr sig om ledarskapet. Friska och hälsosamma ledare menar Yukl (2012) är produktiva och når resultat men enligt personalenheten är de enhetschefer som arbetar inom vård och omsorg friska. Inga längre sjukskrivningar förekommer bland dem men likväl anser de att det är svårt att nå målen med ekonomin. Här stämmer det bättre in med det som Wikström och Dellve (2009) beskriver ovan om logik. Tiden enhetscheferna behöver för att hinna med att leda inom vård och omsorgsförvaltningen finns inte trots att de är hälsosamma i form av motion och håller sig friska från längre sjukskrivningar.

Det framkom likaså i medarbetarundersökningen från kommunen att cirka 48 % av medarbetarna anser sig ha en god hälsa och att cirka 37 % anser att de varken har en god eller dålig hälsa samt att cirka 15 % anser sig ha en dålig hälsa.



Figur 8: Medarbetarnas syn på sin egen hälsa (Medarbetarundersökning, 2013)

Cirka 15 % av alla medarbetarna i kommunen anser sig ha en dålig hälsa. Stapeln som står för varken eller visar siffror på 37 %. För att leda efter ett hälsofrämjande ledarskap (vilket den valda kommun sträva efter) måste en ledare se mer än bara till att sänka sjukfrånvaro, det är för snävt att se det endast som ett verktyg till detta enligt Eriksson et al. (2013). De beskriver vidare att tid och resurser fordras men eftersom personalenheten poängterar att ekonomin för förvaltningen vård och omsorg brister och det görs indragningar motarbetar de sig själva med ett hälsofrämjande ledarskap. Flertalet teorierna benämner detta med tidsbrist och återkommer till det ett flertal gånger och likaså uppkommer tidsbristen i de svar som vi samlat in i vårt resultat, teorin stämmer väl överens med verkligheten. Nu går det inte att dra en direkt koppling från medarbetarundersökningen från kommun till vård och omsorgsförvaltningen

vad gäller åsikter av ledarskap från medarbetarna. Men en *generell* överblick att vård- och omsorgsmedarbetare likväl har varit med och svara på medarbetarundersökningen från kommunen. En möjlig förklaring kan ligga i de höga siffror vad gäller sjukskrivningar som personalenheten erhållit är att det kan vara kopplade till brist på ett aktivt ledarskap. I det hälsofrämjande ledarskapet måste chefer enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) ha förståelse för utvecklingen. Kommunikation är också viktigt i det hälsofrämjande ledarskapet gentemot medarbetarna från chefers håll (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014), likaså tilliten är en viktig faktor (Dansereau, 2013). Detta kan vara en möjlig förklaring till att 53 % av medarbetarna likväl har dålig hälsa eller väljer alternativet varken eller, de erhåller inte alla delar i ett hälsofrämjande ledarskap ifrån sina chefer, vilket i sig inte behöver vara negativt. Det är nödvändigt dock för chefer enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) att lära sig, att ta till sig kritik och arbeta med detta ut gentemot sina medarbetare, detta ger respons enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) ifrån medarbetarna, en dialog uppstår. Men då tidsbristen i kommunen är så påtaglig, eftersom enhetscheferna måste tänka på de ekonomiska målen och den administrativa delen, har de enligt personalenheten inte den tiden för det som benämns ovan i teorin. Ett stressat beteende kan hämma chefers uppförande enligt Björklund et al. (2013) och detta smittar av sig på medarbetarna som i sin tur blir stressade. Det kan likväl vara en förklaring till dålig hälsa hos medarbetarna men det är svårt att definiera då faktorerna för hälsa inte tydliggörs i medarbetarundersökningen från kommun.

5.2. Chefernas enkätundersökning

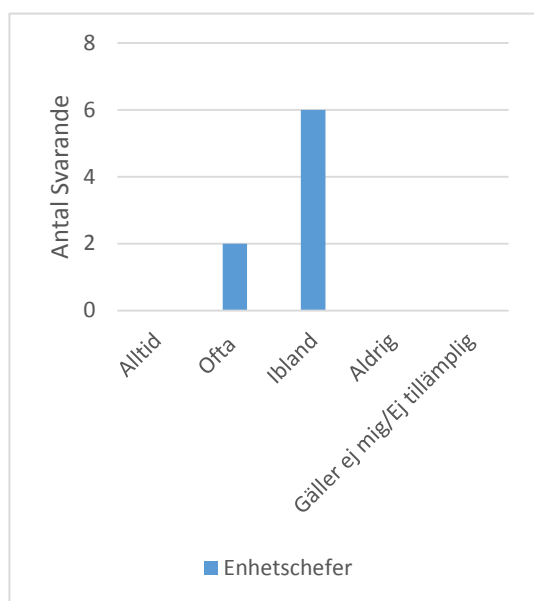
Här kommer vi presentera de svar vi erhöll från de enhetschefer som svarade på vår enkät. Vi har valt att dela upp svaren utifrån de frågor vi ställt från enkäten som finns med i denna studie som bilaga 1.

Av de 17 enhetschefer som enkäten skickades ut till var det åtta stycken som besvarade den, vilket ger en svarsprocent på cirka 47 %. Åldern hos de åtta enhetscheferna är varierande, de flesta är dock emellan 41-60 år. Bland de enhetschefer som svarade innehar de en kandidatexamen. Hur länge de innehaft sin roll som enhetschef varierar. Hälften av respondenterna har erhållit befattningen i över tio år. De övriga har erhållit befattningen i mindre än tio år. Det framkommer likaså att några har erhållit befattningen i mindre än ett år. Hälften av enhetscheferna har ansvar för mellan 21-30 medarbetare. De övriga har ansvar för mer än 30 stycken medarbetare, det framkommer likaledes att två av enhetscheferna ansvarar för mer än 40 stycken medarbetare.

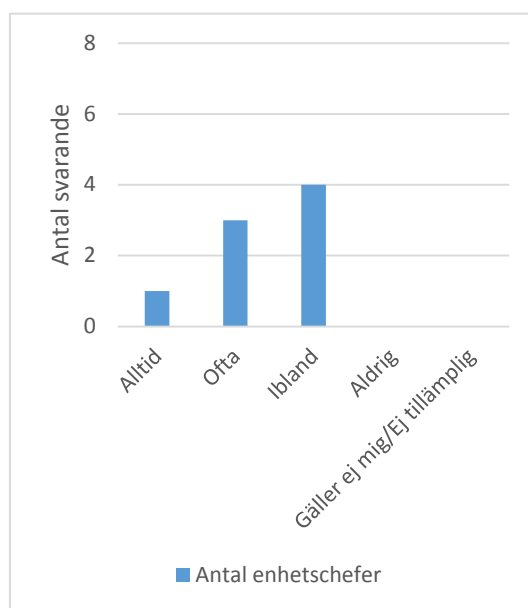
5.2.1. Beslutsfattande

När det kommer till beslutsfattande, har enhetscheferna möjlighet att självständigt kunna fatta sina egna beslut. Hälften (4) av enhetscheferna uppger att de ofta kan ta dessa beslut medan den andra hälften uppger att de ibland kan ta egna beslut. Likaså framkommer det att hälften (4) av enhetscheferna ofta föredrar att fatta beslut på egen hand resterande enhetschefer föredrar ibland att fatta beslut på egen hand. Hänsyn som enhetscheferna kan ta, till de åsikter

som kan uppstå vid beslutsfattande är gentemot enhetschefernas egen chef samt deras egna medarbetare. När det kommer till att ta hänsyn till medarbetarnas åsikter så bekänner sex (6) av enhetscheferna att deras medarbetares åsikt ibland påverkar beslutsfattandet, de andra två (2) uppger att medarbetarnas åsikter ofta påverkar beslutsfattandet, vilket redovisas i figur 8. Däremot så uppger en (1) av enhetscheferna att de alltid tar hänsyn till sina medarbetare i samband med beslutsfattande, tre (3) stycken av enhetscheferna medger att de ofta tar hänsyn till medarbetarna som framgår i figur 9. De resterande fyra (4) enhetscheferna uppger att de ibland tar hänsyn till sina medarbetare i samband med beslutsfattande.



Figur 9 visar om personalens åsikter påverkar till enhetschefernas beslutsfattande.



Figur 10 visar om enhetscheferna tar hänsyn till personalen i samband med beslutsfattande.

De flesta av enhetscheferna anser att deras egen chefs åsikt ibland är viktigare än medarbetarnas åsikt. Ett fåtal av enhetscheferna svarar att chefs åsikt ofta är viktigare än medarbetarnas.

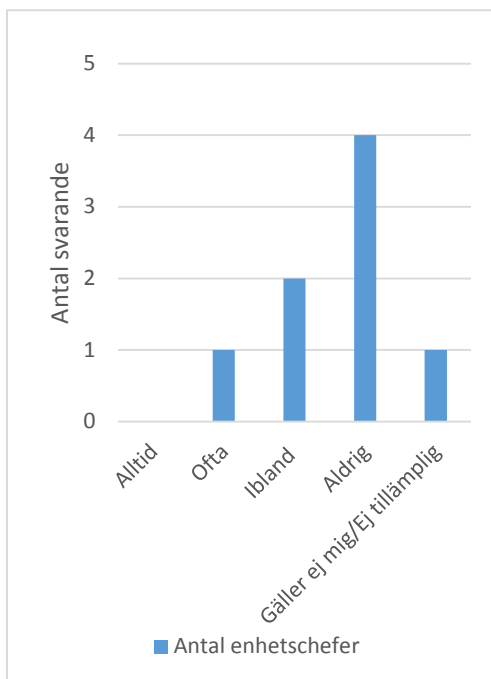
Gällande att fatta svåra eller impopulära beslut, upplever hälften (4) av enhetscheferna att de ibland lyckas vara alla till lags när tar ett sådant beslut. Tre (3) av enhetscheferna medger att de aldrig lyckas vara alla till lags vid ett svårt eller impopulärt beslut. En (1) enhetschef valde att inte svara på frågan.

Som Wikstöm och Dellve (2009) nämner är det viktigt att låta medarbetarna vara med i beslutsprocessen. I vår undersökning framkommer det att en del av enhetscheferna ofta eller ibland låter sina medarbetares åsikter påverka beslutsfattandet. Enhetscheferna tar antingen alltid, ofta eller ibland hänsyn till sina medarbetare när det kommer till beslutsfattande. Genom att lyssna och ta hänsyn till sina medarbetare kan dilemmat med medarbetarskapslogiken försvinna enligt Wikström och Dellve (2009). Grönlund och Stenbock-Hult (2014) redogör för att kommunikation med medarbetarna gör det lättare för en ledare att motivera beslut och genom det kan medarbetarna förstå varför beslutet har tagits. Något som en ledare också bör kunna göra enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) är att kunna ta snabba beslut. Därför är det kanske inte alltid lätt för enhetscheferna att lyssna på

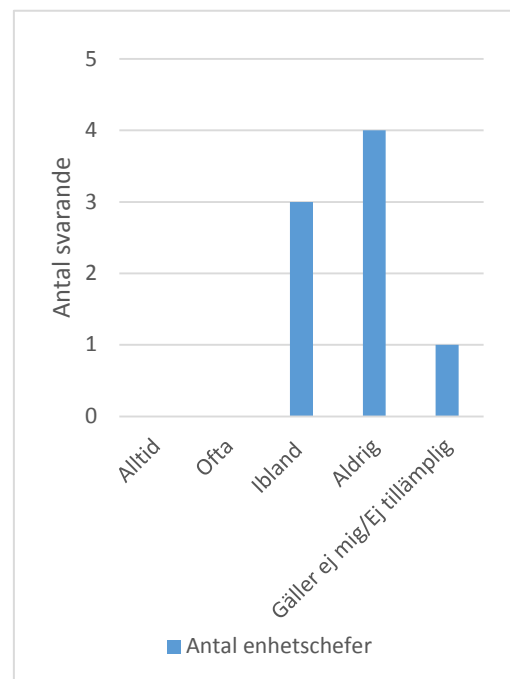
och ta hänsyn till sina medarbetare. Lundqvist et al. (2010) hävdar att en av faktorerna till att chefer blir stressade är det krävs ibland hastiga beslut. Rosen och Ros (2014) menar att om ledare har en god intellektuell hälsa så kan hen klara av att lösa svåra problem och ta välgrundade beslut.

5.2.2. Mål

Uppsatta mål som enhetscheferna har är av olika karaktär. En typ av mål är personliga mål som enhetscheferna har satt upp individuellt. Dessa mål kan vara uttalade eller icke uttalade. Målen kan likaså vara av sådana som är uppsatta gemensamt för verksamheten eller kommunen. Bland enhetscheferna är det en spridning mellan vad de tycker om att uppfylla sina egna mål eller att uppfylla organisationens mål, detta klargörs i figur 10. I undersökningen framkommer det också att enhetscheferna anser att det viktigare att uppfylla organisationens mål än sina personliga mål, se nedan i figur 11.



Figur 11 visar enhetschefernas svar på frågan om deras personliga mål och karriär är viktigare än organisationens mål.



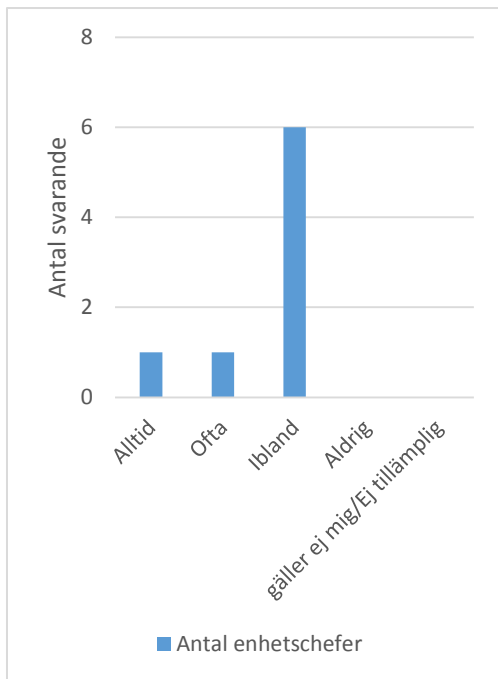
Figur 12 visar enhetscheferna svar på frågan om det är viktigare uppfylla personliga mål än organisationens mål uppfylla mina personliga mål

Som Northouse (2010) beskriver, är en del av ledarskapets fyra delar att uppnå uppsatta mål. De enhetschefer som svarade i vår studie är mer benägna att uppfylla verksamheten och organisationens mål än sina egna personliga och karriärens mål. För att uppnå gemensamma mål krävs det att ett band skapas mellan medarbetaren och ledaren enligt Rosen och Ross (2014). Genom banden som skapas kan ledare bli en del av gruppen. Ledaren kan genom en högre tro på ett speciellt syfte, lättare skapa kontakt med gruppen vilket är viktigt för att främja förtroende och engagemang för att nå organisationens mål. Vilket gör att ledaren kan

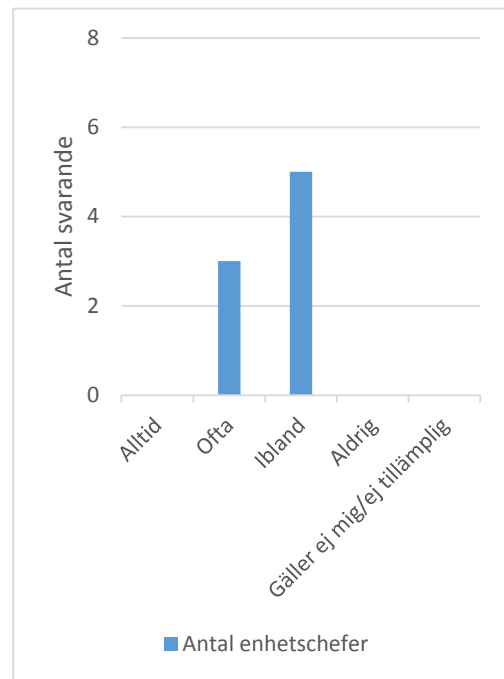
ta sig an mer komplexa utmaningar (Rosen och Ross, 2014). Däremot så kan bandet försämrats om någon i personalen vill lämna organisationen (Corin et al., 2015). Om enhetscheferna har ett band mellan sig själva och sina medarbetare framgår inte, däremot uppger enhetscheferna att de ofta eller ibland har tid att spendera med sin personal (se under rubriken arbetsplatsnärvaro). I den nya AFS:en organisatorisk och social hälsa (Arbetsmiljöverket, 2015) är det arbetsgivarens ansvar att se till få medarbetarna delaktiga i att ta fram gemensamma mål som ska främja hälsan och öka organisationens förmåga att motverka ohälsa. Det är likaså arbetsgivarens ansvar att medarbetarna känner till dessa mål.

5.2.3. Utveckling

För att kunna utvecklas är det viktigt att erhålla feedback för att få veta vad som görs bra och vad som kan förbättras. Feedbacken kan komma ifrån enhetschefernas egen chef eller från deras medarbetare. För att utveckla andra kan enhetscheferna ifrågasätta tankar och idéer på ett konstruktivt sätt, då kan det krävas att de känner ett stöd från deras egna chefer. Av enhetscheferna upplever en (1) att medarbetarnas åsikter om ledaren ofta är viktigt, fem (5) stycken av enhetscheferna upplever att åsikterna ibland är viktigt medan två (2) av dem tycker att de aldrig är viktiga. En del av feedback är att få uppmuntran från sin egen chef. När det kommer till enhetschefernas egen chef så anser en (1) av enhetscheferna att hen alltid får uppmuntran från sin chef att ifrågasätta saker på ett konstruktivt sätt. Ytterligare en (1) uppger att hen ofta uppmuntras till ifrågasättande, de resterande sex (6) enhetscheferna tycker att de ibland blir uppmuntrade till ifrågasättande på ett konstruktivt sätt, vilket syns i figur 12. När enhetscheferna kommer med nya idéer som de vill utveckla för att bland annat utveckla verksamheten, svara tre (3) enhetschefer att de ofta får tid till att göra detta från sin chef. Fem (5) stycken av enhetscheferna uppger att de ibland får tid till att utveckla nya idéer från sin egen chef, som redovisas i figur 13.



Figur 13 visar hur enhetscheferna uppfattar att uppmantrar dem till att ifrågasätta saker på ett konstruktivt sätt.

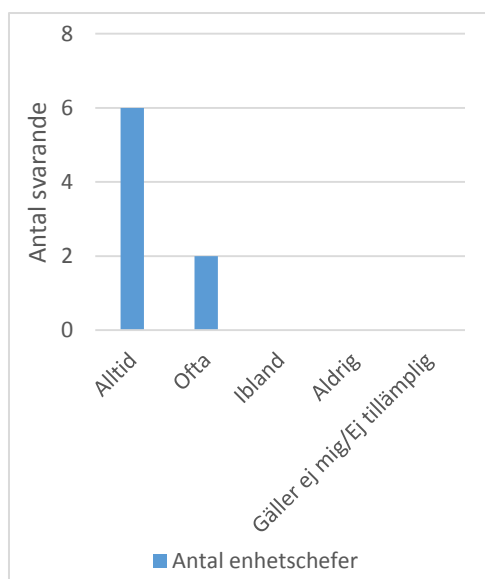


Figur 14 visar hur enhetscheferna uppfattar att deras chef ger dem tid till att utveckla nya idéer.

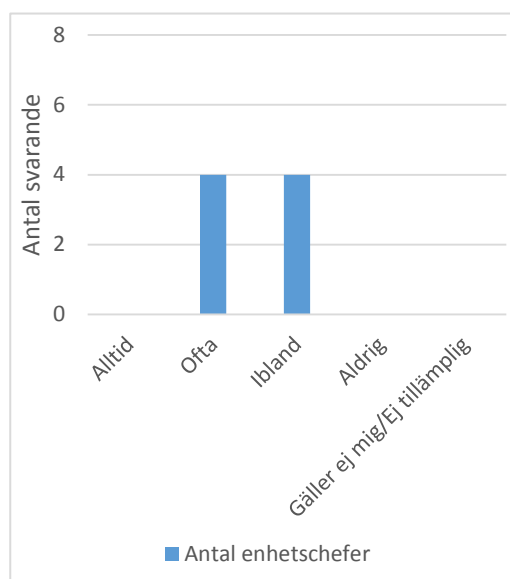
Om ledaren visar förståelse för sina medarbetare, genom att visa uppskattning, intresse för medarbetarens arbete och ger dem förmåner samt stöttar dem när de vill utvecklas, så kommer medarbetaren att utvecklas enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014). Ur vår studie kan vi se att enhetscheferna får tid och stöttning från deras chefer som gör att de kan utvecklas. Ett utav de dilemman som ledare och chefer har enligt Wikström och Dellve (2009) är att ge stöd till den enskilda arbetstagaren och skapa en kollektiv utveckling av medarbetarskapet. Detta gör att det måste finnas rätt förutsättningar i verksamheten för att skapa en kollektiv utveckling. För att själv utvecklas eller bidra till en kollektiv utveckling är det viktigt med feedback. Lundqvist et al. (2010) nämner att feedback bör ges till alla inom organisationen som utför någon typ utav arbete. En ledare ska kunna kommunicera med sina medarbetare och en del av kommunikationen är att ge feedback (Grönlund och Stenbock-Hult, 2014). Feedbacken ska ges på de arbetsuppgifter som utförs, både positiv och kritisk feedback är viktig (Lundqvist et al, 2010). I studien framkommer det inte om feedback förekommer i den valda kommunen. Det som däremot har påvisats är att utebliven feedback har varit en brist i den valda kommunen.

5.2.4. Arbetsplatsnärvaro

Det kommer fram att sex (6) av enhetschefer uppger att det alltid är närvarande på sin arbetsplats. De andra två (2) enhetscheferna uppger att de ofta är närvarande på sin arbetsplats, resultatet går att avläsas i figur 14. Däremot uppger hälften (4) av enhetscheferna att de ofta är på möten som inte är placerade på deras arbetsplats, den andra hälften (4) uppger att de ibland är på möten som inte är placerade på deras arbetsplats, vilket syns i figur 15.



Figur 15 visar hur ofta enhetscheferna är närvarande på sin arbetsplats.



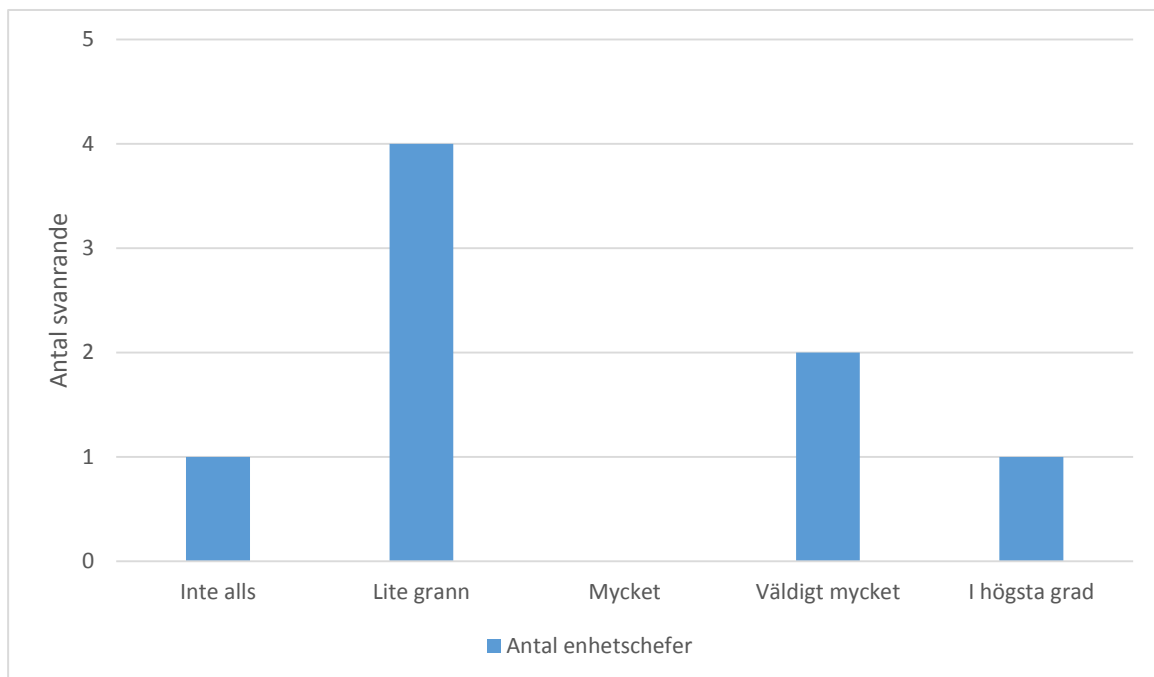
Figur 16 visar hur ofta enhetscheferna befinner på möten som inte är placerade på arbetsplatsen.

Av sin arbetstid så är det hälften (4) av enhetscheferna som uppger att de ofta har tid att spendera med sina medarbetare för att se hur de mår. Den andra hälften (4) uppger att de ibland har tid att spendera med sina medarbetare.

När det kommer till arbetsplatsnärvaro kan vi se att det finns en motsägelse bland enhetscheferna, de uppger att de alltid eller ofta är närvarande på sin arbetsplats men de uppger också att de ofta eller ibland är på möten som inte är placerade på arbetsplatsen. Här finns det lite skilda meningar i teorin. Arbetsplatsnärvaro kan vara att de är på plats på arbetsplatsen och är där hela dagen men det kan också vara frisk och komma till arbetsplatsen. Dellve et al. (2013) redogör för att chefer ofta har en stabil arbetsplatsnärvaro och att de kan komma till arbetet jämväl om de är sjuka. I och med att de administrativa uppgifterna har ökat så ska chefer vara mer kontrollerande och ha mer ansvarsskyldighet samt få en insyn i den dagliga verksamheten, enligt Wikström och Dellve (2009) så är det då viktigt att som chef vara närvarande. När chefen är närvarande är hen synlig och kan kommunicera med arbetstagarna, vilket gör att de likaså blir tillgängliga i det vardagliga arbetet. Om chefen är närvarande och tillgänglig skapas ett förtroende hos medarbetarna för cheferna (Wikström och Dellve, 2009). Samtidigt kan en chef som är närvarande få en överblick över sin avdelning/enhet vilket gör att de vet vad som behöver utföras för att strategiskt utveckla verksamheten (Wikström och Dellve, 2009). Grönlund och Stenbock-Hult (2014) tillägger att en närvarande ledare klarar av att reagera hastigt och kan ta raska beslut när det fordras. Om en ledare inte är närvarande på arbetsplatsen kan hen inte påverka sina medarbetare enligt Dansereau et al. (2013). De redogör för att när ledaren är frånvarande från arbetsplatsen måste medarbetarna hitta egna vägar för att nå uppsatta mål, vilket leder till en ökad kreativitet. Att medarbetarna får vara kreativa och självständiga är en viktig del i ett sunt medarbetarskap menar Wikström och Dellve (2009).

5.2.5. Den psykosociala arbetsmiljön

Det antal personal som enhetscheferna ansvarar över varierar och det gör att den psykiska hälsan påverkas hos enhetscheferna olika. I figur 16 uppger en (1) av enhetscheferna att ansvaret för medarbetarna inte alls påverkar den psykiska hälsan, hälften (4) av enhetscheferna medger däremot att psykiska hälsan påverkas lite grann. För två (2) av enhetscheferna så påverkas den psykiska hälsan väldigt mycket av hur mycket medarbetare som de ansvarar över. I högsta grad så påverkas den psykiska hälsan av ansvaret för en (1) av enhetscheferna.



Figur 17 visar hur enhetscheferna uppfattar att den psykiska hälsan blir påverkad av hur mycket personal som chefen har ansvar över.

Något som är anmärkningsvärt är att det från undersökningen framkommer att en av enhetscheferna ibland stannar hemma på grund av den stressen som hen upplever på arbetet. De resterande sju enhetscheferna svarar att de aldrig är hemma på grund utav stressen på arbetet. Då en av enhetscheferna har varit hemma från arbetet på grund av stressen kan det beror på kontext i kombination med de individuella faktorerna, som Björklund et al. (2013) benämner.

Corin et al. (2015) redogör för att arbetsmiljön inom den offentliga sektorn ligger på en bra stabil nivå. I arbetsmiljön är det alltid något som kan förbättras och hur arbetsmiljöarbetet ska ske finns att skåda i SAM (Arbetsmiljöverket, 2016). I SAM (arbetsmiljöverket, 2016) är huvudaktiviteterna undersökning av verksamheten, granskning av de risker som synliggjorts vid undersökningen, åtgärder för att minska riskerna samt kontroll av att åtgärder verkligen har bidragit till en bättre arbetsmiljö. Enhetscheferna påpekar att deras arbetsmiljö kan förbättras genom att deras chef ger dem ledning och lyssnar på dem samt fortsätter i längden

att lyssna till dem. Likaså att deras chef är närvarande för enhetscheferna. De anser att genom detta stöd minskar stressen för dem och arbetsmiljön blir bättre. Flertal påtalar att de har för stora grupper med medarbetare och att detta för tillfället tillför en stress i deras arbetsmiljö och ett fåtal av enhetscheferna påtalar att antalet behöver minskas för att arbetsmiljön ska kännas helt bra. Men det finns de enhetschefer som anser att deras arbetsmiljö är bra som den var just nu. Några få nämner likaså att de behöver mer administrativt stöd i sin verksamhet, att deras egen chef behöver vara en god förebild men som likaså kan erkänna att denne begår misstag ibland. Det nämns dessutom att ha en närvarande chef ger en lugnande inverkan på den psykosociala arbetsmiljön. Bilden av att ett administrativt stöds behovs bekräftas av Wikström och Dellve (2009) då många ledare ser de administrativa uppgifterna som ett hinder där de lättare uppgifterna skulle kunna hanteras av assistenter istället. De administrativa uppgifterna kan ses som ett hinder då det tar tid ifrån den strategiska utvecklingen (Wikström och Dellve, 2009). När en bra arbetsmiljö är skapad blir det enklare för organisationer att behålla sina chefer (Corin et al., 2015).

5.2.6. Påverka andras hälsa

De enhetschefer som har svarat anser att ledarskap i högsta grad påverkar medarbetarnas hälsa eftersom det är deras arbetsmiljö, de påverkar med sitt ledarskap. Och är inte arbetsmiljön bra för medarbetarna påverkas deras psykosociala hälsa. Kommunikationen lyfter enhetscheferna fram som en stark faktor som är oerhört viktig anser dem i ledarskapet för att bevara hälsan hos deras medarbetare. Det är viktigt att synliggöra sina medarbetare och vara tydlig i sitt ledarskap för att försöka undvika missuppfattningar och konflikter som sedan kan påverka medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö. Närvaron, att finnas där i sitt ledarskap anser enhetscheferna vara viktigt men att tiden inte alltid finns till detta. En enhetschef lyfter fram att ledarskap är att ta eget ansvar, för enhetschefer och medarbetare, just för att enhetscheferna inte ska behöva ha dåligt samvete för om någon medarbetare blir sjukskriven. Björklund et al. (2013) redogör för att chefers beteende smittar av sig på de medarbetare som de har ansvar för. För att påverka sina medarbetare till en bättre hälsa är det viktigt enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) att chefen visar sitt stöd och intresserar sig för arbetet som utförs. Men enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) så kan chefen också ha en negativ inverkan på medarbetarnas mående. Detta sker när medarbetarna inte känner sig sedda eller uppskattade. Det kan också ske när chefen är för uppgiftsorienterad eftersom att personalen uppfattar chefen som att vara där för att uppfylla ledningens krav.

5.2.7. Påverkan av den psykiska hälsan på grund av storleken på personalgruppen

För några av enhetscheferna påverkas deras psykiska hälsa av hur många medarbetare de har ansvara över och för några påverkas den inte alls. Det som kan tydas ifrån enkäten studie är att åtminstone en av enhetscheferna som har ansvar för en grupp medarbetare på över 40 personer tycker att den psykiska hälsan påverkas i allra högsta grad. Enhetschefen uppger

även att hen skulle förbättra sin psykosociala arbetsmiljö om anta medarbetare minskas. En annan enhetschef som har ansvar över en grupp medarbetare på mellan 21-30 personer uppger att hens psykiska hälsa inte alls påverkas av att ha ansvar för den. Denna enhetschef tycker att hens psykosociala arbetsmiljö är god. En tredje enhetschef svarar att hens psykiska hälsa påverkas oerhört mycket av ansvaret för antal medarbetare, hens antal medarbetare ligger på 21-30 personer. En annan enhetschef som har ansvar för medarbetare på 31-40 personer uppger att hens psykiska hälsa påverkas oerhört mycket av ansvaret. Denne uppger likaså att mindre antal medarbetare skulle förbättra den psykosociala arbetsmiljön. En sista enhetschef svarar att den psykiska hälsan påverkas litegrann av ansvaret över antal medarbetare och då har hen en grupp medarbetare på mer än 40 personer. Wikström och Dellve (2009) redogör för att ledaren ska ha rätt antal medarbetare under sig eftersom en för stor grupp minskar interaktionen mellan medarbetarna och cheferna. Med en för stor arbetsgrupp ökar också de personaladministrativa uppgifterna (Wikström & Dellve, 2009). En för stor grupp medarbetare som chefer har ansvar över kan enligt Wallin et al. (2014) orsaka stress. Hur många personer som chefen har ansvar över berör faktorer som; arbetsöverbelastning, motstridiga logiker, överdrivet krav på rollen, grupproblemet och funktionens roll (Wallin et al, 2014).

5.2.8. Hälsöfrämjande ledarskap

Björklund et al. (2013) redogör för att cheferna i dagens samhälle är allmänt friska men att de upplever sin arbetssituation som väldigt stressfylld. Huruvida friska de enhetschefer som svara på enkäten är kan inte några slutsatser göras, däremot har det framkommit indikationer att de har en stressfylld arbetssituation. En av de svarande enhetscheferna uppgav till och med att hen har varit hemma på grund utav stress, vilket kan indikera att de andra enhetscheferna också upplever en stressfylld arbetssituation.

Ledarna måste kunna påverka sina medarbetare för att driva igenom det hälsofrämjande ledarskapet (Grönlund & Stenbockhult, 2014). Dellve et al. (2013) redogör för att hälsofrämjande ledarskap är mer än att bara sänka sjukfrånvaron utan det handlar likaså om arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang. För att skapa detta krävs det enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) att ledaren har mod, förståelse och ett bra etiskt bemötande. För att kunna påverka medarbetarna på ett hälsofrämjande sätt är det viktigt att behandla medarbetarna jämlikt, rättvist och skapa tillit (Grönlund & Stenbock-Hult, 2014). Likaså beskrivs kommunikation som en viktig del i påverkningsprocessen. Men för att det hälsofrämjande ledarskapet ska främjas krävs det att cheferna får stöd från organisationens ledning vilket också kan minska stresssymptom och överbelastning vilket gör att de kan få tid och en ökad arbetsförmåga (Dellve et al., 2013).

Enhetscheferna tycker att det är viktigt med kommunikation för att påverka sina medarbetare och för att förbättra deras arbetsmiljö. De anser likaledes att det är viktigt att de är närvarande, för om de är närvarande kan de se hur deras medarbetare mår och kan läsa mellan raderna, vilket skapar en förståelse för medarbetaren

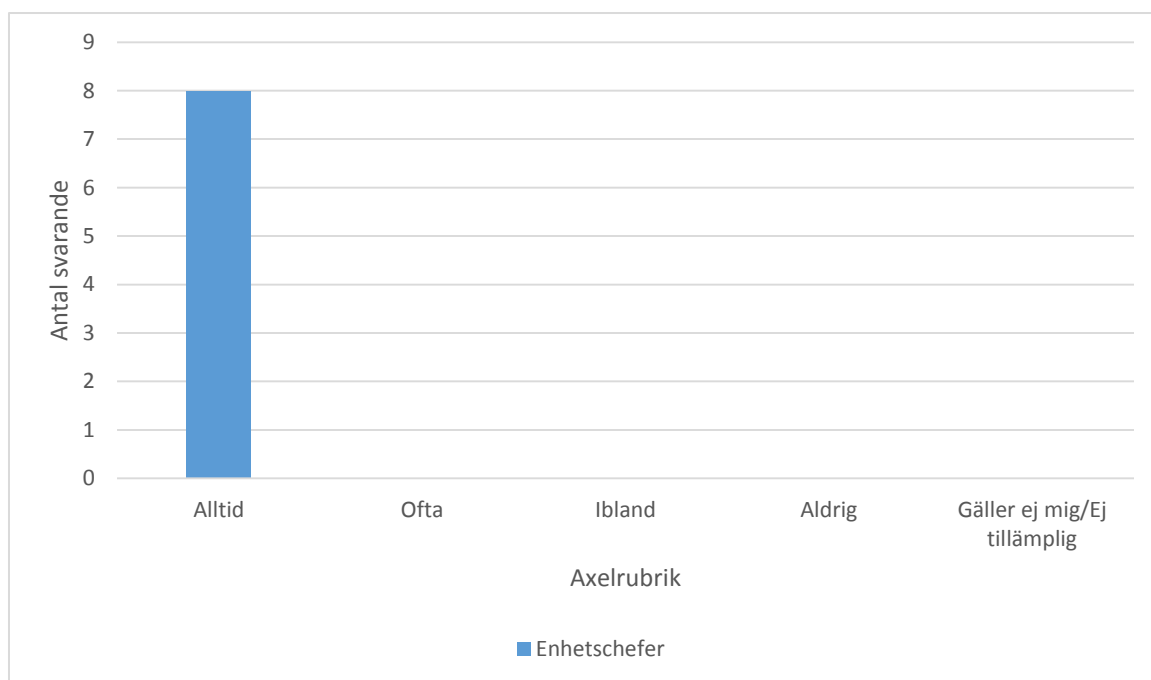
5.2.9. Vad är viktigt i ledarskapet?

De faktorer som nämns flest gånger av enhetscheferna som anses viktiga är kommunikation samt att lyssna till sina medarbetare. Att vara tydlig i sitt ledarskap och närvarande är likaså faktorer som några benämner gemensamt. Men de benämner ett flertal faktorer där de endast står för dessa ensamma i sina svar. Så som empati, trygghet, erkänna fel, ha roligt på arbetet, vara delaktig, arbeta med värderingsarbete samt respekt. Varför alla dessa faktorer är viktiga anser de är för att nå gemensamma mål som kommunen satt upp samt ha förståelse för en själv vad viktiga medarbetarna är för förvaltningen. Ett flertal benämner att de själva vill bli bemötta på ett bra sätt och utgår från hur de själva vill bli bemötta, så bemöter de sina medarbetare. Att medarbetarna ska få må bra är viktigt likaså anser de att de vill skapa en arbetsmiljö för dem utan missförstånd samt oro. Några av enhetscheferna menar att på detta sätt hur de bemöter medarbetarna, spara de mycket tid som de skulle lagt på onödigt arbete av att reda ut saker och ting. Någon få betonar att det är viktigt att nå fram med sitt budskap med dessa faktorer som ledare samt att de fortsätter leda på lika sätt efter att ha sett goda resultat från deras ledarskap med de faktorer de benämnt.

Som nämnts tidigare i analysen så kan det vara viktigt som ledare att vara närvarande för sina medarbetare men det kan också hämma deras kreativitet. Något som också nämnts tidigare i analysen är att det är viktigt med förståelse. Det är viktigt för enhetscheferna att de blir bemötta på ett sätt som de själva vill bli bemötta på. Kommunikation och att lyssna på sina medarbetare anser enhetscheferna, vilket inte ska blandas ihop med att de tidigare vid beslut inte alltid tar hänsyn till sina medarbetares åsikter. Här menar de att kommunikation och lyssna på medarbetarna är som att ”se” hur de mår.

5.2.10. Kommunikation

De flesta anser kommunikation vara mycket viktig med förklaringar till att det inte går att driva en verksamhet utan kommunikation. Utan kommunikation anser enhetscheferna att det blir ingen ledning i verksamheten eller någon trygghet för medarbetarna samt att medarbetarna synliggörs med hjälp av kommunikation. På detta sätt anser enhetscheferna att de kan få fram information om medarbetarna mår dåligt eller ej. Någon få anser att det är viktigt att hålla kommunikationen vid liv genom alla processer som dyker upp gemensamt för enhetscheferna och medarbetarna, att den inte tappas på vägen mot ett gemensamt mål. En enhetschef anser att kommunikation är svårt. Kommunikation kan ses som ett verktyg och det är viktigt att den fungerar. Utan en fungerande kommunikation är det lätt att missförstånd uppstår svara dem. Med en fungerande kommunikation i verksamheten spara det tid och oro. När frågan ställdes om kommunikationen är en viktig nyckelfaktor i ledarskapet svarar alla enhetschefer att den alltid är viktig.



Figur 18 Enhetschefernas syn på kommunikation som en nyckelfaktor

Kommunikation är en del av den organisatoriska arbetsmiljön enligt arbetsmiljöverkets AFS, organisatorisk och social arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2016). Kommunikation är en essentiell del i den poleringsprocess som finns mellan medarbetare och chef enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014). Genom kommunikation kan chefen eller medarbetaren visa sin uppskattning och andra känslor (Grönlund & Stenbock-Hult). Mod visas av en ledare genom kommunikation. Kommunikationen kan exempelvis vara att ledaren måste kunna motivera sina beslut och informera medarbetarna om dessa beslut. När en ledare enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) gör detta får medarbetarna en större förståelse för beslutet och har lättare att acceptera det. Kommunikation innefattar likaså att ledaren ska återge feedback till sina medarbetare. Det går inte att dra slutsatser till exakt vad och hur enhetscheferna kommunicerar med sin personal men att de tycker att kommunikation är en viktig del i ledarskapet. En utav enhetscheferna uttryckte att kommunikation var deras enda verktyg och att det är viktigt att den delen fungerar. En annan enhetschef medger att det är viktigt att lyssna aktivt på personalen och fråga om hen har förstått rätt. Det är också viktigt att komma med förslag till påverkan, vilket den anställda själv får arbeta vidare med på egenhand samt att det är viktigt med uppföljningar för att se hur slutresultatet utvärderas.

5.3. Bortfallsanalys

När enkätundersökningsfrågningar skickas ut till individer, företag eller organisationer finns det alltid enligt Denscombe (2013) några som inte vill delta. Detta är något som vi har märkt av i vår studie, vi har en svarsfrekvens på cirka 47 %. Det kan finnas ett flertal skilda orsaker till varför svarsfrekvensen inte blev 100 %. En orsak till bortfallet kan vara att individer inte känner sig bekväma med datorer vilket gör att de är obenägna att delta i webbaserade undersökningar.

En orsak likaså till bortfallet kan bero på att det ej har skapats någon personlig kontakt med enhetscheferna. Ett mer personligt möte hade kunnat bidra med mer, där alla enhetschefer deltog och mottog enkäterna i hand, på så sätt skulle svarsfrekvensen möjligtvis har varit större. Risken är möjligtvis att de inte skulle ha svarat samma sak när de är i en grupp mot när de är ensamma och i lugn och ro kan svara på frågorna. Tiden kan vara en bidragande faktor, att enhetscheferna har mycket att göra så att de inte i lugn och ro hann att svara på enkäten, eftersom stressade människor knappt har tid att ställa upp i undersökningar.

En tredje orsak till bortfallet kan bero på undersökningens ämne, vissa ämnen kan vara tabubelagda och andra kan vara känsliga. Om undersökningen innehåller intima eller generande frågor samt ämnen kan svarsfrekvensen bli låg. Ämnet ledarskap kan uppfattas som känsligt för enhetscheferna eftersom att de är ledare för sina medarbetare. Om undersökning hade riktats till medarbetarna istället för enhetscheferna hade eventuellt svarsfrekvens varit högre eftersom att de inte är direkt kopplade till ledarskap såsom enhetscheferna är.

Denscombe (2013) säger att det finns belegg för att postenkäter och webbaseradeundersökningar ger ungefär liknande svarsfrekvens. Denscombe (2013) uppger också att en grov tumregel för en forskare som använder sig av postenkäter kan vara nöjd om svarsfrekvensen ligger på över 20 %. Undersökningen erhöll en svarsfrekvens på cirka 47 %, det bör dock tas i åtanke att populationen inte var stor, utan den bestod av sjutton personer, varav åtta av dem svarade på undersökning.

6. Diskussion

6.1. Medarbetarundersökningen

När det kommer till medarbetarundersökningen som utfördes av kommunen kan vi endast göra en generell överblick av vad medarbetarna anser i sina svar (se resultat). Utifrån de svar som vi fick från vår egen undersökning med enhetscheferna och medarbetarundersökningen kan vi se en del likheter. Att det finns problem med sjukfrånvaron är konstaterad, samt att det är de tyngre yrkena som orsakar en bärande del av sjukfrånvaron. Detta är något vi själva har erfarenhet ifrån efter våra år i vården, det är ett krävande yrke, fysiskt. Personalenheten bekräftar detta likaså att de kämpar med höga sjukfrånvaro siffror inom vård och omsorgsförvaltningen. Ett problem vi anser de flesta kommuner får möta ute i sina verksamheter. Sedan kan givetvis naturliga sjukdomar eller vård av sjukt barn, med mera, ha en bidragande orsak till sjukfrånvaron men det är den längre sjukfrånvaron som stigit bland medarbetarna. Vi anser att ledarskap är en av de faktorer som bör arbetas mer med i kommunen och för deras enhetschefer, en faktor som vi anser finns i kommunen men som inte förmedlas till medarbetarna fullt ut. Brist på ledarskap leder till sjukskrivningar och eftersom detta likaså styrks i teorin av Eriksson, Skagert och Dellve (2013) anser vi att det är en verklig faktor som verkligen kan orsaka en sämre arbetsmiljö för medarbetarna. Vi kan inte heller se utifrån den information vi erhållit från områdeschefen eller personalenheten att det är någon lösning på väg gentemot ledarskapsdelen eftersom att det inte ses som ett problem.

Det framkommer likaså att närapå hälften av medarbetarna inte är nöjda med ledarskapet eller valde fylla i svaret varken eller. Av dem som är i kategorin varken eller kan vi inte veta om medarbetarna lutar åt nöjda eller missnöjda faktorn, men det är en stor del som anser varken eller. Att arbeta med att få över dessa till nöjda skulle gynna kommunen till en bättre siffra för nästkommande medarbetarundersökning. Undersökningarna rankas bland kommuner och ett internt arbete med att försöka få medarbetarna att vara nöjda med ledarskap anser vi skulle kunna bättra på ryktet för kommande enhetschefer. Vi kan utläsa från de data vi fått fram att kommunen krockar i sina ledarskap och precis som Yukl (2012) beskriver bör ledare som är friska och hälsosamma vara produktiva. Detta gäller inte vår förvaltning vård och omsorg som vi undersökt, friska och krya enhetschefer finns men produktiviteten uteblir på förvaltningen. Eftersom vi fått information att kommunen är oerhört ekonomistyrkt kan vi känna att dess ledarskapsstil krockar med riktlinjerna att ha hälsosamma och friska medarbetare. För att erhålla de friska medarbetarna krävs det att likaså ekonomiskt satsa på sina medarbetare. Precis som Eriksson, Skagert och Dellve (2013) beskriver kan inte en ledare se till att bara sänka sjukskrivningarna, de måste vrida sin syn mer. Likaså att tiden samt resurserna är ett måste som är de verktyg vi fått fram som vi nämnt (se bakgrund samt teori), men eftersom varken tiden eller resurser existerar i kommunen anser vi att de behöver stanna upp och se till hur de kan bistå enhetscheferna med att finna mer tid. Vi ser kopplingar från medarbetarundersökningen till den informationen vi erhållit från personalenheten och

enhetscheferna att stämma in på förvaltningen vård och omsorg vad gäller ledarskap, hälsa och enhetscheferna.

Detta blir uppenbart tydligt i vår nästa fråga om hälsan, mer än hälften av medarbetarna skriver de anser sig ha en dålig hälsa eller varken eller. Vi vet från medarbetarundersökningen att det är de tyngre arbetsuppgifterna som medför en del av sjukskrivningar och vi anser att det innebär att medarbetarna inte mår bra med arbetet rent fysiskt. Igen återkommer vi till en faktor att ett hälsofrämjande ledarskap med inriktning på motion kan stärka upp kroppen, vilket vi anser är mycket viktigt i förvaltning vård och omsorg. Grönlund och Stenbock-Hult (2014) beskriver att kommunikation är väldigt viktigt i ett hälsofrämjande ledarskap men vi ser efter enkätundersökningen att kommunikationen finns mellan de medarbetare och enhetschefer som svarar på enkäten. Det vi drar slutsatser till är att det helt enkelt inte finns resurser rent ekonomiskt enligt politikerna att bidra mer ekonomiskt till friskvård till exempel och inte tiden heller. Enhetscheferna försöker rent generellt anser vi kunna stötta sina medarbetare efter den information vi erhållit från personalkontoret samt områdeschefen men de får inte det de behöver från ledningen. För att personalen ska få en bättre hälsa och orka med sitt arbete anser vi att det återigen behövs lägga mer resurser rent ekonomiskt på mer friskvård och likväl om den dåliga hälsan eller faktorn varken eller beror på arbetssituationen eller privata problem. Likaså att tiden finns för enhetscheferna att få bidra med hjälp till sina medarbetare, enhetscheferna måste dock anser vi åter igen, erhålla dessa verktyg från dess politiker som styr kommunen. Vi tror att en frisk personal som mår bra såväl privat som på arbetet producerar mer och ger tillbaka till sin arbetsgivare. Björklund et al (2013) bekräftar just detta genom sin teori att en stressad chef ger stressade medarbetare och vad kan vara mer stressat att veta att ens personal mår dåligt men det finns varken tid eller ekonomi för att hjälpa dem till en bättre arbetsmiljö?

6.2. Enhetschefernas enkätundersökning

Då vi endast erhöll 8 svar på vår enkätundersökning kan vi inte dra några slutsatser om vilka verktyg enhetscheferna är i behov av inför ledarskap överlag för hela vård- och omsorgsförvaltningen. Däremot kan vi se till de svar vi fick in från en del av enhetscheferna och se kopplingar till teorin samt den information vi har fått in i form av samtal, policy och vår egen enkätundersökning till enhetscheferna. Utifrån det kan vi sedan ge rekommendationer till *vilka* verktyg som fodras samt hur verktygen *kan* brukas för att underlätta på arbetsplatsen för just dessa enhetschefer.

Vi har erhållit information från förvaltningschefen om att samtliga som svarade på enkäten har en examen på högskolenivå, vilket vi ser som positivt, att ha en teoribakgrund som de kan luta sig tillbaka på kan ge trygghet i sitt ledarskap. Vad gäller beslutspåverkan anser vi att friheten till beslut finns men att tiden för att involvera medarbetarna inte existerar helt enkelt till den grad att de känner sig tillräckligt involverade. Vi menar precis som Grönlund och Stenbock-Hult (2014) att delaktighet är en nyckel till bra kommunikation, om beslut är

transparenta för medarbetarna är det lättare för enhetschefen att tydliggöra vissa beslut. Detta anser vi är nödvändigt i den kommunen vi undersökt samt förvaltningen vård och omsorg, mest på grund av att de är ekonomistyrda och många neddragningar görs. Vi anser att enhetscheferna är starka i sig, de som svarat på enkäten, för de har en god hälsa och mår bra. Detta påtalas likaså i teorin som Rosén och Ross (2014) beskriver om intellektuell hälsa, vilket vi förstått att enhetscheferna innehar eftersom de inte varit långtidssjukskrivna. De kan ta snabba beslut vilket vi förstår är nödvändigt ibland för enhetscheferna inom kommunen.

Stödet från förvaltningschefen anser enhetscheferna att de har och likaså förvaltningschefen anser att hen stöttar dem, likaså personalenheten existerar som stöd till enhetscheferna. Vad gäller feedback kan vi inte annat än att hålla med Lundqvist et al (2010) om hur viktigt det är för individer att få uppskattning i arbetet. Vi anser att mer feedback bör ges till medarbetarna från enhetscheferna och särskilt inom förvaltningen vård och omsorg. Det är en förvaltning som är drabbad av tungt arbete, fysiskt som psykiskt, samt drabbat mycket ekonomiskt av neddragningar. För att behålla medarbetarna entusiastiska för sitt arbete, anser vi att feedback är mycket nödvändigt från enhetscheferna. Detta ingår i kommunikationen på arbetet enligt Grönlund och Stenbock-Hult (2014) men vi anser att detta helt enkelt glöms bort efter våra egna erfarenheter inom vården. Vi vet dock inte vad medarbetarna anser om enhetschefernas feedback samt kommunikation på den valda förvaltning men det är ett område som borde undersökas mer och tas upp i nästa medarbetarundersökning eller forskas vidare inom.

Frånvaron av enhetscheferna anser vi vara ett stort problem för medarbetarna, efter egen erfarenhet. Vi anser att en chef bör vara på plats för sina medarbetare och kunna möta deras tankar samt vara behjälpliga mot dem. Det som är intressant i denna del är att enhetscheferna själva anser att de ofta är på plats men att de i verkligheten ofta är på möten som inte är på deras arbetsplats. Vår eftertanke är givetvis hur de får ihop tiden att de ofta är på plats men ofta inte. Wikström och Dellve (2009) bekräftar våra tankar med deras teori om närvaro. Är en chef aldrig på plats skapas inget förtroende mellan en chef och medarbetare. Vi anser det är viktigt med detta förtroende mellan en chef och medarbetare, mycket just på grund av den höga sjukskrivningen som finns i den gällande vård och omsorgsförvaltningen. Om en närvarande enhetschef finns tillgänglig anser vi att det kan vara enklare för medarbetaren att vända sig till denne med sina problem eller tankar. När enhetschefen är närvarande på arbetsplatsen kan enhetschefen likaså ha koll på medarbetarna för att exempelvis se hur de mår. Något vi däremot ser som fördel med lite frånvaro är att medarbetarna får själva lära sig att lösa problem vilket Dansereau et al (2013) lyfter som positivt i sin teori och som vi anser skapar ett förtroende mellan enhetschefen och medarbetaren. Vi förstår att frånvaro förekommer och att chefen inte alltid kan vara närvarande på arbetsplatsen däremot så skulle enhetscheferna kunna bestämma en fast tidpunkt på arbetsdagen då de befinner sig på arbetsplatsen. Under den tiden de befinner sig på arbetsplatsen kan de besöka verksamheten eller så kan medarbetarna komma till enhetschefen. Problematiken med detta är om medarbetarna ska gå till enhetschefen så måste de lämna arbetet antingen på en rast, under arbetsdagen och lämna sina kollegor eller så får de gå efter arbetsdagens slut. Detta skulle kunna lösas genom att enhetschefen befinner sig på arbetsplatsen cirka en timme före och efter att skiftet mellan dag och kvällspersonal sker så att medarbetarna som ska jobba kväll

kan prata med chefen innan de går på sitt pass och de som jobbar dag kan stanna kvar en stund efter jobbet. Vilket gör att enhetscheferna kan förmedla just sitt ledarskap till sina medarbetare med hjälp av denna kommunikation.

Rent psykosocialt vad gäller arbetsplatsen anser vi att det märks att förvaltningschefen befinner sig på ett ställe och alla enhetschefer är utspridda i kommunen. Enhetscheferna bekräftar själva att de anser att kommunikationen fungerar bra samt att de erhåller ett bra stöd från personalenheten och förvaltningschefen men att de skulle behöva mer stöttning. Att arbeta efter SAM (arbetsmiljöverket, 2015) anser vi vara ett bra metod vad gäller uppföljning, det är där vi bedömer att enhetscheferna tappar tråden. Enhetscheferna poängterar att de vill att deras chef fortsätter ha en strategisk uppföljning men vi ser att tiden troligtvis inte finns för detta. Likaså anser vi att det bör anställas mer assistenter till enhetscheferna för det administrativa arbetet, något också enhetscheferna anser de är i stort behov av. Detta är relevant till sjukskrivningarna av medarbetarna likaså anser vi. Om enhetscheferna får mer stöd i den administrativa delen ger det dem tid att spendera den med sina medarbetare samt vara till stöd i hela sjukskrivningsprocessen för sina medarbetare. Enhetscheferna påtalar att de vill arbeta ytterligare med rehabilitering men att tiden är otillräcklig för dem. Här anser vi att de önskar och har viljan att arbeta mer strategiskt vad gäller sitt ledarskap i form av stöd vid rehabilitering till exempel. Men att kunna använda sig av verktyget, tiden, måste den ges till enhetscheferna från politikerna i kommunen. I detta sammanhang kan vi koppla det till det som personalenheten önskade, politikernas närvaro ute i verksamheten. Vi bedömer att de borde vara ute mer och se hur arbetsplatserna verkar samt prata med medarbetarna och enhetscheferna för att själva bilda sig en uppfattning om hur arbetsmiljön är, vilka verktyg de kan bidra med för att stärka ledarskapet för enhetscheferna

En av enhetscheferna påtalar att hen har en arbetsgrupp på över 40 medarbetare, detta påverkar hens arbetsmiljö till det sämre i form av stress. Vi anser detta vara en mycket stor grupp och ser från de enhetschefernas svar att en grupp på mellan 31-40 individer tycks vara lagom. Dessa enhetschefer påtalar att de har inga svårigheter med sin arbetsmiljö. Wikström och Dellve (2009) anmärker på i sin teori att om arbetsgruppen under chefen är för stor minskar interaktionen mellan chefen och dess medarbetare. Vi vill att interaktionen ska öka för enhetscheferna, en sådan stor grupp som över 40 medarbetare borde delas på två enhetschefer anser vi. Vi har ingen information om det är just denne enhetschef som erhållit en assistent men eftersom gruppen är stor ökar likväl de administrativa uppgifterna. Denna enhetschef bör, för sin egen hälsas skull, begära mer stöd att leda sin arbetsgrupp. Vi ser att en enhetschef stannat hemma på grund av stress men vi kan inte dra slutsatser hur de andra enhetscheferna upplever det på sina arbetsplatser förutom den administrativa tyngden som vi fått bekräftat från personalenheten. Men att en enhetschef varit hemma på grund av stress kan antyda att det är en stressfylld arbetsmiljö enhetscheferna har. Björklund et al (2013) bekräftar detta med sin teori om att chefer håller sig friska men många upplever att de är stressade på sin arbetsplats och vi anser att detta kan vara så verkligheten ser ut för enhetscheferna i vård och omsorgsförvaltningen i den valda kommunen. Kommunikation är den bärande nyckelfaktorn för ledarskap ska fungera som vi kan utläsa efter samtal med personalenheten samt våra egna enkäter. Likaså att vara närvarande och tydlig i sitt ledarskap. Enhetscheferna

påpekar att de bemöter sina medarbetare som de själva vill bli bemötta och detta anser vi vara ett sunt sätt att se på hur de kan möta sina medarbetare. Så länge enhetscheferna har i åtanke att i slutändan är alla olika och kräver olika lösningar. Kommunikation har påpekats ett flertal gånger, i teori samt empiri, vara viktigt för likväl ett hälsofrämjande ledarskap som ledarskap överlag.

6.3. Sammanfattning av båda undersökningarna

Utifrån de svar som medarbetarna givit från medarbetarundersökningen framkommer det att en av faktorerna som kan vara orsaken till att medarbetarnas är sjukskrivna (se bakgrund) är krocken mellan enhetschefernas olika ledarskap. Ledarskapet är splittrat i två stilar när resultaten vägs samman. Vi uppfattar att det finns ett ekonomistyrkt ledarskap men likaså ett hälsofrämjande ledarskap. Dessa två krockar och som vi kan utläsa utifrån undersökningarna förvirrar detta enhetscheferna i sitt ledarskap som sedan påverkar medarbetarna. Ena sekunden ska enhetscheferna spara och dra ner på sina medarbetare men i nästa sekund ska de tänka hälsa och främja den bland sina medarbetare. Vi anser att denna krock kan vara en orsak till att enhetscheferna förmedlar ett ledarskap som förvirrar sina medarbetare vilket i sig inte stärker medarbetaren till att vara mer aktiv i sitt arbete. Detta anser vi kan vara en bidragande faktor för sjukskrivningar bland medarbetarna. Att erhålla tiden för enhetscheferna till att utveckla och främja sina medarbetare finns inte, varken för dem eller medarbetarna. Detta visar likaså de båda undersökningarna är en faktor som både enhetscheferna och medarbetarna önskar borde finnas mer av, tiden. Tiden är en bristvara som framkommit från resultatet från undersökningarna, enhetscheferna känner sig förvirrade med tiden då de anser att de är på plats för sina medarbetare men tiden för att ta emot dem finns ej. Medarbetarna i sig vill erhålla information från sin enhetschef men de har sällan tid att ta emot sina medarbetare för samtal trots att de befinner sig på arbetsplatsen där medarbetarna är. De resurser som anses behövas enligt undersökningarna är sådana resurser som endast kan godkännas av kommunstyrelsen.

Att dessa faktorer påverkar enhetschefernas arbetsmiljö (se bakgrund) går att utläsa från resultatet från enhetschefernas enkätundersökning då en av enhetscheferna varit hemma på grund av stress. Det vi kan se spår av som påverkar likaså är bristen på tid för att hinna med sina medarbetare på grund av två faktorer. Dels på grund av att de infinner sig på arbetsplatsen men är uppehållna i möten eller för att de administrativa uppgifterna slukar tiden för enhetscheferna. Detta i sig blir en stressfaktor om att hinna med allt och alla. Enhetscheferna har uttryckt att de vill hinna med rehabilitering av sina medarbetare (se resultat chefernas enkätundersökning) men på grund av tidsbristen kan de inte prioritera detta bland sina arbetsuppgifter. Vi kan tycka att detta i sig skapar en inre stress och arbetsmiljön kan lätt förvandlas till en miljö som endast påminner om allt som enhetscheferna inte hinner med.

De verktyg vi finner upprepar kommer tillbaka i hela studien är tiden. Enhetscheferna yrkar på att tiden inte finns och mycket av tiden de behöver tillägnas åt de administrativa

uppgifterna. Detta leder in oss på det andra verktyget som vi anser enhetscheferna kräver för att få tiden att förmedla sitt ledarskap, administrativt stöd. Vi kan tycka att en enhetschef ska vara synlig för sina medarbetare, inte sitta inne på sitt kontor med papper hela dagarna i ända. För att enhetscheferna ska erhålla dessa verktyg att arbeta vidare med krävs det att politikerna ger sitt stöd till dem. Detta är det tredje verktyg som vi anser de behöver, politiskt stöd. Då vi ser att enhetscheferna styr efter två olika ledarskapsstilar kan en förvirring uppstå bland medarbetarna. Detta på grund av att de styr efter ekonomiska medel men samtidigt ska sätta hälsan högt bland sina medarbetare. Men eftersom ett hälsofrämjande ledarskap kräver ekonomiska medel och satsningar anser vi att de bör fokusera på ett ledarskap som medför trygghet till medarbetarna istället för förvirring.

Vi bedömer att med dessa utgångspunkter för enhetscheferna kan det generera till en bättre kommunikation mellan enhetscheferna gentemot sina medarbetare som eventuellt kan bistå enhetscheferna till ett mer hälsofrämjande ledarskap. Våra frågor har besvarats genom studiens gång samt har vårt syfte varit att upplysa enhetscheferna om vilka verktyg de erhåller för att förmedla sitt ledarskap och vi anser att detta syfte har uppnåtts. På grund av för lågt deltagande i vår egen enkätundersökning anser vi att det är för lite empiri för att påvisa att detta gäller för samtliga enhetschefer inom vård och omsorgsförvaltningen. Då vi inte direkt kan anknyta till att sjukskrivningarna sänks bland enhetschefernas medarbetare av att införa dessa verktyg anser vi att en del av vår fråga fortfarande blir obesvarad. Men vi kan däremot rekommendera dessa verktyg som exempel på hjälpmedel på vägen, något enhetscheferna kan påtala för förvaltningschefen samt politiker.

6.4. Metoddiskussion

6.4.1. Validitet och Tillförlitlighet

Validitet hänvisar Denscombe (2013) till noggrannheten och precisionen i data samt lämpligheten beträffande forskningsfrågan som undersöks. Tillförlitligheten hänvisar Denscombe (2013) till hur ett forskningsinstrument är neutralt till sin verkan och om det skulle vara konsekvent ifall det användes vid en rad olika tillfällen. Vi kommer därför att diskutera validiteten och tillförlitligheten i både de primär- och sekundära data som vi har tagit emot.

6.4.2 Primärdata och sekundärdata

Det primärdata vi samlat in är i form av våra svar från våra egna enkäter samt de frågor vi sammanställt från färdiga frågor och egna frågor i enkäten. Vi anser frågorna vara validerade på grund av de är från en färdig mall likaså våra svar från vår egen enkät då de riktar sig mot det ämne som vi valt att undersöka. Vi anser att de dokument som vi har fått tagit del av är mestadels validerade. Denscombe (2013) redogör för att vara helt säker på att dokumentet är

vad det utger sig för att vara, ger det dokumentet autenticitet. Om det likaså går att svara på i vilket syfte som dokumenten skrevs, vem som skrev dokumentet och när dokumentet skrevs ger det dokumentet trovärdighet (Denscombe, 2013). De policydokument vi tagit del av är skrivna av den kommun som vi undersökt, vilket gör att vi får förlita oss på att det är sanningen. Däremot är kanske den medarbetarundersökning, som kommunen utfört, som vi fick ta del av inte lika tillförlitlig då kommunen valde ut de delar som dem ville ge oss. Eftersom vi inte fick erhålla hela undersökningen vet vi inte om de har skalat bort delar som dem inte vill visa oss, delar som dem kanske anser inte ”ser bra ut”. Därför valde vi att begära ut en generell överblick av medarbetarundersökningen från stadshuset för att svaren inte skulle bli riktade.

Den kvantitativa metoden valdes för att täcka ett större perspektiv för vår urvalsgrupp och på grund av det vi anser den vara den rätta för vår undersökning.

Eftersom att vi har kartlagt ledarskapet inom vård och omsorgen på en kommun anser vi att enkätundersökning är en smidig metod för att samla in data. Enligt Denscombe (2013) ger enkätundersökningen en bred täckning. Vi har strävat efter att ha med samtliga enhetschefer i vår egen enkät som ingick i området vi siktade in oss på. Det för att erhålla personliga svar från enhetscheferna. Vi är övertygade om att det finns vissa mönster och regler som enhetscheferna följer, medvetet eller omedvetet, därför har vi valt att ha ett positivistiskt synsätt för att finna dessa.

Om vi skulle ha använt oss av en kvalitativ metod skulle vi varit i behov av att genomföra enskilda intervjuer eller fokusgrupper. Enskilda intervjuer hade fordrat för mycket tid på grund av antalet av enhetscheferna och vi hade erhållit mer data än vad vi hade kunnat analysera. Vid fokusgrupper skulle vi erhållit ett behov av att kombinera ett flertal scheman samt att det kunde innebära en risk med att svaren inte utfaller att vara personliga om enhetscheferna befinner sig i en grupp. Enligt Denscombe (2013) tar den kvalitativa analysen längre tid på grund av den mängd data som samlas in. Denscombe (2013) redogör för att det finns en risk att deltagare i en fokusgrupp under diskussionen är mindre öppna och ärliga om sina verkliga uppfattningar och erfarenheter.

Om vi hade valt att undersöka enhetscheferna fenomenologiskt hade vi endast riktat in oss på ett visst fenomen. Vilket gör att vi inte skulle erhållit en helhets syn över enhetschefernas ledarskap. Vi tror i enlighet med Yukl (2012) att vi inte hade mottagit svar på hur vissa saker hänger samman med varandra. Eftersom vi avsåg att ha med alla enhetschefer hade det tagit oss hög tid att samla in all data då det, enligt Denscombe (2013), ska vara så detaljerade beskrivningar som möjligt och det hade uppfört oss en stor datamängd som skulle ta för lång tid att analysera.

En nackdel till våra egna enkätundersökningar är att det inte uppstår en personlig kontakt till enhetscheferna från vår sida. Detta kan enligt Denscombe (2013) ge en svag svarsfrekvens. Vilket vi fick uppleva. Vi lyckades dock att erhålla en något högre svarsfrekvens då förvaltningschefen fick påminna enhetscheferna hur viktig undersökningen var för dem och oss. En annan fördel med vår metod var att data blev förkodad. Förkodad data gör att forskaren snabbt kan samla in och analysera data samt att respondenterna inte fordrar att

fundera över hur de ska uttrycka sig i sina svar och idéer. De kan bara skriva ner eller kryssa i sitt svar (Denscombe, 2013). Dock kan det vara en nackdel med förkodad data, svaren kan snedvrída resultaten. Respondenterna kan bli frustrerade på de frågor som är förkodad, detta kan leda till att respondenterna inte kryssar i det som är realiteten (Denscombe, 2013). En risk som vi ser med vår egen enkät är att svaren kan bli påverkade av rådande humör och vilken situation som enhetscheferna befinner sig i. Ävenledes om vi i instruktionerna ber enhetscheferna befinna sig själva på en neutral plats på arbetsplatsen kan det vara andra faktorer som påverkar svaren. Detta kan påverka hur de svara på svaren i vår enkätundersökning anser vi.

De forskningsetiska reglerna har vi gått efter och anser det höjer tillförlitligheten till vår studie samt skapar en bra kvalité som Kvale (2014) benämner är viktigt. Där vi känner att vi brister är i det område där vi inte informerat tillräckligt om de konsekvenser för enhetscheferna som kunde uppkomma när vi presentera vårt resultat för deras kollegor och förvaltningschef. Detta är något vi vill göra transparent på grund av fortsatt forskning eller en repetition av vår studie.

7. Slutsats

De verktyg (se bakgrund) som vi kommit fram till att enhetscheferna fordrar för att förmedla sitt ledarskap på ett bra sätt samt i hälsofrämjande anda är:

- Tiden – den absoluta viktigaste delen för enhetscheferna i deras arbete med ledarskap. Om de inte får den tiden de behöver kommer de inte hinna med sina medarbetare.
- Administrativt stöd – Att få bort den administrativa delen för *alla* enhetschefer skulle skapa mer tid för det som verkligen behöver ägnas åt; sina medarbetare.
- Politiskt stöd – Vi anser att politikerna måste ut och ge enhetscheferna och medarbetarna mer information om hur politikerna ser på ledarskap och hur de vill arbeta med hälsa.
- Val av ledarskap – Vi känner till att kommuner inte är ett vinstdrivande, privat företag och ekonomin ligger som ett hölje över enhetschefernas axlar på att spara. Men det vore bra om kommunen vågar ägna sig lite mer åt strategiskt ledarskap, våga satsa för att vinna. Och vi anser att om de vågar satsa på att skapa mer tid åt att driva ett ledarskap som riktar sig mot mer hälsofrämjande egenskaper kan de vinna på det i det långa loppet. Men att försöka leda med ett ledarskap som är inriktat på ekonomiska aspekter samt i en hälsofrämjande anda går emot varandra.

8. Framtida forskning

Inom det område som vi undersökt öppnas det nya dörrar som innebär möjligheter för vidare forskning. Det vi kan se vara värt att forska vidare inom är i området sjukskrivningarna för enhetscheferna. Förvaltningschefen nämnde (se bakgrund sid 6) att det under det senaste året ej förkommit några länge sjukskrivningar hos enhetscheferna i den valda förvaltningen. Men vi vet att det har förekommit sjukskrivningar hos dem sedan tidigare och många byten av enhetschefer. Detta efter information från egen erfarenhet samt från andrahandskällor. Därför anser vi det vara intressant att forska vidare inom detta för att se vad som gjorde att enhetscheferna blev mer friska och långvariga på sina poster.

Feedback är likväl ett område vi anser bör forskas vidare inom vad gäller kommunen. Detta är ett område vi ser som bristvara. Enhetscheferna anser de får feedback från sin förvaltningschef (se resultat enkätundersökning för enhetschefer) men vad anser medarbetarna till enhetscheferna? Detta område borde undersökas för att stärka enhetscheferna, de får eventuellt veta vart de behöver stärka sin feedback gentemot sina medarbetare.

Ledarskapet i sig borde undersökas ytterligare då vi egentligen inte fann några riktiga riktlinjer vad gäller ledarskap i den valda kommunen. Detta borde undersökas vidare för att hjälpa kommunen att skapa tydliga riktlinjer samt skapa gemensamma mål med vad de vill uppnå med sitt ledarskap och vad kommunen sträva efter med sitt ledarskap. Eftersom kraven för den offentliga sektorn kommer höjas i framtiden (se teorin) anser vi att ett strategiskt ledarskap skulle gynna kommunen. För att se om det är möjligt för ett sådant ledarskap borde det forskas vidare inom detta ämne för att kunna påvisa för kommunen om det är eventuellt hållbart eller inte.

9. Referenslista

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 20 april, 2016, från

https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf

AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 20 april, 2016 från http://www.av.se/dokument/afs/AFS2001_01.pdf.

Arbetsmiljölagen (1977:1160). Hämtad 20 april, 2016 från

<http://www.riksdagen.se/sv/Dokument->

Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Arbetsmiljolak-19771160_sfs-1977-1160/?bet=1977:1160

Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Björklund, C., Jensen, B, I., Karlsson, L, M. & Bergström, G., (2013) Hierarchies of Health: Helath and Workrelated Stress of Managers in Municipalities and County Councils in Sweden, *Journal of occupational and environmental medicine*, Volume 55, number 7, 753-760

Corin, L., Berntson, E. & Härenstam, A., (2016). Managers Turnover in the Public Sector – The Role of Psychosocial Working Conditions, *International Journal of Public Administration*

Dansereau, F., Seitz, S, R., Chiu, C-Y., Shaughnessy, B & Yammarino, F, J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to intergrate traditional and contemporary approaches, *Leadership Quartley* Vol. 24 no. 6 pp 798-821

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

Denscombe, M. (2013) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, A., Skagert, K. & Dellve, L. (2013). Utveckling av hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap – Erfarenheter av att arbeta med interventioner utifrån ett arbetsmaterial. *Socialmedicinsk tidskrift* 6/2013.

Grönlund, A. & Stenbock, Hult, B., (2014). Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap. *Vård i nord* 1/2014. publ. no. 111 vol. 34 no. 1 pp 36–41

Göteborgs universitetsbibliotek. (2011). Hämtad 19 mars, 2016 från <http://hdl.handle.net/2077/38039>

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

Logan, Chullen, C., Dunford, B., Angermeier, I., Wayne, Boss, R. & Boss, D., (2010). Minimizing Deviant Behavior in Healthcare Organizations: *The Effects of Supportive Leadership and Job Design* *Journal of Health Organization and Management* 55:6 november/December

Lundqvist, D., Fogelberg, Eriksson, A. & Ekberg, K. (2010) Exploring the relationship between managers' leadership and their health: *Learning in Working Life and Educational Settings* *Work* 42

Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and practice*. London: SAGE Publications

Rosen, B. & Ross, K. (2014). *Healthy leaders*. T+D April 2014. Hämtad 8 april, 2016 från <http://healthycompanies.com/wp-content/uploads/2012/06/76140448.pdf>

Sveriges kommuner och Landsting. (2015). Hållbart medarbetarengagemang (HME). Hämtad 19 mars, 2016 från; <http://skl.se/arbetsgivarekollektivavtal/arbetsgivarfragor/uppfoljninganalys/hallbartmedarbetar-engagemanghme.hme.html>

Uppsalas universitetbibliotek. (2007). Hämtad 19 mars, 2016 från <http://uu.summon.serialssolutions.com/search>

Vejde, O. (2010) *Hur man räknar statistik*. Borlänge: Olle Vedje Förlag

Wallin, L., Pousette, A., & Dellve, L. (2014) *Span of control and significance for public sector managers' job demands: A multilevel study*. *Economic and Industrial Democracy*, 2014, Vol 35 Iss 3

Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson L-T. (1999) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber

Wikström, E., & Dellve, L. (2009) *Contemporary leadership in healthcare organizations*. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 23 Iss 4 pp. 411-428

Yukl, G. (2012) *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall

Bilaga 1

Enkätundersökning ledarskap

Kryssa i det svar som stämmer överens med dig bäst

1. Hur gammal är du?

- 20 år eller yngre
- 21-30 år
- 31-40 år
- 41-50 år
- 51-60 år
- 61 år eller äldre

2. Vilken utbildningsnivå innehar du?

- Grundskola
- Gymnasium
- Yrkehögskola (YH)
- Högskola/universitet (kandidatexamen)
- Universitet (masterexamen)
- Annat

3. Antal år i nuvarande befattning

- Mindre än 1 år
- 1-3 år
- 4-6 år
- 7-9 år
- 10 år eller mer

4. Hur många personer har du direkt arbetsledaransvar för?

- 1-10 st
- 11-20 st
- 21-30 st
- 31-40 st
- Mer än 40 st

5. Anser du att din psykiska hälsa blir påverkad av hur många anställda du ansvarar över?

Inte alls Lite grann Mycket Våldigt mycket I högsta grad

6. Vid svåra eller impopulära beslut, lyckas jag att vara alla till lags

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

7. När jag fattar beslut är min chefs åsikter viktigare än mina personals

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

8. Jag föredrar att fatta beslut på egen hand

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

9. Min personals åsikter påverkar mitt beslutsfattande

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

10. . Mina personliga mål och min karriär är viktigare än organisationens mål

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

11. Jag har möjlighet att självständigt kunna fatta beslut

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

12. . Jag tar mycket hänsyn till min personal i samband med beslutsfattande

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

13. Jag tycker att det är viktigare att uppfylla mina personliga mål än organisationens mål

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

14. Mina personals åsikter om mig som ledare är viktiga

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

15. Jag tycker att min chef uppmuntrar mig till att ifrågasätta saker på ett konstruktivt sätt

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

16. Jag tycker att min chef ger mig tid till att utveckla nya idéer

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

17. Hur ofta är du hemma på grund av stress?

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

18. Hur ofta är du närvarande på din arbetsplats?

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

19. Jag har tid att spendera med min personal för att se hur de mår och arbetar

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

20. Hur ofta befinner du dig på möten som inte är på din arbetsplats?

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

21. I mitt ledarskap anser jag att kommunikation är en viktig nyckelfaktor

Alltid Ofta Ibland Aldrig Gäller ej mig/Ej tillämplig

22. På vilket sätt anser du att ditt ledarskap påverkar en anställds hälsa?

23. Vilka faktorer anser du vara viktiga för ett ledarskap?

24. Varför valde du just dessa faktorer i ovanstående fråga?

25. På vilket sätt anser du att kommunikation är viktig i relationen mellan en chef och en anställd?

26. Hur kan din psykosociala arbetsmiljö förbättras med hjälp av ledarskap?

Tack för din medverkan!