

ÄVEN EN ENSAMVARG BEHÖVER SIN FLOCK

En kvalitativ studie om enhetschefer inom äldreomsorgens upplevelse av socialt stöd

NO MAN IS AN ISLAND

A qualitative study of head of elderly care unit's experience of social support

Examensarbete inom huvudområdet Företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårterminen 2018

Alexandra Gustafsson 19850528
Sofia Edling Wilhelmsson 19880612

Handledare: Helen Stockhult
Examinator: Rune Wigblad

Även en ensamvarg behöver sin flock

En kvalitativ studie om enhetschefer inom äldreomsorgens upplevelse av socialt stöd

Examensrapport inlämnad av Alexandra Gustafsson och Sofia Edling Wilhelmsson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSs) vid Institutionen för handel och företagande.

4 juni 2018

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: 
Alexandra Gustafsson

Signerat: 
Sofia Edling Wilhelmsson

Förord

4 juni 2018

Först och främst vill vi tacka respondenterna som deltagit. Våra möten med er har varit otroligt givande och medfört att denna studie varit möjlig att genomföra.

Vi vill också rikta ett stort tack till vår fantastiska handledare Helen Stockhult som genom sin ärlighet och tydlighet skapat motivation. Med stort engagemang har hon lett vår studie i rätt riktning och möjliggjort ett slutförande av uppsatsen.

Ytterligare ett tack vill vi rikta till vår examinator Rune Wigblad. Din vägledning och konstruktiva synpunkter har varit till mycket stor hjälp.

Slutligen vill vi rikta vårt största tack till våra familjer som genom olika insatser möjliggjort att studien har slutförts.

Tack!

Alexandra och Sofia

Sammanfattning

Bakgrunden till denna studie är den tilltagande svenska psykosociala ohälsan där stress är en huvudsaklig faktor. Stress förekommer när det finns en obalans mellan individers resurser samt upplevda krav. Vid hög arbetsbelastning kan socialt stöd vara avgörande för hur individer förmår att hantera kraven, tillgång till detta sociala stöd är dock ofta en bristvara. Forskning har tidigare fokuserat på undersökning samt förbättring av medarbetares arbetsmiljö, detta trots att just chefers välmående är centralt för att skapa välfungerande och hållbara arbetsplatser. En specifikt utsatt yrkesgrupp är enhetschefer inom äldreomsorgen och tidigare studier visar att majoriteten av dessa upplever negativa hälsoeffekter såsom hjärtklappning, sömnproblem samt högt blodtryck. Detta leder sammantaget fram till följande problemformulering: Hur kan enhetschefernas upplevelse av socialt stöd förstås och hur inverkar detta på att upprätthålla ett hållbart arbetsliv?

Syfte med föreliggande studie är att undersöka enhetschefernas individuella upplevelse av arbetsrelaterat socialt stöd samt vilken inverkan det har på att upprätthålla ett hållbart arbetsliv. För att utreda detta har enhetschefernas tillgång och behov av socialt stöd samt dess relation till kontrollspann studeras. Föreliggande studie har en kvalitativ ansats och resultatet har samlats in genom tio semistrukturerade intervjuer med enhetschefer inom äldreomsorgen.

Studiens empiri visar att respondenterna upplever en ansträngd arbetsbörda vilket leder till ett ytterligare behov av praktiskt socialt stöd. Gällande känslomässigt socialt stöd råder delade meningar då hälften av respondenterna inte ser sig ha något större behov av detta stöd. Vidare upplever respondenterna att den huvudsakliga faktorn till tidsbrist inte är relaterad till kontrollspannet, det vill säga antal medarbetare de ansvarar för. Faktorer som istället nämns som anledning till detta är ett splittrat verksamhetsområde, sidouppdrag samt arbetsgruppens självständighet.

Studiens empiriska resultat visar att viktiga begrepp gällande socialt stöd och ett hållbart arbetsliv är närhet och tid. Socialt stöd krävs i närtid till upplevt behov och avstånd avgör vilka källor enhetscheferna vänder sig till för stöd. Studien slutsats visar att upplevelsen av socialt stöd är avgörande för att enhetschefer ska upprätthålla ett hållbart arbetsliv. Vidare är det vetenskapen om att socialt stöd finns tillgängligt som är avgörande snarare än användning av det faktiska stödet.

Nyckelord: enhetschefer, hållbart arbetsliv, kontrollspann, socialt stöd

Abstract

The background to this study is the increase of psychosocial illness in Sweden, where stress is a major factor. Stress occurs when there is an imbalance between the individual's resources and perceived requirements. At high workloads, social support can be critical to how individuals handles the requirements, however access to this social support is often a shortcoming. Research has previously focused on analysis and improvement of subordinates working environment, despite the fact that the well-being of the managers is central to creating well-functioning and sustainable workplaces. A particular and exposed occupational group is head of elderly care unit's and previous studies show that the majority experience negative health effects such as palpitation, sleep problems and high blood pressure. This leads to the following problem that is set for the study: How can head of elderly care unit's experience of social support be understood and what is the effect on maintaining a sustainable working life?

The purpose of this study is to examine head of elderly care unit's experience of work-related social support. To examine this, head of elderly care unit's access to and need for social support as well as the relationship with the span of control, will be studied. The present study has a qualitative approach and the results have been collected through ten semi-structured interviews with head of elderly care unit's.

The empirical study shows that respondents are experiencing an strained workload which leads to an additional need for practical support. Regarding emotional support there are shared opinions, as half of respondents do not consider themselves in a greater need of this support. In addition, respondents find that a major factor in time shortage is not related to the span of control. Factors mentioned instead are a fragmented area of business, side assignments and the independence of the working group.

The empirical study also shows that important concepts regarding social support and sustainable working life are physical closeness and time. Social support is required in the near future to perceived needs and distance determines what sources to address for support. The conclusion of the study shows that the experience of social support is critical for head of elderly care unit's to maintain a sustainable working life. Furthermore, knowing that the support is available is crucial rather than using the actual support.

Keywords: Head of unit, social support, span of control, sustainable work life

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problembakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion.....	3
1.2.1	Socialt stöd.....	3
1.2.2	Chefer och socialt stöd.....	4
1.3	Problemformulering.....	6
1.4	Precisering och avgränsningar.....	7
1.5	Syfte.....	8
2	Teoretisk referensram.....	9
2.1	Chefer.....	9
2.1.1	Enhetschefer.....	10
2.1.2	Utmaningar för enhetschefer.....	10
2.1.3	Kontrollspann.....	12
2.2	Socialt stöd.....	13
2.2.1	Kritik mot teorier om socialt stöd.....	15
2.2.2	Känslomässigt socialt stöd.....	15
2.2.3	Praktiskt socialt stöd.....	16
2.2.4	Källor till stöd i arbetslivet.....	16
2.3	Socialt stöd i relation till position.....	17
2.3.1	Socialt stöd från överordnade.....	17
2.3.2	Socialt stöd från kollegor.....	17
2.3.3	Socialt stöd från medarbetare.....	18
2.3.4	Socialt stöd från stödfunktioner.....	18
2.4	Analysmodell.....	19
3	Metod.....	21
3.1	Val av metod.....	21
3.1.1	Forskningsansats.....	21
3.2	Insamling av empiri.....	22
3.2.1	Intervju.....	22
3.2.2	Litteratursökning.....	22
3.2.3	Intervjuguide.....	23
3.2.4	Val av respondenter.....	24
3.3	Analys av empiri.....	25
3.4	Metodkritik.....	26

3.4.1	Etiska överväganden.....	26
3.4.2	Trovärdighet	27
3.4.3	Källkritik	28
4	Empiri: Enhetschefer inom äldreomsorgen.....	29
4.1	En vardag omgiven av vänner	29
4.2	Det är personalärenden och pappersarbete som påverkar.....	32
4.3	Uttalade förutsättningar matchar inte givna resurser	33
4.4	Det är kaffet som är strategin.....	35
4.5	Att få gå sin egen väg är avgörande	37
4.6	För att kunna hjälpa andra måste man stå stadigt själv	38
4.7	Den samlade bilden av empirin	40
5	Analys	42
5.1	Enhetschefer och socialt stöd	42
5.1.1	Tillgång och behov av känslomässigt socialt stöd	43
5.1.2	Tillgång och behov av praktiskt socialt stöd	45
5.2	Kontrollspann och socialt stöd	46
5.2.1	Arbetslivserfarenhet och strategier.....	47
6	Diskussion.....	48
7	Slutsats.....	49
7.1	Vetenskapligt bidrag	51
7.2	Praktiska implikationer	51
7.3	Förslag till framtida forskning	52
7.4	Kritik till studien.....	52
8	Litteraturförteckning	53
	Bilaga 1 - Intervjuguide.....	57
	Bilaga 2 – Informationsbrev	59

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

Allt fler arbetstagare inom EU omfattas av psykosociala risker, där ett av de mest utsatta områdena är sjukvårds- och hälsosektorn (Arbetsmiljöverket, 2013). År 2016 sysselsattes cirka 1,6 miljoner människor inom svensk offentlig verksamhet¹ där största andelen arbetade inom kommunal förvaltning (Carlgren, 2018). Utmärkande för offentliga verksamheter är att de ger service utan vinstintresse samt att de är underordnade politisk kontroll (Thylefors, 2016, s. 46). Att arbeta med människor skapar normalt engagemang och tillfredsställelse, saknas det däremot förutsättningar att utföra ett professionellt arbete uppstår känslor av otillräcklighet vilket bidrar till ökad psykisk belastning. Detta tillsammans med otillräckligt stöd, ensamarbete eller otydliga förväntningar på arbetsinsats kan leda till ohälsa (Arbetsmiljöverket, 2016).

Sverige har en lång tradition av preventivt arbetsmiljöarbete vilket har lett till att fysiska arbetsskador såsom förslitningsskador genom åren minskat. Trots detta har landets arbetsrelaterade ohälsa över tid ökat (Åkerlind, Ljungblad, & Granström, 2010, s. 1). De senaste åren har organisationer kännetecknats av mer psykiska än fysiska krav. Arbetsrelaterad stress är det näst största hälsoproblemet i Europa (Løkke & Madsen, 2014, s. 107) och även en av de vanligaste orsakerna till sjukdom bland arbetstagare då över 40 miljoner människor i EU är drabbade. (Arbetsmiljöverket, 2013). År 2002 uppskattades den årliga ekonomiska förlusten för arbetsrelaterad stress inom EU:s femton medlemsländer till 20 000 miljoner euro (Arbetsmiljöverket, 2013). Arbetsuppgifter som är psykiskt påfrestande kan ofta hanteras på ett individuellt plan, det vore dock mer ekonomiskt för organisationer att tillföra mekanismer som hjälper personalen att hantera arbetet (Thylefors, 2016, s. 66).

Cohen och Wills (1985, s. 312) hävdar i sin litteraturstudie att stress uppkommer genom oförmågan att hantera situationer som kräver effektiv respons. Colligan och Higgins (2006, s. 90) stärker detta resonemang och menar vidare i sin litteraturstudie att arbetsrelaterad stress är ett komplext fenomen. Stress definieras som den förändring i en individs fysiska eller psykiska tillstånd vilken responderar på situationer som upplevs som utmanande eller hotfulla.

¹ Offentlig verksamhet, även kallat offentlig sektor kännetecknas av att den finansieras genom skattemedel och drivs således av stat, landsting eller kommun.

Fenomenet uppkommer när det finns en obalans mellan individers resurser och upplevda krav samt kan leda till flera negativa effekter såsom hälsofarlig arbetsmiljö, isolering samt sjukfrånvaro (Colligan & Higgins, 2006, s. 96). Enligt Carr, Kelley, Keaton och Albrecht (2011, s. 33) finns tre huvudområden som influerar en individs arbetsrelaterade stressnivå där det första området omfattar arbetskrav såsom tidspress, belastning samt svårighetsgrad i arbetsuppgifterna. Det andra och tredje området berör individers förmåga att hantera stress samt tillgången till socialt stöd. Arbetsrelaterad stress är ett växande problem i många organisationer och påverkar prestation samt välbefinnande hos den utsatta individen men även omgivningen i stort (Carr et al., 2011, s. 32). Denna stress medför stora kostnader för såväl individ som organisation och samhälle (Colligan & Higgins, 2006, s. 96). Mikael Sjöberg, generaldirektör på Arbetsmiljöverket, beskriver psykosocial arbetsmiljö som en av vår tids största utmaningarna inom arbetsmiljöområdet (Arbetsmiljöverket, 2013).

Arbetsmiljöverkets undersökning² från år 2014 visar att drygt 27% av alla kvinnliga medarbetare upplever arbetsrelaterade besvär vilket kan jämföras med 20% av männen. De vanligaste orsakerna till detta är bland annat stress och psykiska påfrestningar. Det visar sig även att dessa två faktorer är vanligare bland tjänstemän än övriga medarbetare. Jämfört med en liknande undersökning två år tidigare så har det skett en betydande ökning av stress och psykiska påfrestningar (Arbetsmiljöverket, 2014 a). Effekterna av undermålig psykosocial arbetsmiljö drabbar kvinnor hårdare än män samt att kvinnor ofta får fler symptom vid stresspåslag (Danna & Griffin, 1999, s. 373). För att förebygga arbetsrelaterad stress så krävs en balans mellan krav och resurser där organisationer ger förutsättningar för att medarbetare ska kunna utföra sitt arbete på ett sunt sätt ur ett långsiktigt perspektiv. Risker som kan kopplas till arbetsrelaterad stress är bland annat brist på stöd från chefer och kollegor (Arbetsmiljöverket, 2017 b).

² Undersökningen vände sig till sysselsatta personer i åldrarna 16-64 år som är folkbokförda i Sverige.

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Socialt stöd

Björklund, Karlsson, Jensen, Hagberg och Bergström (2011, s. 5) menar att den svenska samhällsdebatten under 2000-talet fokuserat på den psykosociala arbetsmiljöns³ påverkan på ett hållbart yrkesliv. Hultberg (2007, s. 115) anser vidare att en viktig faktor för upplevelsen av en god psykosocial arbetsmiljö är socialt stöd. Weman-Josefsson och Berggren (2013, s. 66) definierar socialt stöd som att vända sig till andra människor för att få stöd och hjälp på ett praktiskt och/eller känslomässigt plan. Redan under 1980-talet fanns en väl etablerad teoretisk grund med starka empiriska bevis för socialt stöds positiva verkan på individers hälsa. Dessa studier påvisade redan då att socialt stöd ger effekter så som dämpning av negativ stress vilket i sin tur leder till en minskad risk för sjukdomar (Cohen & Wills, 1985, s. 311). Det finns omfattande forskning på begreppet socialt stöd och således är det av relevans att på ett konkret sätt kategorisera och definiera begreppet. House (1981) delar in socialt stöd i fyra kategorier med fokus på de aktiviteter som ingår i interaktionen. Interaktionen i sin tur speglar en växelverkan mellan individer där ett utbyte sker.

Den upplevda känslan av att ha tillgång till samt erhålla socialt stöd skiljer sig från det reella stödets verkan då det är vetskapen om att socialt stöd finns samt kvaliteten på stödet som skyddar individen från negativa effekter (Cohen & Wills, 1985, s. 349). Individens upplevelse av det sociala stödet har således en större verkan än det faktiska stödet i sig. Det finns ett flertal studier som lyfter att medarbetare som erhåller stöd presterade bättre (Arman, Dellve, Wikström, & Törnström, 2009; Løkke & Madsen, 2014, s. 105) och vid hög arbetsbelastning kan socialt stöd vara avgörande för hur medarbetare förmår att hantera kraven (Weman-Josefsson & Berggren, 2013, s. 66).

Både inom svensk och internationell arbetslivsforskning har fokus tidigare legat på undersökning samt förbättring av medarbetares⁴ arbetsmiljö, detta trots att just chefers välmående är centralt för att skapa välfungerande och hållbara arbetsplatser (Corin & Björk,

³ Psykosocial arbetsmiljö kan definieras som en sammanfattning av psykiska och sociala konsekvenser av arbetsmiljön (Thylefors, 2016, s. 170).

⁴ Med medarbetare menas i denna uppsats främst personal som är underordnad en enhetschef

2017, s. 11). Ledarrollen har sedan lång tid tillbaka pekats ut som en nyckelroll för den psykosociala arbetsmiljön då chefer utgör en viktig del i att reducera stress på arbetsplatsen (Skagert et al., 2004, s. 7). Detta stärks av tidigare studier som gjorts gällande chefers betydelse för medarbetares psykosociala arbetsmiljö, det finns dock få studier om chefers erhållande av socialt stöd samt vilken verkan detta har för ett hållbart yrkesliv (Dellve, Andreasson, & Jutengren, 2013, s. 867; Løkke & Madsen, 2014, s. 106). Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette och Ahlborg (2008, s. 804) refererar till Rodman och Bell (2002) som menar att chefers arbetsrelaterade stress är en norm samt en kultur som under 2000-talet har accepterats. Socialt stöd är således en viktig faktor för att hjälpa människor att leva mer hälsosamt i närheten av stress (House, 1981, s. 40), vilket kan ses som ett oundvikligt och ibland oreducerbart element gällande både arbete och privatliv.

1.2.2 Chefer och socialt stöd

Enligt Thylefors (2016, s. 79) är en chef en person som formellt utsetts att ha en befattning som innebär fullt ansvar för underställd personal, verksamhet samt ekonomi. Det kan ses som att chefer ställs inför orimliga krav då strategiskt arbete ska förenas med expertis på en mängd områden samtidigt som de ska skapa entusiasm och sammanhållning inom arbetsgruppen (Ancona, Malone, Orlikowski, & Senge, 2007, s. 92). Tidigare forskning påvisar att ett förhållande som upplevs ansträngt av chefen kan ge direkta effekter på medarbetares arbetssituation (Elofsson, Lundström, & Shanks, 2016, s. 665). Flertalet studier påvisar även att friska chefer, både mentalt och psykiskt, bidrar till produktiva och konkurrenskraftiga organisationer (Corin & Björk, 2017, s. 11; Little, Simmons, & Nelson, 2007, s. 243; Løkke & Madsen, 2014, s. 105; Lundqvist, 2013). Vidare så har chefers hälsa stort inflytande på deras ledarskap vilket främst påverkar kvaliteten på arbetet samt relationen med medarbetare (Lundqvist, 2013, s. 4). Tidningen Chef rapporterade år 2013 en entydig bild av att stora delar av Sveriges chefer mådde psykiskt dåligt, varit deprimerade, haft sömnsvårigheter eller upplevt ohanterlig stress (André, 2013).

Vidare har chefer inom offentlig verksamhet ytterligare svårigheter då de tvingas ta hänsyn till flertalet lagkrav samtidigt som arbetet ska förenas med allmänhetens intresse samt politiska beslutsprocesser (Björklund et al., 2011, s. 5; Thylefors, 2016, s. 46), därigenom tydliggörs offentlig verksamhets särskilda förhållanden. Den offentliga organisationsstrukturen har decentraliserats samtidigt som den administrativa bördan för denna yrkeskategori ökat och statistik påvisar att chefer inom denna sektor upplever högre stress än chefer inom andra

organisationer (Björklund et al., 2011, s. 31). Dellve et al. (2013, s. 870) menar att för chefer är organisatoriska förutsättningar såsom kontrollspann av stor betydelse för att nå ett hållbart arbetsliv över tid, vidare påverkar kontrollspannet även chefers behov av stödresurser. Detta kontrollspann, det vill säga antalet medarbetare en chef ansvarar för, är relaterat till chefers överbelastning samt stress då ett ökat antal medarbetare leder till mer gruppdynamiska problem.

Mellanchefers roll karaktäriseras enligt Thylefors (2016, s. 79) av att de har medarbetare både över och under sig vilket innebär press från två håll som bör tas hänsyn till. Mellanchefer innehar således en central position i organisationens hierarki där de ansvarar för implementering av ledningens planer genom att säkerställa att medarbetare fullföljer sina arbetsuppgifter. Mellanchefers yrkesidentitet rör sig mellan positionerna att kontrollera, bli kontrollerade, få motstånd samt att stå emot (Harding, Lee, & Ford, 2014, s. 1214). Högre chefer eller ledning kan ha stort inflytande på mellanchefer, högre chefers inverkan på anställda längre ner i hierarkin är dock minimal. Detta påvisar vikten av mellanchefer som en mellanhand vilket ger ledning förutsättning att utöva direkt inflytande på anställda i första linjen (Caughron & Mumford, 2012, s. 343).

Första linjens chefer har ansvar för den operativa personalen och är direkt involverade i det löpande arbetet (Thylefors, 2016, ss. 136, 245). En vanligt förekommande benämning på första linjens chefer inom offentlig verksamhet är enhetschefer där dessa kan leda verksamheter som är olika stora, har olika inriktning samt olika nivå på organisering (Hjalmarson, Norman, & Trydegård, 2004, ss. 8,16). I fortsatt studie kommer såldes benämningen enhetschef att användas när det syftas första linjens chefer inom äldreomsorgen⁵. Enligt Berg (2000, s. 107) så kan enhetschefer definieras som mellanchefer på grund av deras position i organisationsstrukturen, därav lyfts forskning kring mellanchefer som komplement till forskning kring enhetschefer i studiens teoretiska referensram då detta är relevant för studiens syfte.

Arbetsmiljöverket menar att arbetsmiljön för enhetschefer inom offentlig verksamhet har blivit försämrade då dessa chefer har fått ökat ansvar parallellt med att resurserna minskat.

⁵ Enligt Thelin och Wolmesjö (2014) definieras äldreomsorg som alla former av social omsorg till personer vilka kategoriseras som äldre inom systemet. Denna omsorg utförs i särskilda boenden eller via hemtjänst och innefattar service, stöd och vård.

Oroväckande signaler från ett flertal parter om för hög arbetsbelastning samt för stora ansvarsområden visar att enhetschefers psykosociala arbetsmiljö är ett högaktuellt ämne (Arbetsmiljöverket, 2017 a). Detta går i linje med Lundqvists (2013) avhandling som påvisar att enhetschefer specifikt upplever sitt arbete som stressigt. Arbetsmiljöverkets (2014 b) statistik visar att 60 % av enhetscheferna inom äldreomsorgen under perioder upplever negativa hälsoeffekter såsom hjärklappning, sömnproblem eller högt blodtryck. Skagert et al. (2004) menar att enhetschefers utsatthet beror på den komplexitet som offentliga verksamheter innehar samt bristen på tillitsfull kommunikation och socialt stöd. Förutom ovannämnda svårigheter ska enhetschefer även tillhandahålla coaching av medarbetare i deras ofta betungande arbetsuppgifter (Dellve et al., 2013, s. 867). Äldreomsorgen är en verksamhet som under längre period präglats av besparingar samt krav på bättre resultat och kvalitet (Bergman, 2009, s. 33) och således blir detta en ytterligare utmaning för enhetschefer inom detta område.

1.3 Problemformulering

I ovan problembakgrund påvisas den psykiska ohälsans tilltagande inom Sverige i allmänhet och offentlig verksamhet i synnerhet, vilket leder till individuella påfrestningar samt stora organisatoriska kostnader. Enhetschefer har direkt inflytande på medarbetare och därmed organisationers effektivitet. Dessa enhetschefer befinner sig dock i en komplex position med minskade resurser, där flertalet intressenter och krav påverkar deras arbetssituation. Det finns tecken på att enhetschefer lider av hög arbetsbelastning, upplever en undermålig psykosocial arbetsmiljö samt upplever sitt arbete som stressigt. Det har sedan länge funnits empiriska bevis för det sociala stödets positiva verkan på individers hälsa och vid hög arbetsbelastning kan det sociala stödet vara avgörande för möjligheten att hantera krav samt nå ett hållbart arbetsliv. Likt Dellve et al. (2013, s. 867) definieras hållbarhet i denna studie som viljan att stanna kvar på sin chefsposition samt enhetschefers egen hälsa, arbetsförmåga, symtom, stress, energi, överbelastning och balanserad arbetsnärvaro. I den pressade arbetssituation enhetschefer befinner sig i kan således socialt stöd ha en betydande inverkan. För att undersöka detta har en problemformulering utformats:

- Hur kan enhetschefers upplevelse av socialt stöd förstås och hur inverkar detta på att upprätthålla ett hållbart arbetsliv?

1.4 Precisering och avgränsningar

Björklund et al. (2011, s. 4) menar att kvinnliga⁶ chefer upplever ett starkare socialt stöd från sin omgivning än män men erfar ändå en högre arbetsbelastning i förhållande till låg kontroll vilket sammantaget bidrar till en ökad arbetsstress och därmed försämrad psykosocial arbetsmiljö. Tidigare forskning visar även att effekterna av undermålig psykosocial arbetsmiljö drabbar kvinnor hårdare än män samt att kvinnor får fler symptom vid stresspåslag (Danna & Griffin, 1999, s. 373), således finns det klara skillnader i hur kvinnor och män upplever och drabbas av arbetsrelaterad stress. Studien preciseras således till att undersöka kvinnliga enhetschefer situation då författarna genom ovanstående argument anser att de är mest utsatta. Inom offentlig verksamhet utgör andelen kvinnor i arbetsledande position 87% (Bergman, 2009, s. 6) och det är således även en naturlig begränsning då det i studiens sökområde finns få manliga enhetschefer och det skulle bland annat kunna vara svårt att skydda manliga respondenters anonymitet.

Äldreomsorgen har under en längre period präglas av besparingar samt krav på bättre resultat samtidigt som det finns uppmaningar om att kvaliteten på omsorgen ska öka. Behoven inom denna verksamhet beskrivs som oändliga medan resurserna är begränsade, detta har lett till att prioriteringar har skett mellan olika mål och intressen vilket har försämrat både arbetsmiljö och arbetsvillkor (Bergman, 2009, s. 33). Dessa faktorer leder till en utsatthet vilket motiverar att studien preciseras till enhetschefer specifikt inom äldreomsorgen.

Det finns flertalet källor till socialt stöd och fokus i denna studie är till största del professionellt socialt stöd, det vill säga ett stöd individen kan erhålla på sin arbetsplats då föreliggande studie utgår från en företagsekonomisk inriktning. Socialt stöd har tidigare studerats av åtskilliga forskare som en faktor i stresshantering. I denna studie sker dock ingen fördjupning i ämnet stress, det finns det dock en medvetenhet om relationen mellan stress och socialt stöd. Primärt för denna uppsats är att studera upplevelsen av socialt stöd som ett eget fenomen, det kommer dock förekomma en viss överlappning i tidigare teorier och forskning.

⁶ När kvinnliga enhetschefer diskuteras i denna studie avses det kvinnliga biologiska könet och det finns ingen annan undermening i detta.

1.5 Syfte

Syftet med föreliggande studie är att undersöka enhetschefers individuella upplevelse av arbetsrelaterat socialt stöd samt vilken inverkan det har på att upprätthålla ett hållbart arbetsliv. För att studera detta kommer enhetschefers tillgång och behov av socialt stöd samt dess relation till kontrollspann att analyseras. För att precisera syftet har följande frågeställningar formulerats:

- Hur upplever enhetschefer tillgång och behov av socialt stöd?
- På vilket sätt kan enhetschefers upplevelse av socialt stöd relateras till kontrollspann och ett välfungerande arbetsliv över tid?

2 Teoretisk referensram

2.1 Chefer

Friska chefer, både mentalt och psykiskt, bidrar till konkurrenskraftiga organisationer med hög produktivitet (Little et al., 2007, s. 243; Løkke & Madsen, 2014, s. 105). Andersson-Felé (2003, s. 22) som gjort en omfattande studie av personalansvariga chefer inom vård och omsorg⁷, hävdar att chefer som är utsatta för negativ stress inte kan förväntas bidra med positiva aspekter till verksamhetens kvalitet eller medarbetarnas arbetsglädje. Bernin, Theorell och Sandberg (2001, s. 121) menar att chefer representerar en intressant yrkesgrupp då deras arbetsförhållanden skiljer sig från stora delar av den i övrigt arbetande befolkningen. Thylefors (2016, s. 135) som under sju år samlat in data från 300 enhetschefer inom offentlig verksamhet, menar att chefer inom offentlig verksamhet har ett flertal huvuduppgifter. De ska både fungera som ledare, kommunikatörer mot andra intressenter, beslutsfattare samt skapa förutsättningar för att verksamheten ska förhålla sig till befintliga krav och ramar. Cregård, Corin och Skagert (2017, s. 89) menar i sin litteraturstudie att chefer är viktiga tillgångar för offentlig verksamhet i syfte att skapa effektiva och hälsosamma organisationer. Tidigare forskning diskuterar svårigheter för chefer inom offentlig verksamhet då denna sektor karakteriseras av flertalet intressenter och lagkrav (Björklund et al., 2011; Løkke & Madsen, 2014, s. 106; Thylefors, 2016, ss. 23,24,25). Løkke och Madsen (2014, s. 116) menar vidare att chefer på en högre nivå upplever mindre stress än chefer på lägre nivå.

Corin och Björk (2017, s. 11) som i sin avhandling studerat 316 chefer inom vård och omsorg, menar att chefer har en viktig roll i att skapa attraktiva arbeten inom offentlig verksamhet. Den stora personalomsättning, i synnerhet bland chefer, som råder inom denna sektor är därför ett stort problem (Corin & Björk, 2017, s. 11). Tidigare forskning visar att chefer inom vård och omsorg säger upp sig främst på grund av rådande arbetsförhållanden. Vidare har chefer en större benägenhet att stanna kvar på sin arbetsplats om det finns möjlighet för social interaktion (Cregård et al., 2017, s. 105).

⁷ Vård och omsorg definieras här som den del av offentlig verksamhet som arbetar med människovårdande insatser.

2.1.1 Enhetschefer

Enhetschefer inom äldreomsorgen har personal-, budget- samt verksamhetsansvar. Dessa chefer arbetar längst ner i den organisatoriska strukturen och är den ledningsfunktion som är närmast verksamheten. Detta chefskap ses av många som en viktig faktor för att stötta medarbetare samt utveckla en god kvalitet inom äldreomsorgen (Thelin & Wolmesjö, 2014). Enligt Bergman (2009, ss. 5-6) innebär enhetschefers budget- och verksamhetsansvar bland annat att de ska följa uppsatta mål, övervaka resursutnyttjande och kvalitet samt ägna sig åt budget och ekonomiarbete. Personalansvaret innebär arbetsuppgifter såsom personalfrågor gällande anställning, omplacering, utbildning, handledning, utvecklingssamtal och arbetsmiljöfrågor. Enhetschefers arbete kan sammanfattas i en intern och en extern dimension där det interna arbetet består av att leda och utveckla personal samt organisation. Den externa dimensionen innebär istället en samverkan med enhetens externa kontext såsom politiker, ledning och samhället i stort (Bergman, 2009, s. 6). Ovannämnda arbetsuppgifter kompletteras med administrativa uppgifter samt ansträngningar att finna lösningar på uppkomna problem, så kallad brandsläckning. Denna typ av situationer uppkommer dagligen, såsom akuta kriser gällande bemanning, personalkonflikter eller samtal med brukare och anhöriga vilket sammantaget ianspråktar en stor del av chefers arbetstid (Corin & Björk, 2017, s. 52).

2.1.2 Utmaningar för enhetschefer

Enligt Andersson-Felé (2003) genomgick enheterna inom vård och omsorg under 1990-talet omfattande omstruktureringar och ekonomiska nedskärningar. Dessa rationaliseringar innebar ökade krav på både chefer och medarbetare då avsikten var att färre personer skulle bibehålla en oförändrad eller ökad produktion. För att minska kostnaderna slogs mindre enheter ihop och antalet enhetschefer minskades drastiskt. Dessa förändringar har idag lett till att de flesta organisationer inom vård och omsorg är platta vilket enligt tidigare forskning medfört att personalgrupper i högre grad kan vara mer självstyrande då chefer delegerar ut fler arbetsuppgifter till medarbetare. Detta kan resultera i att dessa organisationer blir mer flexibla och förändringsbenägna men också att chefers ansvar i förhållandet till medarbetare blir mer diffust (Andersson-Felé, 2003, ss. 13, 17, 32). Vidare är enhetschefers uppgift att hjälpa medarbetare att nå organisationens fastställda mål genom att skapa goda förutsättningar i det dagliga arbetet. Chefer inom platta organisationer, såsom enheter inom vård och omsorg, delegerar vidare en ansenlig mängd arbetsuppgifter vilket medför att dessa chefers arbetsuppgifter, som de faktiskt dagligen utför, förändras. Huvudansvaret vilar dock fortfarande på enhetscheferna även om arbetsuppgifter har delegerats vidare. Så som arbetet nu utförs är

social kompetens av yttersta vikt då enhetschefer förväntas vara både vägvisare, stödjare, inspiratörer samt förebilder för medarbetare och för att lyckas med detta krävs tydlig kommunikation mellan chef och medarbetare (Andersson-Felé, 2003, ss. 7, 31-32, 36).

Thylefors (2016, s. 38) påvisar flera omständigheter i arbetssituationen som försvårar arbetet för enhetschefer. Exempelvis diskuteras att verksamheten är beroende av offentlig finansiering som sker via skatt, har behov som är obegränsade i förhållande till begränsade resurser samt ett stort antal intressenter med motstridiga intressen gällande mål och måluppfyllelse. Andersson-Felé (2003, s. 16) beskriver att enhetschefer inom vård och omsorg befinner sig i en korseld av krav och förväntningar från både politiker, vårdtagare, medarbetare, chefer, kollegor samt allmänheten. Ytterligare svårigheter för enhetschefer som yrkesgrupp är att deras arbete karaktäriseras av kortsiktighet genom snabba beslut, föränderlighet, stor bredd på aktiviteter samt en pressad arbetstakt, där det sistnämnda uppfattas som den största påfrestningen i arbete (Thylefors, 2016, s. 131). Tidigare forskning visar att enhetschefers arbetsuppgifter inom vård och omsorg ses som mer psykiskt belastande i jämförelse med många andra organisationer. Dessa chefer har dock en avgörande betydelse för kvaliteten på den omsorg som dagligen levereras samt är en viktig del i hur medarbetare uppfattar sin arbetsmiljö (Andersson-Felé, 2003, ss. 17, 30). Corin och Björk (2017, s. 12) påvisar att enhetschefer ställs inför krav som inte motsvaras av tillgängliga resurser. Begränsade chefresurser kan på lång sikt innebära ett hinder för utveckling och förändring då tiden för strategisk utveckling är begränsad eller saknas helt (Andersson-Felé, 2003, s. 37). Enhetschefers påfrestande arbetsmiljö kan hanteras genom tillgängliga resurser såsom stöd från chefer, kollegor och stödfunktioner. Det visar sig dock att ovannämnda resurser oftast saknas helt eller delvis (Corin & Björk, 2017, s. 51) vilket skulle kunna vara en anledning till att man som enhetschef tappar arbetsgemenskap (Thylefors, 2016, s. 244).

Dellve et al. (2013, s. 867), med en studie på över 300 chefer inom vård och omsorg, hävdar att chefer har behov av stöd för att kunna hantera slitningar mellan arbetsuppgifter samt för att kunna finna balans mellan arbete och återhämtning. Även de mest talangfulla chefer kräver bidrag från andra (Ancona et al., 2007) och således är syftet i kommande avsnitt att se över organisatoriska förutsättningar som kan bidra till en ökad möjlighet för enhetschefer att nå en sund arbetsmiljö och därmed organisatorisk effektivitet.

2.1.3 Kontrollspann

En viktig faktor för att enhetschefer ska kunna fullgöra sitt arbete väl är antalet medarbetare som denne ansvarar för (Corin & Björk, 2017, s. 11). Andersson-Felé (2003) definierar begreppet kontrollspann som antalet medarbetare vilka leds av en och samma chef. Ett brett kontrollspann innebär att chefer ansvar för många medarbetare medan ett smalt spann betyder att chefer har färre underställda. I organisationer inom vård och omsorg förespråkas ett bredare kontrollspann där medarbetarna själva förväntas ta ett större ansvar för sina arbetsuppgifter. Vid färre medarbetare kan möjlighet ges för medarbetare att få ett större stöd från chefer, medan ett bredare kontrollspann kan ge möjlighet för medarbetare att ha ett mer självständigt arbete. Inom vård och omsorg förespråkas platta organisationer vilket således medför bredare kontrollspann, detta innebär dock inte att enhetschefers ansvar för medarbetarna minskar (Andersson-Felé, 2003, s. 7).

En enhetschef bör inte ha ett fler medarbetare än att denna kan ha en personlig relation med dessa genom att hinna se, uppmuntra samt stötta samtliga medarbetare (Andersson-Felé, 2003, s. 34). Ju fler medarbetare en enhetschef har desto mer ökar tidsåtgången för de arbetsuppgifter som chefen är ämnad att utföra. Forskning visar att för chefer inom vård och omsorg har tillgänglig årsarbetstid överskridits redan vid strax under 30 medarbetare. Detta på grund av alla arbetsuppgifter som relaterar till medarbetarnas antal (Andersson-Felé, 2003, ss. 7, 36), såsom medarbetarsamtal och bemanningsfrågor. Thylefors (2016, s. 140) hävdar att främst de kommunala förvaltningar som jobbar med människor är de som har blir missgynnade av bredare kontrollspann, problemet har dock uppmärksamats och under de senaste åren ska situationen ha förbättrats på många håll.

Corin och Björk (2017, ss. 12, 13) går i linje med Thylefors (2016) då de menar att enhetschefer inom offentlig verksamhet ansvarar för ett stort antal medarbetare, vilket kan leda till påfrestningar för enhetschefers arbetsbelastning samt gå ut över relationen till medarbetarna. Även Wallin, Pousette och Dellves (2013) studie av 434 chefer inom offentlig verksamhet påvisar vikten av att chefer har ett rimligt antal medarbetare då ett större antal skapar lidande både för organisationer, chefer samt övriga medarbetare. Resultatet i studien visar att ytterligare organisatorisk effektivitet skulle kunna skapas om strukturella organisatoriska insatser sätts in såsom ett minskat antal medarbetare (Wallin et al., 2013). För chefer inom offentlig verksamhet med en kortare arbetslivserfarenhet samt fler än 30 underställda har stödresurser, stöd från kollegor och överordnad samt externt stöd betydelse för att hantera de utmaningar som

chefsarbetet innebär (Dellve et al., 2013, s. 866). Dellve et al. (2013) refererar vidare till Wikström et al. (2012) som menar att en chefs arbetslivserfarenhet har stor betydelse för att hantera överbelastning inom arbetet samt menar att det tar minst två år för en chef att finna egna strategier för ett hållbart ledarskap (Dellve et al., 2013, s. 870).

2.1.3.1 Kontrollspann och andra organisatoriska förutsättningar

Enhetschefer inom offentlig verksamhet har den senaste tiden fått ett ökat antal arbetsuppgifter samt ett än större ansvar då bland annat krav för rapportering och uppföljning ökat. Arbetsdagarna för dessa chefer har idag ett starkare fokus på administration och dokumentation på bekostnad av ett närvarande ledarskap (Corin & Björk, 2017, s. 52). Vidare är det för enhetschefer inom äldreomsorgen mer vanligt med problem relaterade till personalgrupper eller individer jämfört med andra verksamheter. Samtidigt kräver medarbetare inom äldreomsorgen mer vägledning och övervakning och chefer för dessa enheter tenderar även att ta på sig uppgifter som egentligen bör hanteras av medarbetare (Corin & Björk, 2017, s. 51). Thylefors (2016, s. 139) studie visar att nästan en tredjedel av enhetschefers tid ägnas åt administrativa arbetsuppgifter. Majoriteten av de tillfrågade i studien beskriver att de strävar efter att finna en rimlig balans mellan oförenliga krav och förväntningar från olika intressenter (Thylefors, 2016, s. 141).

Tidigare undersökningar samt forskning påvisar att organisatoriska förutsättningarna skiljer sig åt mellan mans- och kvinnodominerade verksamheter (Arbetsmiljöverket, 2014 b; Björk & Härenstam, 2016). Detta anses bero på att chefer inom äldreomsorgen, vilka i Arbetsmiljöverkets (2014 b) undersökning jämförs med chefer inom tekniska förvaltning, har större arbetsmängd, större kontrollspann samt lägre bemanning. Chefer inom vård och omsorg skulle troligtvis gynnas mer än chefer i andra branscher av administrativt samt socialt stöd då deras arbetssituation redan från start är mer ogynnsam. Denna utsatthet drabbar både kvinnliga och manliga chefer inom vård och omsorg (Björk & Härenstam, 2016, s. 209).

2.2 Socialt stöd

Enligt Hinson Langford, Bowsher, Maloney och Lillis (1997) är socialt stöd ett mänskligt utbyte av resurser mellan två individer och resurser ges med en förväntan att få tillbaka stötning någon gång när behov finns. Sociala nätverk, social förankring och socialt klimat är alla företeelser av socialt stöd och bildar tillsammans en bakgrund till begreppet. Exempel på positiva effekter av socialt stöd är god hälsa, uppfattad kontroll, känsla av stabilitet samt allmänt

psykiskt välbefinnande (Hinson Langford et al., 1997, ss. 96, 98, 99). Enligt Cohen och Wills (1985, ss. 311,312) samt House (1981, s. 31) kan socialt stöd på tre olika sätt förändra eller motverka skadliga effekter av stress för individen, både psykiskt och fysiskt. För det första kan socialt stöd direkt förbättra hälsa och välbefinnande genom att möta centrala mänskliga behov såsom trygghet, social kontakt, tillhörighet och tillgivenhet. Det vill säga, positiva effekter av socialt stöd kan kompensera eller väga upp negativa effekter av stress. För det andra kan stöd, främst från människor på arbetet, på flera sätt direkt reducera nivåer av arbetsrelaterad stress och därmed indirekt förbättra hälsan. Dessa två effekter av socialt stöd, vilka kan benämnas som en huvudeffekt, är viktiga men också uppenbara för många människor. Den tredje typen av effekt är potentialen att socialt stöd kan mildra eller dämpa den inverkan arbetsrelaterad stress kan ha på hälsan (Cohen & Wills, 1985, ss. 311-312; House, 1981, s. 31). Här har socialt stöd ingen direkt effekt på vare sig stress eller hälsa utan snarare modifierar relationen mellan dem liksom en katalysator (House, 1981, s. 31). Albertsen, Nielsen och Borg (2010) påvisar att medarbetare som upplever att de får socialt stöd på arbetet hanterar hård arbetsbelastning bättre. Vidare visar studien att medarbetare som upplever brist på socialt stöd från kollegor och chefer upplever ett sämre välbefinnande. House (1981, s. 33) menar att arbetsrelaterad stress har liten eller ingen inverkan på hälsan hos individer som upplever en hög grad av socialt stöd, men effekterna av stress som påverkar hälsan blir alltmer tydliga och ogynnsamt om stöd minskar.

Cohen och Wills (1985, s. 340) menar att det finns individuella skillnader kring mottagandet av socialt stöd. Vidare anser även Bergman (2009, s. 34) att bortsett från organisatoriska förutsättningar så har individer olikartade uppfattningar om arbetsituationer och detta kan exempelvis bero på tidigare arbetslivserfarenhet. Albertsen et al. (2010, s. 241) styrker detta genom att påvisa att individers enskilda personlighetsdrag har betydelse för upplevelsen av psykosocial arbetsmiljö samt stress.

House (1981) och även Hinson Langford et al. (1997, s. 96) delar in socialt stöd i fyra kategorier där tre av dem är av känslomässig karaktär och den fjärde har praktiska särdrag. Dessa fyra typer av stöd kategoriseras via de aktiviteter som ingår i interaktionen. Varje enskild kategori av dessa fyra är hjälpfulla och skyddande för den person som tar emot stödet samt att varenda en av dem möjliggör ett utbyte av ömsesidiga handlingar. Inom varje kategori av socialt stöd måste således ett utbyte eller växelverkan ske mellan individer för att stödet ska bestå (Hinson Langford et al., 1997, s. 96).

2.2.1 Kritik mot teorier om socialt stöd

Socialt stöd är i allmänhet hälsofrämjande för chefer, dock visar tidigare forskning (Bernin et al., 2001; Lundqvist, 2013) att detta stöd i vissa fall kan ge negativa effekter såsom en upplevelse av ytterligare belastning. Exempel på situationer där socialt stöd kan ses som en påfrestning är då chefers överordnade genom en god relation ställer krav på att utveckla samt organisera arbetet bättre. Denna psykosociala belastning är vanligare i relationen mellan chefer och dess överordnade än i andra relationer och kan ur ett långsiktigt perspektiv leda till ett ökat tryck på chefer (Bernin et al., 2001, s. 133). Arenor för socialt stöd, såsom formella och informella möten, kan uppfattas som krävande och chefer kan därför avstå från att begära stöd även om det innebär potentiella konsekvenser för deras arbete (Lundqvist, 2013).

2.2.2 Känsломässigt socialt stöd

2.2.2.1 Emotionellt stöd

Enligt House (1981) består emotionellt stöd bland annat av empati, uppskattning, tillit och omtanke. Emotionellt stöd kan innebära att individen ventilerar känslor eller tankar med någon annan, det är även denna typ av stöd som människor generellt mest relaterar till när socialt stöd diskuteras. Detta stöd anses både av experter och lekmän vara viktigast och genom detta stöd upplever bland annat en individ sig omhändertagen, uppskattad och älskad (House, 1981, ss. 23, 26, 39). I denna process förstärks individens självkänsla då den genom kommunikationen med andra människor värderas och accepteras trots eventuella svårigheter eller personliga fel (Cohen & Wills, 1985, s. 313). Ett karaktärsdrag för emotionellt stöd är ömsesidig skyldighet vilket innebär en växelverkande natur av att ge samt mottaga (Hinson Langford et al., 1997, s. 96).

2.2.2.2 Värderingsstöd

Värderingsstöd⁸ kan definieras som stöd genom bekräftelse och omfattar uttryck som bekräftar lämpligheten i agerande eller påståenden som görs av andra. Värderingsstöd används snarare som självutvärdering än problemlösning (Hinson Langford et al., 1997, s. 97) och kan ske genom att en individ får bekräftelse, feedback eller att individen gör en social jämförelse som sedan kan användas för att utvärdera sig själv (House, 1981, ss. 23, 26). Denna process kan vara

⁸ Det ursprungliga engelska begreppet är ”appraisal support”. Begreppet är i tidigare forskning inkonsekvent översatt men i denna uppsats har översättningen ”värderingsstöd” valts.

både positiv samt negativ (House, 1981, s. 26) då andra individer är källor till den information som sedan används av individen själv för utvärdering. En faktor som är viktig för chefers hälsa är att deras prestation blir erkänd och belönad inom organisationen (Lundqvist, 2013). Vidare hävdar Lundqvist (2013) att enhetschefers hälsa är mer beroende av gynnsamma psykosociala förutsättningar samt att de är i ett större behov av erkännande än chefer på högre nivåer.

2.2.2.3 Informativt stöd

Informativt stöd definieras som information som ges av någon annan under perioder av stress och assisterar individen vid problemlösning (Hinson Langford et al., 1997, s. 97). Informativt stöd innebär enligt House (1981) att individen får hjälp genom exempelvis råd eller förslag på lösningar för att hantera en situation som upplevs som ansträngd och kan användas för att hantera både personliga och miljömässiga problem. Informationen kan även ges genom direktiv eller information och informationen i sig är inte hjälpsfull utan hjälper snarare individen att hjälpa sig själv (House, 1981, ss. 23, 25-26). Informativt stöd hjälper individer att definiera, förstå och hantera problematiska händelser (Cohen & Wills, 1985, s. 333). Informativt stöd samt värderingsstöd är de mest svåra att definiera och särskilja från andra former av stöd. Värderingsstöd, liksom informativt stöd, innefattar endast överföring av information, snarare än den påverkan som är inblandad i emotionellt stöd eller hjälpen som är inblandad i instrumentellt stöd (House, 1981, s. 25).

2.2.3 Praktiskt socialt stöd

2.2.3.1 Instrumentellt stöd

Den fjärde och sista kategorin är den som ligger längst ifrån det emotionella stödet och kallas instrumentellt stöd. Detta stöd innebär direkt handgriplig hjälp såsom avlastning av arbetsuppgifter och kan exempelvis ske genom arbetskraft, tid eller modifiering av miljö (House, 1981, ss. 23, 26). Instrumentellt stöd kan definieras som tillhandahållande av materiella varor och tjänster. Detta stöd kan också vara konkret hjälp, exempelvis genom att en individ avlastar en annan individ. Även om tillhandahållandet av instrumentellt stöd kan tyda på omtänksamhet och kärlek för en individ är det skilt från emotionellt stöd (Hinson Langford et al., 1997, s. 96).

2.2.4 Källor till stöd i arbetslivet

Cohen och Wills (1985, s. 311) menar att socialt stöd kan erhållas från två olika källor, professionella samt privata. Professionellt socialt stöd kan utgöras av bland annat

arbetskollegor och konsulter. Lundqvist (2013) menar att stöd som direkt hjälper chefer att utföra sina arbetsuppgifter oftast härstammar från formella källor på arbetsplatsen såsom närmaste överordnade, medarbetare eller kollegor. Vidare menar Lundqvist (2013) att detta stöd ges vid formella samt informella möten och kan visa sig genom diskussioner och information om arbetsproblem, praktisk hjälp, förtroende, uppskattning samt feedback.

Privat socialt stöd består av familj och vänner och kan sammanfattas som källor till stöd som finns utanför arbetet. Flertalet studier indikerar på att individer som har äkta makar, vänner eller familjemedlemmar som erbjuder psykologiska och materiella resurser har bättre hälsa än dem som har färre stödjande sociala kontakter (Cohen & Wills, 1985, ss. 310-311).

2.3 Socialt stöd i relation till position

2.3.1 Socialt stöd från överordnade

Enligt Belasen och Belasen (2016) är god kommunikation mellan mellanchefer och dess överordnade mycket viktigt för att nå effektivitet. Vidare är det högst relevant att överordnade uppskattar mellanchefer, då detta är en av nycklarna för att inspirera dem, öka deras prestation samt förbättra deras kapacitet att leda (Belasen & Belasen, 2016). Arman et al. (2009) hävdar dock att mellanchefer inom vården har förhållandevis lite tid med sina överordnade och att stödet istället härstammar från kollegor. Vidare kan detta resultatet bero på att chefer inom vården är självstyrande och i största mån vill undvika att störa sina överordnade.

Corin och Björk (2017) menar att enhetschefer är utmärkande då de har ett bristande stöd från överordnade, detta till trots att det för dessa är viktigt att få återkoppling på genomförda aktiviteter samt att dagligen kunna bolla dilemman med sina överordnade. Enhetschefer kan även uppleva ett behov av stöd från sin överordnade genom att exempelvis få hjälp med att prioritera bland mål eller uppgifter samt diskutera hanteringen av uppkomna problem. Om detta stöd inte finns kan enhetschefers arbete bli otydligt och gränslöst (Corin & Björk, 2017, ss. 59, 66, 75).

2.3.2 Socialt stöd från kollegor

Tidigare studier visar att chefer inom vård och omsorg finner mest stöd från kollegor. Stödjande kollegor bidrar till minskad stress, mindre överbelastning samt ökad arbetsförmåga (Dellve et al., 2013, ss. 872-873). Att kunna diskutera och reflektera problematiska händelser med andra kollegor ses av chefer som mycket betydelsefullt då det lindrar känslan av utsatthet, dock visar

tidigare studier att det saknas mötesarenor för detta (Tengelin, Kihlman, Eklöf, & Dellve, 2011, ss. 15, 16).

2.3.3 Socialt stöd från medarbetare

Enligt Dellve et al. (2013) har chefer inom vård och omsorg en god samverkan med sina medarbetare och detta upplevs leda till minskad stress och överbelastning samt till att chefen får ökad energi och arbetsförmåga. Stödjande medarbetare har även en positiv inverkan på chefers vilja att stanna kvar på arbetsplatsen. Tidigare studier visar dock att chefer på lägre nivåer sällan nyttjar socialt stöd från medarbetare (Dellve et al., 2013, ss. 872-873). Tengelin et al. (2011, s. 26) menar att stödförhållandet till medarbetare sällan är okomplicerat då chefer upplever att de ska kunna hantera situationer och vara stadiga när medarbetarna upplever stress. Detta kan leda till att chefer kan ha svårt att berätta om sitt eget behov av socialt stöd.

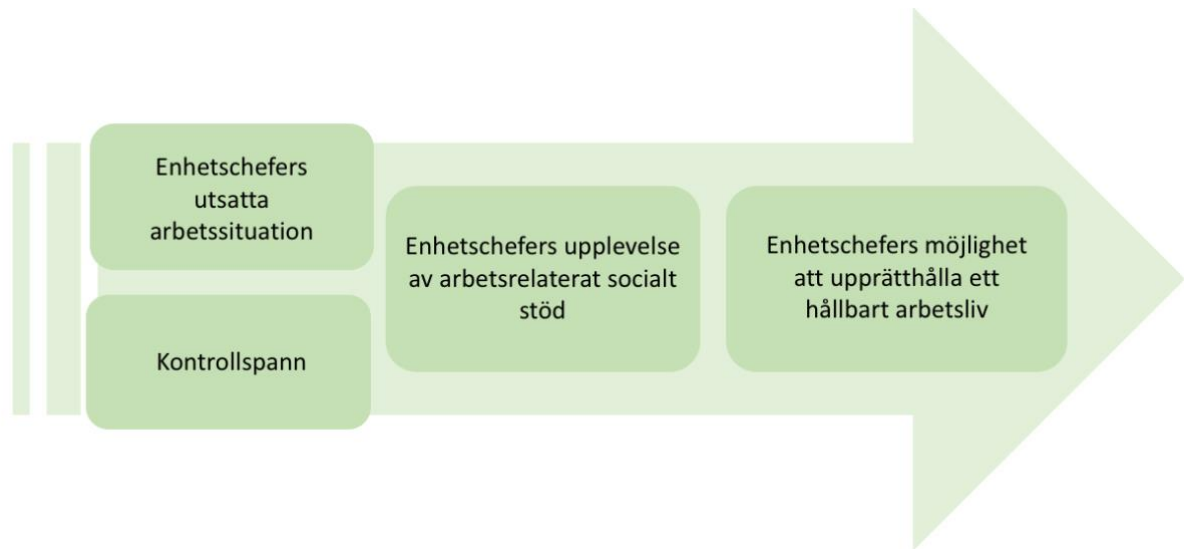
2.3.4 Socialt stöd från stödfunktioner

Enligt Corin och Björk (2017, ss. 13, 43) är stödfunktioner såsom specialister utanför den egna verksamheten behjälpliga i syfte att diskutera och resonera kring enhetschefers verksamhet. Stödfunktioner såsom IT, HR⁹, ekonomi, administration och vaktmästeri är alla källor till praktiskt socialt stöd och är ofta betydande för enhetschefers dagliga arbete. Stödfunktioner erbjuder praktiskt stöd i form av främst tjänster vilka kan uttryckas genom exempelvis information och råd (Corin & Björk, 2017, s. 43). För enhetschefer med ansvar för fler än trettio medarbetare har dessa stödfunktioner en ökad betydelse för stress och hälsa. En annan faktor som påverkar detta behov är chefers arbetslivserfarenhet då chefer med kortare erfarenhet upplever ett ökat behov av dessa tjänster (Dellve et al., 2013, ss. 871-873). Enligt Corin och Björk (2017, s. 43) är specialister inom HR, IT och ekonomi ofta tänkta som viktiga stödfunktioner för chefer inom offentlig verksamhet, dessa stödfunktioner har dock den senaste tiden blivit mindre stödjande och istället resulterat i ytterligare krav på cheferna. Detta beror på att dessa stödfunktioners primära syfte på senare tid har blivit att utveckla det egna områdets expertis, exempelvis på HR-området. Denna utveckling innebär att operativa stödfunktioners tillgänglighet har minskat vilket leder till att enhetschefer är utelämnade till att exempelvis hantera omfattande rehabiliteringsfall eller rekryteringsbehov på egen hand. Vidare efterfrågar

⁹ Human Resources, avdelning som arbetar med mänskliga resurser.

många enhetschefer mer praktisk hjälp för att kunna hantera sina arbetsuppgifter (Corin & Björk, 2017, ss. 13, 43) vilket då hämmas av stödfunktionernas strävan efter självutveckling.

2.4 Analysmodell



Figur 1 Analysmodell utformad av författarna

Analysmodellen utgår ifrån den teoretiska referensram som presenteras ovan. Modellen har utformats för att tydliggöra samband mellan teori och uppsatsens problemformulering samt frågeställningar, således binds även studiens teori samman med insamlad empiri. Tidigare forskning påvisar att chefer ställs inför orimliga krav (Ancona et al., 2007). Vidare är i synnerhet enhetschefer hårt utsatta för stress samt upplever en undermålig psykosocial arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2017 a; Lundqvist, 2013; Skagert et al., 2004). Chefer inom offentlig verksamhet har ofta ett brett kontrollspann (Thylefors, 2016, s. 140) och Andersson-Felé (2003) hävdar att ett bredare kontrollspann leder till en ökad arbetsbörda då en ökning av arbetsuppgifter kan relateras till ett större antal medarbetare. Vidare menar flertalet studier att socialt stöd från omgivningen kan fungera som en resurs för att möta kraven som bland annat kan komma ur en hög arbetsbörda (Cohen & Wills, 1985, s. 310; Corin & Björk, 2017, s. 51; Løkke & Madsen, 2014; Weman-Josefsson & Berggren, 2013). Det är upplevelsen av det sociala stödet som skyddar individen från negativa effekter (Cohen & Wills, 1985, s. 349). Författarna menar att enhetschefers utsatta arbetssituation tillsammans med kontrollspann bör vara viktiga faktorer som kan relateras till tillgång och behov av socialt stöd. Studiens syfte är således att undersöka hur enhetschefers individuella upplevelse av socialt stöd relateras till

kontrollspann samt hur det kan påverka enhetschefers möjlighet att upprätthålla ett hållbart arbetsliv.

3 Metod

3.1 Val av metod

Författarnas sätt att se på världen, att människan lever i ett sammanhang där hon är beroende av sin kontext och där hon genom interaktion med sin omgivning påverkar verkligheten, har starkt inverkat på studiens uppbyggnad och även metodval. Författarna menar att verkligheten är något subjektivt där kommande intervjuer samt analyser är relativa och sanna i den specifika kontexten individen lever i. Författarnas syn är att verkligheten skapas genom människors samspel och således är verkligheten beroende av sin betraktare. För att fånga samspel, interaktion och individuella reflektioner ansågs en kvalitativ metod vara mest lämplig för denna studie vars syfte var att förstå hur enhetschefer uppfattar socialt stöd.

3.1.1 Forskningsansats

Kvalitativ metod syftar till att få fram respondenters åsikter (Bryman & Bell, 2013, s. 506) vilket kan skapa en förståelse samt att göra detta utifrån respondentens tanke och uppfattning. Enligt Alvehus (2013) innebär en kvalitativ studie att mindre fokus läggs på kvantiteter och frekvens för att istället utgå ifrån vad detta kan betyda i olika sociala sammanhang. Kvantitet kan således spela roll även i en kvalitativ studie men här underkastas kvantitet begreppet tolkning. Tolkning är ett centralt begrepp inom kvalitativ forskning, begreppet kan definieras på en mängd olika sätt men utgångspunkten är att olika människor kan uppfatta exempelvis samma fenomen på olika sätt (Alvehus, 2013, ss. 21-22).

Den upplevda känslan av att ha tillgång till samt erhålla socialt stöd skiljer sig ifrån det reella stödets verkan då det är vetskap om att socialt stöd finns tillgängligt samt kvaliteten på det som kan skydda individen från negativa effekter (Cohen & Wills, 1985, s. 349). Det ansågs således relevant att i denna studie kvalitativt ta fasta på respondentens individuella uppfattning av socialt stöd istället för att kvantitativt mäta det faktiska stödet. Ur detta avseende var tolkning det mest primära, att förstå individens faktiska upplevelse. Att göra en kvantitativ studie valdes således bort då författarnas utgångspunkt för denna studie var att individen genom sitt samspel med andra skapar den verklighet vi lever i. Därför bedömdes att en kvantitativ metod inte lämpade sig för just denna studie då den individuella upplevelse som eftersökts ansågs vara svårare att se genom en kvantitativ metod.

Enligt Alvehus (2013, s. 109) utgår en deduktiv ansats från teorin med tydliga frågeställningar för att sedan prövas mot det empiriska material som samlats in i samband med studien. Genom tydligt avstamp i teorier finns det möjlighet att rikta undersökningen mot förhållanden som kan antas vara relevanta och betydelsefulla (Lind, 2014, s. 96). I en induktiv ansats är teorier däremot nedtonade för att istället utifrån ett empiriskt material utveckla teoretiska begrepp och modeller (Lind, 2014, s. 96). Inför denna studie antogs en deduktiv forskningsansats genom att författarna utgick från befintliga teorier kring socialt stöd samt om chefer, då det fanns en förhoppning att kunna relatera dessa. För att kunna göra detta valdes modeller samt teorier i syfte att analysera respondenternas upplevelse av socialt stöd, behov och tillgång i relation till kontrollspann samt ett hållbart arbetsliv.

3.2 Insamling av empiri

3.2.1 Intervju

Intervju ses ofta som den bästa kvalitativa datainsamlingsmetoden och kan genomföras via mail, telefon eller genom ett personligt möte (Ghuri & Gronhaug, 2010, s. 125). Alvehus (2013, s. 81) menar att en anledning till att utföra intervjuer är att få reda på hur en individ känner eller tänker kring ett speciellt ämne eller fenomen. Då studiens syfte var att fånga respondentens bild av verkligheten så ansågs även detta argumentera för att intervju, specifikt intervju via personligt möte, var mest lämpligt för denna studie.

En semistrukturerad intervju består av ett fåtal öppna frågor som samtalet utgår ifrån (Alvehus, 2013, s. 83). En semistrukturerad intervju ansågs vara fördelaktig för denna studie för att på bästa sätt kunna nå svar på aktuell frågeställning. Då syftet var att undersöka en upplevelse hos respondenterna ansågs det som viktigt att det fanns rum för respondenten att uttrycka sig fritt. I en strukturerad intervju hade det kunnat finnas risk för att gå miste om öppningar att samtala om respondentens uppfattning gällande socialt stöd, vilket var en av anledningarna till att denna metod valdes bort.

3.2.2 Litteratursökning

Teoretiska perspektiv och tidigare forskning inom ämnet hittades genom sökning i olika databaser via högskolans bibliotek samt dess databas Worldcat Local. Författarnas arbetslivsliga bakgrund medförde initialt ett intresse kring enhetschefers upplevelse av dess psykosociala arbetsmiljö och det var även med dessa sökord som litteratursökningen startades. Arbetet fortsatte sedan med genomläsning av ett betydande antal vetenskapliga artiklar för att

stärka det tidigare valda problemområde samt för att precisera och avgränsa studien. I största möjliga mån låg fokus på att finna vetenskapliga studier och avhandlingar och författarna sökte och läste primärkällor för att vidga förståelsen. Exempel på sökord som användes; managers, middle managers, stress, well-being, social support, psychosocial work environment, leadership, workplace, support.

3.2.3 Intervjuguide

Vid användande av intervju som verktyg för insamling av empiri är det viktigt att intervjuaren är väl förberedd samt har en förståelse för hur ställda frågor kan tolkas av respondenten. En pilotintervju kan bidra till att intervjuaren kan utvärdera och ändra frågor samt sitt förhållningssätt (Ghuri & Gronhaug, 2010, s. 127). En pilotintervju genomfördes således i syfte att på ett effektivt sätt säkerställa att efterföljande intervjuer skulle ha potential att ge den information som önskades. För att pilotintervjun skulle utgöra ett gott underlag för förbättringar genomfördes den med en erfaren enhetschef vilket gav en uppfattning om huruvida de tilltänkta frågorna uppfattades så som det var tänkt. Efter genomförd pilotintervju fanns underlag för att revidera befintlig intervjuguide. Den ursprungliga intervjuguidens innehåll kunde i stort sett bekräftas gå i linje med studiens syfte. Korrigeringar som gjordes var justering av ordningsföljden på ett antal frågor då behov fanns av en starkare röd tråd. Även praktiska exempel togs fram för två områden där förtydligande krävdes för respondentens förståelse. Vidare gav pilotintervjun en insikt om att det under en längre intervju kunde vara svårt för respondenten att diskutera det sociala stödets olika former. För att underlätta denna process delades det vid följande intervjuer ut ett papper med definition av känslomässigt samt praktiskt socialt stöd vilket respondenten under intervjun kunde ta till hjälp när upplevelsen av socialt stöd diskuterades. Ytterligare en anledning till att genomföra en pilotintervju är att undersöka vilken tidsomfattning intervjuerna ianspråkar, då många yrkesverksamma har ont om tid (Ghuri & Gronhaug, 2010, s. 128) vilket var något som togs hänsyn till vid utformning och planering av intervjuprocess.

Lind (2014, s. 127) menar att användandet av en intervjuguide ger samtalet en struktur samt kan bidra till att intervjun ger relevant och användbar information till studien. Även dokumentation av intervjuer är betydelsefullt. En vanligt förekommande metod för dokumentation är inspelning (Lind, 2014, s. 128) vilket var en av anledningarna till att intervjuerna med respondenternas tillåtelse spelades in. Det är viktigt att den som blir intervjuad informeras om studiens syfte, problemområde samt vad som ska undersökas (Ghuri &

Gronhaug, 2010, s. 127). Det ansågs även relevant att respondenten hade en förståelse för studiens utgångspunkt och således informerades respondenterna i samband med intervjun utförligt om de begrepp som skulle diskuteras.

3.2.4 Val av respondenter

Sedan år 1992 har det i Sverige funnits en möjlighet att bedriva äldreomsorg genom privata utförare och Gustafsson och Szebehelys (2007) studie visar att arbetsmiljön upplevs som bättre inom privata äldreboenden jämfört med kommunala. Därav fanns ett större intresse att precisera denna studie till att enbart undersöka kommunal äldreomsorg då tidigare forskning påvisar att kommunala äldreboende har större brister än privata. Studien avgränsades ytterligare då praktiska skäl var en anledning till att intervjuerna enbart genomfördes med enhetschefer som arbetade kommunalt inom Västra Götaland. Enligt plan genomfördes dessa intervjuer under mars och april 2018, för att underlätta erbjöds i samtliga fall att intervju skulle genomföras på respondentens arbetsplats. 60 minuter avsattes med respektive respondent till förmån för intervjun. Kontentan blev att vissa intervjuer gick fortare medan andra överskred tiden.

För studien gjordes ett strategiskt urval. Strategiskt urval kan innebära att urval utformas utefter de undersökningsfrågor som ska ställas. De individer som ska intervjuas bör ha en specifik erfarenhet samt kunna förhålla sig till valda forskningsfrågor (Alvehus, 2013, s. 67) och därför var det relevant för denna studie att utgå från ett strategiskt urval då avsikten var att specifikt undersöka enhetschefer inom verksamheten äldreomsorg. Syftet med studien var att undersöka enhetscheferns uppfattning av socialt stöd och således fanns mindre relevans i att intervju exempelvis underställda till chefer vilket hade kunnat vara aktuellt om studien hade gått ut på att undersöka chefskap eller ledarskap i stort. Ett relativt homogent urval skedde således, Alvehus (2013, s. 69) menar att ett homogent urval innebär att intervjupersonerna är av samma typ vilket underlättar vid jämförelse av svaren. Det fanns en medvetenhet om att studiens strategiska urval hade vissa begränsningar då det slutgiltiga valet av respondenter skedde genom enhetschefernas överordnade, vilka var dem som initialt kontaktades. Till de överordnade framfördes önskemål om att respondenterna skulle ha en anställningstid på mer än tre år då fokus för studien inte var på det stöd som upplevs som ett behov vid nyanställning utan att förstå det upplevda behov av stöd som fanns utifrån enhetschefens arbetssituation. Utifrån detta upprättades direkt kontakt med enhetschefer där det fanns ett ömsesidigt intresse för en intervju.

Kvalitativ data kännetecknas av att den är flerdimensionell samt varierande vilket innebär att bearbetning av data är både resurs- och tidskrävande samt att representativiteten blir underordnad (Lind, 2014, s. 126; Ghauri & Gronhaug, 2010, s. 127). Det är generellt svårt att på förhand bestämma antalet intervjuer som ska genomföras då det är svårt att avgöra hur mycket data som behövs innan det uppstår en mättnad. Mättnad innebär att samma typ av information återkommer samt att nya intervjuer inte längre ger ny information (Alvehus, 2013, s. 69).

Val av antal respondenter motiverades inför studien av att noga ha avvägt fördelar med att erhålla djupare förståelse kring enhetschefers upplevelser kring socialt stöd genom semistrukturerade intervjuer mot nackdelar med tidskrävande analyseringsarbete samt ett lägre numeriskt antal än vid exempelvis en enkätundersökning. Utifrån given tidsram för denna studie beslutades att tio intervjuer var rimligt att genomföra. Det fanns en risk att kontaktade respondenter av någon anledning skulle välja att till slut inte ställa upp. Denna risk togs i beaktande, några reserver bokades dock inte in. Istället var planen att ligga i framkant tidsmässigt med insamlingen av empiri för att således ha tid att boka in fler intervjuer om respondenter föll bort eller om det helt enkelt fanns behov av ett större empiriskt underlag än vad som initialt planerades. Lyckligtvis skedde inget utav dessa två scenarier utan intervjuer hölls enligt plan och gav underlag i linje med de förväntningar som fanns.

Förhoppningen var ursprungligen att intervjuerna skulle fördelas på minst tre organisationer då det fanns en strävan efter ett resultat som ej var organisationsbundet. Vidare var studiens syfte inte att analysera eventuella skillnader mellan dessa organisationer, utan att få en generell förståelse för socialt stöd kopplat till enhetschefer ur ett bredare perspektiv. Utfallet efter att empirin samlats in var att tio personliga intervjuer med enhetschefer genomfördes i fem olika kommuner inom Västra Götaland.

3.3 Analys av empiri

Studien genomfördes som ovan nämnts i fem kommuner i Västra Götaland. Deltagande kommuner var Skövde, Lidköping, Skara, Vara samt Essunga. För att besvara studiens frågeställningar intervjuades enhetschefer inom offentlig verksamhet. Samtliga enhetschefer arbetade inom äldreomsorgen men hade olika verksamhetsområden såsom boende, hemtjänst, rekrytering eller liknande. Intervjuerna skedde på den plats enhetscheferna önskade och det var

i nio av tio fall på deras arbetsplats. En timme per intervju avsattes, tidsåtgången varierade dock mellan 40 till 120 minuter.

I enlighet med analysmodellen i kapitel 2.4 analyserades insamlad empiri för att skapa en bild av respondenternas upplevelse av socialt stöd. Samtliga intervjuer genomfördes av båda författarna tillsammans. Intervjuerna spelades in på ljudfil för att sedan transkriberas i sin helhet. Allt transkriberat material kodades genom att respondenterna direkt fick ett numeriskt namn. Arbetet fortskred sedan genom analys fråga per fråga vilket följdes av analys intervju per intervju i sin helhet. Dessa två olika analyser diskuterades för att utefter detta skapa teman vilka sedan redogjordes för i kapitel 4. I resultatet redovisades även ett antal citat från respondenterna som speglade den allmänna uppfattningen.

Under detta arbete strävade författarna hela tiden efter att hålla ett objektiva förhållningssätt. Författarnas förförståelse för studiens problemområde samt bakgrund stärktes genom att en av studiens författare innehade kortare arbetslivserfarenhet som vikarierande enhetschef inom en kommun i Västra Götaland. Denna erfarenhet breddades sedan med att samma författare bidrog med ett arbetsgivarperspektiv då denne var politiskt förtroendevald som ledamot i en kommunstyrelse, samt ordförande för kommunens personalutskott. Denna erfarenhet var behjälplig vid analys av insamlad empiri samt framförallt vid genomförandet av intervjuerna då det bland annat ledde till att kvalificerade följdfrågor kunde ställas. Den andra författaren hade ingen tidigare erfarenhet relaterat till studiens problemområde och bidrog således med en mer objektiv och kritisk roll under arbetets gång.

3.4 Metodkritik

Det finns kritik mot intervjuer som metod för datainsamling. Alvehus (2013, s. 81) hänvisar till en diskussion som förts av bland annat Alvesson (2012) som menar att det som sägs vid tillfället för intervjun har liten eller ingen bärighet utanför situationen. Gällande denna studie ansågs dock att den individuella upplevelse som eftersökts borde vara svårare att se via andra former av datainsamling.

3.4.1 Etiska överväganden

Lind (2014, s. 133) hänvisar till Vetenskapsrådet som i Sverige reglerar forskningsetiska frågor genom att rådet ger en översikt över de etiska krav som forskare bör förhålla sig till. Vetenskapsrådet (2002) beskriver att de forskningsetiska principerna har till syfte att reglera

förhållandet mellan forskningskravet samt individskyddskravet och att dessa ska utgöra en norm. Individsskyddskravet utgörs av fyra delar; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Dessa delar agerade utgångspunkt när metod för studien utformades i syfte att säkerhetsställa att de etiska kraven efterlevdes. Exempel på hänsynstagande var följande: redan innan intervju informerades respondenten om uppsatsens syfte samt att dennes medverkan var frivillig. Vidare medvetandegjordes respondenten om vilka frågeområden som skulle komma att diskuteras samt tog del av definieringar av de olika begrepp som berördes. I största möjliga mån erbjöds respondenten anonymitet, både gällande organisation samt individ exempelvis genom användning av identifiering samt att urvalet bestod av flertalet organisationer.

Bryman och Bell (2013, s. 489) menar att det är näst intill obligatoriskt att spela in samt transkribera intervjuer då människans minne är begränsat samt att det krävs ett upprepat lyssnande för att kunna analysera svaren på frågorna. Vid bearbetning av empirin användes dessa metoder för att öka trovärdigheten. Det är viktigt att informera deltagarna om hur den samlade empirin ska användas (Ghauri & Gronhaug, 2010, s. 29), därför informerades respondenten i god tid om hur deras deltagande planerades att användas.

3.4.2 Trovärdighet

Alvehus (2013) menar att särskiljandet mellan reliabilitet och validitet är vanligt förekommande när kvalitet i vetenskapliga sammanhang diskuteras. Reliabilitet innebär frågan om huruvida forskningsresultaten är upprepningsbara, en studie ska kunna återupprepas med samma utfall för att reliabilitet ska kunna påvisas. Validitet handlar om lyckas undersöka det som faktiskt ska studeras (Alvehus, 2013, s. 122). Dessa två begrepp är dock starkt kopplade till kvantitativ forskning och Bryman och Bell (2013, s. 65) refererar till Lincoln och Guba (1985) som menar att det behövs alternativa termer och andra bedömningsformer för kvalitativa studier i jämförelse med de begrepp som finns för kvantitativa studier. De föreslår bland annat *trovärdighet* som kriterium för hur pass bra en kvalitativ undersökning är (Bryman & Bell, 2013, s. 65). Olika aspekter av en sådan trovärdighet har paralleller med de tidigare nämnda kriterierna för kvantitativ forskning. I denna studie utgjordes således grunden av fyra varianter av trovärdighet.

Tillförlitlighet, kan också benämnas som intern validitet, vilket anger hur troliga eller sannolika resultaten är (Bryman & Bell, 2013, s. 65). I denna studie var den individuella upplevelsen

primär och det fanns en medvetenhet om att resultatet då byggs på denna upplevelse och inte den reella verkligheten. *Överförbarhet* kan relateras till extern validitet eller generaliserbarhet, vilket handlar om huruvida resultaten kan tillämpas i andra kontexter (Bryman & Bell, 2013, s. 65). I sammanhanget för denna studie ledde nämnda preciseringar tillsammans med syftet att fånga en upplevelse till att studien hade relativt låg överförbarhet. *Pålitlighet* liknar begreppet reliabilitet, det vill säga om man kan få likartade resultat vid ett annat tillfälle. Rent praktiskt skulle det kunna gå att återupprepa studien gällande att intervjua tio stycken enhetschefer inom offentlig verksamhet. Då syftet med föreliggande studie var att förstå personers individuella uppfattning var det svårt att bedöma huruvida ett likartat resultat skulle kunna erhållas vid ett annat tillfälle, då det i så fall skulle beröra tio helt andra individer och deras enskilda upplevelse. Det kunde ses som mindre troligt att exakt samma resultat skulle framkomma igen, förhoppning var dock att ett tydligt mönster mellan de olika studierna i så fall skulle synas. *Konfirmering* eller bekräftelse behandlar hur objektivitet hanteras, det vill säga om forskaren har kontroll över sina värderingar så att de inte påverkar undersökningen på något avgörande eller skevt sätt (Bryman & Bell, 2013, s. 65). I föreliggande studie användes bland annat transkribering av intervjuer för att främja objektivitet.

3.4.3 Källkritik

Teorin i föreliggande studie skulle kunna kritiserars ur ett flertal perspektiv. Ambitionen genom arbetet var att alltid nå primärkällan men det fanns undantag då ett fåtal källor refererats till i andra hand. Vidare skulle det kunna ses som kritiskt att det fanns ett stort åldersspann mellan publikationsåren för teorins presenterade artiklar.

Författarna var medvetna om att teori gällande chefer blandas med teori gällande mellanchefer samt första linjens chefer. Detta var dock en medveten handling för att kunna skapa en bred men samtidigt specifik bild av enhetschefers förutsättningar. Detta argumenterades också för i studiens problemdiskussion.

Den teoretiska referensramen var ej enbart lokalt förankrad utan forskning och artiklar kom från ett flertal olika länder och skapade därmed en bred kontext. Författarna arbetade dock medvetet med att lyfta den svenska kontexten och detta gjordes bland annat genom att ta in alternativa källor såsom doktorsavhandlingar. Dessa avhandlingar sågs ej som vetenskapliga artiklar, varje rapport bedömdes dock noga och valdes ut på grund av att författarna upplevde att de var av vetenskaplig karaktär och bidrog till studiens teoriområde.

4 Empiri: Enhetschefer inom äldreomsorgen

Under våren har författarna genomfört tio stycken intervjuer med enhetschefer inom kommunal äldreomsorg. Dessa möten har skett ute i verksamheten vilket har lett till att författarna nått en djupare förståelse för enhetschefers arbetssituation inom äldreomsorgen. Vid sammanställning av det empiriska materialet har en numerisk kategorisering upprättats där två till tre respondenter fortsättningsvis kommer att refereras till som ett fåtal. Fyra till sex respondenter kommer att benämnas som hälften och sju till nio beskrivs som en majoritet.

En majoritet av respondenterna har ansvar för verksamhet rörande vård och omsorg i form av hemtjänst eller äldreboende men det finns även ett fåtal som ansvarar för bemanningspool eller annan verksamhet inom hemtjänst och äldreomsorg. Som enhetschef medföljer ansvar för ett varierat antal medarbetare, budget samt krav på att verksamheten ska hålla god kvalitet. Utöver detta är enhetschefer stöttepelare och inspiratörer för sin personal, har relationer med brukare och deras anhöriga samt skapar en god atmosfär på arbetsplatsen.

Enhetschefernas kluvna arbetssituation observeras även under intervjuerna då respondenterna ofta får pausa för att hantera brådskande besök, telefonsamtal eller andra uppkommande ärenden som inte kan vänta. Författarna slås av verksamhetens stillhet och ljusa lokaler i kontrast till enhetschefernas fartyllda och komplexa arbete vilket kan upplevas som en motsättning. Syftet med detta avsnitt är att beskriva en samlad bild av respondenternas röster samt deras upplevelse av det sociala stödet men även hur antalet medarbetare i verksamheten påverkar dem.

4.1 En vardag omgiven av vänner

Vart socialt stöd härstammar ifrån

I början av intervjuerna finns en avvaktan då respondenterna ställde sig tveksamma till deras eget behov av socialt stöd i vardagen och det är inte sällan som en tystnad uppstår på grund av eftertänksamhet. Ju längre samtalen pågår desto mer uttrycker respondenterna det faktum att de faktiskt har många olika typer av stöd närvarande i sin arbetsvardag, vilket också genomsyrar deras arbete. En betydande majoritet av respondenterna upplever att känslomässigt stöd finns närvarande på olika sätt, det kan till exempel handla om att bli sedd genom att någon frågar hur man mår, kunna knacka på hos en kollega för att få bekräftelse eller få information av en medarbetare som kan vara behjälplig i en beslutssituation.

Att stödet kommer främst från kollegor, det vill säga andra enhetschefer, är majoriteten av respondenterna eniga om. Det beskrivs som naturligt att vända sig till dessa då de genom sin position har vetskap om vad arbetet innebär. Genom denna interaktion beskriver respondenterna att det finns möjlighet att ventilera, pysa ut och samtidigt få bekräftelse på utförda eller kommande beslut och händelser. Detta stöd beskrivs lindra den utsatthet som respondenterna ibland upplever.

En betydande majoritet av respondenterna beskriver att det sociala stöd som härstammar från kollegor främst sker genom informella arbetsrelaterade möten, det vill säga arbetsrelaterade spontana möten utan dagordning eller protokoll. Det beskrivs som lätt att ta luren och ringa en kollega vid behov eller ta en snabb kaffe tillsammans för att diskutera eller ventilera ett ärende. Samtliga respondenter har tillgång till regelbundna formella träffar där enhetschefer inom kommunen möts, dessa möten upplevs som positiva men ger generellt en envägskommunikation från förvaltningen och inbjuder således inte till någon större möjlighet för enhetschefer att ventilera eller diskutera dilemman och frågor.

”Ja det är positivt för det gör ju att man kanske inte känner sig så ensam som man skulle göra annars om man inte hade kollegor runt omkring sig och kunde bolla idéer med. Man hamnar ju i situationer ibland där man inte vet hur man ska agera kanske och man behöver bolla det med någon”

(Enhetschef R:3)

En annan typ av kollegialt stöd som finns närvarande är övriga kollegor såsom sjuksköterskor, biståndshandläggare, sjukgymnaster och arbetsterapeuter. Enhetschefer ingår ofta i tvärfunktionella team tillsammans med dessa. Det beskrivs att denna ihopsatta grupperingen möjliggör interaktion som leder till socialt stöd genom både känslomässigt och praktiskt stöd. Det kan diskuteras och ventileras aktuella ärenden och respondenterna får också möjlighet att få praktisk avlastning eller feedback på utförda handlingar.

“...mitt team med sjuksköterskor, arbetsterapeuter, sjukgymnaster och biståndshandläggare är helt fantastiskt. Vi backar upp och vi drar åt samma håll och vi kan coacha varandra. Alltså vi förstår varandra och kan ge varandra både psykologiskt stöd och ja, praktiskt stöd.”

(Enhetschef R:5)

Vidare framkommer det också att majoriteten respondenterna även vänder sig till medarbetare i stor utsträckning. En respondent uttrycker sin upplevelse gällande starkt stöd från medarbetare:

“Jag får nog mest stöd från mina medarbetare, faktiskt. Jag tror att det är de som ger mig det där med känslomässigt stöd. Att de liksom kan uppmuntra och att ha en god kommunikation. Ja men de frågar ju hur jag mår också. Och det är ju sånt där känslomässigt stöd, en bekräftelse då.”

(Enhetschef R:4)

De respondenter som i stor utsträckning upplever att det känslomässiga stödet härstammar från medarbetare beskriver att detta är en naturlig process då dessa dagligen finns i närheten och är väl insatta i verksamheten. Dessa faktorer leder till att det upplevs som lätt att dagligen diskutera och bolla frågor som rör verksamhetsområdet. Det uttrycks dock samtidigt att respondenterna är väl medvetna om vilka frågor som kan bollas och diskuteras med medarbetare samt vad som inte kan lyftas på grund av frågornas karaktär. Ett exempel är frågor som kommer från förvaltningen såsom resursfördelning men även frågor som rör respondentens egna verksamhet såsom personalärenden.

En relevant faktor att belysa är beskrivningen av det sociala stödets växelverkan. Hälften av respondenterna uttrycker spontant att processen av socialt stöd kräver goda relationer som växlar mellan att ge och ta. Relationer, främst till andra kollegor men även till medarbetare, beskrivs som viktiga att bygga upp samt upprätthålla och att dessa relationer framträder just genom en växelverkan.

“Jag vet också att den dagen jag behöver hjälp, alltså att man har den här växelverkan, att vi då hjälps åt. Det är också viktigt att man inte ser varandra som ett slags hot utan att man jobbar med varandra och inte emot varandra ... Vi jobbar faktiskt tillsammans och jag kan känna ett jättestort stöd i dem som jobbar här, att vi gör det tillsammans.”

(Enhetschef R:8)

En annan källa till stöd som diskuteras är respondenternas överordnade, detta är dock en källa som endast en av tio använder i det dagliga arbetet. Övriga respondenter menar att de vänder

sig till chefen när det krävs, det vill säga när en händelse kräver att närmaste chef informeras. Samtidigt uttrycker hälften av respondenterna att det finns en vetskap om att deras chef finns tillgänglig vid behov men att denna möjliga källa sällan används.

4.2 Det är personalärenden och pappersarbete som påverkar

Faktorer som påverkar enhetschefers behov av stöd

En tydlig faktor som påverkar enhetschefers behov av stöd är klimatet i medarbetargruppen då majoriteten av respondenterna upplever ett ökat behov av socialt stöd vid komplicerade personalärenden. Dessa ärenden kan omfatta medarbetares sjukfrånvaro med rehabilitering, konflikter i arbetsgruppen, att utfärda varningar till medarbetare eller liknande. Här uttrycker ett fåtal respondenter spontant att de vet hur de ska agera men söker sig till HR-funktionen eller företagshälsovården för att diskutera kommande process.

”När det gäller personalfrågor, kanske att det lutar åt ett avsked eller att man ska utfärda en varning eller nånting, då tycker jag det är skönt att kunna bolla det med HR även om jag kanske, i mitt huvud vet gången och vet att såhär och såhär tänker jag. Alltså att man har det här bollplanket: är det okej att göra såhär? Att bara få den bekräftelsen”

(Enhetschef R:8)

Under intervjuerna framträder det tydligt att den administrativa bördan genom åren har ökat, framförallt har krav på dokumentation trappats upp. Även utveckling av policys, handlingsplaner och liknande administrativt arbete har lett till ett ökat behov av praktisk avlastning såsom administrativ hjälp.

”Jag önskar mig en egen sekreterare, ett närmare stöd kan man väl säga. Oftast så ska man vända sig till någon administratör som är längre bort. Men man vill ha dem i rummet bredvid helst.”

(Enhetschef R:6)

Som ovan nämnt finns det generellt en stor tillgång av känslomässigt stöd som i många fall matchar respondenternas behov. Samtliga respondenter upplever dock brist på någon form av praktiskt stöd i arbetet och de uttrycker ytterligare behov av praktisk avlastning gällande

administrativa uppgifter, budget samt rekryterings- och vaktmästeritjänster. Det beskrivs dock att det kan finnas svårigheter med detta behov då det under intervjuerna diskuteras prioritering av medel.

“Och allt det där andra har jag tagit bort vaktmästartjänst för, för det har jag lagt på mina undersköterskor istället. Tiden och pengarna, det är ett eget val jag har gjort. Därför har jag rätt så bra personaltäthet här också.”

(Enhetschef R:4)

Ett fåtal respondenter uttrycker spontant att det skulle värdesätta en “allt-i-allo” som genom att dagligen fixa och dona skulle kunna underlätta deras arbete mycket och det finns även en önskan om närhet till detta stöd. Praktiskt stöd i form av schemasamordning finns tillgängligt i ett antal av de aktuella kommunerna, detta uppskattas mycket av de respondenter som har tillgång till det men det finns dock ett behov som är större än stödets nuvarande omfattning. De administrativa arbetsuppgifterna har som ovan nämnts med åren blivit mer betungande. Ett fåtal respondenter upplever även att den tekniska utvecklingen med alla dess system istället för att underlätta tenderar att skapa mer komplexitet i det dagliga arbetet.

4.3 Uttalade förutsättningar matchar inte givna resurser

Hur kontrollspann relaterar till socialt stöd

“Ju fler medarbetare man har desto fler, alltså både glädjeämnen och problem dyker det ju upp”

(Enhetschef R:5)

De intervjuade enhetscheferna ansvarar för mellan 27 och 47 stycken medarbetare och empirin visar att det inte finns något starkt samband mellan de respondenter med ett större kontrollspann och upplevelsen om att det är ett rimligt antal eller tvärtom. En betydande majoritet av respondenterna upplever att det faktiskt inte är antalet medarbetare i sig som avgör huruvida det är ett rimligt antal medarbetare för en enhetschef eller inte. Faktorer som istället nämns som relevanta i sammanhanget är antalet sidouppdrag, hur många olika enheter medarbetarna är uppdelade i samt hur självständig arbetsgruppen är.

“Det är väldigt lätt att stirra sig blind på antalet medarbetare”

(Enhetschef R:8)

En del i föreliggande studies frågeställning är att undersöka hur respondenternas upplevelse av socialt stöd relaterar till befintligt kontrollspann. Empirin påvisar att samtliga respondenter upplever att behovet av känslomässigt stöd vare sig minskar eller ökar i relation till antalet medarbetare i arbetsgruppen. En betydande majoritet av respondenterna upplever dock att ett större numeriskt antal medarbetare ökar behovet av stöd genom information och råd samt praktiskt stöd i form av tjänster såsom HR, företagshälsovård samt ekonomiavdelning. Samtidigt uttrycker ett fåtal respondenter att även enstaka medarbetare kan skapa svårhanterliga situationer och därmed en ökad arbetsbörda.

“Så antalet tror jag inte på utan snarare vad det är för individer du har i gruppen och hur du identifierar dem utifrån vilket personligt stöd du kan ge dem. Så jag skulle nog kunna ha 50, jag skulle kunna ha 20 också men som sagt, är det mycket problem så räcker det med några stycken.”

(Enhetschef R:10)

Majoriteten av respondenterna upplever att de inte hinner med sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt och den största faktorn till detta är tidsbrist då det beskrivs att all dokumentation, gällande både medarbetare och brukare, tar mycket tid och därmed resurser. Denna brist på tid beskrivs som en orsak till att respondenterna inte har möjlighet följa upp och gå på djupet i den utsträckning som önskas.

“Jag hinner inte alltid gå så grundligt som jag vill. Samtidigt som jag hatar när det blir för långtråkigt så det ska vara ruljans på det”.

(Enhetschef R:4)

Majoriteten beskriver även att arbetsbördan går i cykler där bland annat perioder med medarbetar- och lönesamtal upplevs som ansträngande. Det beskrivs att dessa samtal med tillhörande process tar mycket tid och ska hinnas med utöver det vardagliga schemat. Dessa ovannämnda faktorer leder till att respondenterna kan uppleva en splittrad arbetssituation och att tid inte finns för att ingående behandla alla frågor som önskas gå på djupet i. Den upplevda tillfredsställelsen att kunna hinna med arbetet blir således även den periodvis frånvarande.

“Nej, det hinner jag inte, periodvis blir det helt övermäktigt på något sätt. Man vet ju inte vart man ska börja vissa dagar.”

(Enhetschef R:5)

För att hantera den pressade tidsaspekten så prioriterar majoriteten av respondenterna arbetsuppgifter gällande personal och den dagliga verksamheten medan andra uppgifter såsom rapporter och policys i större utsträckning prioriteras ned.

“Jag hinner med att lösa personalproblem, personal måste alltid gå först. Dem hinner jag med men det finns många saker som jag borde göra som jag inte gör. Ja man ska ju dokumentera allt vad man säger i stort sett och skriva ner allting, alla samtal, alla som ringer ska ju verkligen dokumenteras. Ibland får man ju välja att inte göra vissa saker, det går inte.”

(Enhetschef R:7)

4.4 Det är kaffet som är strategin

Hur strategier påverkar enhetschefers arbete

En betydande majoritet av respondenterna upplever sin arbetsmiljö som påfrestande och det beskrivs som svårt att få tiden att räcka till. Det beskrivs att deras arbete innebär allt från småsaker till stora strategiska övergripande frågor, således upplevs rollen ibland som splittrad. Samtliga respondenter upplever att arbetslivserfarenhet är en faktor som idag underlättar deras arbetssituation. Alla respondenter har arbetat som enhetschefer i flertalet år¹⁰ och majoriteten beskriver att de med tiden har hittat strategier för att underlätta arbetet. En faktor som lyfts av hälften av respondenter är att deras inställning till arbetet genom åren har förändrats då de lärt sig att prioritera samt sänka ambitionsnivån ibland för att kunna hantera arbetsvardagen. Det uttrycks som att man ibland måste tillåta sig lämna arbetsuppgifter när resultatet upplevs vara gott nog.

¹⁰ Deltagande respondenter har mellan 13 och 36 års arbetslivserfarenhet som enhetschefer.

“Man har alltid haft höga ambitioner men i det stora hela är det viktigt att tänka på hur mycket man faktiskt har åstadkommit, det kanske inte är perfekt men... Och sen finns det alltid saker som man skulle önska sig mer utav, särskilt mer tid”

(Enhetschef R:2)

Då tid ofta beskrivs som en bristvara har respondenterna med åren lärt sig att hantera detta bland annat genom att delegera arbetsuppgifter till medarbetare. Vidare uttrycker hälften av respondenterna att planering är en avgörande aspekt i sammanhanget vilket leder till behovet av att schemalägga sin tid för att kunna vara ute i verksamheten samt hantera akuta ärenden som kommer upp. Denna planering gör att man kan fånga upp både mjuka och hårda faktorer såsom medarbetarnas dagliga mående och praktiska brister och således finns möjlighet för ett dagligt närvarande ledarskap. Att se sina anställda upplevs av respondenterna som otroligt viktigt och en betydande majoritet av respondenterna anser sig också hinna med just detta. Det beskrivs att det kan krävas strategier för att säkerhetsställa att medarbetarna upplever sig sedda och bekräftade. Majoriteten av respondenterna tar kaffet till hjälp. Ett snabbt morgonmöte vid skiftbyte klockan sju leder till att enhetschefen kan fånga signaler från både dag- och nattpersonal. Denna strategi att i största möjliga mån alltid starta arbetsdagen såpass tidigt upplevs leda till en minskad arbetsbörda både på kort och lång sikt då enhetschefen kan lösa problem samt bekräfta medarbetarna.

“Jag ser dem på morgonen, ser dem när de ser trötta ut, jag ser dem när de är deppiga. Ja, om de inte är krya. Jag är här och kokar lite kaffe ihop med nattpersonalen så jag träffar ju natten varje morgon måndag till fredag, det är ju underbart. jag behöver inte leta rätt på saker, jag ser och hör direkt. “

(Enhetschef R:9)

“Man ska satsa på fika. Det kostar mig så lite pengar och det är så väl investerat.”

(Enhetschef R:1)

Ytterligare en betydelsefull informell interaktion som beskrivs, av de respondenter som har möjligheten, är den kopp kaffe de dricker varje morgon tillsammans med andra enhetschefer i

samma hus. På så sätt öppnas det upp för dialog och stöttning när behov finns, detta fysiska möte ses som värdefullt och underlättar respondenternas arbete.

”Klockan 8 träffas vi enhetschefer som är här, tar en kopp kaffe och så går vi igenom. Det kan vara dilemman, det kan vara att vi har någon personal som inte får ihop sin tid, hur gör vi med det här, det här behöver vi ta ett beslut om. Eller att man haft ett svårt samtal, en personal som inte riktigt funkar. Där, då, har vi lite, jag kallar det kollegial handledning, varje morgon. Och det stödet är jätte, jätteviktigt.”

(Enhetschef R:1)

Geografisk placering styr givetvis fysisk tillgänglighet till kollegor och av de respondenter som inte sitter med andra enhetschefer uttrycker hälften en saknad av denna typ av kollegialt umgänge.

4.5 Att få gå sin egen väg är avgörande

Organisatoriska förutsättningar som påverkar enhetschefer

Under intervjuerna diskuteras respondenternas upplevda förutsättningar för att göra ett gott arbete, majoriteten av respondenterna upplever att stor frihet med ett delegerat ansvar är en viktig förutsättning. Detta möjliggör att de i stor utsträckning kan utforma sitt arbete själva och på så sätt hantera och prioritera tid och ärenden på det sätt som de själva anser vara bäst. Som tidigare nämnt vittnat en betydande majoritet om att den mest bristande förutsättningen är tiden, då det upplevs som svårt, om inte omöjligt, att hinna med allt på agendan. Flexibilitet i arbetstiden upplevs som en viktig förutsättning då respondenterna genom detta kan styra att vara närvarande när det finns behov av deras närvaro. En annan beskrivande förutsättning är att respondenterna upplever att de är trygga i sin roll samt väl medvetna om syftet med sitt uppdrag, att finnas till för medarbetare och brukare. Det upplevs dock saknas förutsättningar för att få praktisk avlastning.

Samtliga respondenter upplever ett stort behov av praktiskt socialt stöd, dock använder ett fåtal av dem det praktiska stöd som fanns tillgängligt på arbetsplatsen. Detta förklaras bland annat genom att många stödfunktioner inte är tillgängliga då de inte matchar de tider då enhetscheferna har möjlighet att ta emot stöd eller att avståndet till hjälpen försvårar. Andra

faktorer som nämns är att det administrativa stödet inte fungerar som förväntat eller som en respondent menar att det går snabbare att utföra jobbet själv:

“Jag har jobbat så pass länge så ibland gör jag saker själv för att det är bättre än att jag ska sätta in någon annan i det. Så jag använder inte allt stöd jag kan få, det gör jag inte. Men jag använder det stödet som jag tycker är värdefullt för mig.”

(Enhetschef R:3)

4.6 För att kunna hjälpa andra måste man stå stadigt själv

Hur enhetschefer ser på sitt eget behov av stöd

En av de tio respondenterna är mycket tydlig med att upplevelsen av socialt stöd enbart är närvarande i form av praktiska tjänster och stöd. Upplevelsen av känslomässigt stöd är för respondenten obefintligt och denne uttrycker vidare en stark önskan om närhet av kollegialt stöd. Respondenten beskriver att om detta skulle finnas så hade det bidragit till en positiv inverkan på nuvarande arbetssituation. Övriga respondenter upplever att det finns känslomässigt stöd tillgängligt vid behov, författarna kan dock se att respondenterna här delas i hälften och därmed utgör två tydliga läger i frågan.

I det första av de två lägren beskriver respondenterna att de sällan nyttjar det känslomässiga stöd som finns att tillgå, men att vetskapen om att det finns tillgängligt skapar en trygghet. Även dessa respondenter som spontant kallar sig ensamvargar och upplever sig mycket trygga i sina roller som enhetschefer, uttrycker senare i intervjun att deras arbetssituation inte hade fungerat utan vetskapen om att socialt stöd finns vid behov.

”Men du, då hade jag inte vart kvar. Nej, då är det inte värt det, nej. Men samtidigt så är jag en ensamvarg också så jag är inte så hemskt beroende av kollegor så. Men jag vill veta att det finns stöd när det krisar. Jag vill ha någon att ringa och kunna svära en ramsa. Så är det ibland.”

(Enhetschef R:9)

Den andra gruppen respondenter upplever att de värdesätter att känslomässigt stöd dagligen finns fysiskt närvarande, där enhetscheferna spontant kan diskutera och ventilera dagliga dilemman samt bli bekräftade av varandra.

“Oavsett vilken erfarenhet man har så är det i vissa situationer inte lämpligt att vara ensam.”

(Enhetschef R:2)

Detta stöd skapar en trygghet i respondenternas påfrestande arbetsvardag, lindrar ensamhet samt ger positiv energi. Som ovan nämnt är efterfrågan av känslomässigt stöd varierande, samtliga respondenter beskriver dock att deras arbete som enhetschef skulle vara ohållbart utan stöd.

”Ofta handlar det bara om att veta om vem man kan använda sig av om man behöver, tror jag. Bara man vet det, och går ut och lunchar med några kollegor då och då. Och bara kunna bolla, ibland vräka ur sig faktiskt också. För man stoppar in väldigt mycket, ibland behöver man spy ur sig och sen är det liksom bra igen.”

(Enhetschef R:4)

Det befintliga sociala stödet, både känslomässigt och praktiskt, upplevs ha en positiv inverkan på respondenternas arbetssituation och samtliga upplever att stödet kan påverka deras hälsa positivt.

“Vår grupp (kollegor författares anm.) är inte annorlunda än alla andra grupper. När man visar att det inte är hårt arbete som gör att man mår dåligt utan det är det psykosociala klimatet som orsakar att man är både mycket sjukskriven och mår dåligt. Hur vi samarbetar, hur vi jobbar med varandra, hur vi pratar med varandra och hur vi stöttar upp varandra. Det är A och O.”

(Enhetschef R:2)

Tillgången till det känslomässiga stödet upplevs leda till en utökad kapacitet, både fysiskt och psykiskt. På frågan om vad det dagliga känslomässiga stödet leder till svarar en respondent:

“Ja men det gör ju att man ofta kan släppa jobbet, att min dag blir bättre. Eller att jag inte vaknar halv 3 på natten och funderar. Man har perioder när man har störd nattsömn, och ibland blir det väldigt trångt i vår sängkammare för då brukar äldreboendet flytta in. Och man blir inte så bra i sina tankar halv tre på natten.”

(Enhetschef R:1)

Genomgående under intervjuerna diskuterar en klar majoritet av respondenterna sitt tuffa men otroligt givande arbete. De beskriver sig som trygga enhetschefer med lång arbetslivserfarenhet som enligt dem möjliggör hantering av alla krav. Samtidigt uttrycker ett fåtal spontant att de är enhetschefer just för att de gillar att gå sin egen väg och inte vara beroende av andra. Hälften av respondenterna, det vill säga gruppen med ensamvargar, använder inte känslomässigt stöd så ofta men vetskapen och upplevelsen om att det finns skapar en trygghet som leder till att enhetscheferna kan hantera den pressade situation de verkar i.

“Vi borde lägga ner mer tid på att stötta och hjälpa varandra än vad vi gör. Vi blir upptagna utav dagens jobb, liksom att lösa varje dag ... Man prioriterar ofta bort sitt eget stöd för att lösa för sina medarbetare, det är ju viktigare att de mår bra tycker man ju”

(Enhetschef R:4)

4.7 Den samlade bilden av empirin

Trots att hälften av respondenterna initialt inte reflekterar över det så är känslomässigt socialt stöd hos en betydande majoritet av respondenterna sammanfattningsvis stark närvarande i det dagliga arbete. Detta stöd upplevs vara betydelsefullt och det kollegiala stödet beskrivs av majoriteten som den främsta källan till känslomässigt stöd. Socialt stöd beskrivs avlasta rådande arbetssituation och leder till att respondenterna upplever att utsattheten som chef minskar. Vidare upplever majoriteten av respondenterna att medarbetarnas stöd har en positiv inverkan på arbetssituationen då de med dessa kan diskutera och bolla verksamhetsfrågor som underlättar inför beslutsfattande.

Sammanfattningsvis beskriver majoriteten av respondenterna en ansträngd arbetssituation där arbetsbördan går upp och ner i perioder och utvecklingen av de administrativa uppgifterna har lett till en ökad arbetsbörda. Majoriteten av respondenterna upplever att en viktig förutsättning

i deras arbete är frihet med medföljande delegation, dock efterfrågar samtliga mer praktisk avlastning. Detta behov av praktiskt socialt stöd är relaterat till upplevelsen av ökade administrativa uppgifter samt komplicerade personalärenden inom arbetsgruppen. Hos majoriteten av respondenterna finns det tillgängligt stöd för praktisk avlastning, dock upplevs det inte alltid matcha respondenternas behov eller schema. För att hantera den tidsbrist som uppstår prioriterar en betydande majoritet av respondenterna medarbetarna och lägger bort annat som upplevs kan vänta.

Vidare upplever en betydande majoritet av respondenterna att den främsta anledningen till tidsbrist inte är relaterad till antal underordnade. Faktorer som istället nämns är splittrat verksamhetsområde, sidouppdrag samt arbetsgruppens självständighet. Vidare upplever en betydande majoritet av respondenterna dock att ett bredare kontrollspann ökar behovet av praktiskt stöd såsom tjänster från stödfunktioner. Vidare beskrivs att behovet av känslomässigt stöd inte påverkas av det numeriska antalet medarbetare.

Sammantaget beskriver samtliga respondenter att deras långa erfarenhet underlättar arbetssituationen då de genom åren lärt sig att delegera uppgifter samt vikten av att planera sin tid. En viktig del i arbetet beskrivs som att vara en närvarande chef för att på så sätt dagligen kunna se och stötta medarbetare. Här tar majoriteten av respondenterna kaffet till hjälp, då de genom en kort fikapaus tidigt kan fånga signaler ute i verksamheten och underlättar på så sätt kommande arbetsbörda.

5 Analys

5.1 Enhetschefer och socialt stöd

Den samlade bilden av enhetschefers arbete är att det är fyllt av ordinarie verksamhetsfrågor vilket varvas med att lösa kritiska situationer som dagligen uppstår. Denna skiftande arbetsvardag framträder genom respondenternas berättelser men upplevs även av författarna vid intervjutillfällena då respondenterna ständigt är uppkopplade och redo att hantera situationer som kräver en omedelbar lösning. En ansträngd arbetssituation upplevs således ofta som vardag för en betydande majoritet respondenterna, då arbetet kan ses som splittrat och tiden räcker sällan till. Konsekvenser som kan uppstå av denna belastning diskuteras och beskrivs som svårigheter att finna återhämtning eller stress-symptom såsom sömnsvårigheter, vilket också stöds av Arbetsmiljöverkets (2014 b) statistik som pekar på negativa hälsoeffekter för chefer inom äldreomsorgen.

Enligt tidigare studier innebär arbetet som enhetschef att man kan tappa arbetsgemenskap (Thylefors, 2016). Författarna upplever att denna bild av chefer som ensamma speglas från samhället tillsammans med krav att chefer måste vara stark i sin roll. Hälften av respondenterna uttrycker att de är ensamvargar utifrån sin personlighet och menar att de klarar sig själva när situationer uppstår. Författarna kan dock se att det finns ett stort behov av känslomässigt stöd, såsom att känna uppskattning, tillit, bekräftelse samt få råd, hos samtliga respondenter. I empirin återges citat från flertalet respondenter med innebörden att de inte skulle arbeta kvar utan stöd. Det kan således tolkas som att känslomässigt stöd i högsta grad är betydelsefullt för att hantera den pressade arbetssituation som respondenterna upplever, detta i enlighet med tidigare forskning (Albertsen et al., 2010; Cohen & Wills, 1985, s. 310; Hultberg, 2007; Weman-Josefsson & Berggren, 2013).

Tidigare studier framhåller både formella och informella möten som arenor för socialt stöd (Lundqvist, 2013). Föreliggande studie påvisar att känslomässigt stöd främst ges genom informella arbetsrelaterade möten där respondenterna får möjlighet till integration med andra. Det är dessa informella sammanhangen, alltså möten utan specifika riktlinjer eller protokoll, som en betydande majoritet av respondenterna upplever ger störst möjlighet till att få det stöd de upplever sig ha behov utav. Detta stöd leder till att lindra upplevelsen av den utsatthet respondenterna kan uppleva genom sin chefsposition. Författarna menar att tidsaspekten är relevant i sammanhanget då behovet av känslomässigt stöd kan ses vara kopplat till specifika

situationer där individen önskar respons omgående. Det är således viktigt att i samband med en uppkommen situation ha tillgång till, exempelvis bekräftelse eller råd, inom en snar framtid. Det finns inplanerade, formella möten där enhetschefer i kommunen samlas, socialt stöd kan dock mer liknas med ett akut behov som måste tillmötesgå direkt, oberoende av formaliteter runt omkring. Corin och Björk (2017) menar att enhetschefers arbete kräver daglig hantering av akuta kriser vilket således stärker analysen ovan gällande aspekten tid.

Känslomässigt stöd dämpar den utsatthet som majoriteten av respondenterna upplever, vilket är paradoxalt när hälften benämner sig själva som ensamvargar vilka inte upplever något större behov av känslomässigt socialt stöd. Författarna menar att detta istället kan relateras till individens vetskap om att stöd finns vid behov, vilket bekräftas av Cohen och Wills (1985) vilka menar att det är den upplevda känslan av socialt som skyddar individen mot negativa effekter snarare än det reella stödets verkan. Vidare reflekteras över att detta kan vara avgörande för att respondenterna ska kunna uppleva en god psykosocial arbetsmiljö. Författarna menar sammanfattningsvis att det är tillgången till stöd som gör att respondenterna kan verka som ensamvargar.

5.1.1 Tillgång och behov av känslomässigt socialt stöd

Föreliggande studie påvisar att kollegor är den främsta källan till känslomässigt socialt stöd, vilket stöds av tidigare forskning (Arman et al., 2009; Dellve et al., 2013). Det är detta kollegiala stöd som främst upplevs lindra den påfrestande psykosociala arbetsmiljön samt är betydelsefullt för individens välbefinnande. Resultatet ligger i linje med Dellve et al. (2013) som menar att stödjande kollegor bidrar till minskad stress, mindre överbelastning samt ökad arbetsförmåga.

Studien påvisar att fysiskt avstånd till kollegor kan bidra till en avsaknad av detta kollegiala sociala stöd. Författarna reflekterar över att hälften av de respondenter som inte dagligen befinner sig på samma fysiska plats som dess kollegor söker ett substitut i form av det stöd de kan hitta närmast, det vill säga medarbetare. Analysen tyder således på att utöver funktion är även närheten till socialt stöd avgörande. Vidare analyseras att möjligheten till sociala mötesarenor är varierande då majoriteten av respondenterna har goda förutsättningar att mötas då de delar den fysiska platsen med både kollegor och medarbetare, medan ett fåtal sitter avskilt från båda dessa grupper. Vidare kan tolkas att denna interaktion är av stor vikt för respondenterna och att möjlighet till mötesarenor kan vara avgörande för upplevd arbetssituation.

Den administrativa bördan för enhetschefer har ökat vilket bekostar ett närvarande ledarskap (Corin & Björk, 2017). Föreliggande studie visar dock på motsatsen då en betydande majoritet av respondenterna beskriver att medarbetarna alltid går först och att arbetsuppgifter såsom rapporter och uppföljningar istället ibland prioriteras bort. Att dagligen se medarbetarna beskrivs som en av respondenternas viktigaste uppgifter och studien visar även att denna handling har en växelverkande karaktär då majoriteten uttrycker att de genom medarbetarna finner känslomässigt socialt stöd. Detta ligger i linje med tidigare forskning som menar att växelverkan är en viktig aspekt för att socialt stöd ska verka (Hinson Langford et al., 1997). Författarna tolkar att prioriteringen av att se medarbetarna är en medveten handling och gynnar respondenterna på både kort och lång sikt då de själva erhåller socialt stöd samt kan agera på uppkomna situationer i ett tidigt skede.

Lundqvist (2013) menar att en viktig faktor för chefers välbefinnande är att deras prestation blir erkänd och belönad inom organisationen. Författarna tolkar dock att respondenterna ser arbetet som enhetschef som ett kall där de känner sig trygga och finner ett huvudsyfte i att finnas till för brukare och medarbetare.

Hälften av respondenterna beskriver även att de har en trygg relation med sin överordnade och att denne alltid erbjuder stöd om behov finns, detta stöd används dock ytterst sällan. Föreliggande studie påvisar att överordnade faktiskt är respondenternas sistahandsval vid behov av socialt stöd då endast en respondent vänder sig till denna källa av stöd i första hand. Detta motsäger tidigare forskning som menar att chefer har ett dagligt behov av att bolla saker med sina överordnade. Om detta stöd inte finns kan enhetschefers arbete bli otydligt och gränslöst (Corin & Björk, 2017). Respondenterna upplever således inte daglig diskussion med överordnad som nödvändig utan beskriver snarare att de vill utföra sitt arbete på eget vis. Författarna upplever att samtliga respondenter påvisar hög grad av självständighet och att deras arbete upplevs som tydligt trots att denna dagliga kontakt med överordnad inte sker. Vidare analyseras att bekräftelse från organisationen och överordnade är av mindre vikt då respondenterna bekräftas genom den samhällsnytta de bidrar till, att de gör verklig skillnad för medarbetare och brukare. En djupare reflektion är att respondenternas känslomässiga stöd från överordnade, som enligt teorin är viktigt, över tid kan ha kompensterats med andra källor av stöd. Respondenterna kan således ha ersatt det ursprungliga behovet av socialt stöd från överordnade med andra substitut.

5.1.2 Tillgång och behov av praktiskt socialt stöd

Enligt tidigare forskning är stödfunktioner såsom IT, ekonomi och administration alla viktiga källor till praktiskt stöd som är tänkta att underlätta för enhetschefers ansträngda arbetssituation (Corin & Björk, 2017). En betydande majoritet av respondenterna uttrycker dock att dessa källor till socialt stöd inte används i någon större utsträckning och inte heller ses som betydelsefulla då det stöd som levereras inte matchar det behov som finns. Detta ligger i linje med tidigare studier som menar att stödfunktioner har en minskad betydelse för chefer med lång arbetslivserfarenhet (Dellve et al., 2013). Vid komplicerade personalärenden upplever en majoritet av respondenterna ett ytterligare behov av socialt stöd och tar i dessa situationer främst hjälp av stödfunktionen HR. Detta sociala stöd beskrivs som en källa till råd och information gällande komplicerade personalärenden vilket genom teorin kan definieras likt informativt stöd, information som ges av någon annan under perioder av stress och assisterar individen vid problemlösning (Hinson Langford et al., 1997). Författarna hävdar dock att respondenterna inte vänder sig till HR för att få råd eller information utan snarare för att bli bekräftade. Det uttrycks att det finns kunskap om hur arbetet kring exempelvis komplicerade ärendet ska fortgå och att det egentligen bara finns en önskan om att diskutera detta med HR. Det kan således vara en fråga om att få bekräftelse, alltså värderingsstöd snarare än en praktisk tjänst från stödfunktionen.

Studien påvisar att samtliga respondenter upplever brist på någon form av praktiskt stöd i arbetet. Majoriteten upplever att otillräckligheten av praktiskt stöd, såsom vaktmästeri eller personlig administrativ hjälp, skapar stress och de upplever starkt ett ytterligare behov av detta stöd. Enhetschefer har ett ansvar för verksamhetens budget (Bergman, 2009) vilket kan innebära att vissa respondenter, av ekonomiska skäl, har prioriterat bort att lägga resurser på exempelvis en administratör eller vaktmästare för att istället lägga dessa medel på utökad personaltäthet. Det beskrivs som att det kan vara svårt att argumentera fullt ut varför dessa inköpta praktiska tjänster ska prioriteras framför medarbetares och brukares behov såsom vid ökad personaltäthet. Det uttrycks i intervjuerna att medarbetare och brukare prioriteras främst, före allt annat.

Avsaknad av praktiskt stöd är ett genomgående tema under intervjuerna som respondenterna ständigt återkommer till. En betydande majoritet menar att deras arbetssituation skulle underlättas avsevärt genom just administrativt stöd under perioder som upplevs tunga. En reflektion är att detta tar väldigt mycket av enhetschefens tid och energi. Trots att de med sitt

budgetansvar skulle kunna tillsätta medel för denna typ utav tjänst, väljs detta bort. Författarna menar att detta i slutändan kan påverka medarbetare och brukare negativt, vilket är i motsats till enhetschefernas ursprungliga mål att prioritera dessa främst.

5.2 Kontrollspann och socialt stöd

En betydande majoritet av respondenterna upplever att det kan vara svårt att få tiden att räcka till som enhetschef. En viktig faktor för att enhetschefen ska kunna fullgöra sitt arbete är antalet medarbetare denne ansvarar för (Corin & Björk, 2017; Wallin et al., 2013), kontrollspannet påverkar också möjligheten för chefen att nå ett hållbart arbetsliv över tid (Dellve et al., 2013). De respondenter som har sin arbetsgrupp splittrad på olika enheter upplever att detta är en starkt bidragande faktor till upplevd tidsbrist. Fysiskt avstånd till medarbetare motverkar effektiv hantering av uppkomna ärenden gällande personal och brukare vilket således ianspråktar en stor del av respondenternas tid. Ytterligare en aspekt som påverkar upplevelsen av tidsbrist är respondenternas sidouppdrag då flera av de intervjuade enhetscheferna har flertalet uppdrag inom kommunen som upplevs ta tid från den egna verksamheten. Vidare hävdar en betydande majoritet av respondenterna att antalet medarbetare är sekundärt då även en arbetsgrupp med få medarbetare, genom exempelvis ett hårt arbetsklimat, kan ianspråkta mycket tid.

Författarna tolkar således att antalet medarbetare inte är avgörande för respondenternas upplevelse av en tillfredsställande arbetsmiljö då samtliga respondenter upplever tidsbrist oavsett antal medarbetare. De respondenter som upplever att de har ett rimligt antal medarbetare anser sig inte ha förutsättningar att göra ett gott arbete på grund av exempelvis sidouppdrag och har således inte heller en tillfredsställande arbetssituation. Anledningen till att dessa respondenter inte upplever sig ha en tillfredsställd arbetssituation är således inte beroende på kontrollspannet utan på närheten till medarbetarna och antal sidouppdrag. Författarna ser ett samband mellan att de respondenter som ansvarar för ett färre antal medarbetare istället har sin arbetsgrupp splittrade på flera enheter alternativt fler sidouppdrag. Vidare är andra betydande faktorer i sammanhanget självständighet och funktionalitet i arbetsgruppen då komplicerade personalärenden har stor effekt på arbetsbördan. Arbetsbördan upplevs således som för hög, oavsett antalet medarbetare.

Majoriteten av enhetscheferna upplever att de inte hinner med sitt arbete på ett tillfredsställande sätt, vilket upplevs bero på all den dokumentation som bland annat är kopplad till medarbetare. Tidigare studier (Thylefors, 2016) påvisar att nästan en tredjedel av enhetscheferns tid ägnas åt

administrativa arbetsuppgifter. En betydande majoritet av respondenterna upplever att ett större numeriskt antal medarbetare ökar behovet av stöd genom tjänster från stödfunktioner samt praktisk avlastning vilket stärks av tidigare studier (Dellve et al., 2013). Författarna tolkar således att det ett bredare kontrollspann leder till en ökad administrativ arbetsbörda för enhetschefer som resulterar i en ökad press och därmed ett ökat behov av praktiskt socialt stöd.

Föreliggande studie påvisar dock att en arbetsgrupp kan ta mycket tid i anspråk oberoende av dess storlek. Gällande behov av känslomässigt stöd påvisar studiens empiri att det vare sig minskar eller ökar i relation till antalet medarbetare i arbetsgruppen. Författarna analyserar att respondenternas upplevelse av att känslomässigt socialt stöd finns tillgängligt är en grundbult i respondenternas hantering av dess ansträngda arbetssituation och därmed påverkar kontrollspannets bredd inte behovet av känslomässigt socialt stöd.

5.2.1 Arbetslivserfarenhet och strategier

Då respondenterna i föreliggande studie alla har en gedigen arbetslivserfarenhet bakom sig kan samband mellan kontrollspann och arbetslivserfarenhet inte klargöras. Däremot framträder andra faktorer i studien som skulle kunna härröra från arbetslivserfarenhet men också från individuella drag och aspekter. En majoritet av respondenterna beskriver att de har utarbetat strategier i syfte att hantera uppkomna svårigheter som dagligen återkommer. Ett återkommande mönster som framträder är att hälften respondenterna med åren, på ett eller annat sätt, sänker sin ambitionsnivå för att matcha de förutsättningarna som ges från förvaltningen. Detta kan exempelvis ske genom att lämna arbetet när det är tillräckligt bra men kan även visa sig genom att arbetsuppgifter prioriteras bort för att möjliggöra slutförandet av andra. Ytterligare en strategi som används är ett synligt ledarskap då en betydande majoritet av respondenterna upplever att den dagliga kontakten med medarbetare, genom exempelvis en kopp kaffe, leder till en minskad arbetsbörda. Detta då daglig interaktion med medarbetarna möjliggör en effektiv hantering av uppkomna situationer. Dellve et al. (2013) refererar till Wikström et al. (2012) som menar att en chefs arbetslivserfarenhet har stor betydelse för att hantera överbelastning inom arbetet, vilket stärker respondenternas upplevelse. Det analyseras att dessa strategier leder till god effektivitet samt ett mer sunt förhållande till de krav som ställs inom den splittrade och ansträngda arbetssituation enhetschefer befinner sig i. Just det faktum att respondenterna tillåter sig själva att faktiskt lämna arbetet när det är gott nog tolkar författarna som en nödvändighet i syfte att kunna hantera och må bra i sin arbetssituation.

6 Diskussion

Författarnas uppfattning efter genomförda intervjuer är att enhetscheferna snabbt och klart kunde beskriva sin upplevelse, tillgång och behov av praktiskt stöd, både i form av avlastning samt tjänster från stödfunktioner. Upprepade gånger gick de även in på hur chefen bör ge känslomässigt socialt stöd till medarbetarna för att organisationen ska fungera. Respondenterna upplevs således som väl medvetna om de positiva effekter som social interaktion kan anta. De skildrar ett aktivt och dagligt arbete med att vårda relationer till omgivande intressegrupper då det beskrivs vara en viktig växelverkande process som leder till ett positivt resultat. Kontinuerligt under intervjuerna krävdes djup reflektion av respondenterna för att kunna svara på behov och tillgång av känslomässigt stöd. Analysen kring detta är att flera av respondenterna inte vanligtvis reflekterar över sitt eget behov utan, som det tidigare uttrycks i ett citat, främst fokuserar på medarbetarnas behov. Här diskuteras att föreliggande studie kan ha bidragit till uppstart av en tankeprocess då vissa respondenter kan ha börjat reflektera över det faktiska behovet av känslomässigt stöd.

Föreliggande studie påvisar att respondenterna beskriver sig själva som trygga och självständiga ledare. Författarna kan se att det skiljer sig mellan respondenterna gällande förutsättningar att ha tillgång till privat socialt stöd. De som har starkare känslomässigt stöd i privatlivet upplevs kunna anlägga ett mentalt avstånd till de påfrestningar som finns på arbetstid. Författarna reflekterar över att de fåtal respondenter som inte upplevs ha ett lika starkt socialt stöd privat finner detta stöd i kollegor eller medarbetare istället. Författarnas tolkning är att detta fungerar precis lika bra, anledningen kan vara att det är den individuella upplevelsen av stödet som är relevant och därför är det centrala att individen upplever sin kvot av stöd som uppfylld. Författarna menar således att det inte källan till stöd som egentligen är avgörande utan att individen upplever ett starkt socialt stöd i sin närhet. Studien påvisar dock starka indikationer på att det finns en problematik för de individer som inte har något känslomässigt socialt stöd vare sig på arbetet eller privat och dessa skulle kunna vara utsatta för större psykosociala risker.

7 Slutsats

Studiens problembakgrund och diskussion lyfter den tilltagande psykosociala ohälsan där stress är en framträdande faktor. Chefer har tidigare pekats ut som en nyckelfaktor för den psykosociala arbetsmiljön, dock visar en entydig bild att chefer inom offentlig verksamhet själva står inför stora utmaningar. Upplevelsen av socialt stöd är en viktig del i att hantera stress och upplevelsen av socialt stöd kan vara avgörande för hur enhetschefer förmår hantera de ständiga kraven. En chefs kontrollspann är relaterat till en upplevd överbelastning och därmed behovet av socialt stöd, då ansvaret för ett större antal medarbetare leder till en ökad arbetsbörda. Utifrån denna bakgrund har en problemformulering för studien utformats:

Hur kan enhetscheferns upplevelse av socialt stöd förstås och hur inverkar detta på att upprätthålla ett hållbart arbetsliv?

Utifrån denna problemformulering har frågeställningar skapats vilka nedan besvaras:

- Hur upplever enhetschefer tillgång och behov av socialt stöd?
- På vilket sätt kan enhetscheferns upplevelse av socialt stöd relateras till kontrollspann och ett välfungerande arbetsliv över tid?

Syftet med föreliggande studie har uppfyllts genom att undersöka tio enhetscheferns upplevelse av arbetsrelaterat socialt stöd samt vilken inverkan det har på att upprätthålla ett hållbart arbetsliv. Genom studiens kvalitativa intervjuer har insamling möjliggjorts av enhetschefernas upplevelse av tillgång och behov av socialt stöd samt dess relation till kontrollspann. Studien visar att enhetschefer är väl insatta i betydelsen av socialt stöd i relation till sin omgivning. Insikten berör dock främst det stöd enhetscheferna ger andra, reflektion över det egna behovet av socialt stöd ligger längre bort. Det visar sig trots allt finnas en relativt stor tillgång till känslomässigt socialt stöd vilket främst härstammar från kollegor och medarbetare. Detta stöd lindrar upplevelsen av utsatthet och möjliggör hantering av en påfrestande arbetssituation. Hälften av intervjuade enhetschefer benämner sig själva som ensamvargar, trots detta ger studien tydliga indikationer på att enhetschefer är starkt beroende av sin omgivning där känslomässigt socialt stöd är ett primärt behov. Vidare framträder två faktorer som spelar in vid enhetscheferns upplevelse av känslomässigt stöd, tid och närhet. Utöver det sociala stödets funktion är enhetschefer även starkt beroende av den fysiska närheten till stödet. Att tid är ett viktigt element kan förklaras genom att socialt stöd är relaterat till den specifika tidpunkt då

behovet uppstår. Således vänder sig enhetschefer till den källa av stöd som finns fysiskt tillgänglig inom en tidsram relaterad till när behovet uppstår.

Samtliga intervjuade enhetschefer upplever att det praktiska stödet i deras dagliga arbete är bristfälligt, dock använder bara ett fåtal av dem det praktiska stöd som fanns tillgängligt på arbetsplatsen. Även på de arbetsplatser med utvecklade källor till praktiskt stöd finns en diskrepans mellan stödets utformning och efterfrågat behov. Ovan faktorer kan leda till en förhöjd stressnivå hos enhetscheferna. Ett undantag är tjänsten från HR vilken upplevs som värdefull för information och råd vid komplicerade personalärenden. Studien visar dock att detta stöd i vissa fall kan upplevas som bekräftelse, således värderingsstöd, snarare än stöd genom information och råd.

Studien visar att för en betydande majoritet av de intervjuade enhetscheferna är ett brett kontrollspann inte huvudsaklig faktor till upplevd tidsbrist, centralt är däremot faktorer såsom splittrat verksamhetsområde samt sidouppdrag. Begreppet närhet är betydande även här då närhet och daglig interaktion med medarbetare leder till en minskad arbetsbörda då uppkomna situationer kan hanteras direkt. Vidare är arbetsgruppens självständighet och funktionalitet faktorer som i stor utsträckning påverkar enhetschefers arbetsbörda snarare än antalet medarbetare. En betydande majoritet av enhetscheferna upplever dock ett ökat behov av just praktiskt stöd vid bredare kontrollspann då den administrativa bördan ökar med antal medarbetare vilket resulterar i en ökad press och därmed ett ökat behov av praktiskt socialt stöd. Känsломässigt stöd dämpar den utsatthet som enhetschefer kan uppleva och samtliga enhetschefer beskriver att deras arbete skulle vara ohållbart utan socialt stöd. Studien visar att behovet av känsломässigt stöd inte relaterar till antal medarbetare då detta är något som vare sig minskar eller ökar i relation till antalet medarbetare i arbetsgruppen. Det upplevda känsломässiga sociala stödet är således en grundbult i hantering av samtliga enhetschefers ansträngda arbetssituation och påverkas således inte av kontrollspannet.

Studiens empiriska resultat är sammanfattningsvis att känsломässigt stöd är avgörande för enhetschefers möjlighet till ett hållbart arbetsliv trots att de själva inte alltid inser betydelsen av detta. Socialt stöd upplevs ha positiva effekter på hälsan, ökar arbetsförmågan, lindrar stresssymptom samt leder till en balanserad arbetsnärvaro. Sett ur ett längre tidsperspektiv ger utarbetade strategier ytterligare möjlighet till ett hållbart arbetsliv. Vidare är det vetskapen om att socialt stöd finns tillgängligt som är avgörande för enhetschefer snarare än användning av det faktiska stödet, detta möjliggör att enhetschefer kan verka som ensamvargar.

7.1 Vetenskapligt bidrag

Föreliggande studie påvisar att kontrollspann inte har den betydande inverkan som tidigare forskning vill hävda, alltså att ett smalt kontrollspann är ett centralt begrepp för att chefer ska kunna fullgöra sitt arbete. Studiens bidrag är istället att lyfta andra faktorer som är nödvändiga för enhetschefers hållbara arbetssituation såsom arbetsgruppens självständighet och funktionalitet, även begreppet närhet har visat sig adekvat i sammanhanget.

Vidare bidrar studien med en insikt om hur enhetschefer upplever det arbetsrelaterade sociala stödet. Tidigare forskning är nästintill samstämmig om de positiva effekter socialt stöd kan anta och föreliggande studie bekräftar detta. Tillgång av känslomässigt stöd leder till att enhetschefer kan hantera de krav som inte matchar givna resurser, dock skapar frånvaron av tillräckligt praktiskt stöd en upplevelse av ökad stress. Det tidigare forskning inte diskuterar är hur enhetschefers självständighet relateras till vetskap om att känslomässigt socialt stöd finns vid behov. Studiens bidrag blir därmed att belysa vikten av att enhetscheferna upplever att det vid behov finns känslomässigt stöd tillgängligt. En relevant aspekt är att upplevelsen är personlig och således individuell, vidare anser författarna att om detta känslomässiga stöd erbjuds kan enhetschefer nå ett hållbart arbetsliv, vilket i sin tur även påverkar välbefinnande hos både medarbetare och brukare.

7.2 Praktiska implikationer

Tidigare forskning påvisar att enhetschefer är en viktig faktor för att stötta medarbetarna och utveckla en god kvalitet inom äldreomsorgen. Således är vår rekommendation att enhetschefer bör börja lägga resurser på det som kan underlätta deras egna arbetsbördor för att i ett längre perspektiv möjliggöra ett fortsatt gott ledarskap.

Tidigare forskning menar att offentlig verksamhet bör sätta in organisatoriska insatser såsom att minska bredden på chefernas kontrollspann. Vår studie påvisar istället att antalet medarbetare spelar mindre roll. Författarna menar istället att det behövs ett krafttag för att minska arbetsbördan genom att utöka de ekonomiska resurserna så att enhetscheferna på så vis har möjlighet att avlastas exempelvis det administrativa arbetet.

Detta bör kompletteras med ännu mer mötesarenor för kollegor att mötas då det finns ett stort behov av det känslomässiga sociala stödet och att det upplevs dämpa upplevelsen av stress. Baserat på föreliggande studie är författarnas uppmaning till offentlig verksamhet därmed att

istället för att fokusera på hårda faktorer, såsom kontrollspann, och istället titta närmare på mjuka faktorer för att enhetschefer ska nå ett hållbart arbetsliv.

7.3 Förslag till framtida forskning

Föreliggande diskussion och resultat bör tas vidare genom att för framtida forskning studera samt analysera enhetscheferns behov av socialt stöd i relation till befintlig arbetslivserfarenhet. En klar majoritet av de intervjuade enhetscheferna uttrycker spontant att de har en oro för oerfarna kollegor i den pressade arbetssituationen samt att de själva kan hantera rådande situation genom sin arbetslivserfarenhet. Det finns därav ett intresse i att vidare studera eventuella skillnader i behov av socialt stöd i relation till år i yrket för att på så sätt undersöka hur en organisation kan skapa förutsättningar för att även oerfarna enhetschefer ska kunna nå ett hållbart arbetsliv. Studien visar att enhetschefer finner ett gott känslomässigt socialt stöd i arbetsgruppen. Därför är ett annat förslag till vidare forskning att undersöka hur detta stöd uttrycks och även vilka konsekvenser som uppstår. Genom enbart intervjuer kan detta vara svårt att undersöka och således skulle exempelvis observation vara ett fördelaktigt komplement.

7.4 Kritik till studien

Föreliggande studie kan kritiseras ur flera perspektiv. Antalet respondenter har på grund utav studiens omfattning avgränsat till tio och det numeriska antalet leder således till en svårighet att analysera en generell bild över hur enhetschefer upplever socialt stöd. Vidare ser författarna att studiens avgränsning med minst tre års arbetslivserfarenhet kan ha påverkat resultatet då alla respondenter beskriver att deras erfarenhet möjliggör den ansträngda arbetssituationen. Studien analyserar inte heller det privata sociala stödets inverkan på hur enhetscheferna upplever det arbetsrelaterade sociala stödet. Författarna ser efter genomförda intervjuer att det sociala stödet från exempelvis familjen kan ha en stor inverkan på respondentens hantering av arbetet då ett gott stöd i privatlivet utökar möjligheten till återhämtning, i denna studie var dock arbetsrelaterat socialt stöd fokus och således har privat socialt stöd inte behandlats närmare.

8 Litteraturförteckning

- Åkerlind, I., Ljungblad, C., & Granström, F. (2010). *Verksamhetsstyrning, arbetsmiljö och hälsa i kommunal vård och omsorg*. Konferensbidrag.
- Albertsen, K., Nielsen, M. L., & Borg, V. (2010). The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress: The main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work & Stress - An International Journal of Work, Health & Organisations*, 15, ss. 241-253.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (Februari 2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85, ss. 92-100.
- Andersson-Felé, L. (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? - om kontrollspann i vård och omsorg*. Socialstyrelsen.
- André, M. (den 18 Dec 2013). Sveriges chefer mår dåligt. *Chef*.
- Arbetsmiljöverket. (den 21 Maj 2013). *Stress i arbetslivet uppmärksammas i europeisk tillsynsinsats: Arbetsmiljöverket*. Hämtat från Arbetsmiljöverket: <https://www.av.se/press/stress-i-arbetslivet-uppmärksammas-i-europeisk-tillsynsinsats/?hl=%22arbetsrelaterad%20stress%22> den 11 Feb 2018
- Arbetsmiljöverket. (Okt 2014 a). *Arbetsorsakade besvär 2014: Arbetsmiljöverket*. Hämtat från Arbetsmiljöverket: <https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljostatistik-arbetsorsakade-besvar-rapport-2014.pdf?hl=arbetsorsakade%20besvär%202014>
- Arbetsmiljöverket. (2014 b). *Projektrapport – Inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning*. Hämtat från Rapporter: Arbetsmiljöverket: <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/projektrapport-inspektioner-kvinno-mansdominerad-hemtjanst-teknisk-kunskapssammanstallning-rap-2014-03.pdf?hl=mansdominerad> den 5 Feb 2018
- Arbetsmiljöverket. (den 30 Jun 2016). *Risker inom omsorg och sociala tjänster: Arbetsmiljöverket*. Hämtat från Arbetsmiljöverket : <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/omsorg--och-sociala-tjanster/risker-inom-omsorg-och-sociala-tjanster/?hl=vård%20och%20omsorg> den 13 Feb 2018
- Arbetsmiljöverket. (den 12 April 2017 a). *Första linjens chefer: Arbetsmiljöverket*. Hämtat från Arbetsmiljöverket: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/inspektioner-utredningar-och-kontroller/inspektion/aktuella-inspektioner/forsta-linjens-chefer/> den 12 Feb 2018

- Arbetsmiljöverket. (den 30 Jan 2017 b). *Förebygg arbetsrelaterad stress: Arbetsmiljöverket*. Hämtat från Arbetsmiljöverket: [https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyror/forebygg-arbetsrelaterad-stress-broschyr-adi688.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&_t_q=%22arbetsrelaterad+stress%22&_t_tags=language%3asv%2csiteid%3ae309af0f-0167-4bd4-b12b-961c55393fb9&_t_ip=192.168.252.43&_t_hit.id=AV_Web_Models_Media_Generic_Media/_6f2635a3-5dba-4058-a16a-4bf1ff7ef4d2&_t_hit.pos=1&hl="arbetsrelaterad%20stress"](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyror/forebygg-arbetsrelaterad-stress-broschyr-adi688.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&_t_q=%22arbetsrelaterad+stress%22&_t_tags=language%3asv%2csiteid%3ae309af0f-0167-4bd4-b12b-961c55393fb9&_t_ip=192.168.252.43&_t_hit.id=AV_Web_Models_Media_Generic_Media/_6f2635a3-5dba-4058-a16a-4bf1ff7ef4d2&_t_hit.pos=1&hl=) den 11 Feb 2018
- Arman, R., Dellve, L., Wikström, E., & Törnström, L. (2009). What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management*, 17, ss. 718-729.
- Belasen, A., & Belasen, A. R. (2016). Value in the middle: cultivating middle managers in healthcare organizations. *Journal of Management Development*, 35, ss. 1149-1162.
- Berg, E. (2000). *Kvinna och chef i offentlig förvaltning* (1:1 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Bergman, A. (2009). *Att leda inom äldreomsorgen En litteraturgenomgång av enhetschefers organisatoriska sammanhang och arbetsvillkor*. Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT. Karlstad Universitet.
- Bernin, P., Theorell, T., & Sandberg, C. (2001). Biological correlates of social support and pressure at work in managers. *Integrative Psychological and behavioral science*, 36, ss. 121-136.
- Björk, L., & Härenstam, A. (Dec 2016). Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*, 32, ss. 209-219.
- Björklund, C., Karlsson, M. L., Jensen, I., Hagberg, J., & Bergström, G. (2011). *Hierarkier av hälsa*. Karolinska Institutet. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Carlgren, F. (den 17 Jan 2018). *Sysselsatta i den offentliga sektorn: Ekonomifakta*. Hämtat från Ekonomifakta: <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Offentlig-ekonomi/Offentlig-sektor/Sysselsatta-i-den-offentliga-sektorn/> den 11 Feb 2018
- Carr, J., Kelley, B., Keaton, R., & Albrecht, C. (2011). Getting to grips with stress in the workplace: Strategies for promoting a healthier, more productive environment. *Human Resource Management International Digest*, 19, ss. 32-38.

- Caughron, J. J., & Mumford, M. D. (2012). Embedded leadership: How do a leader's superiors impact middle-management performance? *The Leadership Quarterly*, 23, ss. 342–353.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, ss. 310-357.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21, ss. 89-97.
- Corin, L., & Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. Stockholm: SNS Förlag.
- Cregård, A., Corin, L., & Skagert, K. (2017). Voluntary turnover among public sector managers: a review. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21, ss. 89-114 .
- Danna, K., & Griffin, R. W. (Jun 1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, ss. 357-384.
- Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G. (Juni 2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer inom vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, ss. 866-877.
- Elofsson, S., Lundström, T., & Shanks, E. (2016). High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation. *European Journal of Social Work*, 19, ss. 664-678.
- Ghauri, P., & Gronhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4 uppl.). Financial Times/ Prentice Hall.
- Gustafsson, R. Å., & Szebehely, M. (2007). Privat och offentlig äldreomsorg - svenska omsorgsarbeters syn på arbetsmiljö och politisk styrning. *Social Vetenskaplig Tidskrift*, 1.
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is the middle manager. *Human Relations*, 67, ss. 1213-1237.
- Hinson Langford, C. P., Bowsher, J., Maloney, J. P., & Lillis, P. P. (1997). Social support: a conceptual analysis. *Journal of advanced nursing*, 25, ss. 95-100.
- Hjalmarson, I., Norman, E., & Trydegård, G.-B. (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv*. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Hultberg, A. (2007). Ett hälsosammare arbetsliv – Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 84.

- Løkke, A.-K., & Madsen, H. (2014). Public sector managers and work stress. *International Journal of Workplace Health Management*, 7, ss. 105-120.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet : en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur.
- Little, L. M., Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (Mar 2007). Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge. *Journal of Management Studies*, 44, ss. 243–260.
- Lundqvist, D. (2013). *Psychosocial Work Conditions, Health, and Leadership of Managers*. Department of Medical and Helath Science, Linköping Universitet. Linköping Universitet.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A., & Ahlborg, G. J. (2004). *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet - Balanserande förhållningssätt och strategier*. ISM - Institutet för stessmedicin. ISM - Institutet för stessmedicin.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., & Ahlborg, G. J. (November 2008). Leaders´ strategies for dealing with own and their subordinates´ stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics*, 39, ss. 803-811.
- Tengelin, E., Kihlman, A., Eklöf, M., & Dellve, L. (2011). *Chefskap i sjukvårdsmiljö: Avgränsning och kommunikation av egen stress*. Rapport: Vetenskaplig skriftserie, Arbets- och miljömedicin, Göteborgs universitet.
- Thelin, A., & Wolmesjö, M. (2014). *Tid att leda - En kunskapsöversikt om hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet*. Vision.
- Thylefors, I. (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Natur Kultur Akademiska.
- Wallin, L., Pousette, A., & Dellve, L. (Jun 2013). Span of control and the significance for public sector managers´ job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy*, 35, ss. 455-481.
- Weman-Josefsson, K., & Berggren, T. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*. Studentlitteratur AB.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Codex - Regler och riktlinjer för forskning*. Hämtat från Regler och riktlinjer för forskning: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> den 11 Februari 2018

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

- Ålder: (ex 40-50, 50-60)
- Är i yrket?

Arbetssituation

- Antal medarbetare som du ansvarar för?
 - Anser du att detta är ett rimligt antal?
 - Om nej, varför inte?
- Anser du att du hinner med dina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt?
 - Har du tid att "se" dina anställda?
- Upplever du att du har förutsättningar att göra ett bra arbete?
 - Om ja, vilka typer av förutsättningar?
 - Om nej, vad saknar du?

Socialt stöd

- Upplever du att du får för stöd i ditt dagliga arbete?
 - Vilken typ av stöd?
 - Kan du ge ett exempel?
 - Hur upplever du att detta stöd påverkar ditt arbete?
- I vilka situationer upplever du att du är i behov av stöd?
 - Vad upplever du påverkar ditt behov av stöd? *Exempel konflikter i arbetsgruppen, personalbrist, budgetarbete*
 - Tror du antalet medarbetare påverkar ditt behov av stöd?
 - Varför? Varför inte?
- Vem eller vilka vänder du dig till när det finns behov av stöd (*ex från chef, kollegor, stödfunktioner eller annan*)?

- Hur kommer det sig att du vänder dig till dessa?
- Sker det sociala stödet främst genom formella eller informella möten?
- Använder du dig av det stöd som finns tillgängligt på arbetsplatsen?
Exempelvis administrativt stöd, nätverksträffar, kurser och handledning, vaktmästeri.
 - Hur tror du din arbetssituation hade sett ut om du inte hade haft tillgång till stöd?
- Finns det någon område där du skulle önskar mer stöd?
 - Kan du ge ett exempel?
- Hur påverkar detta stöd din arbetssituation/arbetsmiljö?
 - På vilket sätt?
 - Tror du att detta stöd kan påverka din hälsa positivt?

Privat stöd från vänner, familj, föreningar, privata nätverk m.m.

Forskning tyder på att ett stöd i privatlivet kan underlätta en arbetssituation som upplevs som ansträngd eller jobbig. Det forskarna menar är att genom vänner eller familj kan man uppleva ett känslomässigt stöd som inte är jobbrelaterat men ändå gör att man kan hantera jobbet bättre.

- Tror du att detta stämmer generellt?
- Stämmer detta för dig?
Du behöver inte ange vilka stödet kommer ifrån utan generellt om du upplever att du har ett starkt eller mindre starkt stöd privat.
- Hjälper detta privata stöd dig att hantera din arbetssituation?
- I relation till det vi har diskuterat, finns det något du skulle vilja tillägga i den här intervjun?

Bilaga 2 – Informationsbrev

Hej,

Vi heter Sofia Edling Wilhelmsson och Alexandra Gustafsson och studerar personal, organisation och ledarskap vid Högskolan i Skövde. Vi läser nu vår sista termin och skriver en kandidatuppsats inom företagsekonomi där vi undersöker enhetschefers upplevelse och behov av stöd. Syftet med denna studie är att få en inblick i enhetschefernas arbetsmiljö samt deras upplevelse av socialt stöd såsom feedback och praktisk hjälp i arbetsvardagen.

Flertalet intervjuer kommer att genomföras inom ett antal kommuner i Skaraborg. Detta görs för att svaren inte ska kunna kopplas till vare sig kommuner eller enskilda personer. Denna intervju kommer att ske genom ett samtal som tar maximalt en timme. Vi vore väldigt tacksamma om vi kunde få komma till er kommun för att intervjua en till tre kvinnliga enhetschefer inom äldreomsorgen som har minst tre års arbetslivserfarenhet som chef. För att delta i intervjun krävs ingen förberedelse, vi är endast intresserade av hur enhetscheferna upplever sin arbetsvardag.

För att förtydliga så kommer vi inte att jämföra kommuner sinsemellan utan syftet är endast att vi ska förstå den generella enhetschefens situation. Deltagande är frivilligt men väldigt betydelsefullt för oss. Efter färdigställande delar vi gärna med oss av vår rapport om intresse finns.

Hör gärna av er om ni har frågor. Vi kommer att kontakta er inom kort för att diskutera eventuella tillgängliga enhetschefer samt boka tid för intervju.

Kontaktuppgifter:

Sofia Edling Wilhelmsson

a15sofed@his.se

070-X

Alexandra Gustafsson

a15alegu@his.se

076-X

Vänliga hälsningar

Sofia och Alexandra