EXAMENSARBETE - MAGISTERNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD
2019:31

Chefers möten med medarbetare i äldreomsorgen

En observationsstudie om chefers förhållningssätt

Maria Berntsson
Carina Carlson

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Examensarbetets titel:	Chefers möten med medarbetare i äldreomsorgen En observationsstudie om chefers förhållningssätt
Författare:	Maria Berntsson och Carina Carlson
Huvudområde:	Vård- och omsorgsadministration
Nivå och poäng:	Magisternivå, 15 högskolepoäng
Utbildning:	Magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg
Handledare:	Lise-Lotte Jonasson
Examinator:	Maria Wolmesjö

Sammanfattning

Äldreomsorgen står inför en rad nya utmaningar, en ökande andel äldre befolkning som har stora vård- och omsorgsbehov samtidigt som resurserna till verksamheterna minskar. Detta innebär att verksamheterna behöver organiseras och ledas för en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö för medarbetarna med chefer som leder med delaktighet och tillit som grund. Hur visar sig denna förmåga hos chefer att bjuda in till delaktighet och ge stöd i vardagen? Syftet med studien är att beskriva chefers förhållningssätt som blir synligt i mötet med medarbetare i äldreomsorg. En kvalitativ observationsstudie med induktiv ansats har använts och enhetschefer inom äldreomsorgen har observerats med ett passivt deltagande av författarna. Resultatet redovisas utifrån de underkategorier och kategorier som innehållsanalysen gav. De tre kategorierna är *Kommunicerande förmåga, Relationsskapande och Uppdragsinriktad.* Resultatet visar att enhetschefer uppvisar relationsskapande och kommunicerande förmåga till medarbetarna. Enhetscheferna förstärkte sina ord och tankar med sitt kroppsspråk i kommunikationen med sina medarbetare. Enhetscheferna arbetade aktivt med att få medarbetarna engagerade i verksamheten och när olika problem uppstod var enhetschefen tydlig med att låta medarbetarna själva komma med olika förslag på lösningar och bjöd in dem till delaktighet. Resultatet kan sammanfattas i temat *Ett förhållningssätt som synliggörs genom att ha fokus på uppdraget grundat i kommunikation och skapandet av relationer*.

Nyckelord: *äldreomsorg, enhetschef, förhållningssätt, medarbetare, ledarskap, observation*

Abstract

Elderly care is facing several new challenges, an increasing part of the old population with significant health and care needs, as the same time as limiting resources for the function. This means that the operations need to be organized ang managed for sustainable and health-promoting work environment for the employees with managers who lead with participations and support? The purpose of the study is to describe managers attitudes that become visible in the meeting with elderly care workers. A qualitative observational study with inductive approach has been used and unit managers in the elderly care have been observed with the passive participations of the authors. The result is reported based on the sub-categories and categories that the context analysis provided. The three categories are *Communicative Ability, Relationship Creation* and *Mission-oriented*. The result show that unit managers show relationship-building and communicative ability to employees. The unit managers complemented their verbal language/ communication by using bode language in communication with their employees. The unit managers worked actively to get the employees involved in the business and when various problems occurred, the unit manager was direct in allowing the employees themselves to come up with different proposals for solutions and invited them to participate. The result can be summarized in the theme *an approach that is made visible by focusing on the assignment based on communication and the creating of relationships.*

Keywords*: care for the elderly, unit manager, attitude, employees, leadership, observation*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING 1

BAKGRUND 1

Äldreomsorg 1

Chef som ledare för en hälsosam arbetsmiljö 2

Ledarskap som stödjer engagemang och delaktighet 2

Transformativt ledarskap 3

Utvecklande ledarskap 3

Tillitsbaserad styrning 4

Medarbetarskap 5

Mötet med medarbetare 6

PROBLEMFORMULERING 7

METOD 7

Ansats 7

Urval 8

Datainsamling 8

Dataanalys 9

Förförståelse 10

Etiska överväganden 10

RESULTAT 11

Kommunicerande förmåga 12

Dialogens betydelse 12

Betydelsen av att vara tydlig 13

Relationsskapande 13

Betydelsen av att visa respekt 13

Att vara tillgänglig 14

Uppdragsinriktad 15

Analyserande 16

Uppgiftsinriktad information 16

DISKUSSION 17

Metoddiskussion 17

Resultatdiskussion 19

SLUTSATS 23

Framtida forskning 23

Kliniska implikationer 23

REFERENSER 24

Bilaga 1 29

Bilaga 2 31

INLEDNING

Antalet äldre personer i befolkningen ökar och lever allt längre vilket ökar risken för att drabbas av ohälsa och det kan innebära tilltagande komplexa vårdbehov. För att möta dessa vårdbehov behöver kommunernas äldreomsorg organiseras och arbeta för att kunna förändras i takt med vårdbehoven. Generellt dras äldreomsorgen med svårigheter som att ha ekonomin i balans, problem att rekrytera kompetenta chefer och medarbetare och samtidigt vara attraktiva arbetsgivare. Målet är att vara en hälsofrämjande och hållbar organisation där chefens ledaregenskaper har betydelse för en hälsofrämjande arbetsplats genom att stödja och motivera medarbetare med ett ledarskap som grundar sig i relationer och förtroende. Utifrån chefers hållbarhet är det eftersträvansvärt att bibehålla kompetens hos medarbetare i organisationen. För att arbeta hälsofrämjande och hållbart krävs att kommunikation mellan chef och medarbetare är god, då det är en förutsättning att leda tillitsbaserat. Vi har genom vår studie valt att studera detta förhållningssätt vilket vi ser som särskilt intressant eftersom det finns få studier inom området.

I detta examensarbete finns benämningarna chef, enhetschef och ledare som ses som liktydiga begrepp. De som kommer att studeras är första linjens chefer inom vård- och omsorgsarbete. Likaså finns benämningen vård- och omsorgspersonal som i denna studie är liktydigt med medarbetare.

BAKGRUND

Äldreomsorg

Äldreomsorgen står inför en rad nya utmaningar med en ökande andel grupp äldre personer med stora vård- och omsorgsbehov där förändringar förväntas både inom organisering, fördelning av resurser och kompetensförsörjning (Socialdepartementet 2018). Enligt Dellve och Wolmesjö (2016, s. 19) är bemanningsfrågan av väsentlig betydelse eftersom det är stor rörlighet på arbetsmarknaden av chefer och vård- och omsorgspersonal men också att sörja för att skapa delaktighet i sin vård- och omsorg för äldre och deras anhöriga.

Varje kommun har ett ansvar för att äldre ska få den hjälp och det stöd som de behöver. Det innebär också att den person som inte kan klara sin livsföring i övrigt och som inte heller kan få hjälp på annat sätt av någon annan person, har rättighet att få hjälp med detta enligt Socialtjänstlagen (SFS 2001:453). Socialdepartementet (2018) beskriver hur den komplexa vård- och omsorgen av äldre personer mer och mer övergår till det egna boendet vilket bidrar till en ökning av insatser av hjälp och stöd från kommunal äldreomsorg. Den kommunala äldreomsorgen innebär en komplex arbetsmiljö och ställer utmanande och höga krav på kompetens hos undersköterskor, vårdbiträden och övrig vård- och omsorgspersonal som arbetar med äldre personer. Medarbetare inom den kommunala äldreomsorgen arbetar huvudsakligen med utgångspunkt från Socialtjänstlagen (SFS 2001:453) men också delvis utifrån Hälso- och sjukvårdslagen

(SFS 2017:30) vars huvudmål är att ge en god vård med respekt för individens värdighet. Medarbetare får efter utbildning av sjuksköterska delegation att utföra hälso- och sjukvårdsinsatser. Detta innebär en mer komplicerad organisation med två ramlagar att förhålla sig till i arbetet inom äldreomsorgen.

Socialtjänstlagen (SFS 2001:453) belyser värdegrundsbegrepp för äldre personer vilket innebär att äldre ska *få leva ett värdigt liv och känna välbefinnande.* Insatser till äldre inom äldreomsorgen ska vila på denna värdegrund och ska ges med ett gott bemötande, respekt för integritet och självbestämmande, främja delaktighet och inge trygghet (SOSFS 2012:3). Sandman och Kjellström (2018, s. 88–90) anser att de värderingar och normer som påverkar hur vi behandlar, reagerar och ser på andra människor beror på de livserfarenheter vi erfarit i form av kultur, miljö och uppfostran i vårt liv. Det finns skillnad mellan de professionella värderingar som krävs i utövande av yrke, exempelvis som att agera rättvist, respektera integritet, delaktighet och självbestämmande och sina egna, personliga värderingar. Inom vård- och omsorg bedrivs värdegrundsarbeten på arbetsplatserna vilket innebär ett arbete för att få samsyn gällande normer och värderingar som gäller för just den specifika organisationen. Det handlar om hur anställda inom äldreomsorgen ser på och bemöter varandra.

Chef som ledare för en hälsosam arbetsmiljö

För att vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare är det viktigt att chefskapet stödjer arbetsengagemang hos medarbetarna. Ett bra chefskap påverkar medarbetarnas hälsa, välbefinnande samt arbetstillfredsställelse enligt Skakon, Nielsen, Borg och Guzman (2010). Vidare anser Skakon et al. (2010) att ett chefskap även har positiv påverkan på medarbetarnas motivation och engagemang och för att minimera medarbetarnas inre stress är det betydelsefullt att medarbetarna får en tydlig struktur och roll. Enligt föreskrift från arbetsmiljöverket (AFS 2015:4) ansvarar chefen för att minimera medarbetarnas stress samt att arbeta förebyggande mot en ohälsosam arbetsbelastning. I nationell kvalitetsplan för framtidens äldreomsorg (Socialdepartementet 2018) beskrivs att äldreomsorgen framöver måste arbeta med att sänka sjukfrånvaron eftersom det är en verksamhet som har hög sjukfrånvaro, för att göra äldreomsorgen mer attraktivt måste cheferna leda mera tillitsbaserat. I organisationer som har fokus på ekonomi och inte prioriterar andra värden påvisar forskning att sjuktalen bland medarbetarna ökar och därtill även kostnaderna för organisationen (Westgaard & Winkel, 2011).

Ledarskap som stödjer engagemang och delaktighet

Hållbart ledarskap handlar om att skapa förutsättningar för utveckling av kompetens hos medarbetare genom att främja samarbete, engagemang, effektivitet och kvalitet i arbetet vilket också innebär att uppnå en hälsofrämjande arbetsplats (Dellve & Wolmesjö 2016, s. 27). Inom äldreomsorgen förekommer ofta ledarskapsstrategier som har mer koppling till verksamheten och mer relationsinriktade än andra och dessa bidrar till ökat engagemang hos medarbetarna (Dellve, Wolmesjö & Jutengren 2016, s. 112). Här följer beskrivning av några ledarskapsstrategier som kan uppfylla dessa mål.

Transformativt ledarskap

Dellve och Eriksson (2016) beskriver transformativt ledarskap som att chefen ska vara tydlig med arbetets utförande genom visioner, mål samt respekt och tillit mellan chef och medarbetare. Transformativt ledarskap leder till inre motivation hos medarbetarna då de vet mening och mål med arbetet. Vidare innebär det transformativa ledarskapet att chefen ska uppmuntra till kreativitet, att medarbetarna kan se problemet från olika sidor samt att chefen ska ha en personlig omtanke om sina medarbetare. Enligt Yukl, Mahsud, Prussia, och Hassan (2019) är en intention med transformativt ledarskap att medarbetarnas motivation ska öka då chefen ska tydliggöra resultatet för alla medarbetare. Genom att medarbetarna får en återkoppling, ökar medarbetarnas inre motivation. Detta stödjer Dellve och Eriksson (2016) vilka beskriver studier som påvisar att transformativt ledarskap har positiva effekter på medarbetarnas arbetstillfredsställelse.

Utvecklande ledarskap

Utvecklande ledarskap är en svensk ledarskapsmodell med influenser av internationellt- och militärt ledarskap (Larsson et al. 2003). Modellen har tre olika områden som alla integrerar med varandra och som är viktiga för denna modell; ledarkunskaper, omgivningsfaktorer och ledarstilar. Ledarkunskaper innebär dels önskvärda kompetenser som fackkunskap och kompetens om hur att leda en grupp, stresshanteringsförmåga och social kompetens samt grundläggande fysiska och psykiska förutsättningar enligt Larsson (2006). Chefer som har bra grundläggande förutsättningar har lättare att utveckla de önskvärda kompetenserna. Dessa chefskunskaper är nödvändiga förutsättningar för att lyckas som chef, men enligt Larsson (2006) är de inte helt allena rådande, utan även krav på verksamheten kopplat till resurser och omgivningsfaktorer har stor betydelse. Dellve och Eriksson (2016) beskriver att ledarbeteendet formas i samspelet mellan chefen och i det sammanhang som chefen befinner sig i. Kontexten handlar om gruppens roller och normer, organisationens struktur och kultur samt omvärldens resurser och hot. Om chefen har dysfunktionell kontext, är det svårt att lyckas med uppdraget i den organisationen. Kontexten eller omgivningsfaktorerna är grunden till det utvecklande ledarskapet enligt Larsson (2006). Med detta menas att arbetsgruppen, organisationen eller omvärlden har stor påverkan på om chefen lyckas med sitt uppdrag eller inte och omgivningsfaktorerna samt chefskunskaperna påverkar vilken ledarskapsstil som chefen använder.

Modellen, se figur 1, beskriver tre olika typer av ledarbeteenden såsom destruktiv-, konventionell- samt utvecklande ledarskap. Larsson et al. (2003) beskriver att relationen mellan traditionellt ledarskap och utvecklande ledarskap beror på hur chefen motiverar sina medarbetare. Konventionellt ledarskap arbetar mycket utifrån skyldigheter, plikter, lagar och förordningar medan utvecklande ledarskap baseras på gemensamma värderingar, mål och intressen. En grupp som styrs av det konventionella ledarskapet kommer utföra de ålagda arbetsuppgifterna, men medarbetarna känner inte sig delaktiga i arbetet och individens motivation är låg enligt Larsson et al. (2003). Utvecklande ledarskapet innebär att medarbetarnas inre motivation och drivkraft gör att arbetsuppgifterna blir utförda. Chefen som arbetar utifrån det utvecklande ledarskapet arbetar med att få medarbetarna delaktiga och det

kan leda till att medarbetarna sätter gruppens gemensamma mål och intressen före sina egna intressen och mål (Larsson 2006). Enligt Larsson et al. (2003) är det angeläget att chefen är ett föredöme, inspirerar och visar omtänksamhet.

Figur 1. *Bild över det utvecklande ledarskapet. Figuren påvisar hur den utvecklande ledarskapsmodellen är fördelaktig för både medarbetarna samt organisationen* [1]*(Larsson et al. 2003).*

Utvecklande ledarskap påverkar organisationens resultat positivt men även medarbetarens egen utveckling, se figur 1. Om chefen agerar som ett föredöme, uttrycker en värdegrund som organisationen står för samt lever upp till det ansvar som omvärlden och organisationen förväntar sig av chefen, skapar detta en tillit hos medarbetarna (Larsson et al. 2003).

Tillitsbaserad styrning

Tillitsdelegationen (SOU 2019:43) anser att om medarbetarna i den offentliga sektorn får ett större utrymme genom att utveckla medarbetarskap ställer det högre krav på ledarskapet samtidigt som kvalité och effektivitet i organisationerna kan öka medborgarnyttan och därmed också minska kostnaderna. För att lyckas krävs det både ett annat ledarskap men även att medarbetarna blir lyssnade på och att de får vara delaktiga i sitt arbete. Dellve och Eriksson (2016) beskriver att medarbetarskap lättare kan utvecklas där det finns tillit, trygghet, stabilitet samt måltydlighet vilket därmed även stödjer tillitsbaserad styrning.

[1] Bilden är godkänd av författare Gerry Larsson att användas för publikation i examensarbetet. Telefonsamtal 190425.

Bringselius (2017) menar att tillitsbaserad styrning och ledning vilar på tre grundläggande förutsättningar som kultur, styrning och organisation för att lyckas med denna typ av styrning. Kultur innebär att organisationen vågar lita på medarbetarna, att öppenhet och brukarfokus står i centrum, att chef och medarbetare tillsammans ska leda arbetet mot kärnuppdraget. Organisationen handlar om arbetssätt och processer som samarbete mellan olika professioner och styrning innebär att det inte ska vara onödig ekonomisk styrning. Samverkan över gränserna kan innebära att verksamhetens ekonomi påverkar andra enheter och då bör det uppmärksammas som ett gott exempel. Genom att uppmärksamma även dessa delar, stimuleras samverkan och leder till att tilliten till organisationen ökar. Tillitsdelegationen (2017) anser att tillit mellan alla beslutsnivåer inom verksamheten ökar förutsättningarna för att lyckas styra enligt tillitbaserad styrning och ledning.

Medarbetarskap

För att lyckas som chef med utvecklande ledarskap krävs det även att medarbetarna är involverade och tar ansvar. I ett medarbetarskap förväntas anställda vara ansvarstagande, vilja vara delaktiga och därmed även få vara med och bestämma (Kilhammar 2011). Tengblad (2006, ss. 243–281) anser att det också ingår i ett medarbetarskap att visa öppenhet inför förändringar, visa engagemang och förtroende samtidigt som medarbetarna ska bidra till en positiv gemenskap både i gruppen men också till hela organisationen.

I modellen medarbetarskapshjulet står organisationens uppdrag i fokus, allting utgår från uppdraget och medarbetarskapshjulet visar hur chef och medarbetare samverkar och interagerar med varandra och utvecklas för att uppnå en optimal organisation. Alla delar behövs för att uppnå ett bra medarbetarskap och utvecklingsarbete vilket också leder till ett hållbart medarbetarskap för medarbetarna då de blir delaktiga och involverade i arbetet (Tengblad 2009).

***Figur 2**. Bild över medarbetarskapshjulet. Modellen visar att fokus utgår från uppdraget och hur chef och medarbetare samverkar och interagerar med varandra för att uppnå medarbetarskap [2](Tengblad 2009).*

För att skapa förtroende och öppenhet krävs det en dialog mellan chef och medarbetare, men även mellan medarbetarna (Tengblad 2009). Dialog är ett första steg mot att bygga tillit och förtroende för varandra. Notenbomer, Roelen, Rhenen, och Groothoff (2016) framför i sin studie att när medarbetare blir lyssnade på och deras synpunkter blir tagna på allvar, leder detta till en ökad arbetsglädje, minskad stress och medför att deras arbetsmiljö blir mera hållbar och hälsosam. Gemensamma mål och sociala aktiviteter är grunden för att uppnå gemenskap och samarbete i ett medarbetarskap menar Tengblad (2009). När medarbetarna får vara delaktiga i framtagandet av visioner och mål, känner de en inre stolthet till organisationen de tillhör och därmed ökar också deras engagemang och känsla av meningsfullhet i arbetslivet. Buddeberg-Fischer, Stamm, Buddeberg, och Klaghofer (2010) skildrar att när medarbetarna förstår helheten och ser vilket sammanhang deras arbetsuppgifter leder till ökar meningen till arbetet och därmed även motivationen. Ansvarstagande och initiativförmåga krävs för det ömsesidiga åtagande som sker mellan chef och medarbetare (Tengblad 2009). Notenbomer et al. (2016) beskriver att i de fall medarbetarna har kontroll över sin arbetssituation påverkas hälsan positivt och leder till ett hållbart arbetsliv.

Mötet med medarbetare

Begreppet *förhållningssätt* beskrivs i Svenska Akademins ordbok (2018) som att ”förhålla sig till, uttryck för viss inställning” att jämföra med attityd ”tydligt visad inställning till viss person eller företeelse” samt ”egen utpräglad stil, ofta uppvisad på ett självmedvetet sätt”. Beskrivningen fortsätter med begreppet *förhålla sig* i betydelsen ”bete sig på ett visst sätt” där det särskilt handlar om ett intellektuellt förhållningssätt till någon eller något. Förhållningssätt är nära förenat med begreppet kommunikation. Enligt Svenska Akademins Ordbok (2018) beskrivs *kommunikation* som ”samtal, överföring av

[2] Bilden är godkänd av författare Stefan Tengblad att användas för publikation i examensarbetet. Telefonsamtal 190328.

information, överföring av intellektuellt innehåll". Fossum (2018, s. 26) beskriver också kommunikation som "något som blir gemensamt", "göra någon delaktig". Kommunikation handlar om det icke verbala, det vill säga kroppsspråket och det verbala uttryckssättet. Fossum (2018, ss. 30–31) menar att begreppet bemötande innebär dels på vilket sätt ett samtal förs mellan människor dels vad vårt kroppsspråk säger i dessa situationer; exempelvis med kroppsgester, ögonkontakt, hur vi tar i hand och hälsar, hur vi står eller sitter i förhållande till den vi möter. Vårt bemötande grundar sig i vilken människosyn vi har och hur vi förhåller oss till detta.

Kommunikation och att kunna kommunicera har betydelse för att skapa en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö enligt Larsson, Stier, Åkerlind och Sandmark (2015). Kommunikation främjar tillit, samarbete och delaktighet mellan medarbetare och chef. Wolmesjö (2012) menar också att den fysiska platsen för kommunikation är viktig dels genom att möten sker naturligt dels att miljö och lokaler för kommunikationsutbytet är ändamålsenliga. Tidigare forskning kring chefers förhållningssätt i relation till medarbetare inom äldreomsorgen är svåra att finna, endast ett fåtal artiklar med relevans har hittats av författarna till examensarbetet.

PROBLEMFORMULERING

Äldreomsorgen och dess medarbetare har flera utmaningar att förhålla sig till i takt med att kommunerna får allt fler äldre med komplexa vårdbehov. Organisationer inom äldreomsorgen har svårigheter att ha ekonomin i balans och bibehålla sin kompetensförsörjning för både vård- och omsorgspersonal i det direkta omvårdnadsarbetet samt första linjens chefer, vilket är en förutsättning för både hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö. De organisationer under ledning av chefer som leder medarbetare med tillit medför att kvalité och effektivitet på vård- och omsorg ökar. Tillit är grunden för delaktighet där vikten av chefens ledarskapsstil och förhållningssätt har betydelse för att uppnå detta. Vilken förmåga och förhållningssätt har chefen att ge stöd, bjuda in till delaktighet och att vara en förebild? På vilket sätt påvisas detta i vardagssituationer i mötet mellan chef och medarbetare för att uppnå tillit? Sammantaget med att det finns ett fåtal studier som studerat chefers förhållningssätt i mötet med medarbetare vill undertecknade belysa detta i föreliggande examensarbete.

SYFTE

Syftet är att beskriva chefers förhållningssätt i mötet till medarbetare som blir synligt i det dagliga arbetet inom äldreomsorg.

METOD

Ansats

Val av metod avgörs av studiens syfte och problemformulering där fokus ligger på vilken metod som bäst besvarar frågeställningen (Streubert & Carpenter 2011, ss.19–23). Med syftet att beskriva chefers förhållningssätt som blir synligt i mötet med medarbetare anses

att en kvalitativ observationsstudie med en induktiv ansats är lämplig. Polit och Beck (2012, s. 544) beskriver att observationer av människor är att försöka förstå upplevelser och beteenden som de faktiskt visar sig i sina naturliga miljöer. En induktiv ansats är att gå från delar till en helhet och på så sätt få fram en generell slutsats (Kristensson 2014, s. 40).

Urval

I föreliggande studie föll valet att observera enhetschefer inom kommunal äldreomsorg, vilka har chefsansvar för vård- och omsorgspersonal i det direkta omvårdnadsarbetet. Förfrågan ställdes om medverkan i studien till verksamhetschefer och enhetschefer i tre mindre kommuner i södra Sverige. Av sex tillfrågade enhetschefer valde fem att delta i studien. Bortfallet förklaras av att den som valde att tacka nej till att deltaga i studien gjorde detta på grund av tidsbrist. Ett ändamålsenligt urval av informanter har skett då dessa deltar i studien frivilligt och har ett intresse samt en gemensam upplevelse av det som ska undersökas. Författarna till examensarbetet har kunnat välja informanter utefter sin kunskap om det som ska studeras. Polit och Beck (2012, s. 517) benämner detta som det avsiktliga urvalet där valda informanter anses vara till nytta för aktuell studie.

Samtliga verksamhetschefer och enhetschefer har fått information om samtycke och godkännande samt att deltagandet har varit frivilligt (Bilaga 1 och 2). Godkännande och samtycke har inhämtats från samtliga. Information har givits gällande att observationssituationerna avbryts genast om någon anser dessa som obehagliga eller olämpliga. Tidsplanering av observationerna gjordes i samspråk med informanterna. Observationerna har inte skett i närvaro av vård- och omsorgstagare utan endast mellan chef och dennes medarbetare, samtycke har inte inhämtats från medarbetare då studien avser observation av enhetschefens förhållningssätt.

De fem informanterna har erfarenhet av att vara chefer inom äldreomsorgen mellan 1,5–25 år. Utöver grundutbildning inom vård, socialt arbete och personaladministration har informanterna också ledarskapsutbildning. Informanternas ålder är mellan 30–55 år och de arbetar alla som enhetschef på äldreboende med mellan 25–45 medarbetare vardera. Fyra kvinnor och en man finns med i urvalet till studien.

Datainsamling

Enligt Blommer, Cross, Endacott, O´Connor och Moss (2012) är observation en systematisk metod för datainsamling där observatören får information om och ser vad det är människor egentligen gör och säger. Observationen ger möjlighet för observatören att se hur människor socialt integrerar med varandra genom verbalt och fysiskt beteende, handlingar och reaktioner.

Observationerna utfördes under februari och mars månad 2019, vecka 7–10. Sammanlagt gjordes observationer under cirka 31 timmar, fördelade på 11 observationstillfälle på mellan 1–4 timmar vardera under olika tidpunkter över dagen och i olika sammanhang såsom arbetsplatsträff, utvecklingsdag, möte i korridor, möte på äldreboendeavdelning. Tiden för observationstillfället avgjordes av vilken typ av möte med medarbetare det var. Varje specifik händelse i varje del av samtalet med koppling till syftet blev en

meningsbärande enhet i analysen och därmed en situation och de sammanlagda observationssituationerna var till antalet 365. Observationerna utfördes enskilt och fördelade mellan författarna. Författarna presenterade sig för medarbetare de mötte och förklarade vad observationen innebar, att vara med i verksamheten och se hur enhetscheferna arbetar och hur deras dag ser ut. Detta för att närvarande medarbetare vid observationerna skulle känna trygghet. Observationerna utfördes utan att syftet avslöjades för någon, detta för att få en så naturlig situation som möjligt.

Som observatörer höll vi distans och deltog inte i aktiviteterna som observerades, ett så kallat passivt deltagande. Dahlberg, Dahlberg och Nyström (2008, s. 227) menar att observatören ska ha ett så öppet förhållningssätt som möjligt under observationen och lämna det reflekterande förhållningssättet till efteråt som stöd i sitt analyserande. Författarna har arbetat efter denna modell.

En enkel observationsmall (Bilaga 3) skapades som stöd att observera det förhållningssätt vi ville följa under observationerna samt att vi skulle ha en samstämmighet under våra enskilda observationer. Några exempel på förhållningssätt är chefernas tonfall, kroppsspråk, tillgänglighet och attityd. Dahlberg, Dahlberg och Nyström (2008, s. 224) beskriver att det är viktigt att under observationer notera verbalt och ickeverbalt kroppsspråk. Fältanteckningar skrevs direkt på papper eller på dator under observationerna. Vid ett par tillfälle ställdes kompletterande frågor först efteråt för att inte störa observationen (Pilhammar & Nilsson 2017, s. 68) med syfte att förtydliga det som skett och blivit synligt för observatören relaterat till den aktuella situationen. Observatören har varit öppen och följsam genom att låta informanterna muntligt berätta med egna ord vad som hände i mötet med medarbetarna. De uppföljande samtalen spelades in på smartphone. Fältanteckningar och uppföljande samtal skrevs rent direkt efter observationen för att inte tappa någon information. De inspelade samtalen kommer att raderas efter godkänt examensarbete.

Dataanalys

Textmaterial renskrevs enskilt av den författare som observerat situationerna och haft de uppföljande intervjuerna. Texterna från observationerna och de uppföljande intervjuerna lästes sedan igenom flera gånger av båda författarna. Detta för att få en känsla av helhet, ett sammanhang och se det huvudsakliga innehållet samt synliggöra vissa mönster i texten vilket också Graneheim och Lundman (2004) beskriver. Intervjumaterial transkriberades ordagrant inklusive skratt, suckar, ”hummande” och pauser som förekom i samtalen. Författarna har använt latent tolkning av texterna för att kunna urskilja mönster och sammanhang och har diskuterat, analyserat och tolkat texterna både tillsammans och var för sig för att nå en djupare insikt och förståelse för innehållet. Latent tolkning av texten innebär enligt Graneheim och Lundvall (2004) och Lundman och Hällgren Graneheim (2017, s. 221) att den underliggande betydelsen i texten, det som kan tolkas som ”mellan raderna” avgörs av studiens syfte och kvalitet på data.

Enligt den kvalitativa innehållsanalys som Graneheim och Lundman (2004) beskriver har författarna tagit ut de meningsbärande enheterna ur texterna, dessa har kondenserats, kodats och slutligen bildat sju underkategorier och tre kategorier. De meningsbärande enheterna och underkategorierna har flyttats om, bytt plats och namn ett flertal gånger

innan båda författarna har känt att tolkning av texterna och titel på underkategorier stämmer överens, se ett exempel Tabell 1.

***Tabell 1**. Exempel på analysprocess utifrån meningsenhet, kondenserad mening, kod, underkategori samt kategori enligt Graneheim och Lundman (2004)*

Meningsenhet	**Kondenserad meningsenhet**	**Kod**	**Under-kategori**	**Kategori**
Enhetschef går igenom läkemedelsavvikelserna och frågar varför de har ökat. Enhetschefen står fortfarande upp på samma plats.	EC går igenom läkemedels-avvikelserna, står upp på samma plats.	Går igenom läkemedels-avvikelser.	Att vara analyserande	Uppdrags-inriktad

Förförståelse

Författarnas förförståelse grundar sig på de erfarenheter, värderingar och kunskaper som förvärvats under arbetslivet dels som enhetschef inom kommunal hemtjänst, dels som distriktssköterska inom kommunal hemsjukvård (Pilhammar & Skyvell Nilsson 2017, s. 66). Men detta är inte tillräckligt eftersom det också behövs en medvetenhet om vilken förförståelse som finns om forskningsområdet (Rosberg 2017, s. 128). Enligt Graneheim och Lundman (2004) är tolkning av text en balansakt där forskarens egen förförståelse är av betydelse men att också kunna lägga sin förförståelse åt sidan för att kunna tolka med en nyfikenhet och öppenhet och låta texten tala. Då miljön och den kontext som observerats är välbekant för författarna har förförståelsen medvetandegjorts så långt det är möjligt genom reflektioner mellan författarna och handledare för examensarbetet.

Etiska överväganden

Lag om etikprövning av forskning (SFS 2003:460) avser forskning på människor, den ska *skydda den enskilda människan och respekten för människovärdet vid forskning.* De examensarbete som skrivs på grund- och avvancerad nivå och genomförs på högskola och universitet under utbildningstid etikprövas däremot inte enligt lagen (Vetenskapsrådet 2020).

Enligt Vetenskapsrådet (2002) finns fyra forskningsetiska huvudkrav att följa vid forskning vilka är informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav. Informationskravet innebär att författarna har informerat informanter och verksamhetschefer om studien och dess syfte. Informanterna har fått möjlighet att samtycka till deltagande i studien och även haft möjlighet att själva bestämma om och när de vill avbryta sin medverkan enligt samtyckeskravet, alla deltagande enhetschefer och verksamhetschefer har gett sitt samtycke till deltagande i studien. För att trygga

konfidentialitetskravet har allt material avidentifierats, författarna kommer att radera insamlat material från mobila enheter och datorer efter godkänt examensarbete. Författarna har tagit ett etiskt övervägande om att resultatet är framskrivet utan att röja informanternas förhållningssätt och muntliga svar. Vad gäller nyttjandekravet har materialet endast använts till denna studies syfte. Författarna har följt och tagit hänsyn till de fyra forskningsetiska principer enligt Vetenskapsrådet (2002).

RESULTAT

Studiens resultat av observationer och uppföljande intervjuer beskriver chefers förhållningssätt som blev synligt i mötet med medarbetare i äldreomsorg. Cheferna använde sig många gånger av sitt kroppsspråk för att förtydliga och i en del fall förstärka vad de uttryckte i ord eller förmedlade i sina känslor i mötet med medarbetare. Citat är hämtade från olika informanter och observationer relaterade till olika situationer. Författarna har valt att inte skriva ut informanternas nummer i citaten utan endast nummer på situationerna med hänsyn till att bibehålla informanternas anonymitet.

Resultatet presenteras i tre kategorier med vardera två underkategorier, se Tabell 2. Dessa olika kategorier och underkategorier ligger nära varandra innehållsmässigt och delarna bildar en enhet genom att resultatet kan sammanfattas i temat *Ett förhållningssätt som synliggörs genom att ha fokus på uppdraget grundat i kommunikation och skapandet av relationer*.

***Tabell 2**. Resultatet sorterat i underkategorier och kategorier.*

Underkategori	**Kategori**
Dialogens betydelse **Betydelsen av att vara tydlig**	**Kommunicerande förmåga**
Betydelsen av att visa respekt **Vara tillgänglig**	**Relationsskapande**
Analyserande **Uppgiftsinriktad information**	**Uppdragsinriktad**

Kommunicerande förmåga

I denna kategori finns det två underkategorier, dialogens betydelse samt betydelsen av att vara tydlig.

Dialogens betydelse

Enhetscheferna använde dialog för att göra medarbetarna medvetna om sitt ansvar och såg till att alla medarbetare förstod vad som menades genom att ställa följdfrågor till medarbetarna. Om medarbetarna inte gav någon återkoppling eller om det verkade som om de inte förstod vad enhetschefen menade, förklarade enhetscheferna på nytt men med andra ord. Enhetscheferna förklarade och förtydligade både vad de menade och vad de förväntade sig av medarbetarna. Något som framträdde i observationerna var att enhetscheferna förtydligade på ett uppmuntrande sätt när någon medarbetare ställde en motfråga. I olika observationer framkom det att enhetscheferna ansåg att medarbetarna skulle våga vara mer öppna i sitt förhållningssätt. Enhetscheferna arbetade aktivt med att få medarbetarna att samverka över avdelningsgränser och hjälpas åt. Här visas exempel på en observation där enhetschefen ansåg att medarbetarna behövde vara lösningsfokuserade och inte bara se alla problem som fanns.

”…jag upplever att ni inte alltid vågar lyfta upp jobbiga saker. Alla har ett egenansvar för att våga lyfta även jobbiga saker…” Situation 23

Enhetscheferna hade ett positivt och inbjudande förhållningssätt, detta uttrycktes genom att enhetscheferna gav positiv feedback när medarbetarna hade någon kommentar eller fråga. I observationerna var även kroppsspråket inbjudande där enhetscheferna gjorde rörelser med handen och armen mot medarbetarna. Nickningar och mycket glädje i samtalen var andra observationer som framträdde i möten mellan enhetschef och medarbetare. Enhetscheferna tillät medarbetarna vara med i samtalen och enhetscheferna efterfrågade ofta vad medarbetarna ansåg om de olika frågorna som diskuterades.

Betydelsen av dialog visades också i observationerna genom att enhetscheferna förde medarbetarna tillbaka till ursprungsfrågan när medarbetarna gled ifrån punkten och började pratade om andra saker.

Enhetschefen styr tillbaka till ursprungsfrågan när de kommer ut på andra frågor… med ett leende. Situation 4

Observationerna visade att enhetscheferna ville öka kunskapen hos medarbetarna och få dem att tänka själva. I de fall medarbetarna saknade någon kunskap eller inte visste hur de skulle agera, var enhetscheferna behjälpliga med att visa på var medarbetaren kunde få fram informationen själva.

Enhetschefen visade på datorn var medarbetarna ska gå in för att anmäla sig.
Situation 13

Betydelsen av att vara tydlig

För att undvika fastna i vissa frågor och gång på gång diskutera problem, avbröt enhetscheferna diskussionerna för att föra samtalet vidare. Detta exempel visade att enhetscheferna var trygga i sin roll även under diskussionerna vilket synliggjordes där gruppens medarbetare talade i munnen på varandra. Enhetscheferna talade i normal samtalston och med vänlig röst. Enhetschefen tystar de pratsamma och uppmuntrar de som är tysta att tala, denna tydlighet visades med både kroppsrörelser och förstärktes muntligt.

Gruppen hugger lite på varandra, en del pratar mycket och andra inte alls. Enhetschefen styr upp diskussionen, pekar med handen till den medarbetare som ska tystna och en inbjudande rörelse med handen till den som vill prata och som inte har pratat särskilt mycket. Situation 73

I flera observationer bad enhetscheferna medarbetarna om hjälp, de var tydliga med syftet och vad uppdraget bestod i. De var även distinkta i att medarbetarna skulle ta hjälp av sina kollegor för att lösa uppgiften samt att de skulle återkoppla till enhetschefen när de var klara. Enhetscheferna var bestämda i syftet och uppdraget men inte med hur resultatet skulle se ut, utan det lämnades över till medarbetarna att arbeta vidare med. Detta framkom där medarbetarna i ett grupparbete gemensamt skulle skriva ned vilka aktiviteter som behövdes för att uppnå syftet med tydliga rutiner och arbetssätt. I en annan observation skulle medarbetarna fundera över och gemensamt besvara hur morgonrutinen skulle se ut för att det skulle vara optimalt för både vårdtagarna och för medarbetarna.

Relationsskapande

Kategorien relationsskapande beskriver chefernas olika sätt att visa på respekt och betydelsen av det. Studien visade att enhetscheferna uppvisade närhet men även distans till medarbetare i olika situationer. Relationsskapandet visades på vilket sätt enhetschefen gjorde sig tillgänglig.

Betydelsen av att visa respekt

Observationen visade att cheferna ställde frågor för att få information eller för att försäkra sig om att den presenterade informationen inte gav upphov till obesvarade frågor eller funderingar. På detta sätt visades att enhetscheferna tog hänsyn till medarbetarna genom att vända på frågeställningar från medarbetare och ställa frågan tillbaka. De gav därför inte svaret utan lät medarbetarna själva fundera och komma på lösningar. Följdfrågor ställdes också för att få medarbetarna att reflektera över sig själva, se deras reaktioner och ta del av medarbetarnas resonemang. Enhetscheferna visade respekt och det skapade en miljö i situationen där medarbetare också visade respekt och detta ledde till en ömsesidighet. Detta kan åskådliggöras på nedanstående sätt:

Enhetschefen visade genom att be arbetsgruppen besvara frågan varför just denna arbetsgrupp är ett sådant ”gott gäng”, av vilken anledning de var duktiga och fungerade bra ihop, vilka deras framgångsfaktorer kunde vara. Situation 117

I en annan observation påtalade enhetschefen att det som medarbetarna framförde på dagens ”laget runt punkt” enhetschefen ”fick gåshud” av alla positiva och bra tankar som medarbetarna lyfte upp. Situation 120

Betydelsen av att visa respekt tog sig till uttryck genom att enhetscheferna lyssnade intresserat och gav utrymme för medarbetarna att komma med egna förslag. Det fanns en vilja till öppenhet och att få dem delaktiga och engagerade i sitt arbete vilket visades genom enhetschefernas bekräftande kroppsspråk och personliga återkoppling. I exemplet nedan lutade sig enhetscheferna mot medarbetarens håll, lyssnade aktivt och gav som bekräftelse nickar, hummande och skrev ned anteckningar om vad som sades under tiden.

Hummar då och då när medarbetare kommer med förslag. Lyssnar och har en öppen stadig blick. Låter medarbetaren komma med förslag. ”Hm… det är ok” säger enhetschefen. Hummar ofta. Situation 92

Under observationerna fick medarbetare komma till tals och föra fram sina tankar. Enhetscheferna visade omtanke om medarbetare som gjort misstag i vården av vårdtagarna. Omtanke och respekt för medarbetarens arbetssituation åskådliggjordes i följande situation.

Enhetschef frågade medarbetare hur hen kan hjälpa till för att bibehålla en god arbetsmiljö för medarbetarens bästa. I situationen framkom det att en medarbetare hade missat att ge mediciner till en vårdtagare kvällen före och upptäckte detta på direkt på morgonen. Enhetschefen dämpade oron hos medarbetaren genom att svara lugnt. Det är hela arbetsgruppens ansvar och inte bara är en enskild medarbetares ansvar att se till att vårdtagarna får mediciner. Enhetschefen påtalade att hen litade på medarbetarna och förstod att de gjorde så gott de kunde och att alla kan göra misstag. Situation 43

I vissa av de observerade situationerna synliggjordes en viss distansering genom att enhetscheferna ställde motfrågor och ingen av medarbetarna besvarade frågorna. Distanseringen synliggjordes både muntligt och med kroppsliga uttrycksätt. I nedanstående observation visades detta.

Då ställer en medarbetare frågan varför ska vi lära oss detta och då säger enhetschefen ”Bra fråga, varför ska vi gå igenom detta?” och ställer tillbaka frågan till gruppen. Inget svar och enhetschefen ställer frågan än en gång men då genom att använda armen viftande och svepande ut över hela arbetsgruppen ”Varför ska vi ta upp denna fråga?” Situation 113

Att vara tillgänglig

Tillgänglighet visade sig både genom kroppsligt och verbalt handlingsätt i förhållande till medarbetarna. Enhetscheferna uppvisade tillgänglighet genom att ta emot telefonsamtal, svara på mejl så snart de kunde. Dörren till kontoret stod öppen under det administrativa arbetet men stängdes däremot under telefonsamtal av mer känslig karaktär och vid tidsbestämda möten. Trots stängd dörr kom medarbetare och knackade på och cheferna öppnade välvilligt dörren. Detta visas genom följande situation:

Det knackar på dörren som under mötet är stängd. Enhetschefen säger ”Ja, kom in…” och ler ursäktande mot de övriga i rummet. Situation 247

Observationen visade att det var betydelsefullt för enhetscheferna att vara tillgängliga då de inte uppvisade något avvisande i sitt kroppsspråk i att bli avbrutna under pågående arbete. Detta visas i följande situation.

”…de är vana att de kan söka upp mig här. Är jag ändå på plats så liksom är det fritt fram…jag tar mig alltid tid även om jag sitter i något och så…jag vet att ibland kan man kanske säga ja men…jag är upptagen nu…men det har jag aldrig… aldrig sagt hittills faktiskt. Jag tar mig alltid tid när de kommer… ” Situation 248

Tillgängligheten visades även i enhetschefernas kroppsspråk där de sträckte och rätade upp sig på sig, uppvisade en stadig vänlig blick, skratt och leenden och ett varmt tonläge i sin kommunikation med medarbetare. Denna tillgänglighet förstärktes med armrörelser som visade öppenhet liknade en öppen famn. Följande situation belyser detta.

Enhetschefen var närvarande och hälsade på alla som kom in i rummet, hälsade även på andra som gick förbi utanför. Det var nickande och hejande på alla. Enhetschefen tog sig även tid med att vinka på människor som gick förbi samtidigt enhetschefen grejade med stolar, bord och dator. Enhetschefen ler i stort sett hela tiden. Situation 250

Vid informella möten observerades kommunikation av mer privat karaktär hos både enhetschefer och medarbetare. Enhetscheferna visade då även upp en mer avslappnad stil och var mer naturliga i sin relation till medarbetarna. Vid obekväma situationer som att komma oförberedd eller att bli ifrågasatt på möten med medarbetarna uppvisades ett distanstagande hos enhetscheferna. I dessa situationer kunde en osäkerhet observeras genom att enhetscheferna spärrade upp ögonen, kliade sig i ansiktet, pratade fort och småskämtade med medarbetare som i sin tur inte gav någon positiv respons. Enhetscheferna visade också genom sitt kroppsspråk när relationen inte var bra i mötet med medarbetare. Detta visas i följande situation.

Enhetschefen möter medarbetare, frågar hur det är. ”Allt är bara bra” säger medarbetaren. Enhetschefen blir spänd i kroppen, håller händerna framför sig, säger inget mer, kort spänt möte. Situation 274

Otillgänglighet kunde också ses som att enhetscheferna blev fåordiga, minskad ansiktsmimik, tittade ned i golvet med sänkt blick eller visade detta genom att ställa sig flera meter från medarbetarna och förbli stående under stora delar av mötet.

Uppdragsinriktad

I denna kategori finns två underkategorier, enhetscheferna var analyserande och gav uppgiftsinriktad information. Analyserande innebar att enhetscheferna arbetade aktivt med frågan tillsammans med sina medarbetare för att hitta den bästa lösningen på problemet som hade uppstått. Med underkategorin uppgiftsinriktad information visades hur respektive punkt på dagordningen som skulle tas upp på verksamhetens

arbetsplatsträff var tidsplanerade för att få tid till allt och att enhetscheferna informerade medarbetarna om aktuella händelser och aktiviteter inom organisationen.

Analyserande

I observationerna framkom det att enhetscheferna tog sig tid att reflektera över vad medarbetarna sa och vad de inte vågade säga. Enhetscheferna ställde följdfrågor till medarbetarna så att de förstod vad medarbetarna lyfte fram för olika problem för att aktivt arbeta mot grunduppdraget. Det som var framträdande var att grunduppdraget stod i fokus och att enhetscheferna analyserade för att aktivt leda och arbeta mot uppdraget.

”*... varför är vi på jobbet och vem är vi till för…”* Situation 326

Enhetscheferna involverade gärna medarbetarna i sitt analysarbete genom att fråga medarbetarna vad de hade för förslag på lösningar. Vid genomgång av avvikelser involverades medarbetarna och de fick själva reflektera och fundera över varför avvikelserna hade uppkommit och hur de aktivt skulle arbeta för att minska dessa. Andra frågor som framkom var hur informationsöverföringen mellan dag-, kväll- och nattpersonal skulle genomföras. Vanligen analyserade enhetscheferna själva på problemet och därefter användes de gemensamma träffarna mellan enhetschef och medarbetarna till att komma på en bra lösning. Det var inte något skuldbeläggande på medarbetarna från enhetschefernas sida, det var en öppen och betydelsefull diskussion.

Enhetschefen frågar ”menar du att då ni saknade en ordinarie medarbetare igår så skulle den medarbetaren ha arbetat tills klockan 22 och nu när den medarbetaren var sjuk så stannade inte någon annan person kvar utan lämnade dig…?”
Situation 318

Uppgiftsinriktad information

Enhetschef och medarbetare hade arbetsplatsträffar kontinuerligt. Det var enbart på dessa arbetsplatsträffar som alla medarbetare arbetade samtidigt och kunde utbyta erfarenheter och samtala med varandra. Det var även en möjlighet för enhetscheferna att delge information till alla medarbetare samtidigt och kunna svara på uppkomna frågor.

Enhetschefen informerade om att det var dags för drop-in lönesamtal.
Situation 305

På arbetsplatsträffarna fanns flera informationspunkter, observationen visade att enhetscheferna efterfrågade medarbetarnas egna tankar angående arbetsmiljöfrågorna. Det skedde genom att enhetscheferna ”gick laget runt” och alla medarbetare fick möjlighet att uttrycka sig.

Under arbetsplatsträffarna gick enhetscheferna igenom den tidsplanerade dagordningen, förklarade kort vad som avsågs för att därefter fråga medarbetarna om de hade några punkter de ville lägga till dagordningen innan mötet började. Motivet till tidsplaneringen

gav möjlighet till effektivitet, att inte fastna i någon punkt och för att hålla sig till grunduppdraget.

Enhetschefen frågade om det var några fler frågor eller punkter som ska tas upp idag. Situation 360

Under arbetsplatsträffarna gjordes en avstämning för att arbetsrutinerna skulle var kända för alla medarbetare och om det inte var så tog enhetscheferna upp rutinen och gick igenom dem för medarbetarna. Enhetscheferna hade schemalagt alla arbetsplatsträffar så medarbetarna visste om när träffarna skulle äga rum. Observationerna visade att enhetscheferna gjorde egna anteckningar under möten med medarbetarna för att återkomma med förslag på åtgärder längre fram. På arbetsplatsträffarna var det fokus på medarbetarna och deras kunskaper samt information som behövdes för att kunna utföra omvårdnadsarbetet. Enhetscheferna hade specifika möten med vårdtagarfokus. Till viss del fanns också en person med kunskap om särskilt administrativt stöd som ansvarade för vissa av frågorna. Enhetscheferna tog ansvar för innehållet i möten med vårdtagarfokus.

DISKUSSION

Metoddiskussion

Examensarbetets syfte var att beskriva chefers förhållningssätt i mötet till medarbetare som blir synligt i det dagliga arbetet inom äldreomsorgen, därför föll valet av metod på kvalitativ metod med induktiv ansats vilket betyder att studien genomförts, beskrivits och analyserats förutsättningslöst med grund i upplevelsen av observationerna (Lundman & Hällgren Graneheim 2017, s. 221).

De tre deltagande kommunerna har varit helt okända för författarna vilket främjar objektiviteten. Kommunerna är alla mindre landsortskommuner varför ett storstadsperspektiv saknas i urvalet. Det var inte svårt att finna informanter, endast en av sex tillfrågade svarade nej till deltagande. De chefer som tackade ja till studien hade troligtvis ett intresse av att utvecklas som chefer. I denna studie anser författarna att detta inte har någon påverkan på resultatet då det har varit ett stort antal observationer och informanternas variation avseende utbildningsnivå och betydande yrkeserfarenheter anses kunna tolkas som en fördel för studiens innehåll. Inte heller har kön, ålder, utbildningsnivå, eller antal år i ledande befattning upplevts haft någon påverkan på resultatet.

Denna studie innebar en direkt observation av chefernas förhållningssätt i mötet med medarbetarna. Fördelarna med denna observationsstudie var att vara med i situationerna som de skulle ha utspelat sig även om författarna inte var närvarande men även att registrering av data med hjälp av papper och penna skedde direkt vid observationstillfället (Hammar Chiriac & Einarsson 2018, s. 26). Genom att observera cheferna i deras möte med medarbetare i den invanda miljö de verkar i, blir det synligt för observatören att se det som enhetschefen verkligen gör i motsats till en intervjumetod som innebär att lyssna på hur de beskriver sitt förhållningssätt i mötet med medarbetare (Bloomer et al. 2012).

Det aktiva valet att inte berätta hela syftet med observationerna grundas i att det finns en risk att den som blir observerad inte beter sig som vanligt när de är under observation, att de vill framställa sig på ett mer positivt sätt och därmed skulle kunna påverka utfallet vilket också Bloomer et al. (2012) ger stöd för. Hammar Chiriac och Einarsson (2018, s. 158) menar att observatören dock har en del inverkan på det som händer i ett rum under en observation. Ett sätt att hantera kan vara att vara på plats i rummet en tid före och aktivt börja med observationerna efter ett tag, just för att observatörens närvaro ska kännas mer naturlig för de som observeras. Våra observationer genomfördes i de flesta fall vid mer än ett tillfälle vilket innebar att enhetscheferna upplevdes vara trygga med att bli observerade. Vår utgångspunkt var att göra observationerna tillsammans för att sedan kunna jämföra våra anteckningar med varandra men det visade sig att tidsaspekten satte hinder i vägen och författarna har därför observerat situationerna enskilt.

Författarnas upplevda svårigheter med datainsamlingen var att det var svårt att hinna med att registrera allt som skedde i situationerna och samtidigt bibehålla fokus. Detta beskriver också Hammar Chiriac och Einarsson (2018, s. 30) som att observatörerna själva kan vara en tänkbar felkälla där olika uppfattningsförmåga av observationerna och även risk att distraheras kan påverka datainsamlingen. När författarna har analyserat materialet har vi kunnat se att så har skett, vi har observerat och uppfattat olika saker i situationerna. Detta väljer vi att se som värdefullt då resultatet har fått en variation vi kanske inte skulle ha fått annars.

Metoden har inneburit att observationerna har gett en omfattande mängd textmaterial att analysera. Syftet i en kvalitativ forskning innebär att beskriva variationer enligt Lundman och Hällgren Graneheim (2017, s. 231) och det är även en styrka att få området belyst av chefer som har olika erfarenheter och kunskaper. Trovärdigheten ökar även då det har varit informanter som har olika lång yrkeskunskap och erfarenhet som chef vilket enligt Lundman och Hällgren Graneheim (2017, s. 231) stämmer. Hammar Chiriac och Einarsson (2018, ss. 46–47) belyser att tillförlitligheten i en observationsstudie handlar om att studera det som verkligen var avsatt att studera, att datainsamlingsmetoden var passande för valt område samt att utförda analyser antas rimliga.

Författarnas olika förförståelse och ingångsvinklar under observationerna och även i analysarbetet har varit en styrka då vi som författare dels har tolkat våra observationer olika dels fått analysera tillsammans för att på ett djupare plan nå överenskommelse och därmed en högre kvalitet på resultatet. En annan styrka med författarnas förförståelse är att den kan öppna upp och innebära att ny kunskap tillförs samt få en djupare förståelse. Svagheten med vår olika förförståelse är den risk att inte ha lagt vår förförståelse tillräckligt åt sidan både under observation och analysarbetet. Observationerna har utförts i ett för författarna välkänt sammanhang och fokus har därmed kunna läggas på vad syftet var med observationerna vilket också Hammar Chiriac och Einarsson (2018, s. 45) menar är att använda sin förförståelse på ett konstruktivt sätt.

En kvalitativ innehållsanalys har använts för analys av det insamlade materialet enligt Graneheim och Lundman (2004). Författarna upplevde att det ibland varit svårt att kondensera meningsbärande enheter tillräckligt eftersom texten vid observationstillfällena skrivits med mer koncentrerat innehåll än exempelvis vid

intervjuer, vilket också Graneheim och Lundman (2004) menar kan vara en svårighet vid innehållsanalys av observationer. Det har också varit en utmaning för författarna att i analysprocessen få med alla de variationer, positiva som negativa under samma underkategori och kategori utan att utesluta några meningsbärande enheter (Graneheim & Lundman 2004). Författarna har här fått god handledning och stöd av handledaren för att kunna komma framåt i analysprocessen. Analysen resulterade i tre kategorier med vardera två underkategorier samt ett tema som knyter ihop analysresultatet. I resultatdelen har citat använts för att klargöra redovisningen av resultat och detta stöds av Lundman och Hällgren Graneheim (2017, s. 231) som beskriver att citat ger läsarna en chans till att värdera giltigheten i undersökningen.

Resultatdiskussion

I följande resultatdiskussion lyfts och diskuteras betydelsen av enhetschefernas kommunicerande förmåga, enhetschefernas olika förhållningssätt i relationsskapande och innebörden av att vara uppdragsinriktad så som det blev synligt i mötet med medarbetare med koppling till relevant litteratur.

I observationerna av enhetschefer iakttogs ett tydligt kroppsspråk. Det var nickningar, rörelser med handen och armen var andra kroppsspråk som framkom i flera observationer. Mimik samt positiva ansiktsuttryck förelåg i observationerna av enhetscheferna och det fanns en värme i rummet och glädje i samtalet. Genom de uppföljande intervjuerna tillfrågades enhetscheferna om de var medvetna om detta och de svarade att de var medvetna om sitt kroppsspråk då de ville att medarbetarna skulle känna en glädje och värme från chefen. Enligt Preston (2005) förmedlas den största delen av budskapet i kommunikationen mellan människor av vårt kroppsspråk, det icke verbala som gester, ansiktsuttryck och också av doft och kläder. Detta har en framträdande betydelse för hur andra människor bildar sig en uppfattning av oss. Att vara professionell innebär många gånger att på ett självsäkert och positivt sätt visa engagemang vid tillfälle då instruktioner ges, vid diskussioner eller när beslut kommuniceras. Trots vårt professionella förhållningssätt är många inte medvetna om vår icke verbala kommunikation och dess påverkan på vår omgivning.

I resultatet med fokus på den verbala kommunikationen framkom att på arbetsplatsträffar efterfrågade enhetscheferna synpunkter från medarbetarna men de förtydligade och förklarade också. Att ge stöd och konfrontera medarbetarna, dessutom vara observant och leda när behovet föreligger är något som Larsson et al. (2003) beskriver i sitt utvecklande ledarskap och stämmer väl överens med studiens resultat. När det handlar om konfrontering bör det ske med omtanke, att medarbetarnas närmsta chef ger stöd både i form av praktiskt stöd, men även psykologiskt stöd har betydelse. Enhetschefen ska vara intresserad av sina medarbetare och få varje individ att känna sig betydelsefull men också hjälpa varje medarbetare där den befinner sig för att öka dennes kunskap och kompetens. Larsson et al. (2003) beskriver att när närmaste chefen ser varje medarbetare, blir det en personlig relation som skapar en ömsesidig tillit mellan enhetschef och medarbetare. Även Tengblad (2009) anser att enhetschef behöver se och bekräfta varje medarbetare samt behöver ha en grundinställning till att medarbetarna gör så gott de kan utifrån sina förutsättningar och sin kunskap. Både

Tengblad (2009) och Larsson et al. (2003) förtydligar i sin forskning att chefen ska ansvara för att bjuda in till delaktighet och bejaka kreativitet hos medarbetarna samt att chefen ska våga bli ifrågasatt av sina medarbetare när de har bättre förslag. Att vara en hållbar och hälsofrämjande arbetsplats är viktigt och det kunde vi utläsa i observationerna. Genom att bjuda in medarbetarna i samtalen och låta dessa vara delaktiga utvecklas arbetsplatsen till en hållbar och hälsofrämjande verksamhet. Grunden till en hållbar och hälsofrämjande organisation är chefernas ledarskap och att det grundas i relationer samt förtroenden.

Det framkom i studiens resultat att när medarbetarna pratade om det som inte fungerade och i de fall som enhetschefen behövde, var enhetschefen tydlig och styrde samtalet. Enligt utvecklande ledarskap innebär konfrontation att närmaste chef ska var rak och tydlig men samtidigt sända signaler om att chefen vill medarbetaren väl när medarbetaren blir konfronterad. Att lyssna på medarbetaren och att den får besvara vad som inte fungerar och vad som inte förstås är en del i det utvecklande ledarskapet som Larsson et al. (2003) har sin forskning inom. Chefens individuella egenskaper har stor betydelse där föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation har betydelse. Larsson et al. (2003) beskriver att relationen mellan traditionellt ledarskap och utvecklande ledarskap beror på hur chefen motiverar sina medarbetare. Den största skillnaden mellan konventionellt ledarskap arbetar mycket utifrån skyldigheter, plikter, lagar och förordningar medan utvecklande ledarskap baseras på gemensamma värderingar, mål och intressen. En grupp som styrs av det konventionella ledarskapet kommer utföra de ålagda arbetsuppgifterna, men medarbetarna känner sig inte delaktiga i arbetet och medarbetarnas motivation blir låg enligt Larsson et al. (2003). Utvecklande ledarskapet innebär att medarbetarnas inre motivation och drivkraft gör att arbetsuppgifterna blir utförda. Chefen som arbetar utifrån det utvecklande ledarskapet arbetar med att få medarbetarna delaktiga och det kan leda till att medarbetarna sätter gruppens gemensamma mål och intressen före sina egna intressen och mål (Larsson 2006). För att uppnå en god arbetsplats ska de äldres behov tillgodoses exempelvis att de får högkvalitativ och kompetent omvårdnad. I observationerna märktes detta genom att avvikelser som förekom analyserades och diskuterades i mötet där både enhetschef samt medarbetare deltog. Medarbetarna fick själva analysera varför avvikelserna hade uppstått och vad de tillsammans kunde göra för att minska dessa. Enligt Larsson et al. (2003) är det angeläget att chefen är ett föredöme, inspirerar och visar omtänksamhet och att chefen ska stödja och främja beteende som stödjer organisationens mål vilket leder till ökat förtroende och tillit mellan chef och medarbetare. Detta stöds även av Mc Bain (2007) som i sin forskning visade att i de verksamheter där medarbetarna får vara delaktiga i framtagandet av visioner och mål upplevs ha ett högre engagemang och meningsfullhet. Ytterligare en positiv aspekt var att personalomsättningen blev lägre när medarbetarna fick vara delaktiga i mål och visionsarbete vilket också leder till en hälsofrämjande arbetsplats där medarbetarna trivs och väljer att stanna kvar i organisationen. Möjligheten att påverka sin arbetssituation och en bra kommunikation är beståndsdelar som behövs för att uppnå engagemang och meningsfullhet. Wolmesjö (2012) beskriver att ledarskap innebär en kreativ process som bygger på relationer och skapandet av arenor för möten och dialog, av både formella som informella slag. Förmågan att skapa god kommunikation mellan människor i en organisation är viktigt och betydelsefullt för ett framgångsrikt ledarskap och där den relationella synen på

ledarskap innebär att både ledare och ledda tar ansvar för att utveckla kommunikationen i samverkan. Författaren anser vidare att ledarskap är ett för sammanhanget relevant begrepp.

I observationsstudien framkom att enhetscheferna visade respekt genom att vara intresserade av att ge medarbetarna utrymme för att själva komma med förslag på olika problem, att medarbetarna fick möjlighet att vara delaktiga och engagerade i arbetet. Wolmesjö (2005) beskriver vikten av att medarbetarna behöver få vara delaktiga i beslut och få ta ansvar inom sin verksamhet, detta leder till ökat engagemang med möjlighet att lyckas bibehålla kvar medarbetarna. Wolmesjö (2005) använder ordet medstyrande och med det menas att medarbetarna bjuds in av cheferna för att de ska få ta ett större ansvar. Karia och Asaari (2006) konstaterade i sin forskningsrapport att medarbetarskap innebär en högre motivation hos medarbetarna. Detta förklaras med att medarbetarskap innebär att medarbetarna får vara delaktiga i organisationens arbete och i deras forskning fann de även att just den ökade delaktigheten gav till resultat till att medarbetarnas lojalitet mot sin arbetsgivare och organisation förbättrades. Moye och Henkin (2006) förstärker detta då de i sin studie påvisade att medarbetare som får vara delaktiga i organisationens utveckling och arbete leder till högre grad av positiv arbetsglädje och därtill även högre tillit mellan chef och medarbetare. I deras studie framkom det även att just tillitsrelationen mellan chef och medarbetare förstärks när medarbetarna ges möjlighet att själva fatta egna beslut. Tengblad (2009) beskriver att arbeta med medarbetarskap tar lång tid då det är grundat på relationer, tillit samt förhållningssätt. Chefen har stor påverkan på arbetsgruppen och om det inte är bra relationer mellan medarbetare och chef kan detta påverka arbetsgruppen negativt. Detta stämmer väl överens med vad Tillitsdelegationen (2017) framlägger i sin rapport. De beskriver att för att lyckas med tillitsbaserd styrning och ledning är medarbetskap en grund att utgå ifrån. Tillitbaserad styrning innebär att organisationen ska stimulera medarbetarna att ta ett större ansvar samt att kompetensen som medarbetarna besitter, bättre ska tas tillvara vilket innebär ett ökat värde för den äldre inom vård- och omsorg samt till en hållbar och hälsofrämjande organisation.

I observationerna framkom det att enhetschefer gärna ville arbeta tillitsbaserat och få medarbetarna engagerade i verksamheten. Framförallt genom att de själva fick komma med lösningar på vissa problem som hade uppstått. Definitionen av tillitsbaserad styrning innebär enligt Tillitsdelegationen (2017) att syftet är att minska kontrollen, samtidigt som medarbetarnas kompetens bättre ska tas tillvara och detta ska leda till en ökad kvalitén för kunderna/medborgarna. Genom att medarbetarna får utrymme för att fatta beslut inom de områden de själva har sin kunskapsbas, förbättras arbetsmiljön för medarbetarna, motivationen ökar och stressen minskar, samtidigt som kvalitén för vårdtagare förbättras. Bringselius (2017) beskriver att för att vara en hållbar och attraktiv arbetsgivare krävs det en annan form av styrning där grunduppdraget är i focus och medarbetarna får arbeta med mål i förhållande till sitt grunduppdrag och därmed bli involverade i arbetet. Georgellis, Iossa och Tabvuma (2011) presenterar i sin forskning att medarbetare inom offentlig sektor, är mer motiverade av inre drivkrafter. Med detta menas att medarbetare inom offentlig sektor, har en djupgående inre önskan att prestera och göra ett bra arbete. För att öka motivationen hos dessa medarbetare krävs det mindre kontroll och mer eget ansvar. Detta är i linje med tillitsbaserad styrning och ledning vilket förstärks av Tengblad (2009) som menar att medarbetarskap innebär att medarbetaren ska ta ansvar för relationen både

till sin arbetsgivare, men även till det egna arbetet och till sina kollegor. Även relationen till uppdraget som i sista änden är en kund är betydelsefullt och viktigt enligt Tengblad (2009). I observationerna framträdde inte detta, utan dessa enhetschefer som observerades arbetade aktivt med att låta medarbetarna få vara delaktiga och att enhetscheferna lyssnade på medarbetarna, samt gav medarbetarna utrymmen med att komma med förslag på lösningar. Det framkom även i observationerna att enhetscheferna var tillgängliga och närvarande i samtalen med medarbetarna.

Studiens resultat visar att enhetscheferna gärna involverade medarbetare i arbetet. Att medarbetarna hade kärnuppdraget i fokus, djupare förståelse till varför de var på arbetet framkom. Det framträdande i alla observationerna var att grunduppdraget var i fokus och att enhetscheferna analyserade för att aktivt leda och arbeta mot uppdraget. Att medarbetarna vet vilket uppdrag och mål de ska arbeta mot var andra delar som framträdde i resultatet vilket också Tengblad (2009) anser är grunden till medarbetarskap där målen för verksamheten är förankrade hos medarbetarna samt att de har fått befogenheter att kunna påverka arbetet. Vidare påtalar författaren att detta arbete tar tid att bygga upp och för att involvera medarbetarna krävs det modiga chefer som vågar ”släppa in” medarbetarna. Andra påverkansfaktorer är att chefer har en grundinställning till att medarbetarna gör så gott de kan utifrån deras förutsättningar och kunskap vilket också påvisas i denna observationsstudie. I resultat framkom det att enhetscheferna arbetade aktivt med olika problem och frågor som uppstod i verksamheten tillsammans med sina medarbetare för att hitta den bästa lösningen. Enhetscheferna tog sig tid att reflektera över vad medarbetarna sa och vad de inte vågade säga.

I observationerna framkom det att enhetscheferna gärna involverade medarbetarna i kvalitetsarbetet genom att se över vilka processer som var välfungerande och vad som behövde utvecklas och förbättras. Enligt Socialstyrelsens allmänna råd och föreskrifter om ledningssystem för kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9) ska verksamheten systematiskt och fortlöpande utveckla och förbättra verksamheten. Meyer, Becker, och Vandenberghe (2004) beskriver att när medarbetarna får vara delaktiga i organisationens mål och värderingar ökar tilliten mellan medarbetaren och organisationen. När medarbetare får vara delaktiga i framtagandet av mål för organisationen leder det även till att dessa mål blir medarbetarnas mål och därmed kommer medarbetarna arbeta för att öka organisationens mål och måluppfyllelse enligt Gellatly och Withey (2012).

Observationsstudien visade att enhetscheferna inkluderade medarbetarna och efterfrågade deras förslag på lösningar på olika problem. Medarbetarna fick själva reflektera och analysera på olika problem som enhetschefen hade uppmärksammat och medarbetarna fick fundera ut någon bra lösning. Tengblad (2006, s. 243–281) beskriver att för att vara öppen och engagerad som medarbetare krävs det att medarbetare och chef har kunskap om varandras roller och kunskaper om varandras prestationer. Både ledarskap och medarbetare ska utövas i samspel med varandra för att lyckas krävs det både att det finns en tillit samt relation mellan båda parter. Detta visade sig i observationerna då enhetschefer tog upp spelreglerna för gruppen för att påminna varandra om dessa.

I flera av observationerna fanns ett informationsutbyte mellan enhetschef och medarbetare för att medarbetaren skulle vara uppdaterad med vad som hände inom verksamhetsområdet. Detta behövs enligt medarbetarskap för utan information kan inte medarbetarna ta ansvar och aktivt deltaga till att utveckla verksamheten (Tengblad 2009).

I studien framgår det att de enhetschefer som blev observerade hade ett övergripande mål för sin verksamhet och det innebar att vara en hälsofrämjande och hållbar arbetsplats, även om detta inte uttalades rent konkret framgick det av observationerna.

SLUTSATS

Enhetschefer inom vård- och omsorgsarbete arbetar utifrån dialog som metod där syftet är att synliggöra och göra medarbetarna medvetna om grunduppdraget. Dialogen genomförs med ett positivt och inbjudande förhållningssätt med både verbal och icke verbal kommunikation. Medarbetarna involveras och görs delaktiga i arbetet av en aktivt och intresserat lyssnande enhetschef och ges möjlighet att komma med egna förslag på lösningar när olika problem uppstår. Reflektion och analys av vad medarbetarna framför muntligt men också vad som inte uttrycks fångas upp av enhetschefen. Vikten av att vara tillgänglig för sina medarbetare är ett annat prioriterat område där enhetschefens kommunicerande förmåga har betydelse. Sammanfattningsvis kan studien beskrivas som att enhetschefer visar ett förhållningssätt som främjar en hälsofrämjande och hållbar arbetsplats.

Framtida forskning

Då tillitsbaserad styrning är en relativt ny styrmodell och skiljer sig på flera sätt från dagens modeller, har många organisationer inte implementerat detta fullt ut och funderingarna är många. På vilket sätt ska verksamheter inom vård- och omsorg organisera sig för att kunna styra mer utifrån tillitsbaserad styrning? Vilka faktorer och förhållande behöver första linjens enhetschefer arbeta med för att uppnå tillitsbaserad styrning? Fungerar det att styra tillitsbaserat om inte verksamheten arbetar utifrån medarbetarskap och utvecklande ledarskap med delaktighet som grund?

Kliniska implikationer

Studiens resultat kan ge följande kliniska implikationer för enhetschefer i äldreomsorgen:

- Avsätta tid för dialog med medarbetare
- Vara tillgänglig och engagerad i medarbetare, bekräfta och se varje enskild medarbetare
- Ge medarbetare möjlighet att påverka sitt arbete, låta komma med egna förslag
- Ge tydlig och arbetsuppgiftsinriktad information med uppföljande frågor
- Resultatet kan användas i framtida ledarskapsutbildningar för chefer i äldreomsorgen där studien visar på att uppmärksamma kunskap om sitt eget sätt att uttrycka sig både verbalt och icke verbalt för att kunna leda för en hälsofrämjande arbetsplats och en hållbar organisation.

REFERENSER

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö, föreskrifter.* Stockholm: Arbetsmiljöverket. https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/ [2020-03-15]

Bloomer, M.J., Cross, W., Endacott, R., O´Connor, M. & Moss, C. (2012). Qualitative observation in a clinical setting: Challenges at end of life. *Nursing and Health Sciences*, 14(1), ss. 25-31. doi:10.1111/j.1442-2018.2011.00653.x

Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning – ett ramverk* (Rapport Tillitsdelegationen 2017-2, upplaga 2). Stockholm: Finansdepartementet. https://portal.research.lu.se/portal/sv/publications/tillitsbaserad-styrning-och-ledning(a3eec6c5-dd0c-4b47-85eb-93dd39242fd1).html [2020-03-15]

Buddeberg-Fischer, B., Stamm, M., Buddeberg, C. & Klaghofer, R. (2010). Chronic stress experience in young physicians: impact of person- and workplace-related factors. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 83(4), ss. 373-379. doi 10.1007/s00420-009-0467-9

Dahlberg, K., Dahlberg, H. & Nyström, M. (2008). *Reflective Lifeworld Research.* Lund: Studentlitteratur.

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). *Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring* (Högskolan i Borås rapportserie Styrning, Organisering och Ledning 2016:1). Borås: Högskolan i Borås.

Dellve, L. & Wolmesjö, M. (red.) (2016). *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar.* Vetenskap för profession Rapport nr. 2016:35. Borås: Högskolan i Borås.

Dellve, L., Wolmesjö, M. & Jutengren, G. (2016). Hållbara chefs- och ledarskapsstrategier som utvecklar integrerade värden. I Dellve, L. & Wolmesjö, M. (red.) *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar.* Vetenskap för profession Rapport nr. 2016:35. Borås: Högskolan i Borås, ss. 111–118.

Fossum, B. (2018). Kommunikation och bemötande. I Fossum, B. (red.) *Kommunikation – samtal och bemötande i vården*. Lund: Studentlitteratur, ss. 25–50.

Gellatly, I.R. & Withey, M. (2012). Organisational trust, affective commitment and bureaucratic control. *Journal of Trust Research*, vol. 2(1), ss. 31-52. doi:10.1080/21515581.2012.659936

Georgellis, Y., Iossa, E. & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), ss. 473-493. doi:10.1093/jopart/muq073

Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), ss. 105-112. doi: 10.1016/j.nedt.2003.10.001

Hammar Chiriac, E. & Einarsson, C. (2018). *Gruppobservationer: Teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Karia, N., & Asaari, M.H.A.H. (2006). The effects of total quality management practices on employee work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), ss. 30–43. doi:10.1108/09544780610637677

Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap. En studie av en resa in i och genom två organisationer*. Diss. Linköping: Linköpings Universitet. http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:439894/FULLTEXT01.pdf [2020-03-22]

Kristensson, J. (2014). *Handbok i uppsatsskrivande och forskningsmetodik för studenter inom hälso- och sjukvård*. Stockholm: Natur och Kultur.

Larsson, G. (2006). The Development Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(4), ss. 253-262. doi:10.1111/j.1467-9450.2006.00515.x

Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Robertsson, I. & Michel, P-O. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), ss. 16-25. doi:10.1108/01437730310457294

Larsson, R., Stier, J., Åkerlind, I. & Sandmark, H. (2015). Implementing Health-Promoting Leadership in Municipal Organizations: Managers' Experiences with a Leadership. *Nordic journal of working life studies*, 5(1), ss. 93-114. https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/26693/23465 [2020-03-23]

Lundman, B. & Hällgren Graneheim, U. (2017). Kvalitativ innehållsanalys. I Höglund Nielsen, B. & Granskär, M. (red.) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård.* Studentlitteratur: Lund, ss. 219–234.

McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), ss.16-19. doi:10.1108/14754390780001011

Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), ss. 991-1007. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991

Moye, M.J. & Henkin, A.B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Managment Development*, 25 (2), ss. 101–117. doi:10.1108/02621710610645108

Notenbomer, A., Roelen, C.A., van Rhenen, W. & Groothoff, J.W. (2016). Focus Group Study Exploring Factors Related to Frequent Sickness Absence. *PLoS One*, 11(2), ss. 1-11. doi:10.1371/journal.pone.0148647

Pilhammar, E. & Skyvell Nilsson, M. (2017). Etnografi. I Höglund Nielsen, B. & Granskär, M. (red.) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård.* Lund: Studentlitteratur, ss. 65–85.

Polit, D.F. & Beck, C. T. (2012). *Nursing research. Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice.* Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins. 802 s.

Preston, P. (2005). Nonverbal Communication: Do you really say what you mean? *Journal of Healthcare Management/ American Collage of Healthcare Executives*, 50(2), ss. 83-86. doi:10.1097/00115514-200503000-00004

Rosberg, S. (2017). Fenomenologi. I Höglund Nielsen, B. & Granskär, M. (red.) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård.* Lund: Studentlitteratur, ss. 127-152.

Sandman, L. & Kjellström, S. (2018). *Etikboken. Etik för vårdande yrken.* Studentlitteratur: Lund.

SFS 2001:453. *Socialtjänstlag*. Stockholm: Socialdepartementet.

SFS 2003:460. *Lag om etikprövning av forskning som avser människor.* Stockholm: Utbildningsdepartementet.

SFS 2017:30. *Hälso- och sjukvårdslag*. Stockholm: Socialdepartementet.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, W. & Guzman, J. (2010). Are leader's well-being behaviours and style associated with the affective wellbeing of their employees? *Work and stress*, 24(2), ss. 107-139. doi:10.1080/02678373.2010.495262

Socialdepartementet (2018). *Framtidens äldreomsorg – en nationell handlingsplan* (Regeringens skrivelse 2017/18:280). Stockholm: Regeringskansliet. https://www.regeringen.se/49ee56/contentassets/faebe5c0bff14b9fb7cd9df7625d2e10/framtidens-aldreomsorg--en-nationell-kvalitetsplan-2017_18_280.pdf [2020-03-22]

SOSFS 2011:9. *Socialstyrelsens allmänna råd och föreskrifter om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.* Stockholm: Socialstyrelsen.

SOSFS 2012:3. *Socialstyrelsens allmänna råd om värdegrunden i socialtjänstens omsorg om äldre.* Stockholm: Socialdepartementet.

Streubert, H.J. & Carpenter, D.R. (2011). *Qualitative research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative.* Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins. 470 s.

Svenska Akademien (2018). *Svenska Akademiens ordbok.* https://svenska.se/tre/?sok=f%C3%B6rh%C3%A5llningss%C3%A4tt&pz=2 [2020-03-22]

Tengblad, S. (2006). Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I Hällstén, F. & Tengblad, S. *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur, ss. 243–281.

Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap på 60 minuter* (Technical Report, University of Skövde). Skövde: Högskolan i Skövde. http://his.diva-portal.org/smash/get/diva2:619613/FULLTEXT01.pdf [2020-03-22]

Tillitsdelegationen (2017). *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?* (SOU 2017:569). Stockholm: Finansdepartementet. https://www.regeringen.se/49d73b/contentassets/24c0969c23664ab1ae15ee36501d4982/sou_2017_56_webb.pdf [2020-03-22]

Tillitsdelegationen (2019). *Med tillit följer bättre resultat - tillitsbaserad styrning och ledning i staten* (SOU2019:43). Stockholm: Regeringskansliets förvaltningsavdelning. https://tillitsdelegationen.se/wp-content/uploads/2019/10/med-tillit-fljer-bttre-resultat-tillitsbaserad-styrning-och-ledning-i-staten.-sou-2019_43.pdf [2020-03-23]

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer.* http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf [2020-03-22]

Vetenskapsrådet. (2020). *Regler och riktlinjer.* http://www.codex.vr.se/forskninghumsam.shtml [2020-03-22]

Westgaard, R. H. & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42(2), ss. 261–296. doi:10.1016/j.apergo.2010.07.002

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i förvandling. Om förändringar för yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen.* Diss. Lund: Socialhögskolan. Lunds universitet. https://portal.research.lu.se/portal/files/4883553/26532.pdf [2020-03-23]

Wolmesjö, M. (2012). Förutsättningar för ledarskapande. *Chefstidningen. HR-ledarskapsmagasin för akademiker.* Nr 3, s. 49–51.

Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel review*, 48(3), ss. 774-783. doi:10.1108/PR-03-2018-0100

HÖGSKOLAN I BORÅS

Bilaga 1

Information angående examensarbete om hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap

Vi heter Carina Carlson och Maria Berntsson och studerar magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i denna utbildning gör vi ett examensarbete på avancerad nivå.

Med vår gemensamma erfarenhet inom den kommunala vård- och omsorgen ser vi ett intresse av att fördjupa vår kunskap inom området hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap och vårt syfte med examensarbetet är att se hur enhetscheferna arbetar, hur ser deras dag ut.

Vi vill därför fråga dig som verksamhetschef om ni vill delta i vårt examensarbete genom att godkänna insamling av data. Deltagande enhetschef kommer att få liknande information.

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?

Vår avsikt är att en av oss kommer att följa och observera enhetschefen under 3–4 timmar åt gången i sitt dagliga arbete. Observationerna kommer att ske under några återkommande tillfällen. Vi kommer att hålla distans och inte delta i aktiviteterna som observeras. Eventuellt kan några efterföljande och kompletterande frågor att ställas strax efteråt för att förtydliga observationen. Observationerna kan ske på olika tider under dagen, gärna olika situationer. Vår önskan är att vi kan börja observera så snart som möjligt, gärna med start under vecka 7–8 om det fungerar för er.

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 ni önskar, kan Högskolan tillhandahålla en kopia till er.

Deltagandet är frivilligt

Ert deltagande är frivilligt och ni kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om ni väljer att inte delta eller vill avbryta ert deltagande behöver ni inte uppge varför. För att delta behöver ni lämna ert muntliga samtycke.

Om ni vill avbryta ert deltagande ska ni kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren, se kontaktuppgifter nedan.

Vad händer med era uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från deltagande enhetschef. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till deltagande enhetschef eller annan 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. De fältanteckningar och eventuella intervjuer som samlats in kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt.

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

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

Ansvariga för examensarbetet

Ansvariga för examensarbetet i magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg:

Carina Carlson
xxxx

Maria Berntsson
xxxx

Handledare:

Docent och universitetslektor Lise-Lotte Jonasson

Xxxx

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.

HÖGSKOLAN I BORÅS

Bilaga 2

Information angående examensarbete om hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap

Vi heter Carina Carlson och Maria Berntsson och studerar magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i denna utbildning gör vi ett examensarbete på avancerad nivå.

Med vår gemensamma erfarenhet inom den kommunala vård- och omsorgen ser vi ett intresse av att fördjupa vår kunskap inom området hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap och vårt syfte med examensarbetet är att se hur enhetscheferna arbetar, hur ser deras dag ut.

Vi vill därför fråga dig som enhetschef om du vill delta i vårt examensarbete. Verksamhetschefen har godkänt och gett samtycke till insamling av data.

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?

Vår avsikt är att en av oss kommer att följa och observera dig som enhetschef under 3–4 timmar åt gången i ditt dagliga arbete. Observationerna kommer att ske under några återkommande tillfällen. Vi kommer att hålla distans och inte delta i aktiviteterna som observeras. Eventuellt kan några efterföljande och kompletterande frågor att ställas strax efteråt för att förtydliga observationen. Observationerna kan ske på olika tider under dagen, gärna olika situationer. Vår önskan är att vi kan börja observera så snart som möjligt, gärna med start under vecka 7–8 om det fungerar för dig.

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. För att delta behöver du lämna ditt muntliga samtycke.

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

Vad händer med dina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig som deltagande enhetschef. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som deltagande enhetschef eller annan 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. De fältanteckningar och eventuella intervjuer som samlats in kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt.

Behandlingen av uppgifter om deltagande enhetschef 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 deltagande enhetschef har rätt att ta del av de uppgifter om sig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Deltagande enhetschef har också rätt att få behandlingen av uppgifter om sig begränsad. Kontakta ansvarig handledare 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

Ansvariga för examensarbetet i magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg:

Carina Carlson
xxxx

Maria Berntsson
xxxx

Handledare:

Docent och universitetslektor Lise-Lotte Jonasson

xxxx

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.

Bilaga 3

Observationsmall

Chef nr: Situation nr:

Datum:

Tid start/slut för observation:

Kompletterande frågor/intervju:

Ålder/kön:

Ledarskapsutbildning? Socionom, interna

ledarskapsutbildningar Hur länge har du arbetat som chef?

Hur länge har du arbetat som chef i nuvarande organisation?

Hur många medarbetare har du och är de uppdelade i flera olika grupper?

---

1) **Situation (**inkl. miljö**):**

2) **Tillgänglighet** (närvaro):

3) **Engagemang** (bekräftar, avbryter, mm):

4) **Attityd** (inställning, värdering):

5) **Tonfall** (glad, arg, avvisande, stödjande, uppmuntrande, irriterande mm.):

6) **Icke verbal kommunikation** (kroppshållning, miner, gester, suck, blick, mm.):

7) **Observatörens egen känsla av sammanhanget:**