

Varför stannar inte chefen?

– EN KVALITATIV STUDIE OM ENHETSCHEFERS VAL ATT
AVSLUTA TJÄNSTEN I ÄLDREOMSORGEN

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Helen Danbo Dahl
Jonna Andersson

A-K2018:9



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället

Svensk titel: Varför stannar inte chefen?

Engelsk titel: Why does not the manager stay?

Utgivningsår: VT 2018

Författare: Helen Danbo Dahl, Jonna Andersson

Handledare: Margareta Carlén

Examinator: Christer Theandersson

Nyckelord: Enhetschef, äldreomsorg, kommunal sektor, New Public management, Krav, kontroll- och stödmodellen

Sammanfattning

Bakgrund: De senaste åren har medellivslängden i Sverige ökat och resurser har tilldelats äldre med behov av mer omfattande vårdinsatser. Kommunal sektor har även senaste åren genomgått stora omvandlingar, ett beställar-utförarsystem återfinns likväl som starka influenser från New public management skådas i verksamheterna. Samtidigt råder det personalbrist och svårigheter i att rekrytera utbildad personal på grund av dåliga arbetsvillkor. Liknande tendenser finns inom Vård- och äldreförvaltningen Borås Stad som har svårt att få sina enhetschefer att stanna.

Syfte: Syftet med studien är att utifrån enhetscheferns upplevelser skapa förståelse för deras arbetssituation och vad som ligger till grund för deras val att avsluta sin tjänst inom Vård- och äldreförvaltningen i Borås Stad (VÄF).

Teoretisk bakgrund: I denna studie har Karaseks krav-, kontroll- och stödmodell använts. Resultatet har även analyserats utifrån New public management.

Metod: Forskningsstudien bygger på sju kvalitativa intervjuer av enhetschefer inom Vård och Äldreförvaltningen som valt att avsluta sina tjänster.

Resultat: I resultatet skapas förståelse för enhetschefernas påverkansmöjlighet på den operativa verksamheten och dess positiva upplevelse som detta genererar. Något som framkommer är dock att mål och värderingar i organisationen inte alltid förankras i verksamheten, något som leder till frustration. Även förhastade implementeringar som inte grundats skapar irritation. Utöver detta beskrivs låg kontroll och höga krav på en budget i balans som en stressor hos enhetscheferna. Det påtalas även att behovet av stöd från verksamhetschefen varierar likväl som möjligheten till en fullständig introduktion skiljer sig respondenterna åt. Orsakerna till val om avslutad tjänst för utvalda respondenter kan härledas till låga lönenivåer, stress, budgetansvar, personalansvar, ständig närvaro samt avsaknad av stöd och återkoppling.

Diskussion: I diskussionen förs ett resonemang gällande hur NPM kommit att påverka VÄF och den arbetssituation enhetscheferna ställts inför. Borås Stads tydliga fokus på en budget i balans och intäktsfinansiering ställs i relation till krav-, kontroll- och stödmodellen. Implementeringar som inte förankrats i verksamheten och ospecificerade mål kopplas till den klämda position enhetscheferna ställs inför. Orsaksfaktorer till val om avslutad tjänst analyseras utifrån krav-, kontroll- och stödmodellen.

1. Inledning	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Frågeställningar	2
1.3 Bakgrund	2
1.3.1 Omorganisation Borås Stad 2016/2017	2
1.3.2 Kritik riktas mot omorganisation.....	3
1.3.3 Extern granskning av Borås Stad Vård- och äldrenämnd.....	3
1.3.4 LOV	3
2. Tidigare forskning	3
2.1 Utmaningar i chefsrollen.....	4
2.2 Hantering av arbetsuppgifter	4
2.3 Klämd position	4
2.4 NPM:s påverkan	5
2.5 Påverkansmöjlighet	5
3. Teoretiska utgångspunkter	6
3.1 New public management	6
4. Metod.....	9
4.1 Kvalitativ forskningsmetod.....	9
4.2 Förståelse	9
4.3 Undersökningens genomförande	10
4.4 Urval.....	10
4.5 Intervjun	10
4.6 Etiska överväganden.....	11
4.7 Analysmetod	11
4.8 Reliabilitet och Validitet.....	12
5. Resultat.....	13
5.1 Presentation av respondenter	14
5.2 Budget	14
5.3 Lojalitet gentemot arbetsgivare och arbetstagare	16
5.4 Påverkansmöjlighet	17
5.5 Introduktion och chefsstöd.....	18
5.6 Val om avslutad tjänst som enhetschef	21
6. Diskussion	22
6.1 Budget	22
6.3 Introduktion	25
6.4 Val av avslutad tjänst	26
6.5 Metoddiskussion.....	27
6.6 Slutsats	28
6.7 Framtida forskning.....	29
7. Referenslista.....	30-31
BILAGA.....	32-33

1. Inledning

I inledningskapitlet öppnar vi upp för det ämne denna studie kommer att handla om genom att ringa in ämnesområdet. Problemformulering presenteras tillsammans med våra tankar om vad vår forskning kan tillföra och vilken forskning det finns en avsaknad utav. Undersökningens syfte samt frågeställningar presenteras. Avslutningsvis presenteras även en bakgrund till ämnesområdet.

Under det senaste 250 åren har medellivslängden i Sverige ökat markant och den fortsätter stiga successivt. Därav kan antas att det kommer bli fler kvinnor och män i behov av hälso- och sjukvårdsinsatser. Medborgarnas stigande ålder har effekt på insatserna som görs inom hälso- och sjukvård då mer avancerade vårdinsatser krävs (Socialstyrelsen 2017, s.10). Vilka resurser som fördelas inom vård och omsorg är politiskt styrt och portioneras ut av landsting och kommuner. De senaste åren har resurserna inom äldreomsorgen (ÄO) kommit att tilldelas medborgare med behov av större omsorgsinsatser vilket medfört att kostnaderna per brukare ökat markant. Detta samtidigt som kostnader för resurser som tilldelas ÄO har minskat då inga ökade ekonomiska bidrag givits i förhållande till att befolkningen blir allt äldre (Larsson & Szebehely 2006, s.413). Mellan år 2010 och 2015 ökade befolkningen över 65 år med nästan 200 000 personer. Under tiden minskade andelen personer på särskilt boende och trenden visar att fler äldre får insatser tillgodosedda i hemmet (Socialstyrelsen 2017, s.12).

Omvandlingar har skett i stor utsträckning inom ÄO, de senaste åren har ett beställarutförarsystem skådats. Avsikten med systemet är att via entreprenad möjliggöra för andra organisationer att utföra hjälpinsatser inom ÄO, såsom privata vårdaktörer. Brukaren ansöker om hjälpinsatser via kommunen som avgör vad som berättigas. Beslut fattas med utgångspunkt i brukarens faktiska behov och inte hennes önskan. Krav på en detaljerad beskrivning av beställningen har därmed skapats i avseende att endast utföra brukarens berättigade hjälpinsatser. Till följd av detta har avståndet mellan beställning och omsorgsutförandet ökat på grund av att arbetet kan utföras av olika organisationer. För att styra och mäta hjälpinsatserna samt kvaliteten infördes även nya instrument och arbets sätt. Hjälpinsatserna blev därmed mer detaljstyrda och begränsade i det avseendet att besökstiden beräknas efter vilken omvårdnad brukaren är berättigad (10 minuter frukost, 10 minuter dusch). På så vis begränsas personalen i det dagliga arbetet eftersom de inte ges möjlighet att möta brukarna i deras varierande dagsform eller utföra extra hjälpinsatser som brukarna ber om. Det arbete som utförs ska endast vara de uträknade och berättigade hjälpinsatserna (Larsson & Szebehely 2006, s.415).

En organisatorisk trend som syns sedan 2005 och som präglar ÄO är New public management (NPM). Med dess standardiserade, detaljstyrda och dokumenterande arbets sätt i kombination med minskade resurser har förutsättningarna förändrats. NPM har även inneburit ett marknadstänk, där "kunden" kan välja omvårdnadsaktör. Detta medför att arbets situationen inom ÄO är pressad och många väljer att lämna yrket (Szebehely, Stranz & Strandell 2017, s.5). Det finns flera orsaker till att personalen väljer att sluta i arbetet, de flesta är starkt förknippade med rådande anställningsvillkor. Arbetstagarnas upplevelse av hög arbetsbelastning och lågt inflytande försvårar möjligheten att tillmötesgå brukarnas önskemål, vilket skapar en känsla av otillräcklighet (Szebehely, Stranz & Strandell 2017, s.23). Ytterligare påfrestningar i arbetet som relaterar till viljan att sluta inom ÄO är obekväma arbetstider, personalbrist, få utvecklingsmöjligheter samt avsaknad av stöd från närmsta chef (Szebehely, Stranz & Strandell 2017, s.46).

ÄO står inför en stor utmaning att lyckas rekrytera kunnig personal, en match som kan bli svår då det erbjuds sämre arbetsvillkor i förhållande till andra branscher och bristande arbetsmiljö.

Statistiska centralbyrån uppmäter att 160 000 undersköterskor saknas till 2035 för att kunna möta marknadens behov (Werkelin Ahlin 2016). Enligt Annetorp & Bergström-Levander (2002) ökar efterfrågan på utbildad personal samtidigt som tillgången på vårdpersonal minskar. Fler personer kommer att gå i pension än tillgången på färdigutbildade ungdomar inom området. Samtidigt är intresset för omvårdnadsprogrammet lågt och antalet sökande har minskat de senaste åren. Målsättningen om att en gymnasial utbildningsnivå skall vara den lägsta inom vård och omsorg blir därmed svår att uppfylla med tanke på personalbristen. Något som bidragit till att ungefär hälften av all personal inom vården idag saknar omvårdnadsutbildning (Annetorp & Bergström-Levander 2002, s.22f).

Under de senaste åren har vi skådat liknande mönster i form av hög personalomsättning bland enhetschefer inom Vård- och äldreförvaltningen (VÄF) i Borås Stad. Enligt siffror från deras HR avdelning låg personalomsättningen av samtliga enhetschefer på 55 % mellan 2017-01-01 och 2018-04-27. Av dessa har 33 % valt att lämna för externa verksamheter. 5 % har valt att börja arbeta vid annan förvaltning inom Borås Stad och 14 % har valt att söka sig vidare inom samma förvaltning. Tidigare forskning studerar främst vårdpersonalens arbetssituation. Dellve och Wolmesjö har dock forskat om chefers etiska värderingar, dilemman och organisatoriska förutsättningar för att bedriva ett hållbart och värdeskapande ledarskap inom ÄO (se exempelvis; Dellve & Wolmesjö (2016). Vårt syfte är att skapa förståelse för vad som påverkar enhetscheferna i Borås Stads VÄF att avsluta sina tjänster, en utgångspunkt som bidrar till ett kritiskt perspektiv på ämnesområdet. Vi ser vikten av att tillföra ny forskning för att motverka trenden att enhetschefer väljer att avsluta sina tjänster. Genom att belysa problemet hoppas vi kan skapa förståelse för enhetschefernas beslut och på så vis hjälpa Borås Stad VÄF att förstå vikten av att arbeta för att behålla sina chefer.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att utifrån enhetscheferns upplevelser skapa förståelse för deras arbetssituation och vad som ligger till grund för deras val att avsluta sin tjänst inom Vård- och äldreförvaltningen i Borås Stad.

1.2 Frågeställningar

1. Hur upplevde enhetscheferna sin arbetssituation i Vård- och äldreförvaltningen i Borås stad?
2. Vilka förutsättningar upplevde enhetscheferna att de gavs för att kunna utföra arbetet?
3. Vilka var orsakerna till att enhetscheferna valde att avsluta sina tjänster?

1.3 Bakgrund

I bakgrunden beskrivs den omorganisering som 2016/2017 kom att genomföras i Borås Stad VÄF. En tidningsartikel från Borås Tidning tas upp för att beskriva den kritik som riktades mot VÄF efter genomförd omorganisering. Likväl kommer en granskning av omorganisationen presenteras som genomfördes av ett externt konsultbolag vid namn Ernst & Young AB. Vi har även valt att i bakgrunden presentera lagen om valfrihetssystem (LOV) eftersom den kommit att påverka arbetet inom den kommunala sektorn mycket.

1.3.1 Omorganisation Borås Stad 2016/2017

I budgeten 2015 beslutade kommunfullmäktige att de tre olika stadsdelarna i kommunen skulle avskaffas för att istället bilda fyra facknämnder, varav VÄF var en. I den nya organisationen skapades två nya områden, Söder och Norr. I dessa områden skapades hemtjänstgrupper och grupper med vård- och omsorgsboende vilka styrdes av fyra områdeschefer. Målsättningen med

den nya organisationen var att medborgarna skulle erbjudas likvärdig och rättvis service då det framkommit att de tre olika stadsdelarna tidigare arbetat efter olika arbetssätt med varierande ekonomiska villkor. Samtidigt sågs även det lokala arbetstidsavtalet över vilket bidrog till kompletterande rutiner av schemalaggningsprogrammet Time Care. Både den nya organisationen och arbetstidsmodellen medförde oroligheter inom organisationen vilket bland annat framkom via insändare i lokaltidningen där arbetstagare påtalade den nya arbetstidsmodellen och schemalaggningsprogrammet som ett arbetsmiljöproblem (Ernst & Young 2018, s.3).

1.3.2 Kritik riktas mot omorganisation

I Borås Tidning uppmärksammades missnöjet där stor kritik riktades mot VÄF. Personal inom vården vittnade på insändarsidorna om underbemanning, ökad stress i arbetet samt dåligt gehör från chefer. Hemtjänsten fick bottenbetyg och både sjuktalen och uppsägningarna ökade bland personalen, något som resulterade i ytterligare arbetsbelastning för de som var kvar. Ett uppror drogs igång där undersköterskor besökte nämndmöten samt demonstrerade utanför stadshuset för att få bättre arbetsvillkor. Tillslut sades dåvarande förvaltningschef upp och ersattes av en tillfällig (Engblom, 2018).

1.3.3 Extern granskning av Borås Stad Vård- och äldreomsorg

Till följd av omorganisationen uppdagades kritik mot ändringar som genomförts vilket ledde till en extern granskning. Via en analys av organisationen framkom det flertalet brister. Organisationens styrning visade bland annat brist på förankrade och tydliga mål, avsaknad av en fungerande styrkedja och tillräcklig uppföljning. Arbetsmiljön påpekades även som ett problem eftersom personalbrist påverkade arbetstagarnas möjlighet att arbeta utifrån rådande arbetstidsmodell. Det rådde även brist i kommunikationen då viktiga beslut inte förmedlades och organisationen upplevdes som tyst till följd av att information inte delgavs enhetschefer och nådde inte heller ut i verksamheterna. På grund av detta saknade verksamhetsnivåerna en sammanhängande helhet där information mellan parterna inför förändringar uteblev (Ernst and Young 2018, s.24f).

1.3.4 LOV

År 2008 trädde lagen om valfrihetssystem i kraft. En lag som kom att reglera villkoren för de landsting och kommuner som hade i åtanke att konkurrera med kommunala och kommunala verksamheter. Detta genom att skapa ett val för brukaren och patienten att själva kunna välja vilka utförare de vill ha på sin vård, stöd- och omsorgstjänst. Med lagen kom även möjligheten för privata aktörer att kunna leverera välfärdstjänster. I grunden återfinns den europeiska gemenskapens rättsliga grundregler som bland annat berör konkurrens, öppenhet samt proportionalitet. (SKL 2008).

2. Tidigare Forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning som vi ansåg relevant för vår studie. För att ge en bredd i studien har vi försökt att återfinna artiklar som med olika perspektiv belyser vårt ämnesområde och som kan påverka mellancheferns arbete i olika avseenden. Fem artiklar valdes ut som har infallsvinklar om utmaningar i chefsrollen, hantering av arbetsuppgifter, enhetschefens klämda position, NPM:s påverkan samt påverkansmöjlighet i arbetet. Främst har artiklarna i detta kapitel framkommit via sökmotorn PRIMO likväl som det söktes artiklar i andra uppsatser och vad tidigare forskning hänvisat till.

2.1 Utmaningar i chefsrollen

I en studie av Dellve & Wolmesjö (2016) genomförd på chefer inom äldreomsorgens privata och kommunala sektor undersöktes i vilken omfattning chefer upplevde värdekonflikter (motstridiga idéer om hur man lämpligast uppnår eftersträvaransvärda värden) eller andra utmaningar. Dessa dilemman och utmaningar sattes i förhållande till stöd från ledning samt organisatoriska villkor. I resultatet framkom att värdebaserade konflikter var en vanligt förekommande problematik för cheferna, särskilt markant var det för chefer inom offentlig äldreomsorg likväl som första linjen chefer. Utmaningarna framkom även i logikkonflikter vilket innebar att konflikt uppstod för chefer i deras ledarskap mellan uppgifter och krav för särskilda ansvarsområden och de olika handlingar som de krävde. Som en andra utmaning benämns hanteringen av medarbetarnas stress, hälsoproblem och frustrationer. Hos cheferna återfanns samtidigt utmaningar i buffertproblem där mål och värden krockade på strategisk och operativ nivå. Beslut som fattades på strategisk nivå var i vissa fall inte förankrade i den operativa verksamheten vilket försatte chefer i en position där de behövde sammanlänka organisationens nivåer. I stor utsträckning upplevde sig cheferna även överbelastade, arbetet fanns med i privatlivet och tiden för återhämtning var bristfällig. Avslutningsvis tydliggjordes att första linjen chefer upplevde en avsaknad av stöd från överordnad chef, något som överordnad chef menar inte stämde. Forskarna fann att förklaringen till meningsskiljaktigheter återfanns i att första linjen chefer inte hade samma administrativa stöd, fler antal och inte lika självständiga medarbetare som överordnade chefer hade. Likväl förklarades den upplevda skillnaden i att första linjen chefer upplever värdekonflikter på en operativ nivå, något som kan ha effekt på upplevda stressorer. Generellt återfanns även att värdekonflikter kan undvikas med hjälp av fungerande och bra stödresurser (Dellve & Wolmesjö 2016, s.77f).

2.2 Hantering av arbetsuppgifter

Ekholm har i sin studie (2012) intervjuat och observerat åtta enhetschefer inom olika vård- och hemtjänstgrupper. Syftet med projektet var att studera hur mellanchefer formar arbete och ledarskap med hänsyn till de krav och förväntningar som finns. Samtliga chefer uppfattade krav och förväntningar liknande men skiljde sig åt i hanteringen av dem. I studien kom Ekholm fram till att de tre chefer som hanterade uppdraget positivt bedrev ett professionellt och genomtänkt ledarskap där de fullföljde sina idéer. De andra fem cheferna arbetade istället med att "*släcka bränder*" och upplevdes inte ha samma förmåga till prioritering. Vilket självförtroende enhetscheferna besatt skiljde sig även åt. Cheferna med gott självförtroende tog sig an svåra uppdrag och förväntade sig högre prestationer samt nivå av delaktighet av sina medarbetare något som sågs skapa ett engagemang i verksamheten. Cheferna med problem att hantera kraven upplevde svårigheter att påverka arbetet. Ytterligare skillnad fanns i sättet grupperna arbetade mot personalen. De cheferna med förmågan att hantera arbetet förstod att uppgiften var att få personalen att växa och utvecklas i sitt arbete. Den andra gruppen chefer la mer vikt vid att medarbetarna skulle känna sig glada och att de skulle få sina önskningar genomförda. Ekholm menar att cheferna genom arbetssättet upplevde sig vara en del av gruppen genom att uppfylla de anställdas önskningar, något som motverkade deras möjlighet att vara en ledare och inte enbart en chef. Slutsatsen i studien blev att mellanchefer som kunde hantera krav och förväntningar hade förmågan att motivera sina tankar kring tillvägagångssätt, strategier och fullfölja idéer. Dessa chefer visade även gott självförtroende och beskrev sig själva som en given ledare av verksamheten (Ekholm 2012, s.211ff).

2.3 Klämd position

De senaste årtiondena beskriver Carlström (2012) hur 25 mellanchefers arbete inom vården har förändrats på grund av tydligare ekonomisk styrning och krav på budget i balans. I studien fokuserar han på att undersöka hur mellanchefers roll har förändrats inom äldreomsorgen och

hur kostnadsbesparingar påverkar chefers position i organisationen mellan ledning och anställda (Carlström 2012, s.90f). Resultatet visar att organisationerna tidigare inte var lika platta utan bestod av fler nivåer. Detta innebär att mellanchefer tidigare inte hanterade obekväma beslut eller långdragna personalärenden, högre chefsled utförde denna typ av uppgifter. Därför involverades mellanchefer aldrig i konflikter utan befann sig på samma sida som personalen gentemot de högre cheferna. Idag är arbetsbeskrivningar för mellanchefer inte detaljerade och består av en annan komplexitet där mellanchefer förväntas bli ett verktyg som används av ledningen för att kommunicera besparingar. Cheferna menar att det krävs en mångsidighet där fokus ligger på förändringsarbete. Ett större verksamhetsansvar har tillkommit och stor vikt läggs vid resultat och prestation. I studien kommer Carlström fram till att kostnadsbesparingar får cheferna att hamna i kläm mellan ledning och den operativa verksamheten. Från att tidigare haft en position nära personalen har mellanchefer flyttats upp och kommit att stå närmare ledningen, något som många av cheferna beskriver som stressande. Carlström konstaterar därmed att det är en utmaning för mellanchefer att arbeta i sin klämda position. Han påpekar att mellanchefer förväntas genomföra personalnedskärningar, uppsägningar, nedläggningar likväl som att förmedla besparingar. Att mellanchefer ges rätt stöd och utbildning för att hantera sådana situationer bedömer Carlström som en förutsättning för att de ska lyckas i sin position. Något han påtalar att medverkande mellanchefer hade behövt är stöd i det viktiga arbete som utförs i en klämd mittenposition (Carlström 2012, s.101f).

2.4 NPM:s påverkan

I en studie av (Pick & Teo 2016) gjord på 486 mellanchefer inom den offentliga sektorn i Australien undersöktes hur införandet av förändringar relaterade till NPM upplevdes. Framförallt undersöktes hur psykiskt välbefinnande och arbetstillfredsställelse påverkas av nya förändringsinitiativ. Något som ansågs viktigt eftersom mellancheferna tenderar att stå ansvariga för implementering av sådana förändringar i verksamheterna. Resultatet visade att mellanchefer upplevde stress i samband med förändringar relaterade till NPM. Förklaringen återfinns i den betydelsefulla och framträdande roll som de besitter vid implementering av förändringar. I stället för att vara deltagande i förändringar används chefer för att driva igenom organisationsförändringarna. På så vis upplever cheferna sig inneha en låg påverkansmöjlighet i de beslut som fattas eftersom de inte berör deras direkta arbetsansvar. Vid de tillfällen mellancheferna fick vara delaktiga i beslutsfattandet upplevde de inte sig mer eller mindre stressade, utan tidigare stressnivå kvarstod. En minskad stress upplevdes dock vid interna implementeringar där tydlig information delgavs mellancheferna. Vid sådana tillfällen upplevde cheferna stöd och acceptans för de förändringar som skulle genomföras. Slutligen visade studien att stressorer hos mellanchefer som uppstår som en konsekvens av NPM relaterade förändringar kan orsaka ett sämre psykologiskt välbefinnande likväl som en lägre arbetstillfredsställelse (Pick & Teo 2016, s.716ff).

2.5 Påverkansmöjlighet

I rapporten av Karlsson (2006) beskrivs arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter utifrån vad som framkommit i intervjuer och enkäter. Resultaten tyder på att många arbetsledare upplever en bristande delaktighet i besluten som fattas på politisk nivå men också på ledningsnivå. Oavsett beslut beskriver de sig ändå lojala mot sina arbetsgivare, men lojaliteten kan skifta beroende på komplexitetsgraden i beslutet. Det framgår även att ledningsbeslut går att påverka på verksamhetsnivå genom att det ges stor handlingsfrihet under implementering. Dock upplevs vissa begränsningar i utformandet på grund av lagar, regler och politiska beslut. Flera arbetsledare efterfrågar dessutom feedback från närmsta chef. När detta uteblir tas hjälp av ledningsgrupp istället, dock upplevs det inte ersätta bristen på chefsstöd. Det

administrativa arbetet påpekas även ta mycket av arbetsledarnas tid och ha ett standardiserat utfall som ger avstamp i hur ledarna agerar i det dagliga arbetet (Karlsson 2006, s.139f).

3. Teoretiska utgångspunkter

I kapitlet kommer vi belysa teoretiska utgångspunkter som vi ansett relevanta. Den första teoretiska utgångspunkten är krav, kontroll och stödmodellen som är framtagen av Robert Karasek. Teorin anses relevant eftersom vi i vår studie kunde tyda olika typer av förhållande till krav, kontroll och stöd. Genom att använda oss utav denna teori kunde förståelse skapas för hur enhetschefernas upplevda arbetssituation och förutsättningar påverkas av vilka krav, kontroll och stöd de har. Vi har även influerats av New public managements påverkan på den offentliga sektorns arbete. NPM ansågs lämplig eftersom vi i empirin återfann många centrala fenomen som är förenade med NPM. Därför har NPM använts för att utifrån respondenternas utsagor kunna analysera och skapa förståelse för materialet. Främst berörs ekonomiska styrregler samt mål- och resultatstyrning.

3.1 New public management

Under 1990-talet började nya inriktningar och arbetssätt ta plats inom den offentliga sektorn. Marknadsinriktade reformer togs vid som var influerade av den privata marknaden vilket gav en företagsliknande inriktning (Almqvist 2006, s.10f). Mindre enheter skapades inom den offentliga förvaltningen, tjänster specificerades och tilldelades mer renodlade arbetsuppgifter. På så vis möjliggjordes för individer att producera specifika tjänster som kunde konkurrera med privata organisationer. Nu kunde den offentliga verksamhetens produktion av tjänster sättas i jämförelse med privata organisationer och konkurrens uppstod i avseende kundkonsumtion, med ökad kostnadseffektivitet och kundorientering som resultat (Dunleavy m.fl. 2006, s.469ff). Dessa förändringar skedde inte enbart i Sverige utan även internationellt och kom att kallas NPM (Forsell 1999).

Ekonomiska styrregler

Forsell (1999) väljer att kalla dessa reformer som organisationsexperiment i den offentliga sektorn. Influenserna från den privata sektorn var många men med ett huvudsakligt fokus på ekonomi och effektivitet. Något som medförde att ekonomiska styrregler kom att gälla, så kallad intäktsfinansiering. Via ekonomistyrningen kunde enheter avgränsas för att mäta transaktioner, både i form av intäkter och kostnader men även i form av tillgångar och skulder (Forsell 1999).

Mål- och resultatstyrning

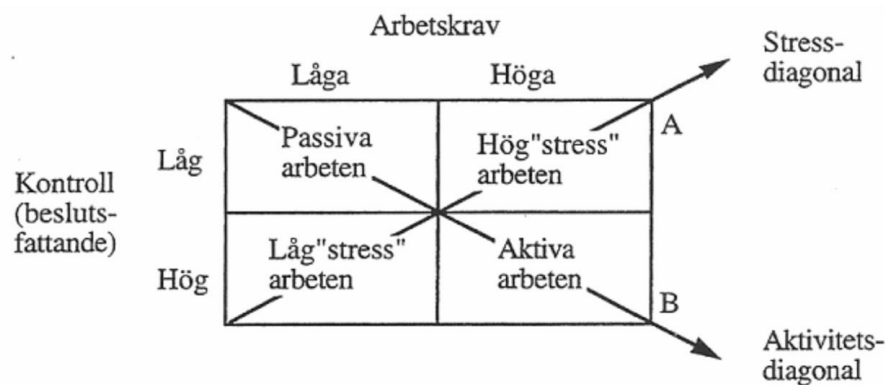
Med marknadsreformen kom även en styrning av mål- och resultat. I de offentliga verksamheterna infördes övergripande mål som sedan bröts ned och skapa kvantifierbara och mätbara mål på alla nivåer. För att säkerställa att de uppnåddes infördes uppföljning och utvärdering, så kallad resultatstyrning. Konkurrensförhållanden kom att bli en term även i den offentliga verksamheten och medborgarna som tog del av den offentliga sektorns tjänster kom att börja kallas kunder. Reformerna innebar även att offentliga tjänster lades ut på entreprenad vilket gav chans till andra utomstående företag att utföra tjänster i offentliga förvaltningsorganisationers räkning (LOV). Följden blir marknadsutbyten som placerar den offentliga förvaltningen som inköpare och beställare, entreprenören blir producent och säljare av sin tjänst. Därav kom affärsmässiga relationer att skådas och begreppet beställar- och utförarmodell infördes (Forsell 1999).

För medborgarna innebar reformerna att den offentliga verksamheten allt mer kom att ses som ett företag som säljer sina tjänster till köpande kunder. Genom införande av kundvalssystemet kom medborgarna att istället kallas kunder. Tanken med denna omvandling var att medborgarnas valfrihet skulle utökas och deras önskemål skulle få stå i fokus. Detta exemplifieras bland annat genom att invånare blir tilldelade pengar, checkar eller vouchers för att använda i olika verksamheter, främst till utbildning eller i olika omsorgsverksamheter (Forsell 1999).

3.2 Karaseks krav-, kontroll och stödmodell

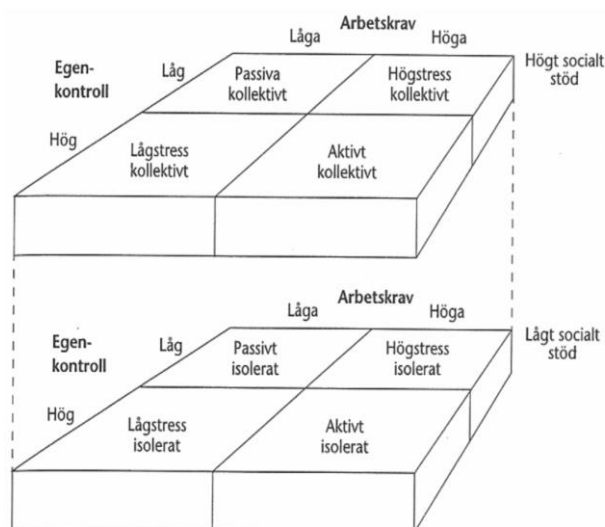
Robert Karasek utvecklade en modell där han förde samman kvalifikationsperspektivet samt stressperspektivet, två dominerande forskningsinriktningar som används för att mäta psykosocial arbetsmiljö. Han kallade modellen krav och kontrollmodellen. Utgångspunkten visar att medarbetarnas reaktioner på arbetsvillkor påverkas av de krav som arbetet ställer på den anställde i relation till vilken kontroll individen har. Genom att förena låga och höga arbetskrav med låg eller hög egenkontroll skapade Karasek en modell (Figur 3.1)

som innehöll fyra olika typer av arbeten: aktiva arbeten, passiva arbeten, arbeten med högre stress samt arbeten med låg stress (Berglund & Schedin 2009, s.143f).



Figur 3.1 Karaseks arbete-stress-modell

Utöver detta innefattar modellen även en stressdiagonal och en aktivitetsdiagonal. Modellen fungerar så till vida att ju längre ut på aktivitetsdiagonalen ett arbete befinner sig desto mer fördelaktigt är det för den anställde, främst ur inlärningssynpunkt men även då det är de aktiva arbetena som är de mest intressanta och stimulerande. Risken för ohälsa ökar enligt Karasek ju längre ut på stressdiagonalen ett arbete befinner sig. Det beror på att gapet mellan arbetskrav och kontroll blir större och det är betydelsefullt att balans råder dem emellan. Arbeten som befinner sig utmed aktivitetsdiagonalen är därmed inte farliga så länge det råder en balans mellan krav och kontroll. Det som skiljer de sämre arbetena med hög stress emot de aktiva arbetena är den grad av kontroll som arbetstagaren innehar, detta eftersom båda arbetena omfattar höga arbetskrav. Modellen har senare utvecklats med en tredje faktor som kallas socialt stöd. Detta innebär att arbetet övergår att vara kollektivt om socialt stöd finns att nyttja. Om stödet är lågt eller inte finns att tillgå blir arbetet isolerat. Det sociala stödet kan vara av stor betydelse genom att det kan tillgodose det grundläggande behovet av umgänge och gruppkänsla. Stödet anses kunna fungera som en buffert vid exempelvis obalans mellan höga arbetskrav och låg egenkontroll i arbetet. Figuren ovan kompletterades därefter med ytterligare åtta kategorier (figur 3:2) dessa är kollektiva högstress-, passiva, aktiva och lågstressarbeten. Utöver dessa även isolerade högstress-, passiva, aktiva och lågstressarbeten (Berglund & Schedin 2009, s.144).



Figur 3.2 Johnsons krav-, kontroll- och stöd-modell

Arbetskrav

Karasek nämner arbetskraven som en viktig del i sin modell. Med det menas de krav som individen ställs inför när hon ska utföra sitt arbete. Det kan exempelvis vara fysiska krav, det vill säga den fysik som individen behöver besitta för att kunna utföra ett arbete. Fysiska krav kan även vara miljön den anställda utsätts för i arbetet, farlig utrustning, värme eller luftföroreningar. De psykiska arbetskraven omfattar istället känslan av hur individen upplever arbetet. Exempelvis extremt omfattande, att det saknas tillräckligt med tid för att kunna utföra arbetet eller att arbetet är enformigt (Berglund & Schedin 2009, s.145).

Egenkontroll

Kontroll på en arbetsplats kan delas in i två delar, dels arbetets kvalifikationsgrad men även den anställdas möjlighet till beslutsfattande. Kvalifikationsgraden omfattar huruvida den anställda har möjlighet att lära sig nya saker i arbetet och i vilken omfattning hon får möjlighet att utnyttja sina förmågor. Gällande beslutsmöjligheterna berör dessa i vilken omfattning arbetet tillåter den anställda att själv avgöra hur arbetet ska utföras (Berglund & Schedin 2009, s.145f).

Socialt stöd

Det sociala stödet kan anta tre olika former och skiljer sig mellan det emotionella-, värderande och instrumentella stödet. Det emotionella stödet innebär känslan av att kollegor, ledning och andra på arbetet visar uppskattning gentemot individen. Det värderande stödet innebär att individen delges feedback i arbetet, både när det är bra och dåligt. Det instrumentella stödet innebär det konkreta samarbetet på arbetsplatsen. De olika stöden kan ha varierande betydelser beroende på sammanhang och kan komma från olika grupper, dels är det gruppen överordnade alltså chefer men stödet kan även komma via kollegor eller personer runt omkring i arbetet exempelvis patienter och kunder (Berglund & Schedin 2009, s.145f).

I modellen framkommer det att högstressarbeten är det sämsta ur hälsosynpunkt. Arbeten med höga krav påverkar individen såtillvida att det höjer blodtrycket, pulsen ökar, blodsockernivån stiger och kroppen reagerar med att utsöndra ett adrenalinpåslag. Detta är inte skadligt i sig utan brukar ibland kallas positiv stress, det är när denna typ av tillstånd blir permanent som det kan skada individen eftersom det ständigt råder en obalans mellan krav och egenkontroll. Tillståndet

klassas under högstressarbeten och stressen blir negativ såtillvida att den kan leda till olika psykiska och psykosomatiska besvär eller sjukdomar (Berglund & Schedin 2009, s.146).

4. Metod

I metodkapitlet som följer redogörs först för den kvalitativa forskningsmetoden i detta arbete. Därefter beskriver vi den förförståelse som finns till vår forskningsfråga för att sedan gå vidare och beskriva undersökningens genomförande. I Kapitlet beskrivs även urval, tillvägagångssätt och utformning av intervju, etiska aspekter samt analys. Avslutningsvis beskrivs tillförlitligheten och trovärdigheten i denna studie.

4.1 Kvalitativ forskningsmetod

I den kvalitativa forskningsansatsen (Bryman 2011) står ord och tolkning i centrum. Genom att tolka individers sociala verklighet skapas ett empiriskt material. Utifrån intervjuer formas ett resultat, det empiriska materialet. Slutsatser skapas sedan med utgångspunkt i vad som framkommit i resultatet (Thurén 2014). Eftersom vårt syfte är att utifrån enhetschefers upplevelser skapa förståelse kring vad som ligger till grund för val av avslutad tjänst inom Vård- och äldreomsorgen i Borås Stad fanns behov av djupgående och tolkande individuella svar. Därför valdes en kvalitativ metod framför en kvantitativ metod som finner sitt syfte i att generalisera och kvantifiera (Bryman 2011, s413f).

4.2 Förförståelse

Människor har alltid föreställningar om det som ska studeras, både i den inledande fasen och vid studiens avslut (Becker, 2008). Under studiens gång förfinas och utvecklas den föreställning vi har till ämnet. Med nya faktorer som tillkommer, såsom tankar och bilder kring fenomenet, förändras föreställningarna. Genom att skapa sig vetenskapliga föreställningar kan vi istället skapa förstahandserfarenheter och justera tidigare uppfattningar. Genom forskning inom ämnesområdet kan säkerställande ske om de vardagliga föreställningarna är sanna eller felaktiga (Becker 2008, s.23).

Som anställda i Borås Stads bemanningsenhet har vi blivit varse rulljanssen av enhetschefer inom VÄF. En tanke som slagit oss är att cheferna inom ÄO har en tendens att avsluta sin anställning efter relativt kort tid i tjänsten. Det är sällan informationen om enhetschefernas val att avsluta anställning når bemanningsenheten vilket medför en fördröjning i arbetsprocesserna eftersom en frekvent kontakt med enhetscheferna förekommer i det dagliga arbetet. Detta eftersom bemanningsenheten arbetar med att rekrytera personal till enhetschefernas enheter, när de slutar utan att meddela vem som är efterträdaren blir det därför en fördröjning i bemanningsenhetens arbete eftersom de då måste söka information kring vem som är ny enhetschef. Vårt antagande är att liknande fördröjningar även sker i övrig organisation såsom hos underställda, brukare och ledning som tvingas bekanta sig med en ny enhetschef. Vid studien start antog vi att anledningen till enhetschefernas val av avslutad tjänst berodde på stress och personalbrist, dels beroende på ansvar för stora personalgrupper men beroende på svårigheter att rekrytera personal i den mån verksamheten efterfrågar.

Det går aldrig att förutsätta att ens egen förförståelse är den rätta (Thurén 2014, s. 60). För vår del innebär det att en fördjupning av vår kunskap bör ske, dels genom utförande av intervjuer men även via litteratur. En del av våra antagande har under inläsning av ämnesområdet setts ligga i linje med vetenskapliga undersökningsresultat. Utifrån de utsagor som framkommer har vår förståelse fördjupats ytterligare med kopplingar till tidigare forskning och teorier.

4.3 Undersökningens genomförande

För att ge en omfattande bild av våra forskningsfrågor beslutades att använda semistrukturerade intervjuer. Detta för att ges möjlighet att ringa in och skapa förståelse för enhetschefernas arbetssituation och vad som ligger till grund för deras val att avsluta sin tjänst inom Vård- och äldreförvaltningen i Borås Stad. Metoden skapade flexibilitet då det utifrån fasta frågor gavs möjlighet att ställa följdfrågor under intervjuens gång (Bryman 2011 s.415). Det genomfördes en pilotintervju med en enhetschef som avslutat sin tjänst i VÄF Borås Stad. Pilotintervjun gav oss insikt kring att det fanns ett problemområde att utforska. Utifrån denna insikt togs forskningsfrågan form. *Bryman* (2011) påpekar att en pilotundersökning kan bidra till att upptäcka problematiska frågeställningar i intervjuguiden. Oftast är det formulering som är en bakomliggande orsak till missförstånd och en pilotundersökning bjuder därför in till att åtgärda och formulera om (Bryman 2011, s.258f). Pilotintervjun gav oss en första upplevelse av hur vår intervjuguide fungerade och medförde omformulering av flertalet frågor samt en snävare inriktning.

4.4 Urval

För att respondenterna skulle komma ihåg varför de valt att avsluta sin tjänst samt för att urvalet inte skulle bli för stort så begränsade vi oss till att enbart kontakta individer som avslutat sin tjänst under de senaste tre åren. Medverkande i studien var enhetschefer som tidigare varit verksamma i VÄF Borås Stad, därför beslöt vi oss för ett målinriktat urval. Det innebär att försöka skapa samstämmighet mellan urvalet och forskningsfrågorna. Urvalet sker utifrån att forskaren intresserar sig för att hitta personer som är relevanta för frågorna och dess problemformulering (Bryman 2011, s.434). I vårt fall blev det endast relevant att kontakta enhetschefer som avslutat sina tjänster. Då vi via vårt arbete fått kännedom om vilka enhetschefer som valt att avsluta sina tjänster kontaktade vi dem via mail, dessa var fem i antal. I mailet ställdes även frågan om cheferna hade ytterligare vetskap kring enhetschefer som valt att avsluta sin tjänst. På så vis gick urvalssökandet över i ett snöbollsurval. En sådan urvalsteknik innebär att leta intervjupersoner i de första personernas sociala nätverk som passar in i studien (Bryman 2011, s.434). Via denna urvalsteknik fick vi ytterligare sju namn på tidigare enhetschefer som kontaktades. Totalt var det enbart en enhetschef som inte fann intresse att delta i studien. På grund av sen återkoppling från två respondenter valde vi att tacka nej även om de fann intresse av att delta i studien. Ytterligare två respondenter tackades nej till då de uppgav att orsaken till deras val av avslutad tjänst endast berodde på viljan att bo närmare arbetet. Deltagande i studien blev till sist sju enhetschefer.

4.5 Intervjun

Vi genomförde fem intervjuer där vi båda deltog, en av dessa bestod av en telefonintervju eftersom möjlighet inte fanns att ta sig till respondenten. Den intervjun genomfördes med högtalartelefon så vi båda fick möjlighet att ställa följdfrågor. Vid intervjutillfällena ansvarade en av oss för att leda intervjun för att på så vis skapa tydlighet medan den andra gavs möjlighet att ställa följdfrågor (Bryman 2011 s.420f). Övriga två intervjuer genomfördes med endast en av oss närvarande. Varaktigheten på intervjuerna var allt från 40 till 55 minuter. Vid varje inbokat intervjutillfälle såg vi till att anpassa oss efter respondentens önskemål om plats och tid för intervju. Intervjuer har därför både skett på respondenternas arbetsplats och på vår arbetsplats. Vid vardera intervju återgavs de etiska principerna och respondenterna tillfrågades om deras godkännande om inspelning av intervjun.

Intervjuguiden (Se bilaga 1) utformades utifrån fyra olika teman som ansågs relevanta för att ringa in vårt problem. Första temat benämns i intervjuguiden som bakgrund och bestod av tre underfrågor. Dessa berör individens utbildningsbakgrund, yrkesbakgrund samt anledningen till att de sökte sig till ÄO. Det andra temat berörde arbetet som enhetschef i Borås Stad. Under

tema två följde fem nya frågeställningar där arbetet som chef ringas in. Detta genom att skapa förståelse för vad arbetet gick ut på, om rätt förutsättningar gavs för att utföra arbetet samt vilken frihetsgrad cheferna hade. Utöver detta undersöktes respondentens syn på ledningens struktur samt relationen till ledning och medarbetare. I tema tre efterfrågades svar på varför enhetschefen valt att avsluta sin tjänst som i Borås Stad. Det avslutande temat fyra berörde respondenternas framtid och nuvarande tjänst. Vi ville ta reda på vad som lockat med den nya tjänsten och om den levt upp till respondentens förväntningar.

4.6 Etiska överväganden

Att förhålla sig till de forskningsetiska aspekterna är något var forskare ska reflektera kring för att tillgodose respondenternas intressen och rättigheter. Därför blir det viktigt att deltagarna inte påverkas negativt i och med sitt deltagande (Denscombe 2004, s.211). Hänsyn till de etiska riktlinjerna togs för att fastställa att en tillförlitlig studie genomförts där respondenternas trygghet var i fokus. Det finns fyra etiska frågor som är grundläggande; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet* (Bryman 2011, s.131-132).

Informationskravet har säkerställts i samband med respondenternas godkännande att delta i studien. Efter godkännande skickades ett informationsbrev för att informera om vilka vi var, studiens syfte och i vilket ändamål studien genomfördes. Information kring hur många enhetschefer som skulle intervjuas, intervjuens tillvägagångssätt och utförande samt en förklaring av de olika teman/beröringspunkter som ingick i intervjuguiden. Information gavs även om att inspelning av intervju skulle ske med respondentens godkännande. *Samtyckeskravet* säkerställdes genom ett förtydligande kring frivilligheten i deltagandet samt att enhetscheferna hade möjlighet att avsluta sin medverkan oavsett tidpunkt.

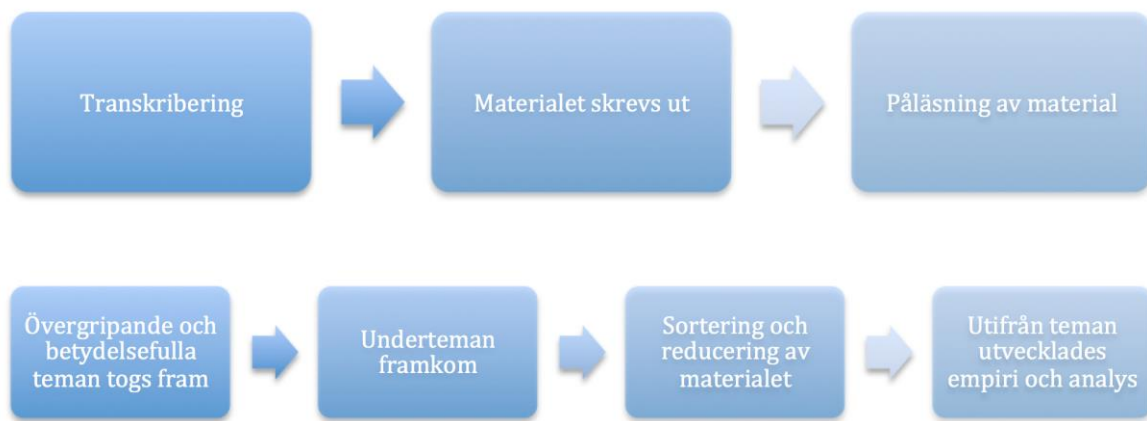
Konfidentialitetskravet förklarar att respondenternas uppgifter ska behandlas och förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan komma i kontakt med materialet (Bryman 2011, s.132). För att uppfylla detta krav fick deltagande i studien fiktiva namn. Det insamlade materialet har förvarats så ingen obehörig haft möjlighet eller tillgång att delges information. Materialet från respondenterna har enbart använts i detta specifika forskningsändamål vilket innebar att *nyttjandekravet* uppfylls. Vid intervjutillfället säkerställdes att informationsbrevet uppfattats korrekt genom att återge respondenterna informationen en andra gång.

4.7 Analysmetod

Analys av materialet startades då samtliga intervjuer transkriberats och kan beskrivas som ett första steg i kodningen. Med hjälp av detta arbetssätt kunde flera genomgångar av intervjuerna göras (Bryman 2011, s.428). Transkriberingen genomfördes samma eller nästkommande dag efter avslutad intervju. Vi genomförde tre respektive fyra transkriberingar var. Eftersom vi båda hade varit frånvarande vid ett intervjutillfälle transkriberade vi varandras intervjuer för att ta del av intervjuerna som vi hade missat. På så sätt tog vi del av informationen som framkommit i samtliga intervjuer. Efter var avslutad intervju var vi noga med att försöka sammanfatta de teman som vi ansåg vanligt förekommande och som respondenten betonade. Att använda ett sådant arbetssätt kan skapa en hjälp för forskaren att i kommande intervju veta vilka saker man vill gå in djupare på (Bryman 2011, s. 430).

Samtliga transkriberingar skrevs ut för att kunna läsas igenom flertalet gånger och skapa oss en helhet. Därefter utarbetades ett kodningsschema som fann sin utgångspunkt i de teman som under intervjuerna framkommit vara viktiga. Med ytterligare insikt i materialet kunde olika underteman uppmärksammas som placerades in i ett övergripande tema. För att kunna placera in relevant material i utvalda teman markerades viktiga fraser/citat, gemensamma tankar och skilda åsikter som kunde representera materialet på ett bra sätt. Kommentarer skrevs in för att

upplysa oss själva om detaljer och benämning av kategorier från kodningsschemat. Därmed sorterades och reduceras empirin, utsagor som inte ansågs relevanta för att besvara vårt syfte och frågeställningar sällades bort (Ahrne & Svensson 2012, s. 194f). Forskningsprocessen förtydligas i figur 4.1 *Arbetsprocessen*:



Figur 4.1: *Arbetsprocessen*

Analys av framkommen empiri har i stor utsträckning gjorts jämsides med inläsning av tidigare forskning och val av teorier som vi ansåg relevanta för studien. Detta för att med hjälp av teorierna bidra med en förståelse för den empiri som framkommer och fördjupa vår förståelse, men även argumentera och understödja med egna reflexioner och åsikter (Ahrne & Svensson 2012, s.194).

4.8 Reliabilitet och Validitet

Genom att beskriva reliabilitet och validitet kan en studies kvalitet beskrivas (Bryman 2011, s.351). Reliabilitet, även kallad tillförlitlighet, anger i vilken mån mätningar är gjorda på ett korrekt sätt (Thurén 2014, s.26). Extern och intern reliabilitet är två bedömningsunderlag för att bedöma kvalitativ forskning. Den externa reliabiliteten berör om studien är replikerbar. För de flesta kvalitativa undersökningar så även vår, är detta kriterium svårt att uppnå på grund av att den sociala miljö respondenter vistas i ständigt förändras. För att kunna replikera en undersökning och göra den jämförbar krävs det för den nya forskaren att befinna sig i en liknande social miljö som den tidigare forskaren gjort. Intern reliabilitet innebär hur forskare i en studie tolkar det som ses och hörs på ett liknande sätt (Bryman 2011 s.352). Detta kriterium har vi eftersträvat att uppnå då vi tillsammans kommit fram till hur undersökningsmaterialet ska tolkas och kodalas. Något som förtydligades ytterligare genom ett kodningsschema.

Validiteten (giltigheten) i en studie berör istället om studien har undersökt det den avsett att undersöka och inget annat (Thurén 2014, s.26). Genom intern och extern validitet beskrivs i vilken omfattning kriteriet uppfylls. Intern validitet beskriver betydelsen av att genomförda observationer överensstämmer med använda eller utvecklade teoretiska idéer. En intern validitet kan stärkas genom långvarig kontakt med individer i en specifik social miljö. Den externa validiteten beskriver istället studiens möjlighet att generalisera resultatet till andra sociala miljöer (Bryman 2011, s.352). För att uppnå dessa kriterier har vi under studiens gång skapat oss god insikt i teori och forskning som finns inom ämnesområdet, något som öppnat upp för möjligheten att kunna koppla teorier till vårt empiriska material. På så vis har den interna validiteten stärkts. Den styrks även genom den tidiga insikt som funnits inom ämnesområdet och med de utspridda intervjutillfällena som genomförts anser vi oss uppnått en

god insikt i den sociala verklighet där våra respondenter verkat. Den externa validiteten kan i denna studie däremot vara svårare att uppnå eftersom studiens resultat svårligen kan generaliseras till andra sociala miljöer på grund av kontextuella skillnader likväl som det begränsade urvalet som funnits i studien.

Eftersom en social verklighet kan uppfattas annorlunda från individ till individ behövs ovanstående kriterier (intern/extern reliabilitet samt intern/extern validitet) kompletteras med andra kriterier. I detta sammanhang blir forskarens beskrivning av skilda sociala verkligheter oerhört viktig. För att säkerställa att respondenterna uppfattat sin sociala verklighet på rätt sätt kan en respondentvalidering genomföras. Detta innebär att respondenterna tar del av materialet och bekräftar att det tolkats och uppfattats korrekt (Bryman 2011, s. 353). För att stärka trovärdigheten i vår studie skickades resultatet ut per mail till samtliga respondenter som gavs möjlighet att återkomma med om de fann materialet sanningsenligt. Alla sju respondenter besvarade mailet och ansåg innehållet överensstämma med deras uppfattning av sin sociala verklighet. På så vis kan vi anta att de tolkningar som gjorts i materialet har varit korrekta och bidragit till en trovärdig studie.

En kvalitativ studie består i de flesta fall av ett litet urval respondenter som har gemensamma egenskaper. Betydelsen, meningen och de särskilda kontexterna i den sociala verkligheten blir därmed betydelsefulla. Därför presenteras detaljerade och täta beskrivningar av framtaget material som hjälper läsaren att avgöra i vilken utsträckning forskningen är överförbara till en annan miljö (Bryman 2011, s.355). Under forskningsprocessens gång har vi försökt uppnå detta kriterium genom att vara tydliga med att förklara hur tillvägagångssättet varit. Det empiriska materialet presenteras på ett sätt som vi hoppas upplevs som ingående och noggrant, särskilt med hjälp av citeringar. På så vis hoppas vi ha tillgodosett läsaren hjälp att avgöra i vilken utsträckning studien anses överförbar.

I en kvalitativ forskning blir pålitligheten viktig. Den beskriver att forskningsprocessens alla steg ska finnas utförligt beskrivna i arbetet (Bryman 2011, s.354). För att skapa en pålitlighet till studien har vi i så stor utsträckning som möjligt redogjort för forskningsprocessens tillvägagångssätt, specifikt i metodkapitlet. För att stärka pålitligheten ytterligare kan en granskning av utomstående part göras för att se till vilken kvalitet arbetsprocessen och tillvägagångssättet upprätthåller. På grund av den tidsbegränsning som funnits i framställandet av studien har vi valt att utesluta en sådan bedömning.

5. Resultat

I följande kapitel redogörs det empiriska material som samlats in i vår undersökning. Utifrån syfte och frågeställningar presenteras resultatet indelat i fem teman. Det första temat är Budget. Det andra temat är lojalitet gentemot arbetsgivare och arbetstagare. Nästa tema har vi valt att kalla påverkansmöjlighet. Sedan följs resultatet av det fjärde temat introduktion och chefsstöd för att sedan avsluta med val om avslutad tjänst. Eftersom anonymitet utlovades har vi i resultatet tillgivit respondenterna påhittade namn. Resultatkapitlet inleds med en kort presentation av respondenterna.

5.1 Presentation av respondenterna

Tabellen 5.1 nedan visar respondenternas namn, vilken utbildning de har studerat om de har vårdutbildning exempelvis omvårdnadsprogrammet. Utöver detta visar även tabellen hur många år respondenterna arbetat som chef, om de var med i omorganisationen samt om de tidigare arbetat i Borås Stad.

Tabell 5.1 Presentation av studiens respondenter

Namn	Högskole- utbildning	Vårdutbildning	Vård- erfarenhet	Antal år som chef	Var med i omorganisationen	Tidigare arbetat i Borås Stad
Emma	PA program	Nej	Nej	4	Ja	Ja
Cornelia	Vård	Undersköterska	Ja	5	Nej	Ja
Yvonne	Vård	Undersköterska	Ja	16	Ja	Ja
Kajsa	PA program	Nej	Nej	10	Ja	Nej
Sofia	Vård	Ja	Ja	5	Ja	Ja
Mikael	PA program	Nej	Ja	3,5	Nej	Nej
Stefan	Annat	Undersköterska	Ja	4	Ja	Ja

5.2 Budget

Samtliga kandidater uppger att budgetansvar ingår i rollen som enhetschef. Genomgående i intervjuerna framkommer det att VÄF i Borås Stad har ett starkt fokus på budget vilken upplevs som knapp. De anser att budgeten för att bedriva verksamheten är minimal i förhållande till möjligheten att upprätthålla en god kvalitet för personal och brukare, vilket sätter höga krav på enhetscheferna. Budgeten tilldelas enheterna efter en modell som beräkna på dygnersättning per antal brukare. Budgetuppföljning är ofta förekommande där avstämning och kontroll sker på månadsbasis eller mer frekvent om behov finns. Vid dessa möten ombeds enhetschefen tydliggöra sin budget och dess resultat. Det framkommer att budgeten upplevs som betungande för vissa enhetschefer medan andra inte reflekterar särskilt mycket över frågan utan snarare ser det som en del av ansvaret. Upplevelsen av arbetssituationen och förutsättningarna inom VÄF kan därför se olika ut. De som anser budgeten besvärande riktar kritik mot hur fördelningen görs och förknippar budget med stress och låg kontroll. Några beskriver sig även sakna kunskap för att få en budget i balans, därför ses budgetfrågan som en omöjlighet att lösa vilket skapar känsla av frustration. Fem respondenter talar om att budgetansvaret är en kamp i arbetet vilket skildras på olika sätt. Frustration har bland annat upplevts i samband med hur budgeten fördelas då hänsyn inte tas till exempelvis rum som står tomma på vårdboenden och inte genererar någon inkomst. När rum står tomma menar cheferna att budgeten är beräknad för att personalstyrkan bör minska i samma omfattning. Något som inte är genomförbart och som påverkar möjligheten att få en budget i balans. Emma uttrycker det såhär:

Fem respondenter uttrycker budget som en kamp i arbetet vilket skildras på olika sätt. Frustration har bland annat upplevts i samband med hur budgeten fördelas då hänsyn inte tas till exempelvis rum som står tomma på vårdboenden och inte genererar någon inkomst. När rum står tomma menar cheferna att budgeten är beräknad för att personalstyrkan bör minska i samma omfattning. Något som inte är genomförbart och som påverkar möjligheten att få en budget i balans. Emma uttrycker det såhär:

“Man kan jämföra det med att när vi får tomma rum så ska personalantalet minska i samma utsträckning. Ett tomt rum motsvarar en personal. Har vi då tre tomma rum ska vi ta bort tre personal, då blir det visst bara en kvar den dagen.” - Emma.

Tre av respondenterna uttrycker att det vid budgetfördelning borde tas hänsyn till personalens ålder. Detta på grund av att personalens åldersspann har olika påverkan på verksamhetens budgetutfall. Å ena sidan påverkas en enhet med yngre medarbetare då de i större utsträckning har fler antal dagar med vård av barn att ta hänsyn till. Å andra sidan berörs även enheter med äldre medarbetare då hänsyn till antal berättigade semesterdagar för personalen är fler med en högre ålder. Något som inte tas hänsyn till i budgeten och är ett problem som cheferna får förhålla sig till. Sofia uttrycker dilemmat:

“Om man har en medelålder på 50 år på en avdelning och politikerna beräknar 25 semesterdagar per anställd fastän att de är berättigade till 32 så säger det sig själv att budgeten inte kommer att gå ihop oavsett hur jag gör.” - Sofia.

Det framgår att chefer inte talar sanning om sin budget på budgetmötet, då insikt finns att budgeten i slutändan ändå inte går ihop. På så vis upplevs en meningslöshet att överhuvudtaget lägga tid och energi på ett budgetmöte istället för att göra något meningsfullt för verksamheten. Kajsa beskriver ångest och magont som en påföljd av den strama budgeten. Hon menar att vetskapen om att enheten går minus fast hon gjort allt hon kan blir en stressor för henne:

“Man vet att personalen går på knäna, att de hela tiden varje dag inte orkar med och håller på att bränna ut sig. Så går man minus och får påvisning om att man måste sätta en prognos. Då är det verkligen en jättepress.” - Kajsa.

Andra respondenter menar att så länge förklaring finns gällande varför budgeten överskridits så visas hänsyn, Cornelia beskriver det såhär:

“Man fick beskriva det väl i sin budgetrapport om varför man överskred budgeten. Så jag känner ändå att vi hade mycket påverkan. Allting var otroligt styrt uppifrån så man var tvungen att vara väldigt tydlig i varför man gjorde si eller så. Då fanns det en acceptans bara man hade en förklaring. Det gjorde det.” - Cornelia

År 2017 startades med ett informationsmöte där det påtalades att 26 miljoner saknades som enheterna ombads hämta hem under året. Något som satte höga krav på enhetscheferna och skapade en känsla av omöjlighet, detta beskriver flertalet chefer. Ekonomin sågs som ett kollektivt ansvar där varje enhet skulle spara. Detta innebar att enheter med vinst gav sitt överskott till den kollektiva budgeten. Positivt med detta kollektiva ansvar ansåg Stefan var att samtliga enheter då arbetade tillsammans, men samtidigt påpekar han att det inte är långsiktigt och inte heller motiverande. Emma upplever sparandet som en kluvenhet:

“Grundproblemet är att ligger jag en miljon back eller en miljon tvåhundrausen back så tycker inte jag det spelar någon roll för det är fruktansvärt mycket minus ändå. Då känns det inte så motiverande att spara så mycket för att endast spara tvåhundrausen. Det är mycket pengar förvisso, men inte i det stora hela.” - Emma.

Emma drar jämförelsen om att bedriva en god verksamhet med nöjd personal för minus en miljon tvåhundrausen eller en krackelerande verksamhet där personalen är sjukskriven och utarbetad för minus en miljon. Emma anser då att motivationen till att spara ett par hundrausen inte är tillräcklig i avseende vad det kostar verksamheten.

Två av enhetscheferna anser inte budgeten som lika betungande, men de talar fortfarande om det som en stressor. Skillnaden är att enhetscheferna väljer att se positivt på budgetsituationen och påminner sig själva om att de arbetar i en politisk styrd organisation vilket kan medföra vissa begränsningar som chefer måste handskas med. Vikten av att engagera personalen är

något båda enhetscheferna poängterar. De menar att genom delaktighet av personalen skapas en förståelse för vilka krav som ställs rörande ekonomi och budget, vilket i sin tur skapar engagemang och insikt. För att göra budgeten begriplig för personalen förtydligas de ekonomiska förutsättningarna. Kajsa förklarar konsekvenser av att inte efterfölja budgeten för personalen:

“Jag har alltid försökt att prata mycket om ekonomi och försöker få med personalen så att de förstår. Det är ingen idé att undanhålla något, eftersom ingen är dum på något sätt. Det handlar mycket om att få känna sig som en del i ett sammanhang. Även om man inte gillar det, att försöka skapa förståelse till varför vi agerar på ett visst sätt.” -Kajsa

Emma berättar att enhetscheferna har olika förutsättningar och förmågor för att få budgeten att gå ihop. Hon menar därför att det hade varit till stor hjälp att skapa en mer öppen dialog om vad det är som krävs för att få en budget i balans. Det vill säga att personalen förstår budgeten, likväl som att politikerna skapar förståelse för verksamheterna:

“Det man behöver göra är att prata om det, skapa förståelse och acceptans både uppåt och även neråt i organisationen men också hjälpa oss chefer att tänka annorlunda. Vad man nu kan tänka annorlunda så behöver vi hjälp med det.” – Emma

En önskan från Emma är att det borde erbjudas stöd till enhetschefer som anser att deras ekonomi inte är i balans. Bland annat föreslår hon samverkan enhetscheferna emellan angående budgetlösningar för att skapa en ökad chans för enhetschefer att få kontroll över budgeten.

5.3 Lojalitet gentemot arbetsgivare och arbetstagare

Flertalet chefer beskriver sig som lojala arbetstagare gentemot Borås Stad, men känner sig ibland klämda mellan ledningen och underställda. Beslut som fattas på högre nivå beskrivs inte alltid överensstämmande med egna uppfattningar kring organisationens bästa. De benämns även ibland som förhastade med låg förankring i verksamheten. Beslut har även ibland fått negativa konsekvenser för arbetet och därmed även för brukarna, vilket är svårt för enhetscheferna att kontrollera. Information angående implementering uppges många gånger otydlig något som skapar ett tillstånd av osäkerhet. Det framkommer även att mål och värderingar inte alltid är applicerbara i den operativa verksamheten. Med oklara mål beskriver Emma att hon måste formulera om dem för att göra dem begripliga och mer förståeliga för hennes anställda:

“Vi har aldrig varit med och tagit fram målen, då känns det inte så meningsfullt. Om målen är så svårbegripliga så min personal inte förstår dem behöver de jobbas om. Då tar jag mig friheten att göra det och hittar på nya mål.” - Emma

Det finns en enad åsikt bland respondenterna att oavsett beslut hålla en positiv anda gentemot personalen och vara en lojal arbetstagare gentemot arbetsgivaren. Något som många ibland beskriver som tufft då de inte i samtliga fall finner enighet i besluten, men beslut som är fattade måste gälla enligt cheferna eftersom organisationen är politiskt styrd. Kajsa beskriver sin klämda position mellan arbetsgivare och arbetstagare:

“Där är det tufft eftersom att man måste vara lojal gentemot arbetsgivaren vid fattade beslut, det hjälper inte att gnälla. Mina anställda säger ofta till mig att Kajsa du är så positiv jämt men då brukar jag säga till dem hjälper det att jag gnäller också? Tycker ni det? Men då måste man vara lojal och försöka förklara varför beslutet fattats och skapa förståelse för varför vi gör som vi gör” - Kajsa

Några av enhetscheferna lyfter att ledningen har en förmåga att fatta förhastade och i deras ögon felaktiga beslut. Kajsa anser att det har blivit bättre senaste året men att felaktiga beslut fortfarande förekommer. Hon beskriver att beslut genom åren har fattats otroligt snabbt med låg förankring i verksamheterna. På så vis landar ej genomtänkta beslut hos enhetschefen som

i sin tur måste verkställa utan egentliga förutsättningar, vilket sätter höga krav. Kajsa ger ett exempel:

“Vi tog bort delade turer vilket ledde till en högre kostnad. Det fattas många beslut från ledningen som inte alltid gjort en tillräcklig riskanalys av vad konsekvenserna blir. Då landar det i enhetschefens knä att hålla en budget där egentligen inte rätt förutsättningar finns.” – Kajsa

Bristfällig information vid implementering av nya arbetssätt och förändringar uppges skapa otydlighet kring genomförandet i verksamheten. Detta resulterar i att varje enhetschef handlar på det sätt som den tror bli bäst för verksamheten, istället för att göra en gemensam övervägning i ledningsgruppen och finna stöd i hur implementering ska genomföras. Mikael beskriver följande:

“Tyvärr är det så inom kommunen att när beslut väl fattas så ska man snabbt implementera det utan riskanalys och handlingsplan. Det kommer inte på tal att man gemensamt kommer fram till hur man ska implementera beslutet i ledningsgruppen. Vid otydliga beslut agerar därför enhetschefer på det sätt som är bäst för sin verksamhet. Det har med ledarskap att göra, att man vid implementering av fattade beslut är tydlig med hur det ska genomföras. Att alla följer liknande koncept och inte tio olika.” - Mikael

Mikael hade önskat att ledningen kommer med tydliga instruktioner på hur genomförandet av nya beslut ska ske i verksamheterna detta för att undvika alltför olika arbetssätt.

5.4 Påverkansmöjlighet

Under 2017 skedde en omorganisering i Borås Stad där möjligheten att påverka och kontrollera dess inriktning beskrivs som obefintlig. Enheterna skulle arbeta utifrån likvärdiga arbetssätt, något som påtalades vara svårt då verksamheterna såg olika ut och hade varierande förutsättningar. De enhetschefer som fortfarande arbetade 2018 anser att en stor förändring har skett när det gäller deras påverkansmöjlighet. Tydligt framkommer att möjligheten till påverkan och kontroll i det dagliga arbetet kan utformas olika och anpassas efter verksamhetens behov och möjligheter. Idag fattas beslut av ledningen men cheferna har stora möjligheter att påverka genomförandet och anpassa det till den egna verksamheten.

År 2017 nämner många av enhetscheferna som ett skakigt år inom VÄF på grund av omorganisationen som trädde i kraft. Främst beskrivs minskade påverkansmöjligheter, då många upplevde en tyst organisation. Kritik riktades mot den dåvarande ledningen som ansågs sakna en röd tråd. Med en ny inriktning som var helt annorlunda än tidigare ledning blev det svårt för enhetscheferna att på en dag byta fokus. Tanken 2017 var att enheterna skulle arbeta utifrån liknande arbetssätt men Yvonne påpekar svårigheter inom detta eftersom arbetsplatserna ser helt olika ut och har varierande förutsättningar. Hon menar om det uttrycktes en åsikt emot ett beslut som ledningen fattat, exempelvis att det inte gick att arbeta lika, tilldelades en tillsägelse från ledningen:

“Jag har aldrig varit med om en sådan märklig arbetssituation som 2017, det var förfärligt och vi enhetschefer fick inte vara med och påverka någonting utan vi skulle bara göra lika. Alla i VÄF skulle göra lika. Det går fan inte att göra lika i en sådan stor äldreomsorg.” - Yvonne

Hon fortsätter att beskriva att alla enheter som återfinns inom ÄO VÄF omöjligt kan arbeta på samma sätt. Detta eftersom att samtliga hemtjänstgrupper och vårdboenden har olika förutsättningar. Frustrationen över den låga påverkansmöjligheten Yvonne kände med omorganisationen beskriver hon vidare:

“Man kan inte göra exakt lika, kanske kan man göra schemat lika. Men det året fanns ingen påverkansmöjlighet, det var så tydligt. Det har kommit fram i genomlysningarna. Sa man något så fick man tillsägelse. Jag är van vid

att få information men det blev heller inget informationsflöde, det var liksom bara tyst och märkligt. Men nu är det förändrat, när dem plockade bort det fjärde chefsledet så är det ett helt annat informationsflöde. Det är information och delaktighet.” – Yvonne

Fortsättningsvis beskrivs 2018 som ett bättre år från samtliga enhetschefer med större påverkansmöjlighet och en organisation som är transparent och inlyssnande. Som tidigare framkommit är ekonomin något som många anser betungande. Flertalet chefer menar att budgeten är opåverkbar, men att cheferna nu ges möjlighet att påverka sitt och medarbetarnas arbete är samtliga eniga om. Alla beskrivs ha inflytande över den dagliga styrningen genom att fastställa hur enheten prioriterar och verkar för att optimera sin verksamhet. Som exempel nämns påverkan på uppbyggnad av möten, kontroll över schemaläggning och prioritering av personal. Yvonne anser att enhetscheferna i större utsträckning ges möjlighet att påverka hur ett arbete ska gå till, dels på chefsnivå men även ute i den operativa verksamheten. Vidare beskriver hon rollen som enhetschef och arbetsuppgifterna som fria och att det är möjligheten att kunna påverka som är tjusningen med arbetet:

“Jag känner att som enhetschef har du rätt mycket påverkansmöjlighet och makt, det ser jag som en stor fördel. Vi arbetar i en politiskt styrd organisation som fattar våra beslut, och man är lojal. Jag är inte överlycklig över alla beslut som kommit genom åren men det spelar ingen roll. Jag har valt att jobba i offentlig verksamhet och då är det så, passar inte det får man vända sig privat. Jag tycker att vi genom åren fått vara med och påverka ”huret”, dels på chefsnivå men även ut till mina grupper.” - Yvonne

Flertalet enhetschefer beskriver hur de inom ramarna för den offentliga verksamheten utarbetar egna arbetssätt som är anpassade utifrån deras enheter och behov. Med utgångspunkt i verksamhetens behov och förutsättningar har Sofia skapat ett hållbart arbetssätt för sin enhet där medarbetarna får vara delaktiga:

“Jag försökte hitta möjligheter för personalen att jobba, för vi hade väldigt mycket heltider. Och då är svårigheten att få ihop schemat, sedan hade vi inte personal så det räckte att bemanna helgerna. Då la vi schemat så att om någon kunde tänka sig att jobba en extra lördag och vara ledig en vardag istället så fick man göra det. Det fungerade utmärkt i vår verksamhet och det sparade personal för vi hade för många medarbetare på vardagarna tidigare. Man fick valet att hitta möjligheten. Så att vi försökte lösa så mycket som möjligt inom vår egen verksamhet.” - Sofia

För att kunna påverka i positiv bemärkelse på sin enhet beskriver samtliga vikten av att få personalen delaktig i förändringsarbete och även ge dem möjlighet att involveras i beslut rörande egna verksamheten. En skillnad återfinns cheferna emellan där en av enhetscheferna menar på att alla enheter bör arbeta likriktat. De andra cheferna lyfter istället fram betydelsen av att få arbeta utifrån den egna verksamhetens villkor och slippa styrning uppifrån.

5.5 Introduktion och chefsstöd

Introduktionen till arbetet som enhetschef har varit olika men också ansetts ha varierande betydelse. Chefer som tidigare varit verksamma inom staden upplevs inte ha samma behov av introduktion då de redan innehar ett nätverk som underlättar i arbetet som chef. Tydligt är att de enhetschefer som var helt nya i sin roll har saknat en bra introduktion och hade behövt det som ett stöd i den nya rollen. Det påtalas att det finns ett introduktionsprogram för enhetschefer att ta del av men det är långt ifrån alla som blivit erbjudna denna. Gemensamt för samtliga enhetschefer är känslan av att stöd finns hos närmsta chef. Vid behov av råd och stöttning har de upplevt chefen som tillgänglig med den hjälp som efterfrågats. Vilket behov de haft av chefsstöd i avseende feedback och återkoppling skiljer sig dock åt. Ett problem som Mikael påtalade var chefens brister i att följa upp, återkoppla och ge honom feedback i hans arbete:

“Jag tror inte min närmaste chef hade någon aning om vad jag gjorde och inte gjorde, för det kan man inte veta som chef om man inte har uppföljningar med sina medarbetare, om man inte är en närvarande chef. Det

upplevde inte jag att områdeschefen var, alltså närvarande. Då har man ingen koll på hur medarbetarna presterar. Så det saknade jag väldigt mycket, att man utvärderar och följer upp saker ger feedback och ger återkoppling, det var väldigt dåligt med det.” -Mikael

Avsaknaden av närvaro ledde till att Mikael på egen hand fick fundera ut vilka han skulle kontakta i det dagliga arbetet och på vilket sätt processer skulle styras. En annan brist som upplevs av några enhetschefer är att de ibland fått känslan att verksamhetscheferna saknar tiden att vara tillgängliga och stödjande i den utsträckning som behövs. Bland annat Stefan har uppmärksammat detta. En avsaknad av förståelse och stöd blev därför följden. Han tror att förklaringen ligger i den administration som idag är en stor del av vårdyrket, Stefan förklarar:

“Jag tror att det finns för mycket administrativt arbete i vården vilket är på bekostnad av den kvalitet som erbjuds till övrig personal och brukare. Administrationen påverkar kvaliteten i hela organisationen både hos enhetschefer och personal på golvet. Så det är ett exempel på att chefen ovanför inte har tillräckligt med tid för lägga på personalen, för det äts upp av administrativt arbete eller för många saker att göra under dagen.” - Stefan

En annan förklaring till att verksamhetscheferna upplevs ha en avsaknad av närvaro kan återfinnas i de stora grupper av enhetschefer som de ansvarar för. Däremot anser sig några av enhetscheferna inte ha något större behov av att erbjudas återkoppling från sin chef. Trygghet finns i det nätverk som de utvecklat under tidigare tjänster inom Borås Stad. Uppstår det större problem väljer de att kontakta sin chef men har inte behovet av ständig feedback och stöd för medvetenhet finns hur arbetsprocesserna ska drivas. Yvonne uttrycker sig såhär:

“Jag behöver kanske inte så mycket återkoppling. Vi är så många så jag har sagt till att hon inte behöver höra av sig till mig. Det är så många nya som behöver feedback och jag har sagt att är det något så hör jag av mig.” - Yvonne.

Yvonne fortsätter berätta att vissa enhetschefer har behov av ett större stöd och mer närvaro från sin chef, men att hon själv inte har det behovet. Även värdet av att cheferna får rätt förutsättningar i sin start i rollen som enhetschef påtalas, Kajsa förklarar:

“Man måste få nya chefer att stanna vi kan inte ha för många som slutar hela tiden det blir för tufft. Så det är viktigt att verkligen ta hand om alla nya chefer.” - Kajsa.

Några av cheferna beskriver sig ha fått en fullständig introduktion. Utefter tydliga punkter bekräftades uppdrag och information av som hade till syfte att lära känna de viktigaste funktionerna i deras kommande arbete. Samtidigt gavs en enhetschef möjligheten till bredvidgång under några veckor som fortsatte i ett mentorskap. Något den andra enhetschefen upplever sig sakna, efter avslutad introduktion hade Stefan önskat mer stöd och återkoppling i sin nya roll:

“Under introduktionen saknade jag inte så mycket men när man kommer nära verkligheten så fanns frågan hur mycket stöd man fick räkna med. Det är en vardag för många chefer, man får mycket hjälp men samtidigt är det dom tiderna som nybliven chef som stödet bör vara större. Det finns en uppföljning i introduktionen men som chef ovanför måste man ha i åtanke att hinna med att följa upp sin nya personal. Det saknade jag.” - Stefan

Avsaknad av stöd och återkoppling under introduktionen kan ses vara en återkommande brist även hos andra respondenter. För de som kommer nya till organisationen och som inte innehar ett nätverk blir det tydligt att det är en tidskrävande process att skapa och något som efterfrågas i introduktionen Mikael uttrycker problemet:

“Som jag sa innan jag fick själv ta reda på allt och fråga kollegor om vem jag kunde vända mig till och på så sätt upplevde jag min chef ganska frånvarande, då vet jag att jag tänkte antingen har hon väldigt mycket att

göra så har hon glömt bort mig eller så har hon väldigt stort förtroende för mig så att hon litar på att jag fixar detta. Men jag tänker att oavsett vilken position man har om man är chef eller annan befattning så är det viktigt att följa upp saker och ting.” -Mikael

En känsla av frånvaro av närmsta chef uppstod på grund av avsaknaden av återkoppling, feedback och avstämning i Mikael's nya tjänst. Samtidigt uttrycker han att vid behov av hjälp fanns det att tillgå hos närmsta chef om kontakt togs på eget bevåg.

Eftersom Cornelia tidigare hade arbetat i Borås Stad hade hon redan ett nätverk när hon klev in i sin roll som enhetschef, vilket gav henne goda förutsättningar. Dock genomfördes aldrig någon introduktion i den nya rollen, något hon då inte såg som ett problem. I efterhand när Cornelia fått en introduktion som enhetschef i ny kommun förstod hon bristerna som fanns i hennes tidigare roll i Borås Stad. Avsaknaden av stödet i att få träffa människor som på något sätt knyter an i rollen som enhetschef och att gradvis bli inslussad i rollen blev då påtaglig menar hon.

Det finns även andra enhetschefer som upplever sig ha fått en bristande introduktion, på grund av avsaknaden av denna upplever sig några enhetschefer sakna kunskap inom olika områden vilket blir utmaningar i det dagliga arbetet. Som konsekvens av detta sattes Emma i följande situation:

“Jag saknade kunskap inom schemaläggning har man aldrig arbetat med schema är det svårt att förstå hur det ser ut. Mycket är inte uttalat gällande hur medarbetare vill att deras ledighet ska vara belagd, men det är viktigt för många. Normer som jag saknade kunskap om och som jag fick lära mig efterhand. Det blev mycket letande och samordnare som fanns runt om fick hjälpa mig.” - Emma

Med endast två dagars bredvidgång med en inhyrd konsult blev det svårt för Emma att ta del av outtalad kunskap. Vissa av enhetscheferna har tidigare arbetat som chef inom organisationen och inte tagit del av någon bredvidgång. Dock har de inte ansett sig i särskilt stort behov av den då arbetsuppgifterna varit likartade tidigare arbeten likväl som kontaktnätet funnits från början och gjort att de kunnat kontrollera och lösa eventuella problem på egen hand.

Möjlighet för enhetschefer att diskutera problem sker vid ledningsgruppsmöten. Ändå påtalar två av respondenterna att det saknas ett forum för enhetschefer där tillfälle ges att diskutera svårigheter i verksamheten. Detta eftersom att det finns många starka viljor i den ledningsgrupp de tillhör, något som resulterar i att alla chefer inte får möjlighet att ventilera eller få sin röst hörd. En avsaknad av stöd beskrivs finnas från ledningen som inte ser samtliga enhetschefer under mötena och på så vis inte skapar förutsättningar för alla att ta plats och komma till tals. Kajsa beskriver följande:

“I ledningsgruppen ska det finnas möjlighet att hämta kraft, inte känna sig dränerad eller ledsen när mötet är över. Att bli hyschad och nedtryckt i en ledningsgrupp är inte okej. Det är något man behöver arbeta mycket med. Precis som det behövs teambuilding för undersköterskor behöver ledningsgrupper det med. Till och med på förvaltningsnivå, för det genomsyrar ända ned i organisationen.” - Kajsa

Kajsa fortsätter att beskriva att det med många nya chefer i ledningsgrupperna blir det viktigt att stärka gruppens dynamik så att alla chefer känner sig trygga, får möjlighet att yttra sig och finner stöd.

5.6 Val om avslutad tjänst som enhetschef

Anledningen till att enhetscheferna valt att avsluta sin tjänst skiljer sig åt. Dels finns det en grupp enhetschefer som trivts mycket bra i sin roll och som fortfarande kan tänka sig att arbeta som enhetschef i Borås Stad VÄF. Dessa respondenter har valt att gå vidare inom organisationen för att ges möjlighet till personlig utveckling i arbetet och för vissa även ett karriärskliv. De benämner dock enhetschefsrollen som slitsam i avseende personal och budgetansvar något som anses skönt att slippa. Till den andra gruppen hör de chefer som själva valt att söka sig vidare utanför organisationen på grund av missnöje eller en känsla av att vara otillfredsställd. I detta sammanhang nämner cheferna stress, bristfälliga utvecklingsmöjligheter, låga löner, avsaknad av feedback och tristess som orsak till val av avslutad tjänst.

Det var en tillfällighet att Cornelia valde att byta tjänst efter tips om att det söktes enhetschefer i närliggande kommun. Tjänsten lockade på grund av upplevelsen om nya tankar i avseende att de satsade på fler enhetschefer med mindre personalgrupper. Under hennes tid som enhetschef i Borås Stad upplevs hon som snäsig och irriterad av familjen, trots att Cornelia trivdes bra som enhetschef. I efterhand känner hon mer tillfredsställelse på grund av en minskad stressnivå. Efter att hon påbörjat den nya tjänsten förstod hon vad familjen menade:

“När jag bytte till det nya arbetet sa mina nära och kära att jag verkade trivas mycket bättre. Det gjorde jag inte, jag saknade Borås Stad så att jag trodde att jag skulle dö. Tänkte att varför fick jag inte tjänstledigt så jag kunde gå tillbaka? Jag insåg inte själv att jag varit så stressad. Jag tyckte att jag vart irriterad men kunde inte koppla samman det med mitt jobb som jag tyckte var så himla roligt.”-Cornelia

Efter att ha bytt till en ny tjänst i den nya kommunen trivdes Cornelia mycket bättre. Arbetsbördan blev mindre och stressnivån sjönk avsevärt menar hon. Hon insåg att hennes välbefinnande förbättrades och att hon blev en gladare person. Som orsak till val av avslutad tjänst återges stress även hos Stefan. I arbetet hade han en känsla av att inte räkna till i vardagen, arbetet tog aldrig slut menar han. Många gånger kände han ångest och led av sömlösa nätter. Enhetschefen bad sin chef om stöd för att kontrollera situationen och det togs fram ett åtgärdsprogram, men det genomfördes aldrig. Konsekvensen blev utbrändhet och sjukskrivning och beslut togs om att söka sig vidare.

Tristess och missnöje över att inte kunna kontrollera budgeten är anledningar till att Emma valde att lämna. För lite arbetsuppgifter och avsaknad av kollegor fick enhetschefen att söka sig vidare. Emma beskriver situationen:

“Får jag bara en budget i balans kan jag släppa det, jag kan inte fokusera på något annat. Är budgeten okej så kan man börja titta på småsakerna på arbetsplatsen och börja rota i det och få folk att växa i sin roll. Men då vill jag ha de grundläggande byggstenarna på plats. Det är som en stor våt filt, försök tända en eld i en blöt filt, det går inte.” - Emma

Hon uttrycker att hade det inte varit för obalans i budget så kanske hon hade tänkt annorlunda i valet om avslutad tjänst. För Mikael fanns det olika orsaker till att han valde att avsluta sin tjänst. Den största orsaken var lönen som han ansåg var väldigt låg. Mikael menar att det var oklart vilka krav som skulle uppnås för att få en bättre löneutveckling:

“Jag kände att jag gick in med en låg lön från början och fick inte heller någon bra löneutveckling. Det var först på lönesamtalet som jag förstod vad som förväntades av mig eftersom det då klargjordes vad jag skulle prestera. Jag fick en chock, det hade jag ingen aning om för det har ingen tagit upp.” - Mikael

Efter låg löneutveckling och bristande utvecklingsmöjligheter tog Mikael beslutet att börja arbeta som enhetschef i annan kommun där lönen och utvecklingsmöjligheterna var avsevärt bättre, Mikael säger:

“Bara lönemässigt så hade det tagit mig 7-8 år i Borås Stad med dåvarande löneutveckling att få den lönen jag har idag.” - Mikael

Tre av respondenterna trivdes i sin roll som enhetschef i Borås Stad. Anledningen till att de valde att gå vidare var på grund av utvecklingsmöjligheter och karriärkliv. Kajsa beskriver att hon ville arbeta mer strategiskt och att det är något som hon saknade i sin tjänst som enhetschef. Utöver detta tyckte hon att det var skönt att slippa personal- och budgetansvar samt att ständigt behöva vara tillgänglig större delen av dygnet:

“Jag kan vara helt ärlig, lite sliten gällande allt personalansvar. Känner att som enhetschef är det tufft med vissa uppdrag och med ekonomin. Så att pausa lite från chefskontot och få komma ut i andra verksamheter ska bli skönt.” - Kajsa

Två av enhetscheferna valde att söka sig vidare till en ny befattning inom Borås Stad eftersom de nya tjänsterna låg inom deras intresseområde. Ingen av enhetscheferna är främmande för att gå tillbaka till tjänsten som enhetschef inom VÄF utan trivdes mycket bra i rollen. En av dessa enhetschefer var Sofia som påtalar svårigheter inom verksamheten som gjorde hennes val om att lämna tjänsten som enhetschef enklare:

“Idag tar den administrativa biten med IT-stöd och login som inte fungerar allt för lång tid från den ordinarie arbetstiden. Det är något som bara ska fungera, dessutom upplever jag ibland bristande utbildning i nya system.” - Sofia

Administrativt arbete med datasystem som inte är anpassade efter verksamhetens behov beskriver Sofia som en av anledningarna i valet av tjänstebyte.

6. Diskussion

I följande diskussionskapitel kommer resultatet att kopplas till tidigare forskning, teorier samt undersökningens syfte. Diskussionen är uppbyggd med rubrikerna budget, ledning och påverkan, introduktion samt val av avslutad tjänst. Dessa efterföljs av en metoddiskussion och en slutsats för att sedan efterföljas av en presentation av förslag till framtida forskning.

6.1 Budget

Samtliga respondenter påtalar att Borås Stad VÄF har ett genomgående fokus kring budgetuppföljning och att det påverkar enhetschefernas arbetssituation och verksamheter. Tydliga kopplingar mellan förvaltningens koncentration på budgeten och NPM går att återfinnas hos enhetscheferna då de är direkt ansvariga för egna enhetens budget. Enhetschefernas ansvar vid budgetmöten är att förklara enhetens ekonomiska läge och redogöra för utgifter. Har enheten genererat vinst under året tillfaller det helheten, den enskilda enheten får inte tillgång till den vinsten. Om enheten går minus står enhetschefen ansvarig att försöka hämta hem skulden. Insikten ger oss förståelse kring att kraven enhetscheferna upplever är höga då de står som ensam individ att skapa en budget i balans. Det kan ses som ett direkt inslag av NPM som drivs av en så kallad intäktsfinansiering vilket innebär att huvudsakligt fokus ligger i ekonomi och effektivitet. För att använda sig av en ekonomistyrning avgränsas enheter och transaktioner mäts i avseende intäkter/kostnader samt tillgångar/skulder (Forssell 1999).

Det starka budgetfokus som upplevs skapar hos enhetscheferna stress och vissa beskriver även en känsla av omöjlighet i sammanhanget. Resurser beskrivs som minimala i förhållande till möjligheten att upprätthålla god kvalitet för brukare och personal. De ekonomiska styrreglerna som uppenbarats under intervjuerna influerat av NPM kan i utsagor från respondenterna ses ha en baksida. Tanken om att kunna arbeta kostnadseffektivt och drivas av en intäktsfinansiering där kvaliteten hela tiden mäts (Forssell 1999) låter bra. Samtidigt belyser enhetscheferna att detta fokus till stor del inte alls har kommit att skapa ett positivt resultat utan istället skapar stress och oro för att få en budget i balans då möjligheten till kontroll över den saknas. En känsla som lett till minskad motivation och känsla av omöjlighet. Något som blir tydligt när respondenterna beskriver jämförelsen att bedriva en god verksamhet med nöjd personal med en miljon tvåhundra tusen kronor minus eller en krackelerande verksamhet där personalen är sjukskriven och utarbetad för minus en miljon. Ett fokus som kan bli på bekostnad av en minskad service och kvalitet till brukare och en sämre arbetsmiljö för personalen.

Utifrån respondenternas utsagor så saknas det till viss del kontroll och förutsättningar för att lösa den enskilda ekonomiska situationen. Genom organisatoriska beslut som fattats på politisk nivå har möjligheterna att genomföra ekonomiska lösningar i verksamheterna begränsats. Som exempel nämner respondenterna borttaget av delade turer, begränsade ekonomiska förutsättningar i avseende medarbetarnas ålder och fördelningen av ekonomiska resurser när det kommer till semesterdagar samt tomrum. Beslut som medför att förutsättningarna för enhetscheferna att få en budget i balans minskar, därför hamnar cheferna i en klämd situation. Orsaken till att mellanchefer återfinns i klämda positioner är något som även Carlström (2012) tar upp i sin forskning. Anledningen till att mellancheferna återfinns i denna position menar han bero på att deras arbetsuppgifter de senaste åren kommit att förändras och bli mer komplexa. Bland annat påtalar han hur mellanchefer blivit ansvariga för att förmedla kostnadsbesparingar och därmed tar ett betydligt större verksamhetsansvar. Med detta har cheferna kommit att stå närmare ledningen, något som kan upplevas som stressande. Carlström betonar därför vikten av stöd för mellanchefer för att lyckas i sin position (Carlström 2012, s.101f).

Den offentliga sektorn har via NPM blivit influerad av den privata marknaden och ska komma att kunna konkurrera med privata organisationer när det gäller kundkonsumtion (Forssell 1999). Med ekonomiska styrregler som vidtagits av Borås Stad blir det uppenbart att för lite resurser tilldelats äldreomsorgen utifrån det behov som finns, något som framkommer i respondenternas upplevelser. Med krav på en budget i balans försätts enhetscheferna i en svår situation då de både förväntas kunna kontrollera och styra verksamheten utifrån den begränsade budgeten samtidigt som de förväntas erbjuda en kvalitativ och konkurrenskraftig vård. En effekt som skulle kunna innebära minskad kvalitet för både kunderna (brukarna) och personalen. För medborgarna kan detta innebära, i och med kundvals systemet där de har möjlighet att välja utförare av välfärdstjänst, att Borås Stad kanske inte står som en attraktiv säljare av tjänsterna med tanke på att de inte upprätthåller den förväntade kvaliteten på vården.

Några av enhetscheferna har bristande kunskap för att få en budget i balans. De påpekar att stöd i form av tips och råd från andra chefer eller verksamhetschefen hade varit till hjälp för att lösa sin budgetsituation. Att genom arbetet påverkas av höga krav, låg kontroll och delvis avsaknad av stöd bidrar till att budgetfrågan kan skapa en upplevelse av högstressarbete enligt krav/kontroll- och stödmodellen. Något som kan vara skadligt om individer utsätts för tillståndet under en längre tid (Berglund & Schedin 2009, s.145f). Vi har dock uppmärksammat att respondenterna talar emot varandra i avseende vilken förståelse som finns vid obalans i budget. Å ena sidan påtalas att hänsyn och förståelse visas vid förklaring till obalansen men å andra sidan påtalas att några enhetschefer hellre förfinar sanningen och undanhåller information på grund av vetskapen att de ändå inte får respons från verksamhetschef eller hjälp att komma

tillrätta med obalansen i budgeten. Framkommit i resultatet är att budgeten för de flesta enhetschefer innebär ett stresspåslag och att det för några varit en avgörande faktor till ett val om avslutad tjänst och nämner budgetfrågan som ett omöjligt uppdrag.

6.2 Ledning och påverkan

Tankar uttrycks kring att omfattande beslut rådande verksamhetsfunktioner fattas utan riskanalys innan implementering i den operativa verksamheten. Detta styrker även (Dellve & Wolmesjö 2016) i sin delstudie där de rapporterar kring chefernas klämda position med att ledningen fattar strategiska beslut som inte förankrats i den operativa verksamheten. Något som bidrar till att enhetscheferna blir den part som får sammanlänka organisationsnivåerna (Dellve & Wolmesjö 2016, s.77ff). Informationen kring hur nya arbetssätt ska införas anses många gånger saknas av enhetscheferna. I detta avseende återfinns en önskan om en större påverkansmöjlighet av enhetscheferna. Detta är något som Pick & Teo (2016) lägger stor vikt vid då de menar att information vid implementeringar är oerhört viktigt för att inte skapa en negativ påverkan på mellancheferns psykiska välbefinnande och arbetstillfredsställelse. De kom fram till att utebliven information vid organisationsförändring ökade mellancheferns stressnivå och skapade en negativ hälsopåverkan. Även vid tillfällen där mellancheferna var delaktiga i beslutsfattandet upplevdes stress, dock visade det sig att en minskad stress upplevdes vid implementeringar där tydlig information delgavs. Det skapade stöd och acceptans för förändringarna hos cheferna (Pick & Teo 2016). Med både utebliven påverkansmöjlighet och bristande information hos respondenterna är det inte förvånande att de uttrycker sig stressade och klämda i sin position som enhetschef.

Ytterligare framkommer att frustration uppstår i samband med implementeringar av nya beslut som inte alla gånger överensstämmer med den operativa verksamheten. Något som Carlström (2012) menar inte förekommer i organisationer då uppbyggnaden bestod av flera nivåer vilket innebär att hantering utav obekväma beslut tillföll högre chefsled. Då organisationerna är mer platta i dag fattar enhetscheferna de obekväma besluten gentemot sina medarbetare och hamnar således i en klämd situation mellan medarbetare och ledning. Cheferna skapar därför en högre lojalitet mot ledning än arbetstagare, vilket i vissa avseenden kan innebära en stressor för mellanchefer. Likväl har de kommit att utföra allt mer komplexa arbetsuppgifter (Carlström 2012). Något som blir påtagligt i vårt resultat där cheferna benämner bredden i arbetet. Utan arbetsbeskrivningar tillfaller arbete enhetscheferna som innebär att organisationen kan använda enhetscheferna att verkställa svåra beslut. Detta tydliggörs i känslan av omöjligheten i budgetfrågan eller ogenomtänkta beslut som ska införas utan förutsättningar.

Mål och beslut som inte förankras i organisationen beskrivs försätta enhetscheferna i en klämd position där lojaliteten sätts på prov. Samtidigt som de vill vara lojala arbetstagare överensstämmer inte alltid besluten med enhetschefernas egna åsikter om vad som vore bäst för verksamheten. Likväl krävs det att otydliga mål omformuleras för att anpassas till den operativa verksamheten. Utan tydliga krav och mål blir genomförandet heller inte mätbart, något som blir motsägelsefullt avseende den ekonomiska tanken med NPM. I NPM-konceptet tillskrivs mätbara och kvantifierbara mål stor betydelse på samtliga nivåer vilka ska följas upp med utvärdering och uppföljning dvs. resultatstyrning (Forsell 1999). Enhetscheferna upplever sig i de flesta fall ha kontroll då möjlighet finns att påverka den operativa verksamheten och det dagliga arbetet. Dock skapas en klämd position eftersom förutsättningar och konkreta mål för hur verksamhetsförändringar ska genomföras saknas. För att vara lojala arbetstagare anpassar enhetscheferna sig och skapar egna mål eftersom de övergripande målen inte anses nedbrutna och begripliga för medarbetarna. Detta bidrar till att verksamheterna kan komma att arbeta utefter varierande mål menar enhetscheferna. Något som vi menar medverkar till att en utvärdering i så fall inte kan genomföras på ett korrekt sätt eftersom olika mål mäts på så sätt.

Dellve & Wolmesjö (2016) beskriver att enhetschefen, vid strategiska beslut som inte förankrats i den operativa verksamheten, sätts i en situation att sammanlänka de olika organisationsnivåerna (Dellve & Wolmesjö 2016, s.77f).

En stor skillnad återfinns i hur enhetscheferna uttrycker sig vilja utarbeta arbetssätt. En av respondenterna påtalar att mer likriktning i arbetet bör ske för att inte verksamhetens arbetssätt ska spreta. Ett tankesätt som till stor del kan återknyts till NPM där likriktning eftersträvas för att kunna upprätthålla mål och resultatstyrning (Forssell 1999). I detta avseende blir enheter mer jämförbara. Istället menar övriga respondenter att man inte vill eftersträva likriktning eftersom att alla enheter besitter olika förutsättningar och ser olika ut. Ett sådant synsätt på att få utarbeta egna arbetssätt faller långt ifrån tanken om NPM och mål och resultatstyrningen. Detta eftersom att arbetssätten blir svåra att mäta om de är utarbetade på olika sätt.

Respondenternas uppfattning kring behovet av stöd från ledningen framstår ibland som motsägelsefullt. Samtliga chefer uppger att de vid behov och på eget initiativ finner stöd i sin närmsta chef. Samtidigt påpekas att några av cheferna inte blir hörda i ledningsgruppsammanhang. Berglund & Schedin (2009) menar att en avsaknad av det sociala stödet leder till isolerat arbete och ökar risken för ohälsa. Den sociala interaktionen är en viktig del då det anser vara en buffert vid obalans mellan höga arbetskrav och låg egenkontroll (Berglund & Schedin 2009, s.144f). Därför tror vi att chefer med uteblivet stöd vid ledningsgruppsmöten innehar ett isolerat högstressarbete. Det framkommer även upplevelser kring att verksamhetscheferna har ett oproportionerligt stort antal enhetschefer att finnas till för samt att de omfattas av för mycket administrativt arbete, något som försvårar möjligheten till det stöd som behövs. Detta nämns av Karlsson (2006) där det framgår att det administrativa arbetet är tidskrävande och påverkar hur ledarna agerar i det dagliga arbetet. En annan förklaring kan återfinnas i Dellve & Wolmesjö (2016) slutsats om att överordnade chefer saknar förståelse för det stöd första linjen chefer behöver. De menar också att första linjechefer inte innehar samma administrativa stöd, att de har fler antal medarbetare och innehar inte lika självständiga medarbetare som överordnade chefer har, något som de beskrivs ha liten insikt i (Dellve & Wolmesjö 2016, s.77ff).

Några av de intervjuade cheferna efterfrågar feedback och återkoppling från sin chef medan andra inte upplever ett behov av ett sådant stöd. Vi kan därför urskilja två grupper, en grupp som hade önskat en mer närvarande och stöttande chef och en annan grupp som inte är i behov av samma närvaro utan anser sig ha förmågan att själv forma, prioritera och engagera personalen. Vid koppling till Karaseks krav-, kontroll- och stödmodell (Berglund & Schedin 2009, s.144f) upplevs nivån på krav och kontroll lika av samtliga chefer i denna fråga men skiljs åt i upplevelsen av stödbehov. Något som stärker Ekholms (2012) teori avseende att chefer som upplever samma krav och förväntningar kan skilja sig åt i behovet av stöd beroende på hur de väljer att hantera dem och kan därför uppleva skilda arbetssituationer (Ekholm 2012).

6.3 Introduktion

Ingen av enhetscheferna nämner att de delgivits fullständig introduktion när reflektion ges kring frågan. Enhetschefer som tidigare inte arbetat inom Borås Stad VÄF upplevs ha ett större behov av introduktion då de inte innehar något tidigare nätverk inom staden. Förutsättningarna har därmed sett olika ut mellan respondenterna. Det påtalas att feedback och återkoppling efter avslutad introduktion hade underlättat. Karlsson (2006) beskriver att feedback är oerhört viktigt för arbetsledare. Vid utebliven sådan visar hans studie att enhetscheferna istället finner stöd i andra arbetsledare eller i ledningsgrupper, något som dock inte kan ersätta bristen på chefsstöd (Karlsson 2006). Några av de nya enhetscheferna menar att bekräftelse och feedback från överordnad chef hade kunnat vara bättre och underlättat i den nya chefsrollen. Det skulle kunnat

fungera som en slags bekräftelse på att chefsarbetet utförs som det förväntas av dem, att de är på rätt spår. Stödet som efterfrågas från högre chef uteblir hos vissa respondenter även under introduktionen och i ledningsgruppen där några av respondenterna reflekterar över att alla enhetschefer inte upplevs bli hörda i dessa sammanhang.

Med brister i upplärning genereras varierande kunskap hos enhetscheferna inom olika områden, vilket framkommer av resultatet. Enhetscheferna blir i många avseenden självlärda och kvaliteten i arbetet kan komma att påverkas och därmed variera. Samtliga av respondenterna uppger även att det inte finns framtagna arbetskrav på vad de ska uppfylla som enhetschef. Vårt antagande utifrån resultaten blir att enhetschefer som arbetat inom staden tidigare har förståelse för vad som förväntas av dem som chef utan tydliga krav. Medan de som inte tidigare varit verksamma inom Borås Stad har ett större behov av en fullständig upplärning där tillgång till all information delges för att ge rätt förutsättningar att utföra ett gott chefsjobb. Vilka förutsättningar som cheferna innehar för att upprätthålla krav och inneha kontroll kan därav ses olika. Samtliga enhetschefer innehar höga krav men med olika möjlighet till kontroll över sin arbetssituation vilket vi menar leder till att de antingen innehar högstressarbeten eller aktiva arbeten. En skillnad som under lång tid kan ge olika effekter på chefers hälsa och välmående (Berglund & Schedin 2009, s.144).

6.4 Val om avslutad tjänst

Vid frågan om varför enhetscheferna valt att avsluta sin tjänst uppges dels utvecklingsmöjligheter och karriärskliv, men även missnöje, brist på utvecklingsmöjligheter, låga lönenivåer, stress, brist på feedback/återkoppling, administrativt arbete och tristess. Oavsett om enhetscheferna valt att gå vidare till ny tjänst på grund av karriärskliv eller utvecklingsmöjligheter så beskrivs budgetansvar och personalansvar som betungande ett arbetsmoment hos samtliga. Samtidigt upplever vi vid intervjutillfällena att det återfinns andra bakomliggande orsaker som tillslut medfört att cheferna fattat ett beslut om avslutad tjänst. Det är sällan det rör sig om en faktor utan snarare ett flertal. För att skapa en övergripande förståelse till varför chefer väljer att avsluta sina tjänster i Borås Stad VÄF har vi kopplat samtliga delar till krav, kontroll- och stödmodellen.

Stöd

Det emotionella stödet anser vi vara bristfällig utifrån enhetschefernas utsagor. I ledningsgruppssammanhang har individer inte känt sig hörda vilket påverkar känslan av att inte känna uppskattning. Att inte få sin röst hörd på grund av att kollegor eller verksamhetschef inte uppmanar eller ger chans till att låta alla tala gör det svårt att känna uppskattning och meningsfullhet i sammanhanget. En avsaknad av det värderande stödet kan även upplevas. Med utebliven feedback och återkoppling påverkas chefer i behov av stödet negativt. En ständig avsaknad av stödet skapar ett isolerat och psykosociala arbetsmiljöproblem (Berglund & Schedin 2009, s.145f). För vissa har detta varit en avgörande faktor till varför man valt att avsluta sin tjänst. Instrumentella samarbetet kan anses varierande bland enhetscheferna. Många uppger delaktighet från medarbetarna och upplever finna stöd bland dem. Dock efterfrågas det att i större utsträckning möjlighet till stöd från andra enhetschefer i form av diskussion och utbyte av erfarenheter.

Krav

I enhetschefernas fall finns inte några specifika fysiska krav i tjänsten utan snarare psykiska. De psykiska arbetskraven innebär hur individen uppfattar sin arbetssituation (Berglund & Schedin 2009, s.145). Samtliga enhetschefer påtalar arbetet som betungande i olika avseende särskilt nämns personalansvar, budgetansvar samt avsaknad av tid. I detta avseende kan även

avsaknad av introduktion nämnas då några av enhetscheferna inte getts möjlighet till att kunna uppfylla de krav som ställs. Att vara tillgänglig tjugofyra timmar om dygnet är också ett krav som kommer med rollen som enhetschef, något som många nämner inte är uttalat men det blir naturligt eftersom man vill finnas för sin personal.

Kontroll

Arbetets kvalifikationsgrad varierar beroende på vilken respondent som tillfrågas. Några enhetschefer ser goda utvecklingsmöjligheter inom Borås Stad medan andra uttrycker avsaknad av dessa. Vad gäller möjlighet till beslutsfattande anser sig samtliga ha en god möjlighet till att kunna utforma hur den operativa verksamheten ska bedrivas och utformas. Dock kan kvaliteten på hur arbetet väljer att bedrivas komma att variera beroende på vilken kontroll och kunskap som innehas av enhetschefen.

Avslutningsvis drar vi slutsatsen att en stor orsak till att enhetschefer väljer att avsluta sina tjänster inte enbart beror på de grunder som angivits utan även sannolikt till stor del på grund av en avsaknad av stöd och kontroll. Enhetschefer som upplever sig ha god kontroll över arbetet beskrivs även ha mindre behov av socialt stöd från verksamhetschef. I Karaseks modell (Berglund & Schedin 2009, s.143f) placeras dessa enhetschefer således in i ett aktivt arbete med en upplevelse av att stöd finns. Dessa enhetschefer är även de som har valt att gå vidare till andra tjänster inom Borås Stad VÄF. Däremot finns enhetschefer som inte upplever sig ha samma kontroll över arbetet och efterfrågar även mer socialt stöd i form av feedback och återkoppling. I modellen placeras dessa enhetschefer in under högstressarbete med upplevelse av att stöd saknas i vissa avseenden, vilket kan ge en isolerad arbetsupplevelse. Att befinna sig i isolerande arbetssätt en längre period är skadligt för individer (Berglund & Schedin 2009, s.145) och vi tror att detta för många varit en bidragande faktor till val av avslutad tjänst även om medvetenheten kring det inte finns. Ingen av dessa enhetschefer har valt att stanna i Borås Stad VÄF utan har lämnat för andra förvaltningar eller bestämt sig för att gå vidare till utomstående organisationer.

6.5 Metoddiskussion

Med ett formulerat syfte om att utifrån enhetschefens upplevelse skapa förståelse för val av avslutad tjänst anser vi att valet av en kvalitativ studie var relevant. Genom de intervjuer som genomförts med valda respondenter har vår förförståelse förfinats och förstahandserfarenheter har skapats som har berikat tidigare kunskaper avsevärt.

Något vi anser oss kunnat ägna ned mer tid på är intervjuguiden. En fråga ser vi i efterhand inte hade särskilt stor innebörd för att besvara våra forskningsfrågor. Frågan rörande respondenternas nya tjänst och om den uppfyllt deras förväntningar hade valt att uteslutas. Istället hade vi velat fokusera mer på frågan vad anledningen var att man sökte sig till äldreomsorgen från början. Svaren blev från respondenterna inte särskilt ingående och därav gick inga slutsatser eller kopplingar att göra. Vid en större studie där respondenternas anonymitet inte hade gått miste genom att beskriva vilka bevekelsegrunderna var till att man sökte sig till äldreomsorgen tror vi intressant information hade framkommit. Detta genom att titta om bakgrunden har någon betydelse för chefsrollen. Exempelvis skillnad mellan att ha tidigare erfarenhet inom äldreomsorgen eller om man kommer direkt från personalvetarprogram. Även ytterligare fördjupning hade vi i nuläget velat göra kring introduktionen då det efter intervjuerna framkommit en enorm brist i detta avseende. Det hade därför varit intressant att mer djupgående se till hur denna avsaknad påverkar enhetscheferna i deras arbete. Eftersom omfånget på uppsatsen varit begränsad har denna möjlighet inte givits. I efterhand har vi också reflekterat över intresset att knyta an till en tydligare koppling till krav-, kontroll- och stödmodellen i intervjuguiden. Detta för att enklare kunna analysera empirin

utifrån modellen och påvisa brister med att inte genomföra en fullständig introduktion respektive styrkor med att genomföra en sådan.

Anonymiteten har varit ett dilemma för oss i denna studie. Detta eftersom vi intervjuat sju respondenter som alla avslutat sina tjänster det senaste tre åren. En del av cheferna har använt anpassade arbetssätt specifika för deras enhet likväl som de har angett specifika orsaker till val av avslutad tjänst. I resultatet har delar av det empiriska materialet därför inte valts att ta med. Trots figurerade namn och försiktighetsåtgärder i vad som skrivs ut kan det vara så att väl insatta individer i Borås Stad VÄF kommer att kunna avgöra vilka som deltagit.

6.6 Slutsats

Några av målen som satts upp av politiker och högre ledning påpekar enhetscheferna ibland inte är applicerbara i verksamheterna. Vårt antagande är att uppsatta mål har kommit att fokusera på NPMs tankesätt om produktivitet och kostnadseffektivitet. Vilket inom NPM betecknas som Mål- och resultatstyrning där mätbara mål utformas efter inre effektivitet och verksamhetens processer (Forssell 1999). Krocken med de uppsatta målen menar vi uppstår i det avseendet att målen inte blir uttryckta i form av yttre effektivitet, det vill säga nyttan för brukarna och samhället. För de anställda som arbetar längst ut i organisationen och som är i daglig kontakt med brukarna har målen med den faktiska nyttan med arbetet kommit att falla bort, att ge brukarna ett värdigt liv. Med ekonomi och effektivitet som största fokus faller kvaliteten och brukarnas nöjdhet bort. Som exempel kan nämnas äldreomsorgspersonalens detaljstyrda arbete som utförs efter berättigade insatser, och medför att övriga önskemål från brukarna inte kan tillgodoses (Larsson & Szebehely 2006, s.415). Något som vi menar kan påverkas ytterligare vid exempelvis personalbrist där berättigad tid till insatser minskas eller helt tas bort eftersom det inte prioriteras som "viktigt". Att enhetscheferna skapar egna mål upplevs därav inte främmande för vår del. Genom att skapa tydliga mål anpassade efter verksamheten och anställda kan enhetscheferna motivera sin personal att skapa god service och utföra ett värdigt arbete.

För att skapa bättre förutsättningar anser vi att i större utsträckning försöka låta enhetscheferna dela med sig av eventuella lösningar och tips som fungerat ute på enheterna. Vad som faller ut väl på en enhet kan möjligtvis även fungera på en annan med liknande förutsättningar. Genom att avsätta tid där enhetscheferna ges möjlighet att ventilera budgetfrågan och tillsammans skapa lösningar på ekonomiskt svåra frågor kan bidra till en känsla av ökat stöd och kontroll. Ytterligare något vi anser bör ses över är hur motivation skapas för att samtliga enhetschefer ska ta ansvar för den gemensamma budgetfrågan. Till stor del verkar det ha skapats en individualiserad syn på ekonomin som bidrar till att helheten faller bort. Dessutom skapar de ekonomiska begränsningarna en känsla av meningslöshet hos respondenterna som medför att några inte ser vikten av att vara sparsam eller för den delen försöka driva enheten vinstbringande. Dessa tankesätt skapar inga goda förutsättningar för förvaltningen att få en budget i balans.

I rollen som ny enhetschef är kraven flera och många gånger kan upplevelsen av kontroll saknas, då hade det gynnat enhetscheferna att möjliggöras det sociala stödet från en ledare för att på så vis kunna lära känna organisationen och bemästra arbetet. Uppenbart efter presentationen av resultatet är att Borås Stad har en utarbetad introduktionsplan för enhetschefer. Att använda den och ge enhetscheferna chansen att skapa en säker roll på sin nya position vore en bra start för att få enhetschefer att stanna i organisationen. Det påtalas även att det finns möjlighet till mentorskap något som enbart en av enhetscheferna fått tillgång till på egen begäran. Vi anser att ett sådant erbjudande hade kunnat stärka chefernas självförtroende och känsla av kontroll över sitt arbete ytterligare efter avslutad introduktion.

6.7 Framtida forskning

Som påpekades i inledningen finns det begränsat med forskning kring enhetschefer verksamma inom ÄO. Den framtida forskning vi kan se som intressant är att på djupet gå in på enhetschefers förutsättningar. Både genom att se dem i samband med de krav som sätts och de medel som tillgås. Vi ser det även intressant att jämföra om enhetschefers förutsättningar skiljer sig åt mellan olika förvaltningar likväl som inom olika kommuner. Som nästa steg i denna studie hade det varit intressant att med fortsatt forskning undersöka de insatser Borås Stad har för att hålla kvar sina enhetschefer inom ÄO i verksamheten.

Utöver det hade det även varit intressant att titta närmare på vad chefernas utbildningsbakgrund får för konsekvenser i deras dagliga arbete. Om utbildningsbakgrunden kan påverka förmågan att uppfylla krav och förväntningar i rollen som enhetschef samt om det spelar någon roll att ha tidigare vårderfarenhet. Vi har under studien sett tendenser att chefernas utbildningsbakgrund och deras tidigare erfarenheter från vården påverkar deras val av avslutad tjänst, dock har vi inte kunnat fördjupa oss i detta då vi inte velat röja chefernas identitet då de var för få i vår studie. Vi har även sett att några chefer har valt att arbeta inom VÄF då de har ett brinnande intresse för att skapa ett bra klimat för de äldre, medan andra har hoppat på rollen som enhetschef med siktet inställt på att kunna klättra vidare inom organisationen. Därför hade det varit intressant att titta vidare på hur utbildningsbakgrund påverkar enhetscheferna i sitt arbete.

7. Referenslista

Ahrne, Göran; Svensson, Peter (2012). *Handbok i kvalitativa metoder*. [rev] uppl. 2. Malmö: Liber AB

Almqvist, Roland (2006). Almqvist, Roland M. (2006). *New public management: NPM : om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. 1. uppl. Malmö: Liber

Annetorp Hörnsten Catarina; Bergström-Levander Ingrid (2002). *Personalbrist inom sjukvård och omsorg*. Statistiska centralbyrån

Länk:https://www.scb.se/Grupp/valfard/_dokument/A05ST0203_08.pdf

[Hämtad 2018-04-30]

Becker, Howard S. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. 1. uppl. Malmö: Liber

Berglund, Tomas, Berglund, Tomas & Schedin, Stefan (2009). *Arbetslivet*. 2., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Carlström, Eric D (2012). *Middle managers on the slide*. Leadership in Health Services, 27 April 2012, Vol.25(2), pp.90-105. Emerald Group Publishing.

Dellve, Lotta; Wolmesjö, Maria. red. (2016). *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande - I en röra av värden och förutsättningar*. Vetenskap för profession 35:2016. Högskolan i Borås

Denscombe, Martin (2004). *Forskningens grundregler; Samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur

Dunleavy, Patrick, Margetts, Helen, Bastow, Simon, & Tinkler, Jane (2006). New Public Management is dead — Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3): 467-494

Ekholm, Bodil (2012). *Middle managers in elderly care under demands and expectations*. Leadership in Health Services, Vol.25 (3), pp.203-215. Emerald Group Publishing

Engblom, Joel (2018). *Efter hemtjänstens mardrömsår: "Vi måste bli fler"*. Borås Tidning

Länk:<http://www.bt.se/boras/efter-hemtjanstens-mardromsar-vi-maste-bli-fler/>

[Hämtad 2018-05-18]

Ernst and Young (2018). *Borås Stad Genomlysning av verkställighetsorganisationen*.

Länk:<https://www.boras.se/download/18.6c29461621e5c3287aa1a0/1521735803788/Vård-%20och%20äldrenämnden%20ärendelista%20och%20handlingar%202018-03-27.pdf>

[Hämtad 2018-05-13]

Forssell, Anders (1999). *Offentlig reformation i marknadsmodellernas spår? SCORE rapportserie*. 1999:5. Stockholm: SCORE

Karlsson, Ingrid (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter*. Rapportserie i socialt arbete. Nr 7, 2006. Växjö universitet

Larsson Kristina; Szebehely Marta (2006) *Äldreomsorgens förändringar under de senaste decennierna*. Statistiska centralbyrån
Länk:https://www.scb.se/statistik/publikationer/le0101_1980i05_br_17_le112sa0601.pdf
[Hämtad 2018-03-10]

Pick, David; Teo, Stephen T. T (2016). *Job satisfaction of public sector middle managers in the process of NPM change*. Public Management Review, 28 May 2017, Vol.19(5), p.705-724. Routledge Taylor & Francis group

Socialstyrelsen (2017). *Vård och omsorg om äldre - Lägesrapport 2017*.
Länk:<http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/20469/2017-2-2.pdf>
[Hämtad 2018-03-30]

Sveriges kommuner och Landsting (2008). *Valfrihetssystem, LOV, information och stödmaterial*.
Länk:<https://skl.se/demokratiledningstyrning/driftformervalfrihet/valfrihetssystemersattningssystem/valfrihetssysteminformationochstodmaterial.1969.html>
[hämtad 2018-05-17]

Szebahely, Marta; Stranz, Anneli; Strandell, Rebecka (2017). *Vem ska arbeta i framtidens äldreomsorg?* Arbetsrapport/Institutionen för socialt arbete, 2017:1. Stockholms universitet

Thurén, Torsten (2014). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2 uppl. Stockholm: Liber AB

Werkelin Ahlin Anna (2016). *Så skapar vi en bättre äldreomsorg*. Dagens samhälle
Länk:<https://www.dagensamhalle.se/debatt/sa-skapar-vi-en-baettre-aeldreomsorg-22501>
[Hämtad 2018-03-30]

Bilaga

Intervjuguide

Tema 1 Bakgrund

Namn & ålder

Hur ser din utbildningsbakgrund ut?

- *Besitter individen högskoleutbildning eller har hen läst andra kurser*

Hur ser din yrkesbakgrund ut?

- *Hur länge har de arbetat, varaktighet som EC*
- *Vilket arbete lämnade du för tjänsten som EC i Borås stad*
- *Har hen endast arbetat inom vården?*

Vad var anledningen till att du sökte dig till äldreomsorgen?

- *Tidigare erfarenhet eller tjänsten hen eftersträvade*
- *Vilka var bevekelsegrunderna (motiven) Var det en nödlösning eller något som hen brann för?*

Tema 2 - Arbetet som enhetschef inom vård- och äldreförvaltningen i Borås stad

Vad skulle du säga att ditt arbete som enhetschef inom vård och äldreförvaltningen gick ut på?

- *I relation till ledning, chefer, medarbetare, anhöriga, brukare*
- *Överensstämde de faktiska arbetsuppgifterna med de beskrivna arbetsuppgifterna? Eller fanns det skillnader mellan dessa? Exemplifiera*

Hur blev du introducerad i ditt arbete som enhetschef?

- *Gavs rätt förutsättningar för att kunna utföra ditt arbete som enhetschef? Kände de sig trygga?*
- *Gavs rätt stöd, utbildning?*
- *Var det tillräckligt eller saknade hen något*
- *Kunde arbetet utföras på ett bra sätt utifrån förutsättningarna*
- *Exemplifiera/motivera*

Kan du beskriva situationer då du upplevde dig ha mer eller mindre möjlighet till att påverka ditt arbete?

- *I vilka situationer fanns möjlighet/ingen möjlighet till påverkan, förändring, utveckling - Exemplifiera*
- *Vad var tillfredsställande/frustrerande?*
- *Beskriv en situation då du upplevde dig ha inflytande*
- *Beskriv en situation då du upplevde dig bakbunden - autonoma/beskurna?*
- *Hur såg möjligheten ut att påverka de anställdas situation?*

Hur såg ledningen ut och hur var din relation till dem?

- *I avseende exempelvis påverkan, kontroll och kommunikation*
- *Hur såg kraven ut från ledningen, upplevdes dem som motsägelsefulla?*

- *Exemplifiera/motivera*

Hur skulle du beskriva din relation till medarbetarna?

- *I avseende exempelvis engagemang, kontakt, tillit, påverkan*
- *Hur många medarbetare hade hen ansvar för*
- *Exemplifiera/motivera*

Tema 3 *Val om avslutad tjänst som enhetschef inom vård- och äldreförvaltningen i Borås stad*

Vad var det som gjorde att du valde att avsluta din tjänst som enhetschef?

- *Någon speciell händelse, något som grott över lång tid, nödlösning eller drömjobb*

Tema 4 *Framtid*

Vad var det med ditt nya arbete som lockade?

- *Exempelvis löneökning, andra förmåner, närmare bostad, annan arbetssituation*

Upplever du att din tjänst som du har i dag uppfyller de förväntningar som du hade när du lämnade din tjänst som enhetschef?

- *Har det blivit bättre eller sämre*

Finns det något annat du vill tillägga?