

KANDIDATNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD
K2022:7

Chefers upplevelse gällande det sociala och organisatoriska arbetsmiljöansvaret

Anna-Karin Blomgren

Regina Ottosson



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Examensarbetets titel:	Chefers upplevelse gällande det sociala och organisatoriska arbetsmiljöansvaret
Författare:	Anna-Karin Blomgren & Regina Ottosson
Huvudområde:	Vård- och omsorgsadministration
Nivå och poäng:	Kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Utbildning:	Fristående kurs
Handledare:	Katarina Lövgren
Examinator:	Erik Eriksson

Sammanfattning

Utgångspunkten har varit att undersöka och belysa chefers upplevelse av det sociala och organisatoriska arbetsmiljöansvaret och vad som driver och ger chefer arbetsmotivation. Med organisatorisk arbetsmiljö menas att det är arbetsgivarens ansvar att sätta de yttre ramarna kring styrning, ledning och fördelningen av arbetsuppgifter samt att det finns delaktighet och engagemang. Den sociala arbetsmiljön menas att arbetsgivaren ger förutsättningar för arbetet som inbegriper social tillhörighet, samarbete samt stöd från övriga kollegor och chefer.

Studien var av kvalitativ karaktär och med hjälp av semistrukturerade intervjuer av chefer inom vård-och omsorg kunde vi få fram det resultat vi presenterar i uppsatsen. Studiens resultat redogör hur cheferna beskriver sina erfarenheter och upplevelser från sitt arbete med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

4 huvudkategorier framkom, samt 14 subteman identifierades som belyser de positiva och negativa faktorer som påverkade de olika enhetschefernas upplevelse av ansvaret för verksamhetens sociala och organisatoriska arbetsmiljö, samt om hur de fick sin arbetsmotivation och upplevelsen kring sin egen arbetsmiljö.

Utifrån resultatet från intervjuerna framkommer att arbetsmiljön påverkas av flera olika faktorer. En del är saknaden av resurser gällande administrativa uppgifter samt att cheferna måste hålla sig inom budgeten.

En gemensam upplevelse från de intervjuade cheferna handlar om faktorer som exempelvis budgetansvar, bemanning, tidsbrist, samt behovet av stöd från ledning och stödfunktioner där upplevelsen var mer eller mindre positivt och negativt påverkningsbara, för medarbetarnas organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

Slutsatsen utifrån resultatet är att chefen har en viktig roll, därför är det av vikt att organisationen belyser problemområdet, samt fokuserar på hur chefer inom vård och omsorg ska kunna arbeta efter de krav och uppsatta mål som verksamheten ställer utan att det krockar med arbetsmiljön.

Vi hoppas att studien har bidragit till att forska mer kring chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljöansvar, detta för att öka kvaliteten för arbetet kring arbetsmiljön inom verksamheterna. Studien kan även vara intressant för att belysa arbetsbelastningen och ansvaret som enhetschefer har idag.

Nyckelord: *Social och Organisatorisk arbetsmiljö, Ledarskap, Ansvar, Medarbetarskap, Stöd*

Förord

Ett tack riktas till vår handledare Katarina Lövgren för synpunkter och stöd. Vi vill tacka verksamhetscheferna för deras hjälp med att hitta informanter som ville vara med att delta i vår studie. Vi tackar särskilt de chefer som ställde upp för att göra denna studie möjlig.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	1
BAKGRUND	2
Arbetsmiljölagen.....	2
Organisatorisk och social arbetsmiljö	3
Organisation.....	4
Stöd och Resurs.....	5
HR- funktion	6
Hållbar Utveckling	7
Hållbart Ledarskap	8
PROBLEMFÖRMULERING	10
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	10
METOD	11
Ansats.....	11
Urval	11
Datainsamling	12
Dataanalys	13
Etiska överväganden	15
RESULTAT	16
Resurser för ledarskapet	17
Stöd.....	17
Arbetsfördelning	18
Ekonomi.....	18
Tydlighet.....	19
Ansvar för medarbetarna	19
Delaktighet.....	19
Tillgänglighet.....	20
Utbildningsmöjligheter	20
Arbetsmiljö och samverkan	21
Förebyggande och hållbarhet i arbetet	22
Förutsättningar	22
Nåbara mål.....	23
Relationsskapande	23
Ledarskap	24
Ledarstil	24
Kommunikation	25
Interaktion.....	26
DISKUSSION	27
Resultat diskussion	27

Metoddiskussion	32
<i>SLUTSATSER</i>.....	35
<i>REFERENSER</i>	37

INLEDNING

Det föränderliga arbetet inom vård och omsorg som idag skapat en helt annan slags arbetsmiljö. Det är mer omfattande krav på kompetens och flexibilitet från både chefer och medarbetare vilket innebär att verksamheterna behöver anpassa sig efter brukarens och anhörigas behov. Genom att ändra på arbetstider samt höja kompetensen för att kunna möta alla olika behov som verksamheten kräver.

Det mer och mer komplexa och omfattande vårdarbetet som utförs i egna hemmet eller på vård och omsorgsboendet ställer högre krav på kompetens för de delegerade sjukvårdsuppgifter som ålagts omvårdnadspersonalen. Det mer och mer styrda och effektiviserade verksamhetssystem som idag bedrivs inom verksamheterna ställer även där högre krav av kompetens och hantering av de digitala verktyg som idag används. Den organisatoriska utvecklingen ställer därtill verksamheternas behov av implementering av att arbetstagarna besitter kunskaperna i diversifiering, flexibilitet, teknik, kvalitet, och acklimatisering (Vendramin & Parent-Thirion 2019).

Chefen har övergripande ansvar gällande regler och riktlinjer för de anställdas arbetsmiljö, vilket beskrivs under föreskrifterna AFS (2015:4) organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskriften består av krav i arbetet gällande ohälsosam arbetsbelastning, resurser för arbete och social arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket 2017a).

Utifrån det stora arbetsmiljöansvaret chefer har i dag, vill vi ta reda på hur den organisatoriska och sociala arbetsmiljön fungerar och upplevs av chefer som arbetar inom omsorgssektorn. Gemensamma erfarenheter efter att ha arbetat inom vården, både som undersköterskor och administrativt under många år, så har detta väckt frågor kring chefers upplevelser gällande arbetsmiljöansvaret.

BAKGRUND

Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160) ger ramen för Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Föreskrifterna hänvisar mer om krav och skyldigheter beträffande arbetsmiljön. Arbetsmiljöverkets föreskrifter kan exempelvis hänvisa till särskilda kapitel angående specifika risker som till exempel psykisk påfrestning, fysiska belastningar, farliga ämnen eller maskiner. Föreskrifter förkortas AFS dessa pagineras utifrån den ordningsföljd de fastställs av arbetsmiljöverket. Studien inriktas på AFS (2015:4) , vilket gäller föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskriften formeras utifrån arbetsbelastning, arbetstid, kunskapskrav, mål, och kränkande särbehandling. Organisationen skall anpassas så att den följer de lagstiftade kraven som gäller. Alla arbetsplatser lyder under regelverket arbetsmiljölagen (AML 1977:1160).

Arbetsmiljölagen (1977:1160) gäller på samma sätt oavsett om det är ett offentlig eller en privat verksamhet. Alla som bedriver vård går under detta regelverk (Arbetsmiljöverket 2011). I 1 kap. 1 § av Arbetsmiljölagen (AML 1977:1160) beskrivs lagens ändamål och tillämpningsområde, där finns att läsa om följande riktlinjer gällande arbetsgivarens ansvar till att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet, samt att uppnå en god arbetsmiljö (AML 1977:1160). I 3 kap. 1 a § (AML 1977:1160) beskrivs att både arbetsgivare och medarbetare ska medverka för att upprätta en god arbetsmiljö.

Chefen måste känna till arbetsmiljölagen och de arbetsmiljöregler som finns på arbetsplatsen. Om en verksamhet inte följer lagen kan organisationen straffas genom sanktionsavgifter, vid brott kan även böter utfärdas. (Arbetsmiljöverket 2017).

Enligt 6 kap. 1 § (SFS 1991:677) ska arbetsgivare och arbetstagare arbeta i en organisation som uppfyller kraven utifrån arbetsmiljölagen och med ett hållbart arbetsmiljöperspektiv. Arbetsmiljölagen inkluderar allt som påverkar arbetstagarna på deras arbetsplats, även om lagens grundsyfte varit till att förbättra den fysiska arbetsmiljön och för att förhindra arbetsplatsolyckor, så har lagen förändrats och det har lagts till fler föreskrifter och inkluderar även arbetsgivarens ansvar för medarbetarnas

psykiska hälsa och välmående, möjligheter till utveckling, social gemenskap, delaktighet och inflytande och möjligheter till inhämtning av ny kunskap. Även om arbetsgivaren har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön, och ska enligt gällande arbetsmiljölagen vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagare utsätts för ohälsa eller olycksfall. Så åligger även ett eget ansvar på arbetstagaren att följa lagen och aktivt medverka till att arbetsmiljön blir bra (Arbetsmiljöverket 2017).

Organisatorisk och social arbetsmiljö

Sveriges riksdag antog 1977 lagen kring organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) och den 1 juli 1978 började lagen och dess föreskrifter började gälla (AFS 2001:1). Organisatorisk arbetsmiljö 9 § (AFS 2015:4) beskriver att det är arbetsgivarens uppgift att resurserna som finns ska vara anpassade efter de krav verksamheten har. Med detta menas att arbetsmängden inte får vara större än vad uppdraget kräver, då behövs en översyn hur prioritering ska göras, minska arbetsuppgifterna, öka bemanningen samt skapa tid för återhämtning. Organisatorisk arbetsmiljö 4 § (AFS 2015:4) beskriver vilka förutsättningar och villkor arbetsgivaren ger gällande handlingsutrymme och delaktighet, resurser och arbetsfördelning samt utifrån ledning och styrning. Social arbetsmiljö 4 § (AFS 2015:4) beskriver vilka förutsättningar arbetsgivaren ger för arbetet gällande samarbete, socialt samspel och socialt stöd.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) definieras i föreskrifterna AFS (2001:1) att arbetsgivaren har ansvar att undersöka, genomföra och följa upp för att främja ohälsa och olycksfall inom verksamheten (AFS 2001:1). Det ställdes därmed krav på att arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Syftet till arbetsmiljölagen och arbetsmiljöföreskrifter är att förhindra olycksfall och ohälsa och att det skall ske ett förebyggande arbete mot ohälsa, olycksfall och för att uppnå en god arbetsmiljö (AFS 2001:1). Arbetsmiljöansvaret åligger arbetsgivaren som har det yttersta ansvaret, att allokera olika ansvarsuppgifter för arbetet på ett sådant sätt att medarbetarna får tillfälle och kan känna delaktighet att verka för att en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Arbetsgivaren ska enligt AFS (2001:1) förse verksamheten med resurser, befogenheter och kunskap till att utföra detta.

Då verksamheterna arbetar mot mer digitaliserat arbetssätt ökar kraven på verksamheternas personal, gällande kunskap kring både sjukvårdskompetens för de delegerade arbetsinsatserna och kunskapen för system och de IT- baserade verktyg som implementerats i de flesta verksamheter idag. Arbetsmiljön har förändrats för medarbetaren gällande arbetstid, stress och kraven ökat och den arbetsintensitet vi har i dagens vård och omsorg, Sverige är några av de högsta enligt Eurofonds (2017) kartläggning av arbetstider.

Organisation

Uppdragsgivaren inom organisationen ingår i olika former av styrning och måste hålla sig inom vissa ramar som ställer krav på verksamhetens uppsatta mål, resurser och resultat. De övergripande krav som förmedlas till verksamheten kan se olika ut, då verksamheternas krav och mål ska stämma överens med vilket behov utövaren har. Inom varje organisation använder verksamheterna sig av strategier som ska användas i arbetet mot att uppfylla satta mål, effektivisering av resurser och planeras uppifrån ledningen till de som arbetar under dem. Planeringen handlar om hur verksamheten implementerar nya arbetsmetoder, använder resurser effektivt för att nå upp till de satta målen, detta görs varje år, då har cheferna i uppgift att ta fram en hållbar budget för den verksamhet som bedrivs, att ha budget i balans. Detta är ett lagkrav då det krävs att varje verksamhet ska kunna redovisa hur tankarna går kring finansiering av utgifter (Alvesson & Sveningsson 2012 ss. 26-27; Corin & Björk 2016).

Nyström (2009) beskriver hur organisationens storlek och struktur har betydelse för vilka möjligheter chefen har att påverka resurser, arbetsbelastning och resultat. Detta beror oftast på de olika processer som pågår inom organisationen såsom ekonomi, arbetsmiljö och kvalitet, det kan dock vara svårt för chefer att upprätthålla dessa krav då ledningen hela tiden kommer med nya direktiv. Att hålla sig till en budget i balans kan vara svårt då det många gånger krockar med lagar, förordningar, intressen och andra mål inom organisationen då det oftast inte håller i praktiken. Det kan vara svårt för en chef att ta hänsyn till alla inblandade och samtidigt ha förståelse och begagna gränsen för det ökade administrativa arbetet (Corin & Björk 2016). Nyström (2009) beskriver

också att samarbetsklimatet inom organisationen har stor betydelse för chefers möjlighet till bra samarbete samt samordna sina verksamheter.

För de som arbetar inom vård och omsorgs organisationen finns lagar och föreskrifter som är framtagna av regeringen och riksdagen som verksamheterna måste förhålla sig till, de vi arbetar mot inom vård och omsorg är socialtjänstlagen (SOL 2001:453) och hälso- och sjukvårdslagen (HSL 2017:30).

Stöd och Resurs

Karasek och Theorell (1990) tog år 1979 fram en modell som visar vad som påverkar vår känsla av stress. Modellen belyser tre begrepp, krav, kontroll och socialt stöd. Modellen grundar sig i hur vi hanterar arbetsvillkor utifrån de krav som ställs inom verksamheten samt vilka möjligheter vi har att kontrollera och påverka våra arbetsuppgifter.

Krav handlar om både de psykiska och fysiska krav som arbetet ställer, såsom verksamhetens uppfyllda mål, och krav på produktivitet. Psykiska krav handlar om hur mycket arbetsuppgifter som ålagts, samt tidspressen som uppkommer för att hinna med arbetsuppgifterna inom bestämd tidsram. De fysiska kraven kan vara relaterade till obekväma arbetsställningar samt hur mycket ansträngning som kommer att behövas för att kunna utföra arbetsuppgiften (Karasek & Theorell 1990). Dellve och Eriksson (2016, s.31) beskriver att för mycket krav inom verksamheten kan vara en bidragande orsak till ohälsa. Författarna beskriver att om resurser som tydlighet, egenkontroll, socialt stöd eller tydlig rollfördelning i verksamheten, finns bättre förutsättningar för hälsa och engagemang.

Karasek & Theorell (1990) menar vidare att *Kontroll* menas att den kompetens du har spelar in i vilken möjlighet du har vid beslutsfattande. Genom kontinuerliga kompetensutbildningar ger det större möjlighet att hantera de olika situationer som uppstår i medarbetarens arbetsmiljö. Utifrån dessa två perspektiv finns en så kallad arbetskontroll, vilket betyder kontroll i arbetet samt kontroll över arbetet. En bristande

kontroll kan till exempel vara när arbetsuppgifterna är otydliga, för lite information eller när IT- system inte fungerar som det ska. När du inte har kontroll skapar detta stress, när stressen ökar tappar du lätt kontrollen över situationen.

Socialt stöd handlar om vilket stöd som ges från familj, vänner, chefer och kollegor. Finns det ett socialt nätverk minskar det riskerna för ohälsa samt stress på sin arbetsplats. Det har också påvisat att medarbetarna blir mer produktiva, gladare och mer öppna för ny kunskap om det sociala nätverket är bra. Medarbetarna känner sig uppskattade och bekräftade av andra kollegor, vilket genererar till att verksamhetens mål är lättare att uppnå (Karasek & Theorell 1990).

HR- funktion

HR har som främsta uppgift att stödja och vägleda både arbetsgivare och medarbetare i frågor som rör HR, och i arbetet för att uppnå uppsatta mål och strategier på ett effektivt sätt. HR ska vara med och utveckla metoder och resurser gällande anställning, utbildningar, ledarskap och arbetsmiljöfrågor. HR kan ge stöd och råd vid frågor som handlar om anställningsvillkor och lönepolitik, samt arbeta fram olika metoder för att främja samverkan mellan verksamheterna inom organisationen (Arbetsmiljöverket, 2016; Rennstam 2012, s. 414). Rennstam (2012, ss. 413–417) beskriver två generella strategier HR kan använda sig av, “mjuk” HRM och “hård” HRM.

Mjuk HRM främjar ett nära samarbete mellan chef och medarbetare gällande vilket engagemang man vill ha inom organisationen. Detta arbete görs för att medarbetarna ska kunna utvecklas på personligt plan, få de kompetensutbildningar som krävs för arbetsuppgiften. Det läggs stor vikt på hur mycket medarbetarna kan vara med att påverka utförandet av arbetsuppgifterna. Det behövs då att medarbetarna kan arbeta självständigt, vara flexibla, kreativa och vilja ta egna initiativ för att verksamheterna ska kunna uppnå mål och strategier på ett effektivt sätt (Rennstam 2012, s, 417).

Hård HRM arbetar främst med att hålla ett visst avstånd mellan chefer och medarbetare, chefen fördelar arbetsuppgifterna och kontrollerar noga att de följs för att uppnå effektivitet. Det finns inte så höga förväntningar på samarbete och medarbetarna har

inte heller så stora påverkningsmöjligheter på hur arbetet ska utföras (Rennstam 2012, s, 417).

Rennstam (2012) beskriver också att det vanligaste är att kombinera dessa två metoder inom organisationen, detta för att skapa en känsla av trygghet och gemenskap.

Hållbar Utveckling

För att en organisation ska fungera hållbar över tid behövs att ta vara på de resurser som finns och använda dessa på ett effektivt sätt. Resurserna behöver användas på ett sådant sätt så det inte påverkar framtida arbetets behov negativt. Hållbarhet handlar i stora drag om att främja utvecklingen av medarbetarens egna resurser i stället för att förbruka dem (Dellve & Eriksson 2016, s. 5).

Dellve och Eriksson (2016, s. 5) beskriver att hållbart utvecklingsarbete grundas på långsiktiga resultat, för att detta ska kunna uppnås krävs att det inte påverkar olika resurser som sociala, ekonomiska, ekologiska och humana. En annan aspekt som bör beaktas är om utvecklingsarbetet ska förbli hållbart, gäller att både chefen och medarbetaren har förutsättning att på bästa sätt skapa och utveckla de resurser som krävs för arbetsuppgiften, samt vara delaktiga i utvecklingsarbeten som är utmanande, inspirerande och hållbara på lång sikt. Agenda (2030) beskriver genom rimliga arbetsvillkor, lika löner för jämlikt arbete skapas en bättre produktivitet samt att hitta utvecklingsmetoder och system som kan bemöta ungdomar och vuxna till att vilja studera och arbeta.

Dellve och Eriksson (2016, s. 6) menar att hållbar utveckling kan delas in i fyra olika delar, syfte, handling, socialt och kulturellt. Varje del har betydelse, hur de samverkar med varandra på ett stödjande, utvecklande och ömsesidigt sätt medverkar till en hållbarhet inom organisationen, att varje funktion har betydelse. Hållbarhet handlar i stort om att motverka ohälsa, detta kan uppnås genom att möta de behov och krav som ställs på varje funktion inom verksamheten. Författarna beskriver också att förbättring av hållbarhet kan vara "regenerativ", vilket betyder att hållbart arbete blir det om det gynnar utvecklingen av medarbetarens egna resurser. En annan del av utvecklandet av hållbara organisationer är det humana och sociala, de belyser hållbarhet genom att

medarbetarna arbetar förebyggande för att utveckla resurser som gynnar de utmaningar som framtiden ställer. Vidare beskriver Agenda (2030) vikten av att främja trygghet och säkerhet i arbetsmiljön för alla medarbetare samt att skydda deras rättigheter kring en otrygg anställning.

Hållbart Ledarskap

Att vara chef är en komplex uppgift då vi hela tiden måste handskas med känslomässiga frågor som kan vara svåra att hantera. Det kan komma en känslig fråga som man inte är beredd på eller kritik som handlar om chefen som ingen vågar ta upp, detta är en del av de problem som chefer måste hantera (Sandahl, Falkenström & Knorring 2014, s.13). Att leda andra människor handlar om att skapa en ömsesidig relation mellan chef och medarbetare, medarbetaren behöver känna förtroende, tillit och respekt till dig som chef för att en verksamhet ska fungera framgångsrikt. Genom att skapa denna relation till sina medarbetare finns det större möjlighet för chef och medarbetare att nå verksamhetens mål, chefen behöver också känna till vilka drivkrafter medarbetarna har samt hur gruppen fungerar tillsammans (Bruzelius & Skärvad 2017, ss. 357-358).

Ledarskapet kan ha stor inverkan på välbefinnande, hälsa, sjukfrånvaro/närvaro samt arbetstillfredsställelse hos medarbetaren. Hur ledaren väljer att styra verksamheten har betydelse för hur utvecklingsarbetet ska bli framgångsrikt och hållbart, detta genom hur ledaren påverkar medarbetarens prestation, delaktighet och motivation. Tengblad (2009) menar att alla medarbetare behöver få vara delaktiga, engagerade, ansvarstagande samt kunna påverka sin egen arbetssituation. Det betyder då att du som chef behöver vara öppen för detta och stödja denna utveckling för att medarbetaren och organisationen ska kunna bli sammanlänkade.

Dellve och Eriksson (2016, ss. 8-9) beskriver skillnad mellan ledarskap och chefskap, där chefskapet utgår från att organisation och uppföljningar inom verksamheten, ledarskap utgår istället att skapa delaktighet och att medarbetarna strävar efter gemensamt uppsatta mål. Ledarskapet har därför en viktig roll när det kommer till att främja utveckling och viljan till förändring samt att få medarbetarna att vara delaktiga i utvecklingsarbetet, det är inte genomförbart till hållbart utvecklingsarbete om man inte

får med sig medarbetarna. Medarbetarskap handlar om att varje medarbetare ansvarar för sina arbetsuppgifter, skapar gemenskap samt rör om sitt eget välmående. Det är viktigt att det finns tillit och bra kommunikation mellan ledaren och medarbetaren för att det ska bli ett hållbart ledarskap och medarbetarskap.

Chefen har det formella ansvaret när det kommer till att arbeta förebyggande utifrån arbetsmiljö, chefer utgår från Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2015:4) gällande social och organisatorisk arbetsmiljö. Föreskrifterna styr de kunskapskrav chefer behöver för att kunna arbeta med förebyggande åtgärder utifrån den organisatoriska arbetsmiljön gällande ledning, styrning, fördelning av arbetsuppgifter, delaktighet, handlingsutrymme resurser och ansvar gentemot alla inom verksamheten. Chefen ansvarar också för den sociala arbetsmiljön som handlar om samarbete och stöd mellan chefer och andra kollegor samt socialt samspel. Författarna menar också att beroende på vilka krav och resurser som finns, påverkar detta chefers hållbarhet och motivation, detta har stor betydelse för vilka möjligheter det ger för ett bra ledarskap samt vilka effekter det blir för verksamheten (Dellve & Eriksson 2016, ss.9, 24).

Det finns dock en del faktorer som kan påverka ledarskapets hållbarhet, genom en otydlighet och för starkt styrande kring ansvar och rättighet, tidsbrist då det är för mycket administrativt arbete, beslutsfattande gällande resursfördelningen inom organisationen samt att det lätt skapas värdekonflikter gällande de ekonomiska resurser som inte stämmer överens med de prioriteringar som arbetet kräver. Det skapas stress om arbetsuppgifterna tränger sig på privatlivet och det inte finns möjlighet till återhämtning. Beroende på vilken befattning och lojalitet du besitter inom organisationen finns större förutsättningar för inflytande över resursfördelningen. (Dellve & Eriksson 2016, ss. 25-26).

PROBLEMFORMULERING

Chefen har ett omfattande arbetsmiljöansvar inom verksamheten. För att arbetet ska kunna ske systematiskt behövs tydliga rutiner och arbetssätt, vilket kräver struktur och samverkan inom vård och omsorgssektorn.

Utifrån forskning kring den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, används tidigare forskning med hjälp av vetenskapliga artiklar, litteratur samt styrdokument utifrån Arbetsmiljöverket, som berör den problemformulering vi ställt. Arbetsmiljölagen (SFS 1977:60) 3 kap. 1 § belyser vikten av att både chefer och medarbetaren behöver samverka för att det ska bli en bra arbetsmiljö. Arbetsmiljölagen (1977:60) beskriver vidare i 3 kap. 2 § att det är chefens ansvar att leda, planera och kontrollera att verksamheten uppfyller de krav som ställs för att uppnå en god arbetsmiljö (SFS 1977:60).

Strömberg, Engström, Hagerman och Skytt (2019) menar att ledarskapet har en betydande påverkan för en hälsosam arbetsmiljö samt för att öka arbetsglädjen hos medarbetarna.

Då det många gånger inte diskuteras öppet om hur chefers arbetsmiljöansvar påverkar hur verksamheterna bedrivs, är det viktigt att få ta del av hur chefer inom vård och omsorgssektorn upplever det organisatoriska och sociala arbetsmiljöansvaret. Utifrån undersökningen finns det flera områden som behöver beaktas och arbeta vidare med för att chefer på enhetsnivå ska klara av att arbeta under drägliga arbetsförhållanden.

SYFTE

Syftet med studien är bidra med kunskap om hur chefer inom vård och omsorg upplever det organisatoriska och sociala arbetsmiljöansvaret.

METOD

Ansats

I studien har vi använt oss av en kvalitativ innehållsanalys med induktiv ansats, följd av semistrukturerade intervjuer. Danielsson (2017, ss. 290-291) beskriver att en intervju med induktiv ansats, utgår författaren från deltagarnas upplevda berättelser inom en särskild situation. Vidare beskriver författaren att utifrån resultatet av intervjuerna skapas huvudkategorier och subkategorier.

Intervjuerna analyserades med induktiv innehållsanalys enligt en beskrivning som Elo och Kyngäs (2008) tagit fram. Elo och Kyngäs (2008) beskriver att genom att använda induktiv innehållsanalys innefattar denna process öppen kodning, kategorier och tankeskapelse. Genom att använda oss av kvalitativ intervju gav det en större förståelse utifrån chefernas erfarenheter och upplevelser. På så vis har vi fått en djupare förståelse om hur enhetschefer upplever det sociala och organisatoriska arbetsmiljöansvaret.

Danielsson (2017, s.145) beskriver att i en semistrukturerad intervju utformas frågorna i ett visst mönster, men behövs inte tas i den ordningen, utan författaren anpassar frågorna beroende på vad som kommer upp under intervjun. Beroende på vilken information som framkommer ges det möjlighet att ställa följdfrågor. I början på våra intervjuer ställde vi några bakgrundsfrågor gällande erfarenhet, ålder, antal medarbetare och utbildningsnivå. Detta för att få en överblick om vilka förutsättningar varje chef har, se bilaga 1.

Urval

Intervjuerna består av sex chefer på enhetsnivå som arbetar inom vård- och omsorg, av dessa sex var det fem kvinnor och en man. Cheferna vi intervjuade var mellan 32–50 år

och alla har en utbildning efter gymnasiet samt någon typ av vårderfarenhet. Erfarenheten som chef var varierande från 2–20 år, två chefer hade arbetat som chef tidigare. Antalet medarbetare var varierande mellan 30–90 medarbetare. Henricson och Billhult (2017, ss. 115-116) beskriver att genom att göra ett strategiskt urval väljer forskaren ut specifika kategorier, som kan bidra till att studiens frågeställning besvaras med större variation utifrån kön, ålder och erfarenhet. Urvalet som gjordes bestod av personer i chefsposition av olika åldrar, kön, erfarenhet som arbetar inom vård och omsorg, detta för att få en större variationsbredd.

Vi intervjuade chefer inom både inom Hemtjänst och Vård och omsorgsboende, i en mindre och en större kommun i Västra Sverige. Detta för att få en större spridning och minimera risken för att det någon koppling mellan cheferna och författarna. För att säkerhetsställa att de chefer som deltog i intervjuerna inte ska härledas, har vi exkluderat deras namn detta då vi inte vill jämföra chefer med varandra utan vi vill få en bättre förståelse för chefers upplevelser. Kjellström (2017, s. 73) menar att en metod för att bevara konfidentialiteten är att byta ut namn på deltagaren, orten och arbetsplatsen.

Datainsamling

Vi valde att intervju chefer som arbetar inom vård- och omsorg då vi anser att det kunde ge svar på vår frågeställning bäst. För att hitta chefer som var villiga att delta i intervjuerna, skickades ett informationsbrev till verksamhetschefen där vi fick ett godkännande att intervju chefer, se bilaga 2. Vi fick därefter svar på potentiella chefer som kunde tänka sig att delta. Vi tog själva kontakt med de informanter som vi ville ha med i vår studie. Cheferna fick då ett information/samtyckesbrev, se bilaga 3. Därefter valde vi i olika kommuner chefer utifrån ålder, kön och erfarenhet för att få en spridning samt för att se om upplevelsen skiljer sig mellan kommunerna. Majoriteten av chefer var kvinnor, några föll bort då de kände att de var brist av tid. Eftersom vår egen tidsram var kort, valde vi då att gå vidare till de andra chefer som erbjudit sig eftersom behovet att komma i gång omgående var en prioritet. Vi hade som alternativ på intervjuer antingen fysiskt eller digitalt, alla informanter valde att träffas fysiskt. Henricson och Billhult (2017, s. 115) beskriver att genom att använda kvalitativ

metod behöver forskaren kunna vara flexibel och anpassningsbar utifrån informantens behov.

Datainsamlingen utfördes med kvalitativ metod med semistrukturerade induktiva intervjuer. Kvalitativ metod använde vi för att fånga upp chefernas upplevelser och för att få en djupare förståelse av hur de känner och tänker. Det genuina med semistrukturerade intervjuer är att genom att följa intervjuguiden ges möjlighet att ställa följdfrågor beroende på hur informanten svarar. Detta ger en mer öppen dialog i intervjun och eftersom svaren skiljer sig får man möjlighet att ta del av olika upplevelser. Vi spelade in alla intervjuer och varje informant meddelades när vi startade samt när vi avslutade intervjuerna. Genom att samla in data utifrån intervjuer innebär att det sker en dialog mellan studenten och informanten, studentens roll är att ställa frågor och sedan lyssna in aktivt (Bryman 2020).

Vi använde semistrukturerade intervjuer med alla deltagare, vilket skapar större flexibilitet. Vid val av en flexibel intervjuguide spelar ordningen inte så stor roll så länge alla frågor blir besvarade och deltagarna kan uttrycka sig mer fritt. Då vi intervjuade sex olika individer behövs det en viss anpassningsförmåga, detta då de har olika upplevelser. Bryman (2022) beskriver att det ändå är viktigt med struktur i intervjuerna för att se till att materialet går att jämföra. Strukturen hade vi genom att dela upp intervjun i olika teman. Vi startade varje intervju med bakgrundsfrågor för att kunna skapa ett sammanhang utifrån chefernas svar. Därefter fortsatte vi med huvudfrågorna som vi delat upp i fyra olika kategorier, se bilaga 1.

Dataanalys

För att utföra analysen av insamlat material har vi använt oss av en kvalitativ innehållsanalys där vi utgått från Elo och Kygnäs (2008). Intervjuerna gjorde vi både tillsammans och enskilt och vi inhämtade samtycke från varje informant gällande att spela in intervjuerna. Intervjuerna var varierande och varade mellan 15-60 minuter och spelades in med röstinspelare på en mobiltelefon. Efter varje intervju transkriberades och analyserades intervjuerna ganska omgående och skrevs ner i löpande text, dessa tog olika lång tid beroende på hur långa intervjuerna var. Genom att göra en transkribering

och lyssna på intervjuerna efteråt ger det möjlighet att kunna ta del av varje informants upplevelse.

Enligt Elo och Kygnäs (2008) kan analysprocessen delas in i tre olika skeden, förberedelsefas, organisationsfas och rapporteringsfas. Meningsbärande enheter har hittats, sedan kodats och sorterats utifrån skillnader och likheter. Utifrån koderna har det skapats fjorton underteman och fyra huvudteman som presenteras i resultatet. Utifrån resultatet har vi fått fram huvudteman som resurser, ansvar för medarbetaren, förebyggande och hållbarhet i arbetet och ledarskap. De underteman som påträffas under resultatet är för att hjälpa till att skapa en grundligare förklaring av chefernas upplevelser.

Danielsson (2017, s.145) beskriver vikten av att lyssna fler gånger på varje intervju för att kunna korrigera texten så den blir exakt, då det kan vara text som skrivits in felaktiga eller försvunnit. Vi markerade eventuella pauser, skratt och känslouttryck i materialet för att lättare förstå sammanhanget i den nedskrivna texten. Utifrån det insamlade materialet kunde vi hitta teman från resultatet som var relevant utifrån vår frågeställning. Vi kodade de upprepade ämnen och begrepp i egenskap av likheter och olikheter för att hitta det som var av relevans för vår frågeställning och syfte se tabell 1. För att de inspelade intervjuerna inte kommer obehöriga tillhanda har dessa raderats från den mobiltelefon vi använt oss av.

Tabell 1. Exempel på analysprocessen

Meningsbärande enhet	Kod	Undertema	Tema
-----------------------------	------------	------------------	-------------

Min arbetsbelastning är inte rimligt med de arbetsuppgifter jag ansvarar för, känns som att jag aldrig blir färdig. Finns alltid nått att göra och tiden är knapp	För många arbetsuppgifter inom tidsramen skapar en högre arbetsbelastning	Känslan att inte hinna med	Resurser
---	---	----------------------------	----------

Etiska överväganden

Vetenskapsrådet (2017) beskriver för att genomföra en forskningsstudie är det viktigt att följa de riktlinjer och rekommendationer som tagits fram gällande genomförande, kvalitet och resultat då detta har en betydande aspekt i etiska överväganden.

Vetenskapsrådet (2017) belyser fyra etiska grundregler att förhålla sig till, *samtyckeskra*vet, *informationskra*vet, *nyttjandekra*vet samt *konfidentialitetskra*vet.

*Samtyckeskra*vet är en grundregel som belyser vikten av att den som deltar i en forskningsstudie har rätt att bestämma om sin medverkan (Vetenskapsrådet 2017). I informationsbrevet har deltagarna fått information om att det är frivilligt att medverka i studien och att de när som kan avbryta sin medverkan utan orsak. Samtliga deltagare har godkänt att den information de lämnar får användas i studien genom att skriva på informationsbrevet.

*Informationskra*vet är en grundregel som belyser vikten om att informera deltagarna om studiens syfte och tillvägagångssätt för de deltagare som väljer att delta i studien (Vetenskapsrådet 2017). Inför varje intervju fick deltagarna informationen både skriftligt och muntligt.

*Konfidentialitetskra*vet är en grundregel som innebär att varje deltagare som deltar i studien ska aidentifieras och behandlas så ingen utomstående ska kunna härleda till någon specifik deltagare (Vetenskapsrådet 2017). De intervjuer som spelades in benämndes inte deltagarna med namn utan med siffror, detta för att säkerhetsställa att ingen kan förstå vem vi intervjuat. När studien är klar har vi raderat den information som varje deltagare lämnat för att det inte ska kunna hamna hos någon obehörig.

Nyttjandekravets grundregel betonar att den information som forskaren har samlat in får endast användas i forskningssyfte (Vetenskapsrådet 2017). Varje deltagare har i enlighet med nyttjandekravet fått information om att den information de lämnat endast används i forskningssyfte. Vetenskapsrådet (2017) beskriver också att ett övergripande mål med forskning där vi tar del av nya kunskaper kan hitta lösningar på problem samt att det skapas gynnsamma värden och förståelse för det samhället vi lever i.

RESULTAT

Studien är en analys av hur chefer på verksamhetsnivå upplever det organisatoriska och sociala arbetsmiljöansvaret. När intervjumaterialet analyserades har vi kommit fram till fyra huvudteman och underteman kopplade till dem, se tabell 2.

Tabell 2. Tema

Huvudtema	Undertema
Resurser	Stöd Arbetsfördelning Ekonomi Tydlighet
Ansvar för medarbetaren	Delaktighet Tillgänglighet Utbildningsmöjligheter Arbetsmiljö och samverkan

Förebyggande och hållbarhet i arbetet	Förutsättningar Nåbara mål Relationsskapande
Ledarskap	Ledarstil Kommunikation Interaktion

Resurser för ledarskapet

I detta huvudtema beskrev deltagarna vikten av att veta vilken arbetsfördelning som finns, hur de ska förhålla sig till ekonomin och vikten av att ha tydlighet samt att få stöd i sitt uppdrag.

Stöd

Utifrån intervjuerna är cheferna överens om att de får ett bra stöd från deras närmsta chef. Flera av cheferna hade däremot önskat en närmare kontakt med personalenheten HR, då de sällan träffas utan det är mycket mer mejl och telefonkontakt. Cheferna hade uppskattat om HR enheten närvarade mer på verksamhetsledningens möten, då de upplever att samarbetet blir bättre vid fysiska möten. De chefer som arbetat en längre tid tycker ändå att det fungerar bra då de har bra koll på vilka resurser det finns att tillgå och har därför en fördel i hur de kan argumentera för sin sak.

från min chef har jag ett bra stöd. däremot så är min upplevelse i den här förvaltningen att kulturen är inte så bra, det är inte så mycket att man ska hjälps åt och samarbeta, utan det är mer att man får sköta sitt.
(Chef 2)

Cheferna upplever stödet olika om vilket stöd det finns att tillgå inom organisationen, vilket kan bero på att det har olika lång erfarenhet inom organisationen. Många av cheferna önskar en mer tydlighet från HR avdelningen samt att de är behjälpliga med

framtagandet av arbetsmaterial och rutiner till verksamheterna, samt mer stöd i rehab ärenden som cheferna upplever som väldigt tidskrävande.

Arbetsfördelning

Chefernas uppfattning gällande hur arbetsfördelningen ser ut inom verksamheterna var olika, några av cheferna upplever att ledningen inte tar hänsyn till hur många arbetsuppgifter man har gentemot arbetstiden.

Man jobbar mycket med att ifrågasätta i stället för att vägleda, och gör man då kanske något avvikande så är det inte okej...men det är också där då man själv då försöka uppmana sina medarbetare till att vara kreativa och komma med lösningar att ta egna initiativ men man känner som chef att man inte får de. (Chef 3)

Det upplevs också av några av cheferna att de känner sig kontrollerade och styrda, när de i stället hade önskat att få lite bättre vägledning, medan andra tycker att det finns på lång sikt men inte för stunden.

Ekonomi

När det kommer till att kunna påverka beslut från ledningen upplever cheferna att det är svårt då det många gånger handlar om att förhålla sig till lagar och förordningar. Cheferna upplever också att de är styrda utifrån ekonomi, då mycket handlar om att hålla budgeten.

Ja vi har ju en budget som ska hållas och och nu är det ju mer än någonsin, det har ju alltid varit + -0 resultat som man ska hålla, och det spelar ju väldigt stor roll vilket handlingsutrymme man har i att göra saker. Men på det stora hela så tror jag ändå... liksom att har man med sig personalen i det här med att förstå- varför vi måste hålla budget. (Chef 6)

Några av cheferna upplever att det är viktigare att hålla budget än att ha en bra arbetsmiljö för både chefer och medarbetare.

Tydlighet

Några chefer upplever att utrymmet för att fatta egna beslut är stramt och kräver förankring med högre uppsatta inom ledningen men det kan vara svårt att få igenom de krav verksamheten kräver, det blir då att de får handla impulsivt vilket kan få konsekvenser för arbetsmiljö och arbetsbelastning.

Det är också svårt, det är klart man kan ju lyfta med medarbetarna att man på vissa punkter "hur"... - hur jobbar vi med det men det är inte så himla brett. nej jag tycker inte att man som chef har så mycket att röra sig med. (Chef 2)

Flera av cheferna beskriver att uppdraget de har är tydligt i teorin men att det inte finns tillräckligt stort handlingsutrymme för att skapa bra förutsättningar för både dem själva och medarbetarna.

Ansvar för medarbetarna

Under detta huvudtema beskriver cheferna vikten av att få medarbetarna delaktiga i tagna beslut, vad det finns för utbildningsmöjligheter, vikten av en god arbetsmiljö samt att vara tillgängliga för sina medarbetare.

Delaktighet

Cheferna beskriver utifrån intervjuerna att de vill få med sig medarbetarna att påverka sin egen arbetsmiljö genom hur vi pratar med och om varandra. Många av cheferna tycker det är viktigt att prata om beslut som kommer från ledningen, att de diskuterar hur de ska arbeta för att uppfylla målen samt för att medarbetarna ska bli mer delaktiga har de möjlighet att till exempel lägga sitt eget schema som gör att de kan påverka när de vill vara lediga och hur de vill arbeta.

det vill säga hur arbetet utförs och på vilket sätt man väljer att kommunicera med varandra i arbetet så att det är en bra arbetsplats, det är ju det här... och en bra arbetsmiljö, det är ju där man kommer till arbetet och känner sig välkommen och man vet vad som förväntas att man ska göra. (Chef 2)

Det är också avgörande hur chefer och medarbetarna kommunicerar med varandra, detta menar enhetscheferna ökar trivsel, tillit och relationerna i gruppen och till chefen.

Tillgänglighet

Flera av cheferna belyser att för många medarbetare försvårar arbetet till att ha de individuella relationerna med medarbetarna som skulle behövas, de upplever att det är mycket möten och arbetsgrupper de ska vara med i och då hinner de inte fånga upp alla medarbetare.

Också svårt att mäta med att få ut informationen, och sen att behöva fånga upp alla medarbetare och deras behov. Det är för många medarbetare under en för att man ska kunna tillgodose det. De som de medarbetare som jobbar på, det är lätt att de kommer i skymundan för dom hinner man inte lägga så mycket tid på. (Chef 4)

Cheferna ansågs sig vara otillräckliga gentemot sina medarbetare vilket påverkades av för stora arbetsgrupper, som i sin tur resulterar till en dålig arbetsmiljö för både chef och medarbetare.

Utbildningsmöjligheter

Flera av cheferna beskriver att det inte finns så många utbildningar gällande arbetsmiljö för medarbetarna, utan det är mest de generella som brand, förflyttning och hygienutbildningar som erbjuds. Medan några andra chefer beskriver att de har utbildningar att erbjuda och att de uppmanar medarbetarna att göra dessa utbildningar på egen hand, då chefens ansvar är att informera om möjligheterna sedan är det

medarbetarna som behöver flagga om det finns brister i arbetsmiljön. Så det är viktigt att det finns en öppen dialog på arbetsplatsen.

Personalen har väl inte erbjudits så mycket utbildningar i just arbetsmiljö- det är väl typ så som brandutbildningar och sånt som de får gå. (Chef 1)

Det ser olika ut inom verksamheterna gällande tillgång till utbildningar, men flera av cheferna beskriver att de går utbildningar tillsammans med skyddsombuden gällande arbetsmiljön men för medarbetarna finns inte mycket att erbjuda.

Arbetsmiljö och samverkan

Utifrån arbetsmiljö för medarbetarna, arbetar cheferna med en årsplanering där det framgår tydligt vilka delar inom arbetsmiljön de ska diskutera och vilken tid på året detta ska göras.

Några chefer upplever att det är tidskrävande att få fram materialet på egen hand, eftersom det tar mycket tid, så lägger de över det ansvaret på medarbetarna att de får läsa igenom materialet. Detta blir inte optimalt, då syftet är att medarbetarna ska ha möjlighet att diskutera materialet för att känna att de är trygga med de rutiner, arbetssätt och riktlinjer som krävs för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter.

har man ordning och struktur i botten så blir det lättare att planera för din egen arbetsmiljö utifrån den strukturen... (Chef 3)

Det framkom från flera av cheferna att de krav som verksamheten ställer på medarbetarna inte är rimliga i relation med vad det finns för resurser att tillgå för att de ska kunna arbeta utifrån en hälsosam arbetsmiljö, då det uppstår olika situationer på arbetsplatsen som periodvis kräver större resurser som tyvärr budgeten inte räcker till, påverkar detta medarbetarnas arbetsmiljö betydligt.

man ska kunna dokumentera, genomförandeplan, ta hand om avdelningen vilket är svårt när man är så kort, jag har inte så mycket

att spela med, så man ställer väldigt mycket höga krav på medarbetarna som de ska utföra men de inte har resurser till det. (Chef 2)

Dock var det några av cheferna som menar att om deras medarbetare är i behov av extra resurser för att arbetsmiljön ska bli bättre för medarbetarna så tar de tag i det och den ekonomiska biten får då komma i andra hand

vi kan ju bestämma själva över vår arbetsmiljö, och är det något som vi behöver köpa in så gör vi det. Och är det något som är liksom... för personalen också, behöver de någonting, ja men då löser vi det liksom... (Chef 5)

Förebyggande och hållbarhet i arbetet

Under detta huvudtema beskriver cheferna om att det är viktigt att vara tydlig och att arbeta förebyggande. Cheferna beskriver också att det är viktigt att få med sig medarbetarna att vara delaktiga för att uppnå verksamhetens mål.

Förutsättningar

Att arbeta förebyggande inom sina verksamheter är A o O för att bedriva en fungerande arbetsplats. Cheferna är överens om att genom att vara tydlig med vad som ska utföras skapas en hållbarhet i verksamheten. Men det är flera av cheferna som upplever att ledningen inte alltid ger de förutsättningarna som krävs för att utföra uppdraget på bästa sätt.

jag tror man måste bara planera det bättre och vara tydlig med vad som förväntas av varje medarbetare vid given tidpunkt och att man inte kommer ut 2 dagar innan om någonting, det gör jag ju fortfarande men det beror ju på att jag får det väldigt sent till mig själv. (Chef 1)

Flera av cheferna beskriver att det är viktigt att vara tydlig och skapa realistiska förutsättningar för sina medarbetare att nå målen. Många av cheferna menar dock att det är svårt att tillgodose då det kommer nya direktiv från ledningen som ska verkställas med kort varsel.

Nåbara mål

Enhetscheferna beskriver vikten av tydliga och nåbara mål gjord utifrån en god planering och delaktighet för att nå bättre prestationer och kvalitet baserat arbete från sina medarbetare. Genom ett transparent arbetssätt och tydlig styrning av verksamhetsmålen skapas en trygg arbetsplats.

det läggs ju väldigt mycket på chef, och sen ska det ut till verksamheten, ut till medarbetarna, och det är en svår arbetsuppgift. Motstånd. Man ska tro på det själv, för att man ska kunna föra det ut, och det är mycket som förändras hela tiden och det tar tid... det är ingenting man kan göra på en vecka. (Chef 3)

Relationsskapande

Flertalet av cheferna påtalar vikten av att träffas ofta för att diskutera och resonera kring verksamhetsfrågor och beslut, då det många gånger upplevs att det diskuteras på lunchraster och korridorer vilket inte är optimalt. Genom att skapa fler kommunikationskanaler så som fler möten, möjliggör man för medarbetarna att känna sig delaktiga i utvecklingsarbetet och de känner glädje att komma till sin arbetsplats. Genom att ha strukturerade möten där man lugnt sitter ner och pratar skapas förtroende från medarbetarna.

det är ganska klara direktiv om vad som ska utföras. De jag ändå får till mig att jag ska arbeta med brukar jag göra tillsammans med mina grupper, på APT tar fram "huret", att det är viktigt att man involverar medarbetarna. (Chef 4)

Chefens förmåga till att hålla sig neutral och hålla god min även i stressiga situationer är av vikt för att inte spilla över sina egna känslor över arbetsgruppen.

Det ska vara något positivt...det ska inte upplevas från deras håll då..
även om jag kan känna att det är stressigt, att det blir en pålagring att
det...nu ska vi göra det här för att hinna... för att hinna med det...utan
jag ska ju presentera det lugnt och taktiskt för att personalen ska få
bästa förtroendet inför uppgiften, det är ju det... det handlar om hela
tiden. (Chef 6)

Som chef behöver man ha egenskapen att vara lugn och flexibel och inte avspegla sina egna känslor i arbetet. Om en uppgift som kan uppfattas "jobbig" ändå måste utföras, så behöver chefen kunna få med sig gruppen på ett positivt sätt utan negativ anspelning.

Ledarskap

Under detta huvudtema beskriver cheferna att vilken ledare du väljer att vara har betydelse för hur verksamheten utvecklas utifrån bra kommunikation och interaktion.

Ledarstil

Cheferna beskriver lika utifrån hur de tycker att en ledare ska vara, lyhörd, närvarande, bra kommunikation mellan medarbetare och chef.

Att få med sig medarbetarna och arbeta tillsammans med de direktiv som kommer från ledningen är en viktig del i utvecklingsarbetet. Att vara tillgänglig, genom att medarbetarna vet att, även om de inte är på plats går det bra att mejla eller skicka sms och att medarbetarna vet att de alltid kan vända sig till dem i olika frågor eller situationer, samt att man pratar med varandra och inte om varandra för att skapa arbetsglädje på arbetsplatsen. Samtliga chefer beskriver att det är viktigt med ett tydligt och närvarande ledarskap, dock tror ingen av de intervjuade enhetscheferna på ett auktoritärt ledarskap.

visar med hela handen, då skulle nog personalen fly fältet. (Chef 2)

För att få hela verksamheten till att nå mot gynnsamma gemensamma mål är det viktigt att vara tillgänglig och kunna fånga upp och synliggöra eventuella avvikelser eller negativa ansatser för verksamheten, dock tydliggör samtliga chefer vikten utav att lyfta positiva insatser och gynnsamma initiativ från medarbetarna och verksamheten. Cheferna beskriver också vikten av samhörighet och gemenskap i arbetsgruppen och bjuda lite på sig men att inte bli för privat då det lätt kan skapas konflikter eller skapas favoriseringar, utan att hålla det på ett professionellt plan och samtidigt visa intresse för medarbetarnas önsknings och behov.

vara sig själv och en del gänget men ändå kunna fatta beslut som inte någon i gänget kan fatta. (Chef 6)

Cheferna menar att förmågan att hantera och lösa problem är en del av rollen, genom att arbeta strategisk, systematisk och förebyggande med tydliga mål och arbetssätt är det lättare att hantera konflikter i arbetsgruppen.

Vi bedriver vård och omsorg och då är det väldigt viktigt med en tydlighet, men ännu viktigare med en ödmjuk personlighet, för att undvika konflikter med anhöriga och kund. (Chef 5)

Genom att behandla alla likvärdigt skapar man en bra arbetsmiljö och välmående hos medarbetarna. Det är också lättare att hantera komplicerade frågor från brukare och anhöriga när alla är trygga med vilka mål verksamheten har.

Kommunikation

Många av de intervjuade enhetscheferna menar att de är en grundläggande del för arbetsmiljön att medarbetarna får utrymme till att delge sina erfarenheter och tankar för verksamheten, i form av individuella och gemensamma möten såsom medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar. Det gäller då för chefen att kunna vara mottaglig för dessa samtal och lyssna in och använda sig av medarbetarnas erfarenheter och tankar. Genom att ge medarbetarna utrymme till att diskutera, planera och verkställa idéer och vara delaktiga i förbättringsarbetet, bidrar det till utveckling, engagemang och positiva resultat.

men det är viktigt att prata om elefanten i rummet för den som slutar prata om den elefanten, den kommer sluta och vara tydlig! den kommer sluta att vara snäll mot sig själv också... den kommer jobba ihjäl sig och kommer inte vara tydlig med att han/hon mår dåligt. (Chef 4)

Samtidigt är det viktigt att ge tillit till sina medarbetare, genom att kunna kommunicera med dem på ett objektiva och relationsskapande sätt så skapar man en miljö där medarbetarna inte känner sig övervakade och kontrollerade.

Jag kan inte gå och kontrollera allting, utan jag litar på att de gör sina arbetsuppgifter sen självklart måste de kunna använda mig som ett bollplank. (Chef 1)

Interaktion

Cheferna menar att det är viktigt att man är tydlig i sitt ledarskap för att tillsammans med sina medarbetare för att nå gemensamt uppsatta mål, detta påverkar verksamhetens resultat på ett positivt sätt. För att tillgodose detta beskriver cheferna att man behöver vara lyhörd, rättvis, delaktig och skapa utrymme för varje medarbetares behov.

jag behöver nog bli mer en gänget inom någon mening, där man vet vad jag har för plats- då att jag menar att jag är på fotbollsplanen liksom men jag är inte någon domare, utan jag är mer coachen/ tränaren som springer runt då liksom och talar om vad som händer. (Chef 1)

När medarbetarna känner sig delaktiga att påverka olika beslut resulterar detta oftast till bättre prestation.

vara lyhörd inför hur folk mår och att man i ödmjuk som chef in för att det inte bara jobbet som ska hinnas med, det är fritiden och det är ju barnen och det är de personliga intressena och... och vara lite mänsklig därifrån... (Chef 3)

Samtliga chefer benämner vikten av ödmjukhet och medmänsklighet då de arbetar både med människor och för människor. Cheferna menar också att det är viktigt att skapa förtroende och visa tillit till medarbetarna.

DISKUSSION

Resultatdiskussion

Utifrån chefers upplevelse av det organisatoriska och sociala arbetsmiljön som omnämns under syftet, framkommer det i vår studie att chefer upplever en otillräcklighet samt att hinna med de arbetsuppgifter de ålagts. Cheferna beskriver vilka utmaningar samt faktorer som kan påverka, samt hur verksamhetens arbetsmiljö kan förbättras genom tillgång till verktyg, stödresurser och rimlig arbetsbelastning.

Det har visat sig hur den nya reformen, verksamheternas prägel och organisation inverkar på arbetet, genom en ökad arbetsbelastning, där känslan av mindre egenkontroll, och mindre tid för reflektion eller återhämtning ges, särskilt med hänsyn till arbetets intensitet, mer press och en stressad arbetsmiljö för arbetstagarna (Vendramin & Parent-Thirion 2019). Den stora frågan är om en effektivitetshets och budget i balans påverkar till att det skapas obalans mellan de krav som ställs till att uppnå uppsatta mål. Utifrån analysen av intervjuerna framgår det att cheferna önskar ett bredare stöd från ledningen. Önskvärt var att stödfunktionerna är mer delaktiga på möten, behjälpliga att ta fram material till möten eller att vara delaktiga i rehabärenden då arbetsbelastningen upplevs hög. Krav kommer att finnas från både ledning, medarbetare, brukare och anhöriga kring hur du skall agera, leda och vilka ansvar som åligger i uppdraget. Det är därför viktigt att veta vad som ingår i uppdraget och vilka

lagar, riktlinjer, värden och organisatoriska rutiner som ingår i att följa i arbetet som chef (Nyström 2009, ss.7-9). Genom ett tydligt uppdrag där det beskrivs vilket ansvar och mandat chefen har rätt till att arbeta med, det blir då lättare att sätta tydligare gränser för vad som är genomförbart utifrån uppdraget.

I den offentligt styrda välfärdsorganisationen har Vård- och omsorgssektorn fått en betydande roll, det ökade intresset från landets invånare och media har blivit betydande för hur verksamheterna behöver utvecklas (Holmberg 2003). De förändringar som behöver ses över påverkar både medarbetarna och de som använder sig av verksamhetens tjänster.

Cheferna som leder verksamheterna beskriver att det ställs högre krav och större förutsättningar för att driva verksamheten att bli mer attraktiv och effektiv arbetsplats. För att uppfylla dessa krav behöver varje verksamhet ta vara på både den befintliga samt nya kompetenser som redan finns, det behöver arbetas fram nya arbetsmetoder för att tillgodose de olika behov verksamheten kräver. Holmberg (2003) bekräftar att det är en stor utmaning för cheferna då de sedan tidigare har krav på att verksamheten ska vara kostnadseffektiv, men samtidigt hålla en hög kvalitet vad gäller brukarens föränderliga behov och krav, samt medarbetarnas arbetsmiljö.

Flera av cheferna belyser att det behövs tydlighet och struktur då de har ganska stora arbetsgrupper. Dellve och Wolmesjö (2016, s. 30) beskriver precis det cheferna menar, en förutsättning för att verksamheten ska fungera behövs en organisationsstruktur med tydliga mål, stöd från kollegor och ledning samt ett bra ledarskap. Dellve och Wolmesjö (2016, s. 27) menar också att inom de verksamheter där chefer har många medarbetare, är det betydande vilket stöd från ledning och andra chefskollegor de får för hur chefer ska hålla över tid.

Cheferna beskriver att de många gånger känner sig kontrollerade då de behöver förhålla sig till alla regler och rutiner, detta beskriver även Holmberg (2003) att de chefer som arbetar inom offentlig sektor har inriktning på regler och rutiner samt kontroll och styrning eftersom de måste förhålla sig till politisk styrda beslut. Det ger därför inget

större utrymme för de chefer som har egna idéer om hur de vill leda sin verksamhet. Holmberg (2003) beskriver att en orsak till detta kan vara att i den offentliga sektorn har man utgått från Webers byråkrati, där huvudspåret har varit att inrikta sig på just regler och rutiner, i stället för att låta den enskilde chefen styra över hur arbetsuppgifterna behöver utföras.

Utifrån chefernas beskrivning av känslan om kontrollerande och styrande verksamheter, finns ett stort behov av nytänk och utveckling inom Vård- och omsorg, detta bekräftas i föreskriften AFS (2015:4) som beskriver hur verksamheterna genom ett förebyggande och futuristiskt promotivt arbetssätt, kan skapa lönsamhet för verksamheter inom kategorin vård- och omsorg.

Utifrån resultatet framgår att alla chefer vill att deras medarbetare ska vara så delaktiga i verksamheten som det går, några verksamheter arbetar med att medarbetarna kan lägga sitt eget schemaexempel, detta bekräftar Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg (2006) att ett förebyggande arbete för en god arbetsmiljö kräver ett ständigt arbete i förbättrings och kvalitetshöjande syfte. Genom ett krav på struktur, samarbete och delaktighet i form av till exempel individuella schemaläggningar av personalens arbetstider, så ger man medarbetarna möjligheter att påverka sin arbetstid.

Känslan av otillräcklighet kan bidra till att vilja fortsätta sitt arbete med målet att bli klar, dock som en av cheferna säger "så räcker tiden aldrig till, det finns alltid något mer att göra" vilket kan göra att gränserna mellan arbetsliv och privatliv suddas ut och blir otydlig och tillgången till arbetsuppgifterna via integration och kommunikationstekniken såsom bärbara arbetsdatorer och mobiltelefoner utgör därmed möjligheten till att fortsätta arbeta under sin fritid. Genom den ständiga tillgängligheten ligger det på den enskildes ansvar att avgränsa arbetet (Allvin et al., 2006). Cheferna har en gemensam upplevelse kring hur tidsbristen uppstår delvis på grund av behovet att de skall vara ständigt nåbara vilket även medför att de flertalet gånger blir avbrutna av oplanerade saker som kommer emellan.

Utifrån resultatet beskriver flera av cheferna att det är svårt att hinna med alla arbetsuppgifter inom befintlig arbetstid, då de känner att de många gånger blir avbrutna samt att de hela tiden förväntas vara tillgängliga på både mobil och mejl. Detta bekräftar Nyström (2009) att chefer bOLLAS mellan många arbetsuppgifter under en begränsad tid och blir där emellan ständigt avbruten i sitt arbete. Exempel på det är att hantera olika typer av frånvaro, upptäcka konflikter och situationer samt nedskärningar inom verksamheten.

Flera av cheferna beskriver att de ofta fick till sig beslut och information om förändringar som ska verkställas inom ett kort tidsspann, vilket sällan gav utrymme för förberedelser inför uppgiften. Dellve och Wikström (2009, ss.18-19) menar att cheferna har många krav som de förväntas uppfylla men att de saknas tillräckligt stöd från ledningen. Tengblad (2009) menar att en stor del av chefens roll är att sätta ramarna för en så bra fysisk och psykisk arbetsmiljö som möjligt genom att skapa en arbetsplats som tillför behovstillfredsställelse och meningsfullhet för medarbetaren. En motsägelsefull arbetsuppgift där fler och större uppgifter läggs på chefer och medarbetarna i verksamheten, där krav på brukarkvalitet och snäva budgetar skall förhållas till samtidigt som det systematiska arbetsmiljöarbetet skall fortgå.

I föreskriften AFS (2015:4) gällande krav och resurser belyser föreskriften arbetsgivaren och chefens skyldighet att förse verksamheten med de resurser som krävs för att bemöta de krav som arbetet kräver. Svårighetsgrad, tidsgräns, fysiska och sociala förhållanden är exempel på krav i arbetet. Resurser som kan balansera kraven är bland annat arbetsredskap, kompetens, stöd och möjligheter till återhämtning. Dellve och Eriksson (2016) belyser vikten kring stöd vid till exempel svåra situationer i arbetet som kan upplevas mer psykiskt ansträngande. Dellve och Eriksson (2016) menar även hur den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är essentiell gällande rutiner och riskanalysering. Många av intervjuade chefer känner att de har ansvaret men inte befogenheten att lägga de resurser som behövs gällande arbetsmiljön, trots att det senare uppstår en negativ bumerangeffekt av att inte tillgodosett behovet i tid, vilket ofta medfört större kostnader i form av sjukskrivningar eller avvikelser i verksamheten, där

ser man hur chefen har en avgörande roll när det gäller att åtgärda brister samt utmaningarna i svåra frågor.

Dellve och Wikström (2011) menar att metoder som fokuserar på hållbarhet kan ge följder genom ett förebyggande och främjande arbete som satsar på att utveckla medarbetare och verksamheten inom de punkter som ger verksamheten en ökad hälsa för medarbetarna med hållbara och bättre villkor för arbetsmiljön. Cheferna beskriver att arbetsmiljön för medarbetarna präglas av chefer som är närvarande, tillitsfulla och arbetar aktivt för att skapa samverkan mellan chef och medarbetare då skapar det viljan till delaktighet, engagemang och gemenskap.

Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg (2006) menar att genom den digitaliserade världen inom omsorgen har bidragit till ökade administrativa krav på arbetstagarna i vården likväl som på chefer, jakten på den effektiviserade tiden gör att arbetet betas av och en allt större del av arbetstiden går åt till att arbeta med de digitala systemen. Vidare menar författarna att det nya arbetslivet blivit mer flexibelt och gränslöst och har därtill suddat ut gränserna mellan arbetsliv och fritid, vilket kan påverka arbetstagarnas behov av återhämtning. Utifrån intervjuerna framgår det att flera av cheferna känner sig tvingade att vara tillgängliga hela tiden på dygnet, detta gör att de alltid tar med sig arbetstelefonen hem för att medarbetarna ska kunna nå dem om något skulle inträffa. detta skapar automatisk en högre arbetsbelastning och känslan att inte hinna med sina arbetsuppgifter blir påtaglig.

Durabilitet för ett beständigt ledarskap bygger chefens egna och organisatoriska möjligheter till avgränsningar vilket Dellve och Wikström (2011) beskriver som en central del av utmaningen i arbetet, att ha en positiv inställning till att finna en balans och återhämtning för sig själv och för sina medarbetare. Utifrån intervjuerna märkte vi att de chefer som arbetat många år har lättare att hantera utmaningar som handlar om till exempel prioritering, begränsningar till hur mycket man är tillgänglig, medans de chefer som arbetat endast några år känner att de måste prestera på en högre nivå.

Författarna nämner hur arbetstagarna där även chefer och administration måste arbeta snabbare, anta mer krävande arbetsuppgifter och arbeta efter arbetstid, då ett ständigt flöde av nya arbetsuppgifter åläggs högre uppifrån i organisationen som verksamheterna ska utföra. Detta kan bidra till en svårighet i att känna att man hinner med sitt arbete och därför jobbar över efter arbetstid, vilket bidrar till att tid för återhämtning och vila blir lidande och särskilt under långa perioder har dessa faktorer visat på negativa konsekvenser för arbetstagares hälsa och välbefinnande. Detta genom att man utsätts för en ökad risk för hälsoproblem såsom stress och depression, i synnerhet när arbetstagare måste uppfylla flera krav samtidigt som man håller ett högt arbetstempo där arbetstid och fritid integreras med varandra (Allvin m.fl., 2006). Genom flexibiliteten i att som chef göra sig ständigt nåbar för medarbetarna kan det upplevas som en trygghet och en hängivenhet gentemot sina medarbetare, vilket kan skapa en kamratlig atmosfär där tillfällen för kommunikation möjliggörs. Detta kan verka för en positiv del då chefen lättare kan uppmärksamma och synliggöra medarbetarnas olika behov, dock innebär den ständiga tillgängligheten nackdelar då chefen aldrig kan koppla av då tillgängligheten möjliggör för att fler arbetsuppgifter landar på chefen vilket kan leda till stress. Genom att forma en verksamhet som ger förutsättningar för medarbetare att uppnå en god hälsa ska ledare ha kunskap om hur systematiskt arbetsmiljöarbete bedrivs. Som beskrivs i föreskriften AFS (2015:4) organisatorisk och social arbetsmiljö åligger skyldigheten på arbetsgivaren att chefer i verksamheten har tillräcklig kompetens om innehållet i föreskriften.

Metoddiskussion

Syftet med studien är att få en bättre förståelse för hur chefer på verksamhetsnivå upplever det organisatoriska och sociala arbetsmiljöansvaret. Vi valde en kvalitativ metod med induktiv ansats med semistrukturerade intervjuer då vi ansåg att denna metod kunde svara på vårt syfte och frågeställningar bäst. Genom att använda en kvalitativ metod ges möjlighet att snappa upp olika intryck, minspel och kroppsspråk vilket hade varit svårt med en kvantitativ metod. Detta då den utgår mer från mätstatistik och att hitta någon typ av relation mellan olika variabler, utan påverkan av mänskliga interaktioner (Billhult, 2017. s. 100) Genom att använda en kvalitativ metod

skapades en bättre förståelse för chefernas upplevelse kring ämnet, Danielsson (2017, ss. 150-151) bekräftar detta då det genom dialog mellan studenten och den som blir intervjuad är det lättare att fånga upp upplevelsen, genom kroppsspråk, minspel och gester.

Innan vi kunde börja med våra intervjuer kontaktade vi via mejl olika verksamhetschefer inom vård- och omsorg som kunde vara behjälpliga till att finna informanter. I mejlet skickades med information om vad studien handlar om samt samtycke om att få kontakta cheferna för en intervju, detta bidrog till att vi fick tillräckligt många informanter som kunde inkluderas i studien. Med detta stöd kunde vi säkerhetsställa ett resultat med möjlighet för att få ett mätbart resultat (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015).

Efter att vi fått tillbaka verksamhetschefens godkännande kunde vi börja kontakta de chefer som vi ville intervju, alla chefer fick informationsbrev om studien. Innan intervjuerna fick cheferna information om att vi spelar in intervjuerna, samt att det är frivilligt att delta och att de närsomhelst kan avbryta om de önskar utan orsak. Vetenskapsrådet (2002) bekräftar utifrån informationskravet att studenten har skyldighet att informera deltagarna om vilka förutsättningar de har för att delta i studien, samt att deltagarna ska få information om att det är frivilligt att vara med och kan avbryta när de vill.

Cheferna som intervjuades skulle arbeta inom vård- och omsorg. För att matcha studiens syfte valdes intervjupersoner med chefsposition med varierande ålder, kön och erfarenhet inom vård- och omsorg för att få en större variationsbredd. En önskan var att intervju lika många chefer av samma kön för att få en mer rättvis bild av upplevelsen samt för att styrka tillförlitligheten. Flera av intervjuerna skedde efter arbetstid vilket var väldigt uppskattat då vi hade svårt att komma ifrån under arbetstid. Cheferna fick själva bestämma vart intervjuerna skulle ske. Detta kan vara en fördel då den som blir intervjuad känner sig avslappnad och bekväm vilket resulterar till att de öppnar upp sig och uttrycker sig friare kring själva upplevelsen (Danielsson 2017, s. 145). Genom att båda studenterna deltog i både intervjuerna och analysprocessen, kunde en observera och anteckna varvid den andra ställde frågorna, båda studenterna kunde därmed tolka och inflika med

följdfrågor vid behov. Detta menar Henricson (2017, ss. 412-415) verkar för en förhöjning av reliabiliteten. Henricson (2017, ss. 412-415) beskriver hur validiteten av intervjuerna i den kvalitativa undersökningen påverkas utav utformningen av frågeställningarna samt intervjuarens förmåga och erfarenhet av kvalitativa intervjustudier.

Efter intervjuerna började vi med transkriberingen vilket var väldigt tidskrävande, vi lyssnade flera gånger för att komplettera eventuella missar. Danielsson (2017, s. 172) bekräftar vikten av att lyssna igenom intervjuerna helst samma dag eller så snart som möjligt för att lättare komma ihåg samt skriva ner anteckningar från varje intervju. Varje intervju förväntades ta 30-60 minuter, vissa tog längre tid än 60 minuter vilket medförde att det var svårt att transkribera då de ibland pratade väldigt fort och otydligt. Detta beskriver Danielsson (2017, s. 152) att det tar tid att transkribera, men att det är en fördel att göra det själv eftersom det blir en repetering av varje intervju, samt att ju fler gånger intervjun lyssnas på skapas en bättre förståelse kring upplevelsen av det aktuella ämnet. Transkriberingen skrevs ner på ett Word dokument som vi sedan skrev ut för att det skulle bli lättare att analysera och hitta koder och teman. Henricson och Billhult (2017, s116) beskriver att transkribering sker i olika steg, där materialet först läses in flertal gånger och sedan skriva ut materialet. Där efter tas det ut ord som anknyter till syftet för att sedan koda och skapar de kategorier och teman som beskrivs under studiens resultat.

Vi har kommit fram till att vi skulle skrivit fler stödord för att lättare tyda transkriberingen, detta bekräftar Danielsson (2017, s.150) att om det är två som utför intervjun är bra om den ena för anteckningar även om intervjun spelas in.

Semistrukturerade intervjuer bygger på flexibilitet vilket Danielsson (2017, s. 145) och Bryman (2020, s. 300) beskriver är en metod där det inte krävs att frågorna tas i särskild ordning utan intervjuaren förhåller sig till vad som uppkommer under intervjun. Detta lärde vi oss snabbt då vi efter de första intervjuerna lät chefer prata på och lotsade enbart tillbaka dem om de frångick samtalsämnet. Alla chefer fick svara på samtliga frågor för att få samma möjlighet att besvara frågorna och uttrycka sig fritt utifrån frågeställningarna. Vi märkte att någon frågeställning var svår att svara på och vi

behövde då förklara detta mer ingående. Vi lärde oss att plocka pusselbitar under intervjuerna och frångick ordningsföljden på frågorna vid behov, vi ställde följdfrågor för att fånga upp ett bredare perspektiv från chefer.

Vi ser i eftergranskandet av våra intervjuer att det var svårt att hålla den röda tråden i de första intervjuerna, detta då dessa chefer inte hade så lång erfarenhet och hade mycket frustration över deras arbetssituation. Vi använde oss av relevant kurslitteratur och vetenskapliga artiklar för att erhålla kunskap kring frågeställningen. Det som upplevdes svårt med datainsamlingen var att vår frågeställning är bred och det finns mycket material så det var svårt att sälla igenom alla rapporter.

SLUTSATSER

Utgångspunkten med vår studie var att undersöka hur chefer inom vård och omsorg upplever den sociala och organisatoriska arbetsmiljön inom deras verksamheter. För att skapa en helhetsbild över chefers upplevelse kring det sociala och organisatoriska arbetsmiljöansvaret valde vi att intervjua chefer som arbetar inom hemtjänst och vård och omsorgsboende i olika kommuner.

Cheferna är överens om att för att lyckas uppnå uppsatta mål i verksamheten behövs stöd från både ledningen och medarbetare, detta genom bra samverkan, delaktighet och engagemang. Fler av cheferna upplever dock att det är väldigt korta ställtider på nya direktiv från ledningen som ska implementeras, detta skapar dåliga förutsättningar för chefen och medarbetaren att utföra uppdraget med kvalitet. Genom att identifiera de frågor som upplevs som gemensamma problemområden, kan man lättare påbörja en planering för att förbättra arbetsmiljön. Vinsterna kan vara att belysa ansvaret och den arbetsbelastning det innebär för chefer idag och för att arbeta mer hälsofrämjande. Genom ett mer systematiskt förebyggande arbete med tydlighet avseende ansvaret för att få friskare arbetsplatser, blir vinsten mer hållbar.

Vi ser det därför som en sak att ytterligare forska kring hur organisationernas uppbyggnad kring verksamheternas ledarskap förväntas och planeras till att vara hållbart genomförbart för framtidens chefer, där man arbetar för att behålla och utveckla de chefer som arbetar, och på så sätt säkra ett tryggt arbetsmiljöarbete inom hela organisationen. De stora arbetsgrupper inom vård- och omsorg har påvisats hur de kan ha en negativ påverkan för chefens möjligheter att tillhandahålla en optimal arbetsmiljö (Andersson-Felé 2008), detta menar många av de intervjuade cheferna har stor inverkan på hur de hinner med att arbeta med arbetsmiljön både individuellt och gemensamt. Vidare kan man läsa i Rapporten Chef inom omsorgsverksamhet- ett tufft uppdrag (2017) hur undersökningar av många omsorgschefer idag har omfattande verksamheter med stora personalgrupper med många arbetsuppgifter, krav och ansvar.

REFERENSER

AFS 2001:1. *Systematisk arbetsmiljöarbete*. Arbetsmiljöverket

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Liber

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2012). *Organisationer ledning och processer*. Studentlitteratur.

AML 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Riksdagen

Andersson-Felé, L. (2008). *Leda lagom många: Om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Diss. Göteborgs universitet.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/17213/1/gupea_2077_17213_1.pdf [2022-08-12]

Arbetsmiljöverket (2016). HR. <https://www.av.se/om-oss/organisation/hr/> [2022-04-13]

Astrakan (uå). *Transformativt ledarskap*. <https://www.astrakan.se/transformativt-ledarskap/> [2022-04-25]

Billhult, A. (2017). Mätinstrument och diagnostiska test. I Henricson, M. (red). *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur, ss. 275-282

Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2017). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur.

Bryman, L. (2020). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.

Corin, L. & Björk, L. (2016). *Job demands and job resources in human services managerial work an external assesment through work content analysis*. Nordic journal of working life studies. 6(4), ss. 3-28.

Dellve, L. (2003). *Explaining occupational disorders and work ability among home care workers. (Doctoral thesis, Department of Occupational Medicine)*. University of Gothenburg, Department of Occupational Medicine. Göteborgs universitet [2022-12-11]

Danielsson, E. (2017). Kvalitativ innehållsanalys. I Henricson, M. (red). *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*. Studentlitteratur, ss. 285-297

Danielsson, E. (2017). Kvalitativ forskningsmetod. I Henricson, M. (red). *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*. Studentlitteratur, ss. 143-153

Dellve, L. & Wikström, E. (2012). Tema A: Vad använder chefer sin tid till?. I Dellve, L. (Red.) *Hållbart chefskap i hälso- och sjukvården – med vinjetter om engagemang, stress, tidsanvändning, medarbetarskap och vårdpraktik*. Göteborgs Universitet
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:883944/FULLTEXT01.pdf> [2022-12-11]

Dellve, L. & Wolmesjö, M (2016). *Ledarskap I äldreomsorgen: Att leda värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar*. Högskolan Borås.
<https://www.hb.se/globalassets/pagefiles/1326/vardeskapande-ledarskap-i-aldreomsorgen.pdf>

Henricson, M. & Billhult, A. (2017). Kvalitativ forskningsmetod. I Henricson, M. (red). *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*. Studentlitteratur, ss. 111-117

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G & Svensson, P. (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. (ss. 34-54). Stockholm.

Holmberg, I. (2003). Var finns ledarskapet i offentlig sektor. I Holmberg, I. & Henning, R (red). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Studentlitteratur, ss. 7-31.

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

Kjellström, S. (2017). Forsknings etik. I Henricson, M. (red). *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*. Studentlitteratur, ss. 57-77

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

Nya anställningsformer (2022)

<https://www.eurofound.europa.eu/sv/topic/new-forms-of-employment> [2022-08-10]

Nyström, M. (2009). *Chefsuppdragets komplex i politiskt styrda organisationer*

[https://www.researchgate.net/profile/Monica-](https://www.researchgate.net/profile/Monica-Nystroem/publication/270578664_Chefsuppdragets_komplexitet_i_politiskt_styrda_organisationer_-_Utmaningar_hantering_och_utvecklingsmojligheter/links/54ae979e0cf21670b3585fc7/Chefsuppdragets-komplexitet-i-politiskt-styrda-organisationer-Utmaningar-hantering-och-utvecklingsmojligheter.pdf)

[Nystroem/publication/270578664_Chefsuppdragets_komplexitet_i_politiskt_styrda_organisationer_-_](https://www.researchgate.net/profile/Monica-Nystroem/publication/270578664_Chefsuppdragets_komplexitet_i_politiskt_styrda_organisationer_-_Utmaningar_hantering_och_utvecklingsmojligheter/links/54ae979e0cf21670b3585fc7/Chefsuppdragets-komplexitet-i-politiskt-styrda-organisationer-Utmaningar-hantering-och-utvecklingsmojligheter.pdf)

[_Utmaningar_hantering_och_utvecklingsmojligheter/links/54ae979e0cf21670b3585fc7/Chefsuppdragets-komplexitet-i-politiskt-styrda-organisationer-Utmaningar-hantering-och-utvecklingsmojligheter.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Monica-Nystroem/publication/270578664_Chefsuppdragets_komplexitet_i_politiskt_styrda_organisationer_-_Utmaningar_hantering_och_utvecklingsmojligheter/links/54ae979e0cf21670b3585fc7/Chefsuppdragets-komplexitet-i-politiskt-styrda-organisationer-Utmaningar-hantering-och-utvecklingsmojligheter.pdf) [2022-08-12]

Prevent (uå). *Krav, kontroll och stöd*. <https://www.prevent.se/jobba-med-arbetsmiljo/osa/> [2022-08-07]

Regeringskansliet (2021). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*.

<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/> [2022-09-14]

Rennstam, J. (2012). HRM-arbete. I Alvesson, M & Sveningsson, S. (red)

Organisationer, Ledning och Processer. Studentlitteratur. ss, 413-437

Sandahl, C., Falkenström, E. & Von Knorring, M. (2010). *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm.

SFS 1991:677. *Arbetsmiljölagen*. Riksdagen

Socialstyrelsen (2006). *Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen? Underlag från experter*. Artikelnummer 2006-123-14. Stockholm: Socialstyrelsen.

Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap på 60 minuter*. <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/SOFIA/HOS1697-550018648-19032/SURROGATE/Medarbetarskap%20p%C3%A5%2060%20minuter%2C%20Tengblad%202010%2C.pdf> [2022-03-22]

Vendramin, P & Parent-Thirion, A. (2019). Redefining Working Conditions in Europe. *International Development Policy*, 11, 1–19. <http://journals.openedition.org/poldev/3116> [2022-05-04]

Wikström, E & Dellve, L. (2011). *Chefers tidsanvändning och stress i sjukvården*. wikstrom-och-dellve-ahrmantengelin-2011-chefers-tidsanvandning-och-st.pdf (astorp.se) [2022-12-28]

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

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Elanders

Bilaga 1

Intervjufrågor

Bakgrundsdata

Ålder?

Kön?

Hur länge har du arbetat som chef?

Vad har du för utbildning/erfarenheter?

Hur många medarbetare har du?

Inom vilket området arbetar du som chef?

(vid flerårig erfarenhet som chef- frågeställning senare: Ser du några förändringar inom ledarskapet nu/då?)

Tema: Resurser för ledarskapet

Upplever du att det finns en tydlighet för ditt ansvar kring den organisatoriska och sociala arbetsmiljön?

Hur ser du på din arbetsbelastning/arbetssituation?

(Upplever du att du har rimligt mycket arbetsuppgifter inom din arbetstid?)

Upplever du att du har möjligheter och resurser att skapa en god arbetsmiljö?

Finns hinder och/eller förutsättningar.

(Finns det handlingsutrymme till att påverka att fattade beslut?)

Hur upplever du stödet från din chef och HR?

(Finns det stöd du saknar?)

Tema: Ansvar för medarbetarna

Upplever du att kraven och resurserna på/till medarbetarna är rimliga för att kunna utföra ett bra arbete och samtidigt ha en bra arbetsmiljö?

Hur arbetar ni med rutiner och riktlinjer gällande arbetsmiljö, erbjuds det några utbildningar för medarbetarna på arbetsplatsen?

Vilken roll och intresse har medarbetarna kring sin egen arbetsmiljö?

Hur arbetar de mot en hållbar arbetssituation för sin egen del?

Tema: Förebyggande och hållbarhet i arbetet

Hur ser du på framtiden angående de ökande krav för både chef och medarbetare sett utifrån verksamhetssynpunkt, gentemot det ständigt föränderliga arbetsmiljöansvaret?

Hur tänker du strategiskt i framtiden att du vill och behöver arbeta med organisatorisk och social arbetsmiljö?

Vilka hinder ser du?

Tema: Ledarstilar /kommunikation/Relation

Hur anser du att en bra ledare ska vara i arbetet mot en hälsosam arbetsplats?

Har du någon specifik ledarstil?

(Tror du att någon ledarstil fungerar bättre/sämre inom din verksamhet?)

Beskriv vad som ger dig motivation i arbetet?

Hur anser du att en chef bör agera relationsmässigt i sitt arbete gentemot medarbetarna?

Är det något mer du vill tillägga?

Bilaga 2

Verksamhetschefens godkännande av datainsamling

Vi heter Regina Ottosson och Anna-Karin Blomgren, vi läser sista kursen i Vård- och omsorgsadministration 3 på Högskolan i Borås.

Som en del i denna utbildning gör vi ett examensarbete om chefers upplevelse utifrån det sociala och organisatoriska arbetsmiljöansvaret. Studiens metod är en kvalitativ intervju med chefer som arbetar på verksamhetsnivå inom vård- och omsorg.

Intervjuerna kommer att hållas under april 2022 och beräknas ta mellan 30-60 minuter och kommer att ske antingen fysiskt eller via teams/zoom. Intervjuerna kommer att spelas in och sedan transkriberas och all information som framkommer aidentifieras och behandlas konfidentiellt samt förvaras oåtkomligt för obehöriga. När examensarbetet är färdigt kommer alla intervjuer raderas för att säkerhetsställa att deltagarens information inte hamnar i fel händer.

Deltagandet i studien är helt frivilligt och kan närsomhelst avbrytas utan anledning.

Vi handleds i examensarbetet av nedanstående handledare.

Hälsningar

Regina Ottosson

Anna-Karin Blomgren

E-post:

E-post:

Tfn:

Tfn:

Handledare: Katarina Lövgren

Titel: Universitetsadjunkt

Akademien för vård, arbetsliv och välfärd. Institutionen för arbetsliv och välfärd

E-post:

Tfn: 033-xxxxxxx

Godkännande

Undertecknad verksamhetschef godkänner härmed att **Regina Ottosson** och **Anna-Karin Blomgren** genomför datainsamling inom ramen för vad som ovan beskrivits.

Borås Stad/2022

Namn

Titel/Verksamhet/Ort

Bilaga 3

Information angående ett examensarbete om Chefers upplevelse gällande det sociala och organisatoriska arbetsmiljöansvaret

Vi är två studenter, Regina Ottosson och Anna-Karin Blomgren, som ska skriva vår kandidatuppsats inom Vård- och Omsorgsadministration 3 på Högskolan i Borås. Vi vill fråga dig om du vill delta i vårt examensarbete som kommer pågå under Våren 2022. Intervjuer kommer att ske någon gång under april. Som en del i denna utbildning gör vi ett examensarbete som handlar om chefers upplevelser kring det organisatoriska och sociala arbetsmiljöansvaret.

Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Som chef har man ett omfattande arbetsmiljöansvar, för att arbetet ska kunna ske systematiskt behövs tydliga rutiner och arbetssätt, vilket kräver struktur och samverkan. Utifrån detta vill författarna undersöka hur chefer inom vård och omsorgssektorn upplever det organisatoriska och sociala arbetsmiljöansvaret.

Vi har varit i kontakt med er verksamhetschef för godkännande och hoppas att du vill vara med och delta i denna studie. Huvudman för examensarbetet är Högskolan i Borås, som är en statlig myndighet. Med huvudman menas den organisation som är ansvarig för studien.

Hur går examensarbetet till?

Genomförandet av studien kommer utgå från intervjuer med chefer inom olika verksamheter inom vård- och omsorg för att få ett bredare perspektiv om hur det sociala och organisatoriska arbetsmiljöansvaret upplevs. Intervjuerna kommer att ske antingen genom personliga möten eller teams/zoom, intervjun tar omkring 30-60 minuter för att det ska finnas tid att reflektera över de frågor som ställs. Intervjuerna kommer spelas in och sedan transkriberas, det är frivilligt att delta och du kan närsomhelst avbryta intervjun utan orsak.

Hur får jag information om resultatet av studien?

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Om du önskar, kan Högskolan tillhandahålla en kopia till dig.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför, och det kommer inte heller att påverka din arbetssituation då all information du lämnar kommer att behandlas konfidentiellt och avidentifieras enligt Vetenskapsrådets principer för god forskningsetik. Information du lämnar kommer inte att föras vidare, utan är endast för forskningssyfte. För att delta behöver du lämna ditt muntliga samtycke.

Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren [kontaktuppgifter se nedan].

Regina Ottosson
Blomgren

Anna-Karin

E-post:

E-post:

Tfn: 076-xxxxxxx

Tfn: 070-xxxxxxx

Handledare: Katarina Lövgren

Titel: Universitetsadjunkt

Akademien för vård, arbetsliv och välfärd. Institutionen för arbetsliv och välfärd

E-post

Tfn: 033-xxxxxxx

Vad händer med mina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande lagstiftning. Uppgifterna kan dock vara att betrakta som allmänna handlingar som kan komma att lämnas ut i det fall någon begär det i enlighet med offentlighetsprincipen.

Det datamaterial som samlats in, (*bakgrundsinformation* och *intervjuer, enkäter, fältanteckningar eller annat*), kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som deltagare har du ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 16-18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Kontakta ansvarig handledare [kontaktuppgifter nedan] i dessa fall.

Om du har frågor eller synpunkter kring hur högskolan behandlar dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsombud direkt via e-post, dataskydd@hb.se. Du har också alltid rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Ansvariga för examensarbetet

Regina Ottosson & Anna-Karin Blomgren

Handledare: Katarina Lövgren.

Samtycke om deltagande

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla den skriftliga informationen.