

EXAMENSARBETE - MAGISTERNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD
2025:70

Första linjens chefers upplevelser av sin psykosociala arbetsmiljö

-En studie om negativ yrkesrelaterad stress och hantering i det dagliga arbetet

Morgan Jonsson
Manal Saifelddine



HÖGSKOLAN
I BORÅS

| | |
|------------------------|--|
| Examensarbetets titel: | Första linjens chefers upplevelser av sin psykosociala arbetsmiljö -En studie om negativ yrkesrelaterad stress och hantering i det dagliga arbetet |
| Titel på engelska: | First line managers experiences of the psychosocial work environment - A study on negative work-related stress and coping in the daily work |
| Författare: | Morgan Jonsson och Manal Saifelddine |
| Huvudområde: | Vård- och omsorgsadministration |
| Nivå och poäng: | Magisternivå, 15 högskolepoäng |
| Utbildning: | Magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg |
| Handledare: | Cecilia Ljungblad |
| Examinator: | Pernilla Lidegren |

Sammanfattning

Rollen som första linjens chef inom hälso- och sjukvård är mångfacetterad och befinner sig mellan operativ och högre ledningsnivå. Tidigare forskning visar att senaste decennierna har första linjens chefer tilldelats ansvar över flera områden där upplevelsen är att mängden arbetsuppgifter överstiger tilldelade resurser och en känsla av gränslöst arbete, samtidigt finns en kraftig ökning av att chefer sjukskriver sig som inte sällan är relaterade till psykosociala orsaker. Syftet är att studera första linjens chefer inom regionen och deras upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och strategier för att hantera det. Studien genomfördes genom kvalitativ metod med induktiv ansats och reflexiv tematisk analys utifrån Krav-Kontroll - Stöd - modellen. Resultatet visar att det som orsakade negativ yrkesrelaterad stress var bristande styrning, begränsat mandat, bristande stöd från chef och HR, att kunna förmedla information till högre ledningsnivå och den operativa verksamheten, hastiga och otydliga beslut från högre ledningsnivå samt en budget som inte var tillräcklig. Strategier för att hantera detta och skapa kontroll i det dagliga arbetet innefattade planering, prioritering och delegering av arbetsuppgifter, kommunikativ transparens till sin chef, stödfunktioner och medarbetare, sätta en tydlig gräns för ambitionsnivå i arbetsuppgifter, aktivt söka kunskap när något är otydligt, ventilering och reflektion samt fördelning av arbetsuppgifter med kollega.

Nyckelord: *Första linjens chef, negativ yrkesrelaterad stress, strategier, Krav-Kontroll-Stöd Modellen, Reflexiv tematisk analys, Hantering*

Abstract

The role of the first line manager is multifaceted and positioned between the strategic and operational levels. The tasks are varied, with responsibility for both personnel and budget. First-line managers often experience a sense of never-ending work, a feeling of overwhelming and inadequacy as demands and tasks exceed the available resources. Furthermore, there is a notable increase in sick leave among managers that is related to psychosocial causes. The aim is to study first-line managers within the region and their experiences of specific factors that cause negative work-related stress and strategies for coping with these. The study was conducted using a qualitative method with an inductive approach and the analysis with reflexive thematic analysis. The results show that what caused negative work-related stress was a lack of governance, limited mandate, lack of support from higher manager and HR, being able to convey information to higher management and the operational level, hasty and unclear decisions from higher management, insufficient budget. Strategies for managing this and creating control in daily work included planning, prioritizing and delegating tasks, communicative transparency to their manager, support functions and employees, setting a clear limit for the level of ambition in tasks, actively seeking knowledge when something is unclear, ventilate and reflect and distributing tasks with colleagues.

Key words: First line manager, negative work-related stress, strategies, Job Demand-Control model, Reflexive thematic analysis, Coping

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|-----------|
| FÖRORD | 1 |
| INLEDNING | 1 |
| BAKGRUND | 2 |
| Organisatoriska och sociala arbetsmiljö | 2 |
| 2020-talet: En allt mer central och mångfacetterad yrkesroll | 2 |
| Första linjens chef inom regionen | 3 |
| Arbetsrelaterad stress | 3 |
| Teoretisk ansats | 4 |
| Krav-Kontroll-Stöd Modellen | 4 |
| PROBLEMFÖRMULERING | 5 |
| SYFTE | 5 |
| METOD | 5 |
| Design | 5 |
| Förförståelse och reflexivitet | 5 |
| Urval | 6 |
| Skapande av intervjuguide | 6 |
| Datainsamling | 6 |
| Dataanalys | 7 |
| Etiska överväganden | 9 |
| RESULTAT | 9 |
| Avskuren ledningsnivå - som en ö i havet | 11 |
| När ekonomin sitter i förarsätet | 12 |
| Otydliga direktiv & hastiga beslut | 13 |
| Bristande formellt stöd | 14 |
| Att kommunicera via en mellanhand | 14 |
| Att verka i frontlinjen | 15 |
| Att ha det formella ansvaret | 15 |
| Den operativa verksamheten | 16 |
| Ledarskapets årscykel | 17 |
| Att möta den unika medarbetaren | 18 |
| Individuella behov | 18 |
| Att förmedla information till medarbetarna i en dygnet runt verksamhet | 19 |
| Ledarskapets närhet och distans | 20 |
| Ledarskapet i vardagen | 21 |
| Ett delat ledarskap främjar hälsan & arbetsmiljön | 21 |
| Kollegialt stöd | 22 |
| Transparens som strategi | 22 |
| DISKUSSION | 23 |
| Resultatdiskussion | 23 |
| Avskuren ledningsnivå - som en ö i havet | 23 |
| Att verka i frontlinjen | 25 |

| | |
|--|-----------|
| Att möta den unika medarbetaren | 27 |
| Ledarskapet i vardagen | 28 |
| Resultatets förankring relaterad till Krav-Kontroll-Stöd Modellen | 29 |
| Metoddiskussion | 31 |
| <i>SLUTSATSER</i> | 34 |
| Kunskapsbidrag | 35 |
| Framtida forskning | 35 |
| <i>REFERENSER</i> | 36 |
| <i>BILAGOR</i> | 41 |
| Bilaga 1 | 41 |
| Verksamhetschefens godkännande av datainsamling | 41 |
| Bilaga 2 | 43 |
| Deltagarens information och samtycke | 43 |
| Bilaga 3 | 46 |
| Intervjuguide | 46 |

FÖRORD

Främst till alla första linjens chefer!

Tack för ert deltagande, engagemang och att ni har delat med er av erfarenheter som bidragit till att ytterligare belysa fenomenet. Utan er hade denna studie inte varit möjlig. Författarna vill även rikta ett tack till alla verksamhetschefer för att ni har godkänt datainsamling inom er verksamhet. Slutligen vill författarna tacka varandra för ett väl genomfört arbete med många, långa och djupa reflektioner. Vi skrev denna studie tillsammans, inte bara samtidigt.

Vi önskar er givande läsning!

Morgan & Manal

INLEDNING

Hälso- och sjukvård berör alla i välfärdssamhället. Genom åren har en rad olika reformer genomförts med varierat innehåll, tillsammans med en återkommande debatt kring vårdens effektivisering, finansiella resurser, kompetensförsörjning, styrning och organisering, ökade väntetider och en vård som ska vara mer personcentrerad och jämlik (Sveriges kommuner och regioner [SKR] 2024). Chefer inom kommuner och regioner ställs inför andra utmaningar i jämförelse med näringslivet. Verksamheten är reglerad och till viss del sekretessbelagd, och berör alla invånare och ska möta deras förväntningar (SKR 2018). Chefer i allmänhet och verksamhetsnära chefer i synnerhet har en väsentlig betydelse för arbetsmiljöarbetet och medarbetarnas hälsa (SKR 2024). Rollen som första linjens chef innebär i högsta grad ett verksamhetsnära ledarskap och ska med tilldelade resurser, ständigt leda, utveckla och förbättra verksamheten utifrån uppsatta mål från politiker och på högsta tjänstemannanivå (SKR 2018).

Det finns en relativt rik forskning kring rollen som chef inom kommunen och regionen. Arbetssituationen som första linjens chef beskrivs som krävande med närvaro av hög stress av allmän karaktär, därtill finns ett stigande antal som sjukskriver sig på grund av psykosociala orsaker. Rollen som första linjens chef inom regionen har under 2020-talet fått en alltmer central funktion, men samtidigt upplevs arbetsmiljön som negativ. Den har även visat sig vara svårrekryterad, där flera inte har sökt tjänsten utan har övertalats att ta uppdraget. Kompetensförsörjningen av första linjens chefer inom regionen står således inför en utmaning. Därför är det viktigt att studera första linjens chefer inom regionen och deras upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och strategier för att hantera dessa.

BAKGRUND

Organisatoriska och sociala arbetsmiljö

Arbetsmiljöverkets författningsförsamling (AFS 2015:4) definierar organisatorisk arbetsmiljö och de villkor och förutsättningar som påverkar ledning och styrning. Det handlar om kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter, krav, resurser och ansvar. Social arbetsmiljö handlar om socialt samspel, samarbete och stöd på arbetsplatsen. Arbetsgivaren har även skyldighet att arbeta förebyggande för att motverka ohälsosam arbetsbelastning. Detta innebär att tilldelade arbetsuppgifter, krav, arbetsmängd samt svårighetsgrad ska vara anpassade och i balans med tillgängliga resurser föra att genomföra arbetsuppgifterna.

2020-talet: En allt mer central och mångfacetterad yrkesroll

De senaste decennierna har arbetssituationen för första linjens chefer förändrats från ett begränsat ansvar för vårdutveckling och ekonomi till att även ansvara för personal- och verksamhetsutveckling (Fallman & Kullén Engström 2020). Rollen som första linjens chef innebär en generalistroll som befinner sig mellan operativ och högre ledningsnivån. I rollen ingår även att förverkliga krav både från politiker och tjänstemän, möta invånarnas förväntningar till att tillgodose den enskilda medarbetarens individuella behov (SKR 2018). Rollen har utvecklats till en nyckelposition i en verksamhet, där information strömmar genom denna roll och implementeringar sker (Ellis, Tran, Pomare, Long, Churruca, Saba & Braithwaite 2023). Arbetsuppgifterna är många och det är minimalt med tid för egen reflektion (Arakelian & Rudolfsson 2021). Det dagliga arbetet ställer krav på kunskap om aktuell lagstiftning och regelverk, men även förmågan att samverka med andra funktioner och professioner. Därtill krävs även social kompetens och förmågan förebygga och hantera konflikter eller olika typer av krissituationer. En första linjens chef behöver även kunna implementera nya arbetsätt på ett förtroendegivande sätt och vara anpassningsbar när förutsättningarna förändras. Oavsett förmåga kommer dilemman att uppstå där prioriteringar behöver genomföras. Rollen innebär i högsta grad interaktion med andra människor med krav på lyhördhet för att i ett tidigt skede uppmärksamma tecken på ohälsa hos medarbetare. Det innebär ett tids- och rumsbundet närvarande och möjlighet att kunna avsätta tid för att lyssna och samla information, och det går inte att göra i samma utsträckning på distans (SKR 2018). Sedan år 2014 ses en kraftig ökning av att chefer sjukskriver sig på grund av psykisk ohälsa som är relaterade till psykosociala orsaker. Det är en utveckling som inte visar några tecken på att avstanna (Previa 2019). På grund av rådande arbetsförhållanden och risken för utbrändhet är det många chefer som redan efter två år planerar att sluta, och beskriver det otänkbart att arbeta ytterligare två år i samma position (Warden, Huges, Probst, Warden, & Adams 2021, Regionsrevisorerna 2025). Det finns flera orsaker till att första linjens chef väljer att lämna sin yrkesroll. Några av dessa är bland annat att arbetet påverkar privatlivet och eller att man inte upplever tillräckligt stöd från verksamheten. Det leder till att en del antingen slutar omgående eller har en successiv plan för när avslutet ska ske (Svanström, Lindberg, Lindberg & Skytt 2025a). Den främsta anledningen är att arbetsuppgifterna överstiger tilldelade resurser (Svanström, Lindberg, Lindberg & Skytt 2025b).

Första linjens chef inom regionen

SKR (2022) beskriver tre olika nivåer av chefer som delas in i A, B, C. Första linjens chef tillhör nivå C och är benämningen av en lägre nivå av chef som har det direkta personalansvaret. Socialstyrelsen (2021) menar att en första linjens chef är den chef som är närmst den operativa verksamheten och har ansvar för personal och arbetsmiljö men även budget och utveckling. En vanligt förekommande titel är enhetschef eller verksamhetschef. Regionrevisorerna (2025) menar att en första linjens chef inom regionen benämns med flera olika titlar så som enhetschef, vårdenhetschef, chefsjuksköterska, läkarchef och sektionschef, vilket samtliga definitionsmässigt avser en första linjens chef.

Inom regionerna de senaste fyra åren har det skett ett skifte där antalet första linjens chefer ökat, medan chefer i högre nivå har minskat. Skiftet har inneburit en omfördelning av arbetsuppgifter, där arbetsuppgifter som chef på högre nivå tidigare ansvarade för, som nu har tilldelats första linjens chef. Således har antalet arbetsuppgifter ökat, men även inneburit ett större ansvar (SKR 2022). Förutsättningarna för en första linjens chef inom regionen skiljer sig beroende på verksamhet, enhet och profession. En del verksamheter pågår 24/7 och alla dagar om året, medan andra pågår dagtid under måndag till fredag. Oavsett verksamhet upplever majoriteten tidsbrist och att man inte hinner med att utföra alla arbetsuppgifter, men även att tilldelad budget inte är tillräcklig samt begränsade befogenheter i att genomföra förbättringsarbete. Uteblivet stöd från verksamhetens stödfunktioner är vanligt förekommande, där stödet från HR upplevs som särskilt bristfälligt. Den stora mängden arbetsuppgifter innebär att första linjens chef även får göra avkall på egen kompetensutveckling. Ansvar för medarbetare är en betydande del av arbetsuppgifterna, men som även tar mycket tid i anspråk (Regionrevisorerna 2025). År 2021 hade en första linjens chef inom regionen i genomsnitt personalansvar för 27 medarbetare (SKR 2022) och rekommendationen är högst 30 medarbetare, vilket bedöms som förenligt med vad en första linjens chef hinner med på en heltidstjänst. Dock finns det fler verksamheter där en första linjens chef har personalansvar för betydligt fler medarbetare, med som mest upp till 73 medarbetare. En effekt av att ansvara för ett högt antal medarbetare är att knappt hälften av cheferna hinner genomföra medarbetarsamtal på ett tillfredställande sätt (Regionrevisorerna 2025). Att vara chef med personalansvar är en faktor som innebär en större risk att utveckla höga stressnivåer (Falck Previa 2022). Mellan år 2020 och år 2021 valde 30% av cheferna inom regionerna att avsluta sin anställning (SKR 2022). Regionrevisorerna (2025) menar att det är svårt att rekrytera till tjänsten som första linjens chef, där flera inte har sökt tjänsten utan har övertalats att ta uppdraget. Arbetsituationen är krävande där många upplever fysiska stresssymptom som är kopplade till arbetsmiljön. Som nybliven chef arbetar man mycket overtid och efter två år har man antingen slutat eller börjat genomföra hälsofrämjande åtgärder som att prioritera och delegera arbetsuppgifter för att hamna inom ramen för en 40-timmars arbetsvecka. Nya generationen har högre förväntningar på arbetsmiljön än tidigare generationer, därav behöver arbetsmiljön bli bättre dels för att behålla befintlig personal, dels för att attrahera ny.

Arbetsrelaterad stress

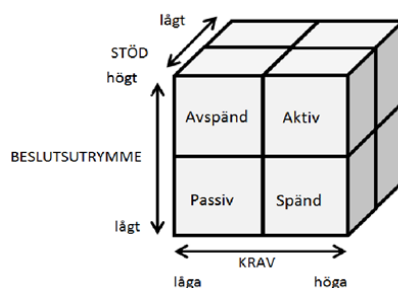
World Health Organization (WHO) (2023) stress är ett tillstånd som upplevs både fysiskt

och psykiskt vid problematiska situationer. Hög nivå av stress som inte är hanterbar kan orsaka hälsoproblem fysiskt och psykiskt. Fysiska tecken på stress är exempelvis kroppsvärk, huvudvärk, koncentrationssvårigheter och sömnsvårigheter. Tecken på psykisk stress är oro, ökad känslighet, ångest och kan leda till depression. Falck (2024) menar att stress är en kombination av obehag och påfrestning. AFS (2023:2) betonar att ohälsosam arbetsbelastning förekommer vid långvarig obalans i arbetet där kraven överstiger resurserna. Kraven omfattar både fysiska och sociala förhållanden, arbetsmängd, tidsgräns, svårighetsgrad, kognitivt och emotionellt. Det kan även bero på att en arbetstagare ställs utanför gemenskapen. En viktig del i detta är tillgängliga resurser, arbetssätt, arbetsverktyg, bemanning, kompetens, återkoppling på arbetsinsatser, rimliga och tydliga mål samt känslan av kontroll över arbetet. För att uppnå målen och hantera kraven i arbetet är det viktigt att erhålla socialt stöd från kollegor och chef samt möjligheter till adekvat återhämtning. Att utsättas för höga stressnivåer under längre tid är skadligt för hälsan och livskvalitén samt bidrar till sämre kvalitet av arbetsinsatsen. Däremot kan kortvarig stress vara positivt då det kan tillföra bättre prestation i arbetet (Falck 2024). Fagerlind Ståhl, Ståhl och Smith (2018) hävdar att organisationer med låg beslutsfrihet och höga krav ökar yrkesrelaterade stress som leder till utmattning samt utbrändhet, vilket kan leda till att individer får en känsla av mycket höga krav som är inkompatibla med produktion och kvalitet samt förväntningar. En översyn av arbetskraven och arbetsresurserna är en nödvändig faktor för att motverka utbrändhet.

Teoretisk ansats

Krav-Kontroll-Stöd Modellen

Krav och kontroll teorin har utvecklats av Robert Karasek år 1979. Modellen förklarar hur arbetsrelaterad stress utlöser fysisk och psykisk ohälsa. Vid passivt arbete är det låg kontroll och låga krav med måttliga risker för ohälsa. Däremot leder hög kontroll och låga krav till låg arbetsbelastning samt låg risk för ohälsa. Höga krav och låg kontroll leder till hög arbetsbelastning samt hög risk för ohälsa. Ett aktivt arbete leds av höga krav och hög kontroll med låga hälsorisker (Karasek 1979). Modellen utökades med "stöd" mellan 1989–1990 av Robert Karasek och Töres Theorell. Med socialt stöd menas samarbetet mellan kollegor och arbetsledare. Forskningen visade att socialt stöd är en avgörande faktor som påverkar den psykosociala hälsan i det dagliga arbetet. En viktig faktor för individen är interaktionen och stödet från arbetsledare och medarbetare. Forskarna betonar att socialt stöd underlättar individens hantering av arbetet och ökar produktiviteten, vilket har en positiv inverkan på arbetet och hälsan (Karasek & Theorell, 1990, s. 68–70).



(Krav-Kontroll-Stöd Modellen från Karasek & Theorell, 1990)

PROBLEMFÖRMULERING

Bakgrunden visar att rollen som första linjens chef är mångfacetterad och befinner sig mellan operativ och högre ledningsnivån. Rollen kräver social förmåga att integrera med medarbetare, högre chefer och andra professioner. Arbetsuppgifterna är varierande med både personalansvar, ekonomi och budget till förbättringsarbete och vårdutveckling. Kraven och arbetsuppgifter beskrivs överstiga tilldelade resurser vilket skapar dilemman som kräver förmågan att prioritera. Upplevelsen är att arbetsuppgifterna aldrig tar slut och en känsla av gränslöst arbete och otillräcklighet uppstår. Senaste åren har antalet första linjens chef inom regionen ökat medan chefer på högre nivå minskat. Skiftet har inneburit en omfördelning av arbetsuppgifter, där arbetsuppgifter som chef på högre nivå tidigare ansvarade för, nu har tilldelats första linjens chef. Således har antalet arbetsuppgifter ökat, men även inneburit ett större formellt ansvar. Senaste tio åren visar en kraftig ökning att chefer sjukskriver som är relaterad till psykosociala orsaker, där negativ stress inte sällan är närvarande. Det är en utveckling som inte visar några tecken på att avstanna, och därav är det viktigt att studera första linjens chefer inom regionen och deras upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och strategier för att hantera dessa.

SYFTE

Syftet är att studera första linjens chefer inom regionen och deras upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och strategier för att hantera dessa.

METOD

Design

För att svara på studiens syfte valdes kvalitativ metod med induktiv ansats. Den kvalitativa forskningsintervjun möjliggör att förstå världen så som den upplevs utifrån undersökningens personens perspektiv baserat på deras erfarenheter (Kvale & Brikmann 2014, s. 17). Utifrån författarnas förförståelse valdes induktiv ansats för att studera fenomenet (Kvale & Brikmann, 2014, s. 239–240). Halvstrukturerade intervjuer genomfördes som innehöll ett förslag på frågor som är byggda utifrån vissa teman (Kvale & Brinkmann 2014, s. 45).

Förförståelse och reflexivitet

Båda författarna är legitimerade sjuksköterskor och har erfarenhet av att arbeta i det operativa perspektivet, men har även erfarenhet av att arbeta som ledare och chef med personalansvar inom kommunen eller regionen. Det innebar en förförståelse och medvetenhet innan studien påbörjades. Författarnas subjektivitet anses som det primära verktyget i reflexiv tematisk analys (Braun & Clarke 2022, s. 12–15).

Urval

Baserat på första linjens chefers många ansvarsområden, som även kan skilja sig mellan olika verksamheter, beslutades att inklusionskriterierna för att medverka i studien var ansvar för budget och personal samt krav på minst två års erfarenhet som första linjens chef och ett personalansvar för minst 27 medarbetare. För att ytterligare likrikta förutsättningarna behövde deltagarna även vara verksamma i en dygnet-runt-verksamhet. Exklusionskriterierna var således individer som inte uppfyllde inklusionskriterierna. Privatägda verksamheter som genom upphandling bedriver vård på uppdrag av regionen exkluderades, av den anledningen att verksamheten styrs av upphandlingsavtal till skillnad från regional styrning och för motverka eventuella olikheter och i stället likrikta förutsättningarna för deltagarna. De första linjens chefer som ingår i denna studie kommer att benämnas som "*deltagare*".

Skapande av intervjuguide

Utifrån tidigare forskning skapades en intervjuguide (Bilaga 3) som var baserad på den generalistroll som första linjens chef innehar i sitt dagliga arbete. Intervjuguiden var uppdelad i fyra teman som innefattade personal, budget, tid, operativ och strategisk nivå tillsammans med tillhörande frågeställningar. Två separata provintervjuer genomfördes digitalt med två första linjens chefer som uppfyllde inklusionskriterierna. Syftet med provintervjuerna var att få en uppfattning om tidsuttaget och om frågorna gav svar på syftet eller om det krävdes revidering av intervjuguiden, men även för att författarna skulle öva intervjuteknik i en så realistisk kontext som möjligt. Provintervjuerna möjliggjorde även att bedöma hur lång tid som behövdes för att genomföra intervjun (Engström & Juuso 2023, s. 155). De två provintervjuerna inkluderades inte i studien.

Datainsamling

Kontaktuppgifter till 21 verksamhetschefer vid tre akutsjukhus i Mellan Sverige införskaffades via regionens kontaktcenter. Verksamhetschefer kontaktades via e-post med ett informationsbrev (Bilaga 1) som innehöll information om studiens syfte samt förfrågan om godkännande för att få genomföra studien inom deras respektive verksamhet. I informationsbrevet framgick inklusionskriterierna vilket gav verksamhetscheferna möjlighet att urskilja lämpliga deltagare och sedan vidarebefordra deras kontaktuppgifter till författarna. Det ansågs som lämpligt då verksamhetschefen har kännedom vilka som svara mot inklusionskriterierna (Kjellström 2023, s. 153). För att underlätta urvalet och förståelsen för var en första linjens chef positioneras i regionens chefsnivåer redovisades förekommande titlar (Regionsrevisorerna 2025). Av 21 verksamhetscheferna som kontaktades tackade åtta ja, elva svarade aldrig och två avböjde. Författarna fick därefter tillgång till 40 deltagare och deras e-post, där samtliga fick en förfrågan om att medverka i studien (Bilaga 2). Av dessa tackade åtta ja till att medverka i studien, 27 svarade aldrig, fyra svarade att dom inte uppfyllde inklusionskriterierna och en avböjde.

| Deltagare | Kön | Ålder | Antal år som chef | Antal medarbetare | Sjukhus |
|-----------|--------|-------|-------------------|-------------------|---------|
| 1 | Kvinna | 47 | 9 | 30 | 1 |
| 2 | Kvinna | 48 | 8 | 42 | 1 |
| 3 | Kvinna | 59 | 25 | 60 | 1 |
| 4 | Kvinna | 46 | 11 | 30 | 1 |
| 5 | Man | 48 | 5 | 29 | 2 |
| 6 | Man | 42 | 7 | 27 | 2 |
| 7 | Kvinna | 40 | 9 | 30 | 3 |

Tabell 1. Översikt av studiens deltagare gällande kön, ålder, antal år som första linjens chef, antal medarbetare och vilket akutsjukhus.

Intervjuerna spelades in med ljudupptagning genom röstmemo som lagrades lokalt på båda författarnas mobiltelefoner, detta var relaterat både till tillgänglighet vid transkribering och i händelse av att någon av mobiltelefonerna skulle haverera. Stort vikt lades vid att varje intervju skulle genomföras så naturligt som möjligt, snarare än att strikt och monotomt läsa ur en fastställd intervjuguide. Samtliga intervjuer genomfördes digitalt för att inkludera deltagarna i valet av tid, plats och om kameran skall vara påslagen eller inte, men även med hänsyn till logistiska aspekter som är kopplade till ekonomi och miljö (Engström & Juuso 2023, s. 156–157). Samtliga deltagare och författare valde att kameran påslagen under intervjun. Varje intervju inleddes med att gå igenom deltagarens information och samtycke (Bilaga 2), beskriva syftet och att informera att deltagaren när som helst kunde avbryta utan anledning, men även möjlighet för deltagaren att ställa frågor innan ljudinspelningen påbörjades. Åtta intervjuer var planerade, men redan efter sex intervjuer hade författarna erhållit ett omfattande och rikt material vilket bedömdes uppfylla kriterier för mättnad, där svar från deltagarna var slående lika. Intervju sju genomfördes men bidrog inte till något ytterligare perspektiv, därav fastställdes att mättnad var uppnådd. Intervju åtta var planerad men blev inte av då den tilltänkta deltagaren inte responderade i mejl med en passade tid för intervjun. I och med att intervju sju inte bidrog till något ytterligare perspektiv utan istället bidrog till ökad mättnad så ansågs det inte relevant att genomföra ytterligare intervjuer (Engström & Juuso 2023, s. 153).

Dataanalys

Analysen genomfördes med reflexiv tematisk analys enligt Braun och Clarke (2006). Reflexiv tematisk analys enligt Braun och Clarke (2022) är en kontinuerlig och aktivprocess som innebär att identifiera, tolka och skapa koder och teman ur intervjuer eller texter. Det som särskiljer reflexiv tematisk analys från mer strukturerad analysmetod är att författaren inte agerar som en bisittare, utan är aktiv och använder sin förförståelse och erfarenhet under hela analysprocessen som består av sex faser.

Fas 1: Lära känna materialet

Båda författarna transkriberade enskilt intervjuerna från tal till text med hjälp av transkriberingsverktyget i Word. Därefter lyssnade respektive författare på intervjuerna igen och samtidigt kontrollerade och vid behov korrigerade det som inte hade blivit korrekt transkriberat från tal till text. Vid nästa genomläsning av respektive intervju genomförde författarna noteringar i texten av det som ansågs relevant, och vid behov lyssnade på de inspelade intervjuerna för att fånga upp nyanser av det som inte går att fånga upp mer än bara ord som kunde vara skratt, talpauser och suckade. I denna fas skiftade författarna mellan närhet och distans tillsammans med en kritisk hållning och ställde reflexiva frågor till sig själv. Därefter träffades författarna och gick tillsammans igenom respektives intervju och diskuterade egna noteringar som författarna hade markerat i intervjuerna. Efter denna fas hade författarna lyssnat på varje intervju i sin helhet minst 2 gånger och läst igenom dessa minst 3 gånger. Sammantaget utgjorde det en solid förståelse för respektive intervju utifrån sitt eget perspektiv och även den andra författaren. Författarna påbörjade även i denna fas att dokumentera i sin respektive reflektionsdagbok.

Fas 2: Skapa de första koderna

Tillsammans läste författarna systematiskt intervjuerna och identifierade textavsnitt som var intressanta, relevanta och betydelsefulla relaterat till syftet, det genomfördes med att respektive textavsnitt förutsättningslöst kodades med en summering vad det handlar om. Under denna fas hade författarna en medvetenhet av sin egen förförståelse och hela tiden syftet i åtanke och med ett distanserat förhållningssätt för att motverka att tolkningen enbart blir baserad på förutfattade meningar. Under denna fas var syftet ständigt närvarande både i tanken och synligt i skrift då det var utskrivet på ett A4 papper och var uppsatt i ögonhöjd framför båda författarna. När ett relevant textavsnitt var identifierat så överfördes det till en tabell i ett word dokument där sedan "*Code label*" urskildes som därefter kodades. För att förtydliga hur respektive kod var relaterat till syftet så markerades koderna med antingen en röd eller grön färg. Röd färg symboliserade dom negativa stressrelaterade aspekterna och grön färg strategier för att hantera det. Under denna fas identifierade författarna att visa "*Code label*" initialt inte kunde urskiljas om dessa skulle markeras med en röd eller en grön färg, utan författarna fick baserat på sin förförståelse och tillsammans reflektera var denna "*Code lable*" skulle kategoriseras. I denna reflektion kunde sedan författarna urskilja dess tillhörighet eller om den skulle exkluderas. När samtliga intervjuer var kodade så genomfördes en ny översyn av koderna för att säkerställa att dessa var relaterade till syftet, det ledde till att vissa reviderades eller exkluderades.

Fas 3: Skapa och utveckla teman

Efter att samtliga intervjuer var kodade, skrevs koderna ut på A4 papper där författarna därefter klippte ut respektive kod och placerade ut dessa fördelat på två bord. Därefter jämfördes dessa med likheter och olika mönster som sedan fördelades i olika kluster. Detta genomfördes i två omgångar för att säkerställa att dessa koder var relaterade till syftet. Under första och andra omgången exkluderades ett dussin av koder som inte var relaterat till syfte. Antalet slutgiltiga kluster innefattade 21 stycken och dessa markerades med post-it-lappar med en notering vad det dessa innefattade. För att skapa teman använde författarna en whiteboard och penna och upprättade flera olika varianter på tankekartor för att hitta likheter och mönster i koder och teman hur dessa hängde ihop, samt tolka den

centrala kärna i respektive tema som benämns som central organiseringsprincip. Det genererade i tre preliminära teman och åtta sub-teman.

Fas 4: Vidareutveckla och granska teman

Författarna granskade de preliminära teman och sub-teman från tidigare fas för att undersöka och säkerställa att mönstren i materialet återspeglar syftet. Kodat material kontrollerades igen för att säkerställa att varje tema passar i helhet till respektive material. Det resulterade i utökning av två sub-teman, där totala sub-teman blev tio.

Fas 5: Definiera och namnge teman

Tillsammans granskade författarna varje tema en ytterligare gång och i samband med det identifierades behovet av ett fjärde tema och ytterligare tre sub-teman för att inte förlora relevant data som korrelerat med syftet, men även för att avgränsa tema och sub-teman. Under denna fas framträdde även att samtliga teman hade en gemensam nämnare som handlade om kontroll, således skapades ett övergripande tema som fungerade som överordnat till övriga teman. Totalt resulterade det i ett övergripande tema, fyra teman och tretton sub-teman.

Fas 6: Skriv fram den tematiska analysen

Resultatet presenterades genom en tabell som innefattar övergripande tema, teman och sub-teman med tillhörande central organiseringsprincip i varje tema (Tabell 2). Exempel från analysprocessen presenteras genom en tabell som innefattar citat, kod, sub-teman och tema (Tabell 3). Respektive tema presenteras vad det handlar om, och därefter följer en beskrivning vad som framkommit av deltagarnas upplevelser, det har sedan stärkts med efterföljande citat. Respektive tema diskuteras vidare i resultatdiskussionen tillsammans med en sammankoppling till tidigare forskning. Resultatet teoretiska förankring till Krav-Kontroll-Stöd Modellen diskuteras i ett särskilt avsnitt i resultatdiskussionen.

Etiska överväganden

Studien genomfördes utifrån Vetenskapsrådet (2024) regler och riktlinjer där deltagarens skyddsintresse skall beaktas, vilket särskilt belyser att deltagarna information om studien, hur samtycke lämnas och hantering av data och personuppgifter. Detta är en central skyddsåtgärd och en förutsättning till individens självbestämmande. Ansökan om etikprövning genomfördes inte, det var baserat på etikprövningslagen [EPL] (2003: 460) 2 § vilket framgår att studier inom ramen för högskoleutbildning på grundnivå eller på avancerad nivå är exkluderad från etikprövning. Detta i enlighet med Kjellström (2003, s. 64–65), men som även menar att forskningsetiska överväganden alltid ska vara en del av studier på någon av ovannämnda nivåer.

RESULTAT

Resultatet speglar upplevelser från sju första linjens chefer som arbetar inom slutenvården, dessa benämns som "deltagare" i resultatet. För att precisera vilken deltagare som har yttrat ett specifikt citat utan att röja dennes identitet, förkortas deltagare tillsammans med en siffra exempelvis "DT3". Utifrån studiens syfte framkom fyra teman

tillsammans med sammanlagt tretton sub-teman, dessa presenteras i tabellen 2, tabell 3 redovisar exempel från analysprocessen.

För att påvisa sambandet mellan de fyra teman utifrån en mer analytisk nivå, så presenteras ett övergripande tema: Dragkampen om kontroll. Respektive tema har även en kärna som benämns central organisationsprincip som innefattar Verklighetsuppfattning, Dynamisk arbetsmiljö, Gränsdragning, Dialog & Reflektion, där samtliga är relaterade till att första linjens chef aktivt eftersträvar kontroll. Det övergripande tema: Dragkampen om kontroll är således ett övergripande tema för samtliga teman, men presenteras inte närmare i resultatet utan skall påvisa sambandet mellan respektive teman. Den centrala organisationsprincipen redovisas närmare i resultatdiskussionen under respektive tema.

| Övergripande tema: Dragkampen om kontroll | | | |
|---|------------------------------|---|---|
| Tema | Tema | Tema | Tema |
| Avskuren ledningsnivå - som en ö i havet | Att verka i frontlinjen | Att möta den unika medarbetaren | Ledarskapet i vardagen |
| <i>Verklighetsuppfattning</i> | <i>Dynamisk arbetsmiljö</i> | <i>Gränsdragning</i> | <i>Dialog & Reflektion</i> |
| Sub-tema | Sub-tema | Sub-tema | Sub-tema |
| När ekonomin sitter i förarsätet | Att ha det formella ansvaret | Individuella behov | Ett delat ledarskap främjar hälsa & arbetsmiljö |
| Otydliga direktiv & hastiga beslut | Den operativa verksamheten | Att förmedla information till medarbetare i en dygnet runt verksamhet | Kollegialt stöd |
| Bristande formellt stöd | Ledarskapets årscykel | Ledarskapets närhet & distans | Transparens som strategi |
| Att kommunicera via en mellanhand | | | |

Tabell 2. Övergripande tema. Tema, Central organisationsprincip, Sub-tema

| Citat | Kod | Sub-tema | Tema |
|---|--|--------------------|------|
| “...Det kan vara väldigt krävande med medarbetare som själva inte mår bra... utan att det...det krävs ganska mycket tid och engagemang för att hantera de medarbetare som har ett väldigt stort behov...” (DT5) | Att möta medarbetares individuella behov | Individuella behov | |

| | | | |
|---|--|--|---------------------------------|
| | | | Att möta den unika medarbetaren |
| <i>"...jag orkar inte vara på jobbet kl. 7 imorgon, jag kommer halv åtta för att det går inte, jag orkar inte..." (DT4)</i> | Förtroendearbetstid som redskap att undvika negativitet | Ledarskapets närhet & distans | |
| <i>"...alltså jag är inte i tjänst men medarbetarna behöver ha en person som de kan kontakta kl. 23 en torsdag om det är så att någonting inträffar..." (DT4)</i> | Formellt ansvar oavsett tid på dygnet och krav på tillgänglighet | Att ha det formella ansvaret | Att verka i frontlinjen |
| <i>"...allt måste lösas och det ger en väldig stress för då, då har man för många akuta saker och tiden räcker inte till...och då sitter man här kl. 17 och har fortfarande inte svaret..." (DT5)</i> | Att prioritera bland prioriterade ärenden | Den operativa verksamheten | |
| <i>"...sedan gå ut med information till alla medarbetare, även om du mejlar och pratar och har personalmötet. Hur har dom förstått det..hur har dom tagit åt sig och kommer att göra det ..." (DT3)</i> | Att säkerställa förståelse av information till medarbetare | Att förmedla information till medarbetarna i en dygnet runt verksamhet | |

Tabell 3. Exempel från analysprocessen

Avskuren ledningsnivå - som en ö i havet

Deltagarna upplevde att i stället för att leva i symbios med varandra så var högre ledningsnivå och den operativa verksamheten på vissa områden helt separerade och hade olika verklighetsuppfattningar. Det gav sig i uttryck i bristande kommunikation mellan första linjens chef och högre ledningsnivå, och vad som ansågs prioriterat. Upplevelsen

var även bristande stöd från stödfunktioner och hastiga och otydliga beslut som påverkade den operativa verksamheten. Denna obalans resulterade i att deltagarna upplevde en känsla av kontrollförlust över sin verksamhet.

När ekonomin sitter i förarsätet

Sjukhusledningen och chefer på högre ledningsnivå ställde krav på ökade ekonomiska intäkter. Det innebar att antalet patienter på vårdavdelningen ökade, då inkomsten för sjukhuset var relaterat till antalet patienter som vårdades. Men detta beslutades utan hänsyn till antalet vårdpersonal som krävdes för att vårda dessa patienter. Detta skapade en ökad arbetsbetsbelastning för vårdpersonal och minskad kvalitet i omvårdnadsarbetet med patienterna. Den tilldelade budgeten som deltagarna hade att förhålla sig till var inte heller tillräcklig, relaterat till rekrytering av personal för att balansera det ökade behovet av vårdpersonal. Deltagarna upplevde frustration över att den operativa verksamheten var lägre prioriterad.

“det är mycket fokus på ekonomi och produktion just nu och man glömmet bort lite det här kvalitén... det tycker jag är stressigt” (DT 1)

De ekonomiska ramarna och direktiven från högre ledningsnivå var svåra att omsätta i praktiken. Detta berodde dels på att det ekonomiska språket som användes av stödfunktionen var svårt att förstå, vilket skapade osäkerhet med att ställa frågor på bekostnad av att man blottar sin okunskap inom området. En del upplevde att kravet på kunskap gällande ekonomi och budget var högre än den faktiska kunskapen som deltagarna hade.

“men man vet inte riktigt hur man ska formulera frågan för de pratar ett helt annat språk än vad vi gör, så att det är väl också att våga fråga när man känner sig lite osäker...och det tycker jag kring ekonomi biten kan vara lite knepig ibland. Vad ska jag ställa för frågor för att fatta det här?” (DT 1)

Deltagarna upplevde att det ekonomiska verktyget som de arbetade i gällande budget inte var användarvänligt. Det grundades i att stödfunktionen på IT regelbundet uppdaterade verktyget med en ny version. Det resulterade i att deltagarna behövde avsätta tid för att lära sig verktyget på nytt, och resulterade i att man upplevde att man inte hade kontroll över budget.

“controller hävdar att allting är rätt och vi säger att det är omöjligt alltså det är omöjligt... det går inte!” (DT 4)

Ett sätt för deltagarna att återta kontroll var att aktivt försöka lära sig mer om det ekonomiska området. Anledningen var att det inte gick i linje med det ekonomiska ansvaret att ge sken inför sin chef eller den ekonomiska stödfunktionen av att man hade kontroll över sin budget.

“jag försöker att bry mig, så att jag kan bli såhär nitisk i att jag behöver förstå liksom, jag kan inte kan inte låtsas som att jag fattade” (DT 7)

Otydliga direktiv & hastiga beslut

Deltagarna upplevde att direktiv och beslut från högre ledningsnivå var otydliga, detta skapade en osäkerhet i vilka eller vilket av dessa som skulle implementeras. Känslan var att befinna sig i ett dilemma, klämd mellan två instanser.

“jag får input från min chef och input ifrån direktören och sitter i mitten, och så ska försöka få det här och gå ihop” (DT 3)

Upplevelsen från deltagarna var att beslut från högre ledningsnivå var tvetydiga och inkonsekventa. Det påverkade den långsiktiga planeringen av den dagliga driften. Upplevelsen var att det var oreda på högre ledningsnivå där olika instanser inte kunde komma fram till ett beslut. I den operativa verksamheten gav det sig i uttryck att det var det svårt att planera framtida personalbehov kopplat till rekrytering. Deltagarna upplevde sig begränsad och kunde inte planera för kommande behov.

“den biten är just nu väldigt stressigt, ja men hur många sjuksköterskor får jag ha... säg ett antal?” (DT 1)

Deltagarna upplevde att direktiv och beslut från högre ledningsnivå kunde komma med kort varsel. Upplevelsen var att det fanns bristande förståelse för att hastiga beslut inte kunde omsättas lika fort i den operativa verksamheten. Dessa beslut krävde oftast planering, då man sällan hade tillräckliga resurser.

“Strategiska är ju ofta det du inte kan påverka, det är väldigt mycket impuls ovanifrån som stökar till det som du ska leverera, saker som egentligen är omöjliga i månt och mycket” (DT 3)

Deltagarna upplevde att det inte fanns någon logik i de direktiv och beslut som kommunicerades från högre ledningsnivå, och som skulle omsättas i den operativa verksamheten. Upplevelsen var att det var dubbla budskap som framfördes. Avsaknad av tydlig styrning resulterade i att deltagarna inte visste vad de förväntades utföra.

“Nej nej det gasar med den ena handen och bromsar med den andra handen.. det är så det känns” (DT 5)

Ett sätt för deltagarna att hantera de otydliga direktiv och hastiga beslut från högre ledningsnivå var att aktivt försöka förstå genom att ställa följdfrågor, för att kunna omsätta detta i den operativa verksamheten. Men även för att kunna informera medarbetarna varför förändringarna skulle ske. Även om deltagarna inte ansåg att besluten var relevanta, så behövde man se det ur arbetsgivarens perspektiv. Deltagarna behövde även framföra detta till medarbetarna på ett professionellt sätt, och samtidigt utstråla lojalitet gentemot sjukhusledningen.

“jag måste förstå varför, om jag förstår varför så kan jag ändå förmedla det på ett bra sätt till medarbetarna. Behöver inte säga att jag gillar det, men jag kan göra det på ett professionellt sätt” (DT 7)

Bristande formellt stöd

En del sjukhusövergripande riktlinjer som deltagarna var ålagda att skapa, var enbart något som fanns i teorin och inget som var till något stöd i den operativa verksamheten. Deltagarna upplevde en känsla av påtvingade arbetsuppgifter, felaktig prioritering, ineffektivitet och slöseri av arbetstid.

“väldigt mycket som vi gör är pappersankor, alltså det finns på papper och du vet från början att du kommer aldrig klara av det, och det håller HR eller chefen med om” (DT 3)

När verksamhetschefen inte medverkade vid olika möten trots en mötesinbjudan, upplevde deltagarna en negativ känsla och en distanserad yrkesrelation till verksamhetschefen. Upplevelsen från deltagarna var att verksamhetschefen inte hade något intresse för den operativa verksamheten, vilket resulterade i en minskad tillit, osäkerhet, uteblivet stöd och känsla av ensamhet i sitt arbete.

“sitter vi på liksom första linjens nivå tillsammans med vårdutvecklare och jobbar. Sen är vår chef inbjuden till de forumen men det är inte prioriterat för henne, så därför blir hon inte särskilt delaktig” (DT 7)

Deltagarna upplevde att det var återkommande personalomsättning på HR som resulterade i att den yrkesmässiga relationen med stödfunktionen fallerade. Detta upplevdes särskild påtagligt i personalärende som krävde återkommande insatser under en längre tid såsom rehabiliteringsplaner, arbetsanpassning men även vid medvetandegörandesamtal. Avsaknad av stöd från HR skapade även en administrativ börda som egentligen inte ingick i arbetsuppgifterna. Dessa arbetsuppgifter ökade inte bara den generella arbetsmängden utan var även relaterade till arbetsgivarens ansvar utifrån lagstiftningen med krav på dokumentation. Deltagarna upplevde avsaknad av kunskap och kompetens för dessa arbetsuppgifter.

“dokumentationen är du ansvarig för, det skulle vara HR men eftersom dom byter ofta så försvinner allting så att det hamnar på mig“ (DT 3)

Att kommunicera via en mellanhand

Deltagarna upplevde svårigheten med att förmedla information från den operativa verksamheten till högre ledningsnivå. Upplevelsen var att man personligen inte kunde förmedla informationen till den man ville förmedla informationen till, utan den behövde gå via sin verksamhetschef. Detta skapade osäkerhet av vilken information som faktiskt förmedlades och upplevelsen av minskad kontroll.

“kanaliseras via min chef, men sen komma upp på nästa skikt det är svårt det är mycket melittafilter mellan väggarna brukar jag säga... kaffefilter” (DT 3)

Deltagarna uttryckte en osäkerhet av att informationen som förmedlades från den operativa verksamheten till högre ledningsnivå ofta passerade flera individer. Deltagarna beskrev farhågan att när informationen slutligen anlände till den individ som

informationen var riktad till, så hade det förlorat kärnan av det som man ville leverera. Detta ansågs som frustrerande, med risk för att information som inte förmedlades kunde påverka den operativa verksamheten av betydande grad.

“när det kommer upp var det nu ska.. så har du ofta tappat orden, det lindas in lite och ändras fokus på lite, för personer som bär det uppåt vet inte vad jag menar, man har bara ett ärende man kanske inte framför konsekvenserna” (DT 3)

Deltagarna upplevde svårigheter med att förmedla en korrekt bild av arbetsmiljön av den operativa verksamheten till högre ledningsnivå. Deltagarna ansåg att det grundade sig på bristande förståelse för den operativa verksamheten från individer på högre ledningsnivå, i och med att dessa individer inte hade någon erfarenhet av den operativa verksamheten. Det var således svårt att förmedla en korrekt bild av medarbetarnas arbetssituation, utan att det enbart skall tolkas som subjektiva känslor och som i sin tur inte ledde till att en bättre arbetsmiljö för medarbetarna.

“om jag ska börja med att förmedla uppåt då, så är det när man ska försöka förmedla medarbetarnas upplevelse och att göra det på ett sätt så att det inte bara blir känslor, det tycker jag är en utmaning” (DT 7)

Att verka i frontlinjen

I frontlinjen konfronterades deltagarna av svåra utmaningar mellan det formella och det operativa ansvaret. Där formella arbetet innefattar det administrativa ansvaret som är personal, budget och arbetsmiljöansvar. Deltagarna behövde se till att verksamhetsmålen uppnås i enlighet med lagar, skyldigheter och befogenheter i det operativa arbetet, vilket är det praktiska arbetet i organisationen. Ledarskapet i det operativa arbetet ansågs som avancerad och den dynamiska miljön ställde höga krav på beslutsfattandet, flexibiliteten och prioriteringsförmågan. Att planera, ha struktur och ett positivt förhållningssätt var avgöranden för återhämtningen hos deltagarna.

Att ha det formella ansvaret

Att prioritera det operativa arbetet framför det formella arbetet bidrog till en ökad upplevelse av negativ stress hos deltagarna. Då viktiga formella uppgifter kunde bidra med en god kvalitet i verksamheten. Vidare upplevde deltagarna en känsla av otillräcklighet, hög arbetsbelastning och stress relaterat till att de ständigt behövde prioritera om i en redan planerad arbetsdag. Detta upplevdes som en större arbetsbörda och mer stressande för deltagare med ensamt ansvar i verksamheten.

“om man har något mer strategiskt som man behöver lägga tid på, men sen så kommer det hela tiden operativa saker som behöver lösas de här avbrotten, när man behöver ju liksom fokusera på någonting annat” (DT 7)

En ökad påfrestning upplevdes av deltagarna då de inte hade mandat att anställa ny

personal och behövde därför ansöka om dispens. Handläggningen av dispensansökan gick i många led och därför tog det långt tid trots det akuta behovet av personal. De upplevde detta som ytterst problematiskt eftersom förutsättningarna och resurserna var begränsade vilket medförde hinder i att uppnå uppsatta krav i verksamheten.

“får inte anställa nytt... utan det måste ha dispensförfarande som är helt och horribelt för att sjukhusdirektören ska skriva sist i kedjan och han har inte möten med mer än en gång i månaden, vilket gör det till otroliga väntetider” (DT 3)

Deltagarna presenterade lösningar till högre ledningsnivå vid uppkomna problem som inte fick genomföras då det inte var överenskomligt med organisationens åsikter. Deltagarna upplevde en intensiv stress över den motstridiga situationen och den begränsade åtkomsten till en lösning.

“vi är väldigt styrda ovanifrån, så att jag har många problem men vi har inte lösningarna för jag får inte styra hela vägen fram och rakt upp” (DT 3)

Den operativa verksamheten

Flera deltagare beskrev vidare att det inte finns en balans mellan de höga kraven och de befintliga resurser som inte räcker till. De menar att det läggs för höga förväntningar som inte är rimliga vilket även bidrog till en ökad arbetsmängd. Detta resulterade i en upplevelse av otillräcklighet, maktlöshet och ovisshet. Deltagarna betonar att detta skapade ökad stress i arbetet då de inte kunde leva upp till verksamhetens uppsatta mål.

“alltså den tid man har, inte räcker för dom krav man har på sig skulle jag säga, eller om det läggs orimliga förväntningar på en” (DT 6)

Deltagare med ensamt ansvar i verksamheten upplevde en konflikt i sin roll relaterat till obalansen mellan arbetsmängden och den tiden som stod till förfogande. Att arbeta operativt och att samtidigt ha det övergripande ansvaret samt bemanningen upplevdes stressande. Denna situation bidrog till återkommande känsla av otillräcklighet. Deltagarna upplevde svårigheter i att snabbt bemanna uppkomna sjukluckor samt att uppfylla verksamhetskrav och behov.

“vi ska också jobba operativt är tanken, egentligen en dag i veckan så jag förstår inte hur sjukhuset tänkte där, men och då skulle man även ha bemanning också... samtidigt” (DT 3)

Den enskilda deltagarens inställning hade en avgörande betydelse i det dagliga arbetet. Deltagarna som ansåg sig ha en positiv inställning hade höga ambitionsnivåer och kunde hantera sin vardag trots alla utmaningar. Genom att prioritera och att snabbt hantera mindre arbetsuppgifter skapade goda förutsättningar. Att kunna frigöra tid för komplexa och tidskrävande arbetsuppgifter skapade en känsla av kontroll.

“jag är väldigt bra på att identifiera lågt hängande frukter, hanterar

dem och sen lägga mer liksom fokus och tid på mer krävande arbetsuppgifter” (DT 2)

Snabbt uppkomna komplexa situationer medförde irritation och en känsla av bristande tillräcklighet för deltagarna. Medan andra deltagare upplevde att de hann mer med viktiga arbetsuppgifter när de strukturerade och planerade in de i kalendern. Att avsätta tid i kalendern var en mycket god strategi för att hinna med viktiga arbetsuppgifter vilket upplevdes hälsofrämjande och bidrog med en hållbar arbetsmiljön.

“man försöker sätta sig och ha tid med saker och avdela tid i kalendern, göra struktur på det så att man inte försöker ta det på 10 minuter när man har tid mellan andra saker, utan att man planerar in det” (DT 6)

Tiden var avgörande för många deltagare att hantera den höga arbetsmängden och att förhålla sig till verksamhetskraven. Detta genom att delegera arbetsuppgifterna vidare till respektive mottagare med rätt kompetens. Men vissa deltagare valde ändå behålla kontrollen genom att säkerställa att arbetet utförs då de hade det övergripliga ansvaret i verksamheten, vilket resulterade i en känsla av kontroll. Det skapade utrymme för andra tidskrävande viktiga arbetsuppgifter som gynnar verksamhetens utveckling.

“jag har nog blivit väldigt bra på att ta hjälp av andra, att det inte jag som behöver göra allting, utan liksom... att ja... men det här med medarbetardrivet engagemang det är vårdutvecklare som driver saker” (DT 7)

Ledarskapets årscykel

Deltagarna menar att de upplevde en ökad arbetsbelastning varje år under högtider och somrarna. Det som bidrog till en upplevelse av negativ stress var uppkomna arbetsuppgifter som medförde avbrott i det operativa arbetet. Utmaningen var att skapa balans mellan befintliga krav och de begränsade resurserna som fanns. Känslan av negativ stress uppkom hos deltagarna relaterat till den sviktande kontrollen och balansen mellan tidskampen och den höga arbetsmängden.

“schemat planering för jul och nyår det är en otroligt jobbig sak för att det är jättemånga som inte vill jobba jul och nyår, och jag förväntas fortfarande producera fast jättemånga lägger föräldraledigt, så att jag har ingen personal att spela med” (DT 4)

Deltagarna beskriver vidare den intensiva och krävande arbetssituationen under medarbetarsamtalsperioden. Att handha personalansvaret och hantera alla långtidssjukskrivningar samt rehabiliteringsärendena under en redan tidspressad period upplevdes som utmanande. Deltagarna menar att en hög arbetsbelastning och ett ständigt övertidsarbete skapade obehag i både arbets- och privatlivet relaterat till den ohållbara arbetsmiljön som hade en negativ inverkan på den psykiska hälsan. Den ohållbara arbetsmiljön resulterade i otillräcklighetskänsla och ökad stress samt en försämrad återhämtning betonar deltagarna.

“sen vanliga personalärenden, sjukskrivningsperioden, rehabärenden, så det är mycket samtidigt och då just medarbetarsamtalsperioden är väldigt tidspressad och det blivit väldigt långa dagar” (DT 5)

Flera deltagare förklarade hur de behövde prioritera om sina arbetsuppgifter relaterat till den korta framförhållningen. Den påfrestande arbetsbelastningen och tidspressen gjorde att redan planerade och prioriterade arbetsuppgifter fick nedprioriteras. Vilket skapade en ökad arbetsbelastning, arbetsmängd och stress samt otillräcklighetskänsla. Medan andra viktiga uppgifter staplades i en hög vilket medförde till en ännu mer utmanad arbetsmiljö.

“det man behöver prioritera... och då vet man också att jag behöver göra massa saker som jag inte kommer hinna med, och då får jag lägga det på hög förstås och de prioriteringarna känns ju aldrig bra” (DT 6)

Vissa deltagare använde sig av egna strategier för att bedöma risker i varje prioritering och vilka konsekvenser detta kunde medföra om arbetsuppgifter utfördes eller inte samt hur brådskande det skulle vara. Genom detta övervägde de om arbetsuppgiften kunde skjutas upp eller inte. Deltagarna menar att så länge ingen far illa av den gjorda prioriteringen så upplevdes det ändå godtagbart.

“jag brukar liksom tänka så här, men är det någon som far illa om inte jag gör det här nu, nej okej... men då kan det liksom vänta” (DT 1)

Att möta den unika medarbetaren

En del medarbetare krävde mycket uppmärksamhet och hade individuella behov som behövde lösas och påverkade själva arbetsprocessen samt upplevdes som komplext av deltagarna. Deltagare som valde en nära kontakt till medarbetarna värdesatte varje möte, vilket upplevdes meningsfullt men samtidigt otroligt krävande. Medan andra deltagare med formellt förhållningssätt valde att distansera sig och därför upplevde de inte samma stress då de bevarade den professionella balansen genom att dra gränser tydligt. Men att också dra tydliga gränser gentemot medarbetarna och förhålla sig till riktlinjer, regler och lagar var avgörande även om detta skulle skapa stort missnöje.

Individuella behov

Utmaningen för deltagarna var när medarbetare inte fungerade i verksamheten. Att medarbetarna inte mår bra speglades negativt i verksamheten och utförandet av arbetsuppgifter var bristfälligt. Deltagarna kände sig mycket stressade över svårigheterna att förmedla till medarbetarna att de inte utför sina arbetsuppgifter som de ansvarar för. Det som var stressande är att medarbetarna inte förstod problematiken vilket hindrade utvecklingen i verksamheten och speglades negativt.

“Sen kan det vara stressigt förstås när man har medarbetare som mår dåligt eller som inte funkar ute i verksamheten, det kan ju också vara stressigt när man liksom inte får dem att förstå, att du inte riktigt gör ditt jobb som du ska” (DT 1)

Att som första linjens chef börja sin arbetsdag med att möta missnöjda medarbetare som hade arbetat nattskift, upplevdes som frustrerande. Deltagarna beskrev att de användes som en avlastningsyta av medarbetarna där de ventilerade sitt missnöje och sin frustration. Vissa medarbetare gjorde detta rutinmässigt och var ett stående inslag varje morgon. Det upplevdes som psykiskt påfrestande och dränerande för deras energinivå redan under början av arbetsdagen. För att undvika detta planerade deltagarna att komma till arbetet lite senare. På så sätt undvek deltagarna att möta dessa medarbetare, då de hade avslutat sitt arbetspass när deltagarna anlände till sitt arbete.

“det är som att man bara vill lämna av sig, man vill lämna sin frustration någonstans innan man går hem, och så gör man det då hos chefen och så går man hem och så känner man att ens egen dag börjar med Åhhhh, och gud, energinivå på minus tio innan jag ens startat datorn” (DT 4)

Deltagarna fokuserade på medarbetarnas befintliga förmågor för att utveckla och styrka dessa områden. De förklarade för medarbetarna vad som var välutfört och belyste vilka områden som behövde vidareutvecklas än att framhäva brister. Deltagarna beskrev att detta upplevdes som meningsfullt för dem själva och för medarbetarna. Detta bidrog till att båda utvecklades i sin roll och samtidigt utvecklade kvalitén i verksamheten.

“hör hur hon uttrycker sig, det här är liksom att man... men jag hörde hon uttrycker sig i olika samtal med medarbetare och vice versa och jag kan liksom plocka russin från allt och liksom det bästa hon gör” (DT 7)

Att förmedla information till medarbetarna i en dygnet runt verksamhet

Deltagarna försäkrade att informationshanteringen var bland de största utmaningarna i verksamheten. De använde sig av olika kommunikations forum och kanaler men ändå upplevde svårigheter att leverera informationen till medarbetargruppens alla skift. Det var utmanande att säkerställa om informationen har levererats till alla medarbetare i en dygnet runt verksamhet. Deltagarna menar att det individuella intresset hos varje medarbetare spelade stor roll om att ta reda på information om arbetet.

“ett ständigt återkommande problem med att informationen ska nå fram, där ser vi också problematiken med den 24/7 verksamhet... hur når man alla medarbetare med information?” (DT 5)

Information och beslut som kom från strategisk nivå upplevdes som svår och otydlig. Därför behövde deltagarna bearbeta och tolka informationen för att göra det tydligt och begripligt för medarbetargruppen. Deltagarna uttryckte en ständig osäkerhet om budskapen levererades på rätt sätt till medarbetarna. Dilemmat var att det inte gick att säkerställa om informationen levererades ut till alla.

“man står inför dilemman varje dag, hur man ska framföra det till personal, hur ska jag förstå det här förståeligt, hur ska jag bryta ner

det här på vår nivå, det är inte varje dag men jag kan säga varje vecka kan jag säga att det är någonting.” (DT 3)

Deltagarnas effektiva strategi var att använda sig av transparens i informationshanteringen i verksamheten. Vilket innebar att deltagarna introducerade fram informationen i sin helhet med dess syfte utan att dölja något för medarbetarna. Detta ledde till en ökad delaktighets känsla, en positiv och stärkande känsla för individen som också hade en god effekt på verksamheten i helhet.

“lägga korten på bordet och tänka att så här, men det här är jag i min roll, det här är mina arbetsuppgifter när jag är på den här avdelningen och jag kan inte liksom... jag kan inte göra så mycket åt det” (DT 4)

Ledarskapets närhet och distans

Vissa deltagare beskrev att sätta sig in i medarbetarnas personliga intressen och aktiviteter utanför arbetstid bidrog med en ökad förståelse för olika nyanser hos den enskilda medarbetaren. Arbetssättet upplevdes som både bra och komplicerat, då det kontinuerliga engagemanget ledde till en emotionell utmattning hos deltagarna. Deltagarna menar att ett relationsorienterat ledarskap är både på gott och ont. Medarbetarna prioriterades framför andra viktiga arbetsuppgifter eftersom personal med dåligt mående hade en dålig inverkan på verksamhetens kvalitet, vilket bidrog till höga stressnivåer för övrig personal i verksamheten, menar deltagarna.

“vi jobbar med människor, så vet jag ju aldrig riktigt när saker dyker upp, alltså det kan ju vara saker som händer för enskilda medarbetare som gör att mina stressnivåer... alltså att det påverkar min stress negativt...alla relationer... men det är också de som är otroligt uttröttande” (DT 4)

Det viktiga var att behålla en god balans mellan närhet och distans till medarbetarna förklarar deltagarna. Uppkomna svåra situationerna upplevdes som mycket utmanande och utmattande att möta medarbetare i det dagliga arbetet. Detta var ett eget val som gjordes av deltagarna relaterat till engagemang och hur stort intresset är att lära känna den enskilda medarbetaren. Medan andra deltagare upplevde detta som ett dilemma och valde att ha en professionell distans till medarbetaren för att bibehålla en god samt hållbar arbetsmiljö.

“sen väljer man vad man göra med det hela, och personer du vill bry dig mer om... hur mycket du vill lägga in dig i deras liv och det engagemanget” (DT 3)

Deltagarna var tvungna att hantera känsliga beslut som exempelvis att inbeordra medarbetare vid hastigt uppkomna sjukluckor. Deltagarna hade kännedom om vad medarbetarna hade för planer till helgen och därför upplevde att dessa beslut hade en negativ inverkan på medarbetarna, men fokuset var även på att ha en fungerande dygnet runt verksamhet. Detta skapade en konflikt i rollen mellan att bevara medarbetarnas mående och att bibehålla en fungerande verksamhet.

“Man behöver jaga folk, leta folk för att täcka de här passen. När det inte sker på frivillig basis och det tycker jag är en tuff del” (DT 5)

Deltagarna betonade vikten av att sätta tydliga gränser mellan arbetsliv och privatliv. Medarbetarna informerades därför från början om när deltagarna är tillgängliga. Denna strategi bidrog till att deltagarna kunde släppa arbetet utanför arbetstiden. Vilket bidrog till en god återhämtning och främja välbefinnandet, detta resulterade i ett hållbart arbets- och privatliv.

“när jag går hem så gör jag vad jag kan för att stänga av jobbet, så att det är min strategi och där har jag varit otroligt tydliga med från dag ett till medarbetargruppen att vi jobbar dom här tiderna” (DT 5)

Ledarskapet i vardagen

Deltagarna hade olika arbetsförhållanden, ansvarsfördelning och individuellt förhållningssätt. Det kollegiala stödet i både ensamroll och delat ledarskap var stärkande och skapade flera möjligheter samt god återhämtning. Transparens användes som en grundläggande strategi i ledarskapet vilket bidrog till ett positivt inslag på verksamheten, arbetsmiljön, medarbetaren och det dagliga ledarskapet. Den öppenheten främjar en god och hållbar samt konstruktiv arbetskultur. Detta ansågs som betydelsefullt för medarbetarna och cheferna.

Ett delat ledarskap främjar hälsan & arbetsmiljön

Deltagarna med ett delat ledarskap upplevdes ta arbetsgivarens sida relaterat till att de fokuserade på olika områden och hade olika prioriteringar. Deltagarna ansåg det som både utvecklande och utmanande eftersom den ena fokuserade på medarbetarnas mående och trivsel samt den andra ledaren hade budgeten i fokus. Dessa skillnader ledde till spänningar och oenigheter bland cheferna, men tycktes ändå komplettera varandra i arbetet, menar deltagarna.

“diskussion mellan mig och min kollega, att jag är då liksom den som känner sig lite snålare, som står mer på arbetsgivarens sida. Jag vill hålla nere kostnader” (DT 7)

Deltagarna upplevde att det delade ledarskapet skapade en rättvis arbetsfördelning och hanterbar arbetsmängd, en ökad känsla av kontroll samt minskade den upplevda arbetsbördan. När en chef arbetade hemifrån med strategiska arbetsuppgifter då var den andra på plats och arbetade operativt. Att använda sig av den förtroende arbetstiden upplevdes som meningsfullt, avlastande och bidrog med en bättre återhämtning. Vilket resulterade i ett stärkt kollegialt stöd och bra kvalitet i arbetet. Det skapade också en bättre balans mellan det strategiska arbetet och de dagliga insatserna i verksamheten.

“tillsammans försökt att hitta en strategi för att vi turas om att vara mer operativ, därför har ju vi en som sköter om operationsprogrammet

varje dag, och då en av oss stöttar den varje dag och den som då inte gör det kan ju komma lite senare på morgonen och gå lite tidigare”
(DT 5)

Kollegialt stöd

Deltagarna som var ensamma i sin roll upplevde ett begränsat kollegialt stöd relaterat till oenigheter mellan enheterna. Deltagarna upplevde detta som frustrerande då det begränsade samarbetet och stödet begränsade utvecklingen i organisationen samt i det dagliga arbetet.

“liksom oenigheter mellan de där enheterna som de här cheferna behöver hantera” (DT 2)

Medan andra deltagare som var ensamma i sin roll beskrev ett gott samarbete mellan enheterna. Detta bidrog till att enheterna hade en mycket god kommunikation med varandra som i sin tur underlättade det dagliga arbetet. Vilket bidrog till en känsla av trygghet, kontroll och ett bra stöd samt ett gott samarbete.

”Andra kollegor alltså på samma nivå vi är ju liksom ett ganska stort tema och har ett jättebra samarbete liksom med akutvårdsavdelningarna” (DT 1)

Deltagarna menar att det är viktigt att få utbyta arbetsrelaterade erfarenheter vilket minskar den psykologiska arbetsbelastningen och främjar återhämtningen i ledarskapet. Deltagare i ensamma roller menar att ett starkt och stöttande nätverk betyder mycket för att de ska orka och känna sig trygga i sitt uppdrag. Att ha kollegor som bollplank och få vägledning i frågor där de själva saknar tillräcklig erfarenhet eller kunskap bedömdes som värdefull.

“min ledningsgrupp till exempel känner jag är ju en jätte ett jätteviktigt nätverk för mig, där jag kan vända mig till om jag har funderingar eller frågor eller tankar kring saker som har hänt” (DT 4)

Det delade ledarskapet och ansvaret bidrog med en ökad förståelse för uppkomna problem och tillvägagångssätt att lösa de. Deltagarna använde sig av humor vid belastande situationer. Detta bidrog till en minskad arbetsbörda, lättare stämning och ett tillvägagångssätt att distansera krävande situationer som kan ha en dålig inverkan på den emotionella belastningen.

“Ja det är ju igen då prata med kollegan, jag har också en form av humor som underlättar väldigt mycket, jag måste ha det för att det är så att du måste distansera dig från vissa saker” (DT 3)

Transparens som strategi

Deltagarna lyfter att en öppen och tydlig kommunikation i verksamheten anses som en av de viktigaste förutsättningarna för ett fungerande samarbete vardagen. De upplevde att transparens var huvudnyckel till att skapa förståelse och gör det lättare för medarbetare

och chefer att arbeta mot samma mål. Detta bidrog till en hälsofrämjande arbetsmiljö, öka tilliten och delaktigheten samt hållbarheten i verksamheten.

“förväntningar på varandra, det tror jag är jätteviktigt mellan chefer och medarbetare, åt alla håll egentligen men också vara ganska ärlig med vad man behöver” (DT 2)

Att informera högre chefer om arbetsbelastningen och varför centrala arbetsuppgifter inte genomfördes. Detta bidrog med en ökad stöttning från högre chef i att genomföra omprioriteringar och beslut. Strategin användes för att belysa verksamhetens höga arbetsbelastning. Vilket underlättade arbetssituationen och medgav en känsla av att ha “ryggen fri” för deltagarna.

“min närmsta chef som är biträdande verksamhetschef och ansvarig för operationsavdelningen, så det blir den jag får vända mig till alltså, ja jag tycker att jag har bra stöd där också så jag vet att jag kan gå dit och säga att nu är det så mycket” (DT 6)

Deltagarna anser att det är viktigt att redovisa situationen som den är, genom att förmedla för medarbetarna om arbetssituationen som exempelvis budget. En transparent kommunikation mellan ledare och medarbetare visade sig stärka tilliten emellan. Detta stärkte även medarbetarnas förståelse och delaktighet i beslutsprocesserna vilket skapade en stärkt arbetskultur samt ett bra samarbete. Den ökade förståelsen bidrog med en positiv förändring i organisationen. Deltagarna menar att ger en långsiktigt hållbar arbetsmiljö för både chefer och medarbetare.

“Ja alltså vi försöker ju också vara transparenta med våra medarbetare att det är det här som gäller, vi lyfter alltid på APT hur ekonomin ser ut” (DT 5)

Deltagarna menar att transparens och tillit är en viktig del inom det delade ledarskapet. Detta beskriver det höga förtroendet ledarna har för varandra och beskrev exempelvis att hen kan stödja kollegans beslut utan att behöva veta exakt vad som ska sägas eller göras. Vilket resulterade i en professionell och ömsesidig tillit samt ett välfungerande samarbete i ledarskapet.

“jag känner att så här, vad hon än säger eller vilket beslut hon än fattar så vet jag att så här, ja men jag kommer kunna stå bakom det utan att egentligen veta innan vad hon kommer säga” (DT 4)

DISKUSSION

Resultatdiskussion

Avskuren ledningsnivå - som en ö i havet

Den centrala organiseringsprincipen (Braun & Clarke 2022, s. 87–88) för detta tema var “verklighetsuppfattning” som är kopplat till att både högre ledningsnivå och den

operativa verksamheten upplevdes separerade där båda eftersträvande kontroll i sin respektive nivå.

Deltagarna upplevde att prioriterade områden från högre ledningsnivå var ekonomi och produktion. Det skapade en klyfta mellan högre ledningsnivå och första linjens chef som prioriterade medarbetarnas arbetsmiljö och kvalitet i omvårdnadsarbetet. Vidare kunde deltagarna förutspå följderna som skulle uppstå för medarbetare och patienter om man gjorde avkall på dessa. Deltagarna upplevde att tilldelad budget inte var balanserad till dom krav som högre ledningsnivå hade på den operativa verksamheten. Det resulterade i att deltagarna kände vanmakt när dom hade krav på ökad produktion men inga medel. Härenstam och Bolin (2008) belyser att inom vissa sjukvårdsorganisationer är det särskilt tydligt att högre ledningsnivå styr och begränsar den dagliga driften i den operativa verksamheten med budgetgränser eller kostnadsbesparingar. Regionrevisorerna (2025) framhäver att första linjens chefer upplever att tilldelad budget inte har varit känd eller att den inte varit tillräcklig för att bemanna verksamheten.

Deltagarna uttryckte att det ekonomiska perspektivet och stödfunktionen var komplext och svårt att förstå, särskilt belystes det ekonomiska verktyget inte var användarvänligt då det var avancerat och således tidskrävande. Detta sammanfaller med Arakelian och Rudolfsson (2021) som beskriver att datorsystem som chefer använder inom häls- och sjukvård upplevs som komplexa och utgör ett tidskrävande inslag i det dagliga arbetet. Regionrevisorerna (2025) och Socialstyrelsen (2021) beskriver att många första linjens chefer upplever att dom i allmänhet är nöjda med stödet från ekonomiavdelningen.

Resultatet visade att otydliga direktiv & hastiga beslut från högre ledningsnivå var ett återkommande inslag i vardagen som påverkade deltagarna negativt då det resulterade i känslan av kontrollförlust. Deltagarna upplevde att krav och förväntningar inte kommunicerades tydligt vilket medförde både svårigheter att planera den operativa verksamheten och upplevelsen av negativ stress. Dellve och Eriksson (2016) menar att oklara förväntningar på arbetsinsatsen och bristande kontroll över det egna arbetet är en faktor som är korrelerat med ohälsa för en chef och ledare. Detta är i relation med Fallman (2020) som menar att första linjens chefer som har begränsat mandat från högre ledningsnivå har minskad kontroll över sin verksamhet och en större benägenhet att drabbas av utbrändhet.

Vidare upplevde deltagarna att stödet från HR var bristande där upplevelsen var att personalomsättningen vid stödfunktionen var frekvent återkommande. När det fanns behov av stöd rörande personalärenden som var relaterat till rehabiliteringsplaner för medarbetare som involverade frågor från Försäkringskassan, så fanns ingen tillgänglig på HR som kunde stödja i ärendet. Deltagarna upplevde att man varken hade kunskap eller kompetens att handlägga sådana personalärenden som var kopplat till arbetsgivaransvar och aktuell lagstiftning. Detta är i relation med Björk, Bejerot, Jacobshagen och Härenstam (2013) som menar att uteblivet stöd från stödfunktioner kan resultera i att första linjens chef behöver utföra administrativa arbetsuppgifter som är utanför deras arbetsuppgifter och som är direkt olämpliga. Dellve, Hasselgren, Allard och Bäck Andersson (2020) menar att det förekommer att stabsfunktioner som egentligen ska utgöra ett stöd för att avlasta arbetet i själva verket skapar merarbete där chefer fungerade som en servicefunktion med allehanda uppgifter och som går stick i stäv med grundtanken

vad en stödfunktion ska utföra. Deltagarnas upplevelser av bristande tillgänglighet från HR sammanfaller i linje med Regionrevisorerna (2025) som menar att första linjens chef önskar mer stöd från HR i allmänhet men i synnerhet gällande personalhantering. Deltagarna upplevde att den återkommande personalomsättning på HR resulterade i att den yrkesmässiga relationen vid stödfunktionen totalt fallerade vid längre personalärenden. Det fanns således ingen på HR som hade varit med under hela rehabiliteringsprocessen för medarbetaren och kunde svara på specifika frågor där första linjens chef behövde stöd. Regionrevisorerna (2025) beskriver att personalomsättningar och långtidssjukskrivningar inom HR är vanligt förekommande som försvarare arbetet som första linjens chef som behöver navigera i svåra personalärenden utan att bryta mot lagar och regler. Resultatet visar att stödet från HR är en betydande faktor för första linjens chef som har ett personalansvar.

Flera deltagare upplevde bristande stöd och tillit till sin chef och att det var en faktor som var negativ. Deltagarna ansåg att stöd och tillit till sin chef var betydande för att kunna navigera som första linjens chef i den operativa verksamheten. Detta var både relaterat till kommunikation, chefens tillgänglighet och känslan av att chefen inte var närvarande, även om behovet av stöd inte alltid behövdes i det dagliga arbetet så var vetskapen att chefen indirekt inte var tillgänglig som resulterade i känslan att den operativa verksamheten inte var prioriterad för chefen, utan att man var ensam med sina problem som man skulle åtgärdas. Lundin (2025) menar att det är särskilt viktigt att man som första linjens chef känner ett kontinuerligt stöd från sin chef, men även att det är relaterat till hur stödet utformas och levereras som är sammankopplat till vilken graden av förståelsen chefen har av vilka utmaningar första linjens chefs möter i sin vardag. Således är det viktigt att chefen både är tillgänglig och har ett engagemang. Dellve och Eriksson (2016) menar att det är svårt att bedriva utvecklingsarbete vid uteblivet stöd från högre ledning och det visa tydligt vilka områden som är prioriterade från deras perspektiv.

Regionrevisorerna (2025) menar att många första linjens chefer upplever bristfälligt stöd och önskar mer tid och närvaro från sin chef, detta speciellt gällande fysisk närvaro. Deltagarna beskrev att information från den operativa verksamheten till högre ledningsnivå kanaliserades via deras chef, det ansågs som negativt då dom inte visste om deras budskap modifierade av deras chef. Detta var inte en engångsföreteelse utan ett återkommande inslag som deltagarna ansågs negativ och skapa en känsla av osäkerhet. Det menar deltagarna var särskilt sammankopplat om det redan från början fanns bristande tillit till sin chef. Lundin, Skytt, Sillén, Engström och Strömberg (2024) beskriver att det är viktigt att som första linjens chef få bekräftelse av sin chef för att känna att man är del av den ledande funktionen, men även för att medarbetare ska se dom som en ledare. Svanström, Lindberg, Skytt och Lindberg (2025) menar att den största anledningen till att första linjens chefer lämnar yrke inom tre år är bristfälligt stöd från sin chef.

Att verka i frontlinjen

Den centrala organiseringsprincipen för detta tema var "dynamisk miljö" (Braun & Clarke 2022, s. 87–88), kopplat till den upplevda snabbt föränderliga miljön i det formella och operativa ansvaret samt dagliga hinder som uppstår.

I resultatet framkom det att deltagarna möttes av komplexa utmaningar där de behövde upprätthålla en balans mellan bemanning, verksamhetskrav och befogenheter. De saknade mandat att besluta vid personalbrist vilket ledde till svåra hinder i arbetsdagen och verksamheten. Vidare framkom det att organisationen upplevdes som stuprör då de inte fick gehör från ledningen för att genomföra förbättringsförslag eller att anställa ny personal. Falck Previa (2022) betonar att chefernas största faktor för att utveckla negativ stress i arbetet är personalansvaret och Lundin (2025) förklarar att första linjens chefer med begränsat mandat att fatta beslut om resurser ledde till en ineffektiv arbetsdag då detta behövde beslutas från högre organisatorisk nivå. Första linjens chefer upplevde att högre ledningsnivå inte hade förståelse för komplexa beslut som skulle implementeras på enhetsnivå i den operativa verksamheten. AFS (2015:4) beskriver att de organisatoriska förutsättningarna är en central del i ledning och styrning samt hur arbetsmiljön påverkas i en verksamhet. Arbetsgivaren har en nyckeluppgift i att arbeta förebyggande och att främja hälsan för alla anställda på en arbetsplats. Detta innebär att det skall finnas balans mellan tillgängliga resurser, krav, arbetsmängd och komplexitet för att genomföra arbetsuppgifterna i förhållande till målen.

Flera deltagare upplevde att den operativa kontexten var utmanande då det ständigt uppkom hinder i det dagliga arbetet och behövde omprioritera. De bristande resurserna, höga kraven och tidspressen ledde till stress och återkommande känslor av otillräcklighet. Detta hindrade det kvalitativa arbetet och skapade även en känsla av maktlöshet. Men flera deltagare hanterade arbetsmängden genom att delegera, planera och strukturera arbetet. Deltagarna upplevde strategin som hälsofrämjande eftersom detta bidrog till en ökad kontroll och en hållbar arbetsmiljö. AFS (2023:2) betonar att långvarig obalans i arbetet där kraven ständigt överstiger resurserna leder till en ohälsosam arbetsbelastning. Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette och Ahlborg (2008) samt Arakelian och Rudolfsson (2021) beskriver att det ständigt uppkom oplanerade arbetsuppgifter under arbetsdagen som behövde prioriteras. Det beskrevs som att ständigt släcka bränder, vilket ledde till en ökad arbetsmängd i att exempelvis hantera bemanningskriser, personalkonflikter och den operativa verksamheten som ansågs tidsslukande. Arakelian och Rudolfsson (2021) styrker att flera faktorer som cheferna upplevde utmanande och stressande i regionen var att de blev kontaktade utanför arbetstid av medarbetare med problem som behövde åtgärdas. Andra tidskrävande utmaningar var alla rehabiliteringssamtalen som inte ingick i det dagliga arbetsschema vilket upplevdes som både utmanande, tidskrävande och stressande. Samtidigt var chefernas fokus att utöka medarbetarnas trivsel i arbetet. Flera faktorer var att cheferna själva fick sköta bemanningen dygnet runt, liksom rekrytering utan stöd från personalavdelningen, vilket upplevdes som stressande. Corin och Björk (2016) belyser vikten av att första linjens chefer erhåller stöd från högre chefer vid svårlösta situationer och att få hjälp med omprioritering i arbetet. Arbetsmiljöverket (2024) understryker att forskning visar på att första linjens chefer har för höga krav och hög arbetsbelastning, vilket går emot AFS (2015:4) där organisatoriska och sociala arbetsmiljörisiker skall förebyggas.

Deltagarna upplevde en ökad arbetsmängd årligen främst under högtider och somrar samt vid löneöversynen. Den höga arbetsbelastningen upplevdes vidare som stressande och ohållbar särskilt när andra arbetsuppgifter avbröt det dagliga arbetet och omprioriteringar ledde till ytterligare ökad arbetsbörda. Detta upplevdes som brist på kontroll, resurser och

tid vilket hade en negativ inverkan på den psykiska hälsan och återhämtningen. Andra deltagare bedömde risker genom att bedöma konsekvenserna och omprioritera dagen. Regionrevisorerna (2025) betonar att första linjens chefer har olika förutsättningar beroende på verksamhet. Denna granskning visar att majoriteten av första linjens chefer upplevde bristande resurser, budget, stöd från högre chef och stort antal medarbetare samt begränsat mandat, vilket innebar att de dagligen fick släcka bränder för att bibehålla en fungerande verksamhet. Falck (2024) förklarar att höga stressnivåer under längre tid kan vara skadligt för hälsan och bidrar till sämre livskvalité samt sämre kvalitet i arbetsinsatsen. Men däremot kan kortvarig stress upplevas som positiv och bidra till en ökad prestation samt kvalitet i arbetet. Cregård och Corin (2019) samt Ofei, Paarima, Barnes och Kwashie (2020) förklarar att det är viktigt för första linjens chefer att ha ett närvarande stöd och förtroende från högre chefer. De belyser att stödet har en nyckelroll för att uppnå krav och mål i en verksamhet. Samtidigt ses många mål som motsägelsefulla till befintliga resurser, vilket är stressande för första linjens chefer. Cheferna behövde stöd i att prioritera och besluta särskilt när det gällde personalomsättningen. De upplevde även stress alla dagar relaterat till det bristande stödet, breda ansvarsområdena och hanteringen av olika kontakter samt utförandet av viktiga administrativa uppgifter för att utveckla verksamheten. Dessa faktorer ledde till hög arbetsbelastning, tidsbrist, överansträngning och en otillräcklighetskänsla. Medan Ofei et al. (2020) menar att vissa första linjens chefer hanterade sin stress genom att planera, delegera och strukturera dagen.

Att möta den unika medarbetaren

Den centrala organiseringsprincipen (Braun & Clarke 2022, s. 87–88) för detta tema var "gränsdragning" relaterat till första linjens chefers relation till medarbetarbehov, informationshanteringen samt närhet och distans till medarbetarna.

Deltagarna upplevde stress över att medarbetarna hindrade utvecklingen i verksamheten. Att kontinuerligt ha samma missnöjda medarbetare, dränerade energin och skapade psykisk påfrestning för deltagarna. Medan andra deltagare fokuserade på att lyfta medarbetarnas styrkor och utveckla dessa genom att utöka medarbetarnas kunskap och till dela dem nya ansvarsområden, vilket upplevdes som meningsfullt och utvecklande för medarbetarna. Deltagarna ansåg att detta var även utvecklande i deras ledarskap och för verksamheten. Rahmadani, Schaufeli och Stouten (2020) betonar att chefen behöver ha öppen dialog med medarbetarna och lyfta deras styrkor vilket ökar engagemanget, kompetens och verksamhetsutveckling. AFS (2023:2) belyser att ett bra socialt stöd är en viktig del för att kunna hantera befintliga krav och uppnå målen vilket i sin tur leder till god återhämtning och ökad känsla av kontroll.

Informationshanteringen upplevdes som en stor utmaning eftersom det var svårt att säkerställa att informationen nådde ut till alla skift. Deltagarna ansåg att strategiska beslut var otydliga och upplevdes svåra att förmedla vidare på rätt sätt, vilket skapade en känsla av osäkerhet. Medan andra deltagare använde sig av transparens som strategi genom att lägga alla korten på bordet som det är, vilket stärkte medarbetarnas delaktighet och gav en positiv inverkan i verksamheten. Dellve och Eriksson (2016) betonar att beslut från strategisk nivå upplevdes som otydliga för första linjens chefer på den operativa nivån, samtidigt som de ständigt strävade efter en tydlig kommunikation för ett hållbart

arbete. Rahmandi, Schaufeli och Stouten (2020) belyser att en tydlig kommunikation leder till en god och utvecklande arbetsplats.

Ett relationsorienterat ledarskap speglades positivt på medarbetarna och gav förståelse men var emotionellt krävande för deltagarna. Medarbetarnas behov prioriterades framför andra arbetsuppgifter vilket ibland bidrog med ökad stress och utmattning, ansåg deltagarna. Den största utmaningen var att hitta en balans mellan närhet och distans, menar deltagarna. Deltagarna upplevde konflikt i ledarrollen eftersom de behövde förhålla sig till att uppfylla verksamhetskraven och inbeordra medarbetare och samtidigt värna om medarbetarnas mående. Vissa deltagare hanterade deras tillgänglighet genom att dra tydliga gränser mellan arbete och privatliv, vilket bidrog med ett förbättrat hållbart arbetsliv och bättre återhämtning. Nylén, Lindfors, Le Blanc & Sverke (2019) belyser vikten av att första linjens chefer har förmåga att utföra gränsdragningar som resulterar i en begränsad arbetsbörda i förhållande till befintliga krav och utmaningar. Samtidigt som Rahmadani, Schaufeli och Stouten (2020) lyfter vikten av att första linjens chefer skapar goda relationer till medarbetarna som leder till ett ökat engagemang i arbetet. Udod, Cummings, Care och Jenkins (2017) förklarar att cheferna som använde sig av ett nära ledarskap, arbetade förebyggande genom att skapa goda relationer och förebygga uppkomna problem genom snabba lösningar.

Ledarskapet i vardagen

Den centrala organiseringsprincipen (Braun & Clarke 2022, s. 87–88) för detta tema var "Dialog och reflektion", detta kopplat till att skapa kontroll genom transparens i kommunikation och samarbete med ledarkollegor och medarbetare.

Deltagarna med ett delat ledarskap upplevde många fördelar, men också utmaningar när ledarkollegor hade olika fokus men ändå kompletterade varandra. Det delade ledarskapet upplevdes positivt då arbetsfördelningen var rättvis, vilket bidrog med bättre återhämtning och minskad arbetsbörda. Detta gav ett stärkt kollegialt stöd och bättre kvalitet i arbetet. Genom att använda sig av förtroende arbetstid samtidigt kunna växla mellan strategiskt och operativt arbete upplevdes som meningsfullt samt bidrog till en effektiv vardag för cheferna. Döös (2015) betonar att ett delat ledarskap är betydelsefullt och avlastande eftersom de kompletterar varandra i styrkor och svagheter samt arbetar mot gemensamma mål. Haurting och Miller (2016) belyser att förutsättningen för en positiv och utvecklande arbetet i det delade ledarskapet styrks av en ömsesidig transparens.

Deltagare i ensam ledarroll upplevde arbetsbördan som stor och utmanande. Där ett bristande eller bra kollegialt stöd speglade sig på möjlighet till utveckling, trygghet och arbetsbelastning. Johnsson, Miller och Hamrin (2013) menar att trygghet påvisades hos första linjens chefer vid regelbunden kommunikation med chefskollegorna (Johnsson, Miller och Hamrin 2013). Medan deltagarna med ett delat ledarskap upplevde detta som tryggt, att kunna ständigt använda sina kollegor som bollplank och stöd i arbetet. AFS (2023:2) belyser att ett bra socialt stöd är en viktig del för att kunna hantera befintliga krav och uppnå målen vilket i sin tur leder till god återhämtning och ökad känsla av kontroll (AFS 2023:2). Alla deltagare betonade vikten av att ha ett stöttande nätverk och

att utbyta erfarenhet, vilket bidrog med en god hantering av den psykologiska arbetsbelastningen, ökad förståelse och en minskad arbetsbörda. Vissa använde sin humor som en strategi för att distansera sig och på så sätt minska den upplevda negativa stressen. Udod et al. (2017) framhäver att det sociala stödet var ett avgörande verktyg i det dagliga arbetet för stresshantering som ledde till minskad stress hos cheferna.

Vidare lyfter deltagarna vikten av att använda sig av en öppen och transparent kommunikation och detta upplevdes som avgörande för ett fungerande samarbete. Deltagarna betonade att det är viktigt att vara transparent med den högre chefen om arbetsbelastningen, vilket skapade goda förutsättningar, ökad förståelse och möjlighet till stöd för omprioriteringar. Detta stärkte tilliten och förbättrade medarbetarnas delaktighet samt bidrog med en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö. Deltagare med delat ledarskap betonade att en ömsesidig tillit var central i deras arbete, genom att stödja varandras beslut vilket ledde till ett mycket gott samarbete. Akerjordet, Furunes och Haver (2018) samt Ofei et al. (2020) betonar att första linjens chefer behövde upprätthålla en öppen kommunikation med medarbetarna som bidrog till deras deltagande och ett ökat engagemang i förändringsprocesser samt ledde till en hälsofrämjande arbetsmiljö. AFS (2015:4) syftar på att kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, stöd och samarbete samt ansvar är viktigt för att upprätthålla en god social arbetsmiljö.

Resultatets förankring relaterad till Krav-Kontroll-Stöd Modellen

Temat “Avskuren ledningsnivå - som en ö i havet” visar en tydlig bild på de höga kraven som den högre organisationens nivå ställde, där fokuset var ökad produktion och besparingar. Deltagarna upplevde svårigheter i otydliga förväntningar, komplexa arbetsuppgifter som de förväntades lösa själva som var oförenligt med verkligheten. Deltagarna ansåg att de hade låg kontroll då de inte hade mandat att fatta beslut vilket begränsade deras handlingsutrymme i att säkerställa verksamhetens behov samt att uppnå verksamhetsmål. Många deltagare upplevde att de saknade kunskap, kompetens och verktyg för att kunna utföra sina arbetsuppgifter inom budget och ekonomi, vilket ledde till låg kontroll. Även stödet var bristande från högre chefer och HR. Detta medförde bristande tillit och trygghet vilket bidrog med ökad stress då deltagarna upplevde känsla av otillräcklighet och frustration. Sammantaget visar att deltagarna upplevde höga krav, låg kontroll och lågt stöd utifrån krav-kontroll-stödmodellen.

Temat “Att verka i frontlinjen” resulterade i att deltagarna upplevde stress av de befintliga höga kraven relaterat till uppkomna hinder i det dagliga arbetet. Deltagarna utmanades av bristande resurser, bemanningsproblematik, tidspress, periodvis ohållbar arbetsbelastning och långa dispensprocesser ledde till en känsla av otillräcklighet.

Deltagarna betonade låg kontroll relaterat till att de var begränsade i att kunna ta beslut och inte hade mandat att påverka samtidigt som deras arbete ständigt behövde omprioriteras i den redan planerade vardagen. Medan andra deltagare upplevde kontroll genom att använda sig av strategier som att delegera och planera, detta bidrog till en ökad struktur i vardagen vilket upplevdes som hälsofrämjande. Många deltagare upplevde ett

bristande organisatoriskt stöd, medan några deltagare hanterade det genom att göra riskbedömningar. De ökade kraven, minskade kontrollen och bristande organisatoriska stödet i arbetet ledde till ökad stress och medförde en negativ påverkan på deltagarnas psykiska hälsa. Sammanfattningsvis visar det höga krav, både låg och hög kontroll samt stöd enligt krav-kontroll-stödmodellen. (De höga kraven, höga kontrollen och höga stödet upplevdes främst vid ett delat ledarskap).

Temat “Att möta den unika medarbetaren” visar att deltagarna upplevde en ökad psykisk belastning relaterat till svåra medarbetarsituationer, svårigheter med informationshanteringen, otydliga strategiska beslut och tillgängligheten dygnet runt både i verksamheten och i hemmet. Dessa krav i det vardagliga arbetet upplevdes som stressande för deltagarna. Deltagarna betonade en begränsad kontroll relaterat till medarbetarnas uppkomna behov och beteenden. Medan andra deltagare använde sig av kommunikativ transparens och gränsdragning för att bibehålla kontrollen vilket bidrog med god återhämtning. Deltagarna uttryckte att det kollegiala stödet var centralt i deras arbete, detta gav de styrka, erfarenhetsutbyte och samtidigt minskade arbetsbelastningen både psykiskt och emotionellt. Medan andra upplevde bristande stöd från ledningen. (Modellen visar att ett bra stöd buffrar de höga kravens effekt).

Temat “Ledarskapet i vardagen” resulterade i höga krav, begränsad kontroll och god kollegialt stöd för första linjens chefer med ensamroll. Medan deltagarna med ett delat ledarskap upplevde en minskad arbetsbelastningen relaterat till den befintliga fördelningen av arbetsuppgifterna med kollegan. Transparens, kollegial avlastning genom ventilering, stöd och öppenhet, vilket medförde en känsla av trygghet betonar deltagarna. Ett bra stöd gav en ökad känsla av kontroll och minskning av stress vilket bidrog med en hållbar arbetsmiljö.

Sammantaget i alla teman resulterade i att deltagarna betonar att höga organisatoriska krav och låg kontroll genom begränsade befogenheter bidrog till en hög arbetsbelastning vilket leder till hög risk för psykisk och fysisk ohälsa. Att första linjens chefer upplever sig ha kontroll har en tydlig koppling till vilket beslutsutrymme de hade. Medan deltagare med delat ledarskap upplevde höga krav och hög kontroll och ett bra stöd, vilket betonades som positivt av deltagarna (Karasek (1979). Karasek och Theorell (1990, s. 68–69) belyser att inneha stöd har en tydlig positiv inverkan på hanteringen av arbetet, produktivitet och hälsan. Fagerlind Ståhl, Ståhl och Smith (2018) beskriver att organisationer som ställer höga krav och begränsar beslutsfriheten ökar risken för yrkesrelaterad stress vilket leder till utmattning och utbrändhet. Individerna motstrider då de höga kraven som är oförenliga med förväntningarna, kvaliteten och produktionen. Därför är det viktigt med att ha en balans mellan arbetskraven och arbetsresurser. Previa (2019) belyser den kraftiga ökningen av sjukskrivningar bland första linjens chefer är relaterat till att obalansen i arbetet har bidragit med psykosocial ohälsa. SKR (2022) betonar att många chefer inte klarar av de höga kraven i verksamheten och väljer då att avsluta sin anställning inom regionen. Enligt en rapport från Arbetsmiljöverket (2024) är det oftast obalans mellan krav och resurser samt arbetsfördelningen är otydlig.

Metoddiskussion

Kvalitetsaspekter

Kvalitetsaspekter i en studie med kvalitativ metod bedöms utifrån kriterierna trovärdighet, pålitlighet, bekräftelsebarhet och överförbarhet (Henricson & Billhult 2023, s. 122, Mårtensson & Fridlund 2023, s. 484) och är viktiga att belysa utifrån ett kritiskt förhållningssätt (Henricson 2023, s. 492).

Trovärdighet

Persson och Sundin (2023, s. 360–361) menar att den som intervjuar bör vara taktfull och följsam under intervjun, som är en viktig förutsättning för att den ska bli lyckad. Författarna anser att det stärker trovärdigheten med att en av författarna genomförde intervjuförloppet och den andra agerade observatör. Författarna anser att det främjar en taktfull och följsam intervju, där intervjuare och deltagare kan fokusera på varandras frågor och svar. Den slutgiltiga fördelningen mellan författarna blev fyra respektive tre intervjuer. Mellan intervju nummer tre och fyra genomförde författarna en summering av dom genomförda intervjuerna, och om dessa fortlöpte väl eller om det avvek från syftet, detta gav båda författarna en chans att tillsammans reflektera över dom genomförda intervjuerna för att främja kvalitet och fruktbarhet i dom efterföljande intervjuerna. För att motverka en målande och nyanserande tolkning utan istället stärka objektiviteten, genomfördes ingen av huvudintervjuerna vid någon av författarnas arbetsgivare. Huvudintervjuerna pågick mellan 40 – 61 minuter med en medeltid på 46 minuter och 49 sekunder. Författarna bedömer att tiden för respektive intervju var tillräcklig för att deltagarna kunde beskriva sin upplevelse utan att uppleva tidsnöd. Författarna anser att något som påverkar trovärdigheten negativt är att deltagarna inte blev tillfrågade att ta del av transkriberingen av deras intervju. Petersson och Rämngård (2023, s. 269) och Mårtensson och Fridlund (2023, s. 484) menar att om deltagaren ges möjlighet att ta del av insamlat material och möjlighet att återkoppla till forskaren, stärker det studiens kvalitet.

I linje med etiska övervägande delgavs information till respektive deltagare i form av deltagarens information och samtycke (Bilaga 2). Båda författarna ansåg att det vara en fördel att vara två som tillsammans genomförde respektive fas i analysprocessen, detta för att tillsammans med respektives förståelse och erfarenhet i symbios reflektera över specifika delar som resulterade i att författarna antingen enskild kom till insikt med ett nytt perspektiv baserat på den andra författarens reflektion, eller att båda tillsammans kom till insikt med ett nytt perspektiv som varit dolt för båda författarna. Således en synergieffekt. Detta anser båda författarna var en styrka under analysprocessen vilket sammanfaller med Braun och Clarke (2022, s. 38) som beskriver att en medförfattare är viktig som ges möjlighet att ställa frågor som annars inte hade blivit ställda, och på så sätt menar författarna att en medförfattare öppnar dörrar till andra perspektiv. Författarna har haft en avsedd handledare och tillsammans genomfört regelbunden handledning under studiens gång. Det har bidragit till kontinuerlig återkoppling och behov av revidering. Mårtensson och Fridlund (2023, s. 484) beskriver att tillgång till handledare säkerställer att analysen är grundad i data och stärker trovärdigheten. Författarna har även använt sig av vänner eller arbetskollaboranter för genomläsning av arbetet, vilket stärker trovärdighet med att en utomstående kan beakta studien utifrån ett kritiskt förhållningssätt.

Pålitlighet

Huvudintervjuerna och interaktionen med deltagarna genomfördes med att en av författarna genomförde själva intervjuförloppet, medan den andra agerade observatör och förde anteckningar och vid behov kunde bistå med kompletterande frågor efter att varje tema var avhandlat. Utgångspunkten var att fördela intervjuerna jämt mellan båda författarna i syfte att minimera risken för ett återkommande negativt beteende om samtliga intervjuer leds av samma författare. Det kan även tolkas negativt, om samma författare genomförde samtliga intervjuer så hade detta kunnat skapat befast duglighet i att genomföra intervjuer, som kan jämföras med *“övning ger färdighet”*. Men författarna ansåg relaterat till antalet intervjuer, att detta inte skulle uppnås av den graden att det trumfar vinsten med att fördela intervjuerna mellan författarna.

Analysprocessen genomfördes med reflexiv tematisk analys enligt Braun och Clarke (2022) som inkluderade sex faser. För att stärka studiens kvalitet så utgick författarna från Braun och Clarke (2022, s. 269) kontrollista med 15 punkter som främjar en god reflexiv tematisk analys. Författarna vill även framhäva att påbörja dokumentation i respektive reflektionsdagbok under fas 1 var givande, dels för att analysprocessens sex olika faser upprepar sig och därav ges möjlighet att uppdatera sig med vad författaren tidigare hade reflekterat över. Författarna valde att använda tabeller för att stärka resultatet i allmänhet men i synnerhet analysprocessen med citat, kod, sub-tema och tema. Författarna valde att inte presentera det övergripande tema närmare i resultatet, utan enbart för att påvisa det visuella och strukturella sambandet med övriga tema och sub-tema på en mer analytisk nivå, vilket är förenligt med Braun och Clarke (2022, s. 87–88). Intervjuguiden (Bilaga 3) innehöll två öppningsfrågor varav en gällande deltagarnas egen definition av yrkesrelaterad stress. Författarna ansåg att detta var en särskild viktig öppningsfråga där det framkom att samtliga deltagare definierade negativ yrkesrelaterad stress som gick i samma linje som Falck (2024) som är en kombination av obehag och påfrestning. Detta ansåg författarna var särskild betydande, dels för att detta var en inledande öppningsfråga och inte något som avhandlades i slutet av intervjun men det mest primära var att deltagarnas definition av negativ yrkesrelaterad stress sammanfaller med tidigare forskning och något som anser som avgörande för att kunna svara på syftet. Persson och Sundin (2023, s. 360–361) beskriver vikten av en öppningsfråga inledningsvis i en intervju, denna fråga främjar att deltagaren själv ges möjlighet att delge och lyfta fram vad hen anser är viktigt i situationen. Det är möjligt att definitionen av negativ yrkesrelaterad stress kunde ha framställts redan i deltagarens information och samtycke (Bilaga 2), men samtidigt så skulle man då möjligen förlora deltagarnas egen definition. Detta sammanfaller med Kvale och Brinkmann (2014, s. 45) som menar att halvstrukturerade intervjuer syftar till att undersöka intervjupersonernas tolkning av fenomenet utifrån deras livsvärld. Således att på förhand definiera negativ yrkesrelaterad stress skulle kunna hämma deltagarnas egen förståelse av fenomenet. Baserat på WHO (2023) definition av stress och dom olika graderna av denna, så tolkar författarna att stress är att ses som en subjektiv känsla, varav författarna ansåg det lämpligt att utesluta specifik definition med risk för att hämma deltagarnas egen tolkning.

Valet att ge verksamhetscheferna möjlighet att urskilja lämpliga deltagare ansågs som

tidseffektivt i tron att verksamhetschefen kunde urskilja lämpliga deltagare ur en större mängd. Utfallet resulterade inte som planerat, utan författarna delgavs listor på individer som efter kontakt med dessa framkom att flera inte uppfyllde kriterierna. Således genomfördes inte någon nämnvärd urskiljning som var motivet. Författarna ansåg att dom två provintervjuerna var särskilt betydande inför dom efterföljande huvudintervjuerna. Dels för att för öva intervjuförfarandet, men även för att få chans att modifiera men även exkludera vissa frågor, samt att undersöka om dessa svarar mot syftet, men även att få en uppfattning hur långtid intervjuerna kommer att ta i anspråk. Det sammanfaller med Engström och Juuso (2023, s. 155) som menar att det är lämpligt att genomföra ”*test i fält*” för att bilda sig uppfattningen om något behöver revideras. Båda författarna ansåg att dessa två provintervjuer var en viktig del att genomföra, med syfte att tidigt identifiera fallgropar som i sin tur leder till att säkerställa kvalitet i datainsamlingen.

Bekräftelsebarhet

Det skall särskilt belysas att båda författarna har ett till två års erfarenhet av att vara chef med personalansvar, således relativt ringa erfarenhet. Detta sammanfaller med Pribe och Landström (2023, s. 32) som menar att forskarens erfarenhet av fenomenet är beroende av hur renodlad den induktiva ansatsen blir. Detta anser författarna har varit en styrka under denna studie, dels att båda besitter en förförståelse av det aktuella fenomenet som studeras, men samtidigt inte av den graden att forskarbias är så påtaglig att den tog överhand i studiens genomförande. Tidigt i forskningsprocessen läste författarna litteratur för att i allmänhet öka sin kunskap inom fenomenet. Mårtensson och Fridlund (2023, s. 478) framhäver risken med att i ett tidigt skede skapa sig stor kunskap inom ett område kan påverka författarens förförståelse, med risk för att tanke, minne och öga söker sig till sådant som är bekant. Författarna anser att detta inte har påverkat studiens kvalitet då fenomenet är en subjektiv upplevelse och som kan skilja sig mellan deltagare. Engström och Juuso (2023, s. 161) menar att författarens medvetenhet om sin egen förförståelse och hur det påverkar tolkningen av datamaterialet stärker i sin tur studiens trovärdighet (Priebe & Landström 2023, s. 39–40). En av författarna använde även röstmemo på sin mobiltelefon som reflektionsdagbok, detta var ett enkelt sätt att kunna dokumentera författarens reflektion över sin förförståelse och hur detta eventuellt påverkar vederbörandes tolkning. Braun och Clarke (2022, s. 270) menar att en reflektionsdagbok är betydelsefull för att undvika förutfattande antaganden, men det är viktigt att beakta syftet med reflektionsdagboken, så den inte enbart används som en avlämningsplats för sina spontana tankar. Författarna hade tillgång till handledare och regelbunden handledning under hela studiens genomförande. Författarna anser att denna handledning var särskilt vital i analysskedet och presentation av resultatet. För att främja transparens i genomförandet enligt reflexiv tematisk analys (Braun & Clarke 2006) och de sex olika faserna, så valde författarna att beskriva dessa mer detaljerat i avsnittet dataanalys. Att presentera data och låta andra personer granska utskrifter, analys och resultatbeskrivning ökar bekräftelsebarhet i en studie (Mårtensson & Fridlund 2023, s. 485).

Överförbarhet

Mårtensson och Fridlund (2023, s. 484) menar att överförbarhet avser i vilken grad studien kan överföras till andra grupper. Författarna valde således att skapa en homogen grupp utifrån inklusionskriteriet på minst två år som första linjens var baserat på Dellve, Andreasson och Jutengren (2013) som menar att det är den tid som det tar för chefer att

forma handlingsmodeller och främjar egen hållbarhet. Detta sammanfaller med samtliga deltagare som på denna följdfråga svarade att det tog minst två i sitt chefskap för att finna en struktur och ett sammanhang både i det operativa och strategiska perspektivet. Författarna anser att detta stärker trovärdigheten i studien där deltagarnas upplevelse stämmer med tidigare forskning (Regionrevisorerna 2025). För att undvika stor variation i personalansvaret omfattning sattes gränsen till minst 27 medarbetare som är ett genomsnitt för en första linjens chef i regionen (SKR 2022). Detta för att tidigare forskning visar att specifikt personalansvar är en faktor som innebär en risk att utveckla negativ stress (Falck Previa 2022). Ansvar för budget och personal var baserad på två av Socialstyrelsens definitioner av första linjens chef ansvarsområden (SKR 2022). För att ytterligare likrikta förutsättningarna behövde deltagarna även vara verksamma i en dygnet-runt-verksamhet, detta för att förutsättningar ska vara så lika kopplat mot att chefen inte alltid är fysiskt närvarande under hela dygnet, men samtidigt är verksamheten i drift. Även om inklusionskriterierna tydlig framgick i bilaga 1 och bilaga 2 så valde författarna att använda en tabell för att redovisa bland annat deltagarna kön, ålder, antal år som första linjens chef och antal medarbetare. Detta för ökad transparens gentemot läsaren men även för att framhäva att deltagarna tillsammans hade en relativt gedigen erfarenhet som första linjens chef med ett medeltal på 10 år och 35 st medarbetare (exkl. timanställda och vakanser). Henricson och Billhult (2023, s. 122) menar att överförbarhet handlar om huruvida resultatet kan gälla andra deltagare och kontext. Författarna ansåg att det var viktigt för studiens kvalitet att basera inklusionskriterierna på tidigare forskning och sedan presentera dessa för läsaren. Författarna menar att resultatet inte kan generaliseras, men kan vara överförbart till deltagare med liknande erfarenhet och förutsättningar.

SLUTSATSER

Syftet med denna studie var att undersöka första linjens chefers upplevelser av specifika faktorer som orsakade negativ yrkesrelaterad stress och strategier för att hantera dem. Resultatet visar att det finns en rad olika faktorer som resulterar i negativ yrkesrelaterad stress i rollen som första linjens chef. Vissa av dessa faktorer kunde hanteras genom strategier i vardagen för att avlasta och minimera sin egen arbetsmängd. Faktorer som var snabbt uppkomna i den operativa verksamheten gick inte att förutspå, utan fick hanteras ad hoc.

De främsta faktorerna som orsakade negativ yrkesrelaterad stress var bristande styrning, begränsat mandat, bristande stöd från chef och HR, svårigheter att förmedla information till högre ledningsnivå och den operativa verksamheten, hastig och otydliga beslut från högre ledningsnivå samt en budget som inte var tillräcklig. Strategier för att hantera detta och skapa kontroll i det dagliga arbetet innefattade planering och prioritering samt delegering av arbetsuppgifter, kommunikativ transparens till sin chef och stödfunktioner samt medarbetare, sätta en tydlig gräns för sin egen ambitionsnivå i arbetsuppgifterna, att aktivt söka kunskap när något är otydligt, ventilering och reflektion samt fördelning av arbetsuppgifter med sin arbetskamrat i ett delat ledarskap.

Kunskapsbidrag

Rollen som första linjens chef är dynamisk, komplex och mångfacetterad. I och med det ökade antalet sjukskrivningar bland chefer över lag samt att antalet första linjens chefer ökar inom regionerna, så hoppas författarna att denna studie kan bidra med att ytterligare bringa ljus och synliggöra rollen som första linjens chef för andra chefer och beslutsfattare inom regionerna, detta i syfte att förbättra första linjens chefs arbetsmiljö och motverka den negativa trenden. Författarna hoppas även att denna studie kan bidra till ökad kunskap och förståelse för rollen som första linjens chef för andra som arbetar i vården och har denne som närmsta chef. Vidare hoppas författarna att denna studie i allmänhet ska öka kunskapen för andra första linjens chefer som redan arbetar i yrket sedan flera år, men i synnerhet för dessa som är i begynnelsen eller har ambition att inleda yrkesbanan som första linjens chef, och på så sätt ta lärdom av tidigare erfarenheter för att främja en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö för kommande generation av första linjens chefer.

Framtida forskning

I den inledande delen i respektive intervju avhandlade bakgrundsfrågor (Bilaga 3) som var av allmän karaktär, i syfte att fungera som en naturlig och följsam övergång till själva intervjufrågorna. Dessa bestod bl.a av frågeställning gällande akademisk utbildning inom området hälso- och sjukvårdsadministration, varav tre av sju deltagare antingen hade genomfört kurser eller magisterprogram inom området. Författarna upplevde att i jämförelse med andra deltagare så kunde dessa med en akademisk utbildning resonera kring frågor och ge ett mer omfattande och detaljerade svar. Dessa uppfattades även ha mer konkreta strategier för att motverka negativ yrkesrelaterad stress. Relaterat till den komplexa och mångfacetterade rollen som första linjens chef besitter, så leder författarnas tankar till vilken kunskap och kompetens som framtida första linjens chefer behöver för att kunna möta dom utmaningar som följer i yrkesrollen.

REFERENSER

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

AFS 2023:2. *Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:2) om planering och organisering av arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Akerjordet, K., Furunes, T., & Haver, A. (2018). Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of advanced nursing*, 74(7), s. 1505-1516. doi:10.1111/jan.13567

Arakelian, E., & Rudolfsson, G. (2021). Managerial challenges faced by Swedish nurse managers in perioperative settings- a qualitative study. *BMC nursing*, 20(1), 117, s. 1-10. doi: 10.1186/s12912-021-00640-0

Arbetsmiljöverket (2024). *Ett hållbart arbetsliv: Organisatorisk och social arbetsmiljö - första linjens chefer inom privat sektor*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Taylor & Francis Group*, 27(3), s. 261-277. doi:10.1080/02678373.2013.818291

Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis- a practical guide*. SAGE Publications Ltd.

Corin, L., & Björk, L. (2016). Job demands and job resources in human servicemanagement work an external assessment throughwork content analysis. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(4), s. 3-28. doi:10.19154/njwls.v6i4.5610

Cregård, A. & Corin, L. (2019). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2), s. 158-176. doi:10.1080/13678868.2018.1563749

Dellve, L., Hasselgren, C., Allard, K. & Bäck Andersson, M. (2020). *Attraktivt och hållbart chefsarbete: Organisatoriska förutsättningar och chefsarbete i Göteborgs stad*. Institutionen för sociologi. <https://gup.ub.gu.se/publication/296675>

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). *Ett arbetsmaterial för att stödja. Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardagen och förändring*. [hallbart-och-halsoframjande-ledarskap-dellve-eriksson-2016-.pdf](#) [2025-11-24]

Dellve, L., Andreasson, J. & Juntengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift* 90(6).

Döös, M. (2015). Together as one: Shared leadership between managers. *International Journal of Business and Management*, 10(8), s. 46-58. doi:10.5539/ijbm.v10n8p46

Ellis, L., Tran, Y., Pomare, C., J., Long, Churruca, K., Saba, M & Braithwaite, J. (2023). Hospital organizational change: The importance of teamwork, culture, communication, and change readiness. *Frontiers in Public health*, s. 1-9. doi: 10.3389/fpubh.2023.1089252

Engström, Å. & Juuso, P. (2023). Kvalitativ forskningsintervju. I Henricson, M (red). *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom vård- och hälsovetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Fagerlind Ståhl, A.-C., Ståhl, C., & Smith, P. (2018). Longitudinellt samband mellan psykologiska krav och utbrändhet för anställda som upplever en hög kontra låg grad av jobbresurser. *BMC Folkhälsa*, 18, Artikel 915. doi:10.1186/s12889-018-5821-3

Falck (2024). *Hur mår chefen? En kartläggning av Sveriges chefers mående baserad på 4 000 chefer*. <https://kund.falcksverige.se/globalassets/pdf/240405-hur-mar-chefen.pdf>

Falck Previa (2022). *Stress i arbetslivet 2022: En kartläggning baserad på 14 000 medarbetare och chefer utifrån hälso- och arbetsmiljöprofiler genomförda januari-maj 2022*. https://kund.falcksverige.se/globalassets/_nyheter/220525stressiarbetslivet2022.pdf

Fallman, S. (2020). Organizational flexibility and health among line managers and employees in health care. Diss. Kungliga Tekniska Högskolan. <https://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1502039/FULLTEXT01.pdf>

Fallman, S. & Kullén Engström, A. (2020). Har organisatoriska förutsättningar och ledarskapsstrategier betydelse för att främja låg sjukfrånvaro inom hälso- och sjukvården?. *Socialmedicinsk tidskrift*, 97(1), s. 66-67. doi:10.62607/smt.v97i1.37643

Hartung, S. & Miller, M. (2013). Communication and the Healthy Work Environment. *Journal of Nursing Administration*, 43(5), s.266-273. doi:10.1097/NNA.0b013e31828eeb3c

Henricson, M. (2023). Diskussion. I Henricson, M (red). *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom vård- och hälsovetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Henricson, M. & Billhult, A. (2023). Kvalitativ metod. I Henricson, M (red). *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom vård- och hälsovetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Härenstam, A. & Bolin, M. (2008). An Empirical Study of Bureaucratic and Post-Bureaucratic Characteristics in 90 Workplaces. *Economic and Industrial Democracy*. 29

(4), s. 541-564. doi:10.1177/0143831X08096228

Johansson, C., Miller, V. & Hamrin, S. (2013). Conceptualizing communicative leadership. A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), s. 147-165. doi:10.1108/CCIJ-02-2013-0007

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), s. 285-308. doi:10.2307/2392498

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Kjellström, S. (2023). Kvalitativa forskningsintervjun. I Henricson, M (red). *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom vård- och hälsovetenskap*. Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.

Lundin, K. (2025). First-Line Managers in the Context of Care Structural conditions for management practice focusing on structural empowerment and span of control in Swedish hospitals. Diss. Gävle Högskola. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1926091/FULLTEXT01.pdf>

Lundin, K., Skytt, B., Sillén, M., Engström, M & Strömberg, A. (2024). First-line managers' experiences of and reflections on structural conditions for management practice in hospital settings. *Emerald Publishing Limited*, 38(5), 1751-1879. doi:10.1108/LHS-07-2024-0060

Mårtensson, J. & Fridlund, B. (2023). Vetenskaplig kvalitet i examensarbete. I Henricson, M (red). *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom vård- och hälsovetenskap*. Studentlitteratur.

Nylén, E. C., Lindfors, P., Le Blanc, P., & Sverke, M. (2019). Do personal resources matter beyond job demands and job resources? Main and interaction effects on health-related outcomes among women working within the welfare sector. *Work (Reading, Mass.)*, 64(3), s. 515-529. doi:10.3233/WOR-193013

Ofei, A. M., Paarima, Y., Barnes, T., & Kwashie, A. A. (2020). Stress and coping strategies among nurse managers. *Journal of Nursing Education and Practice*, 10(2), p. 39-48. doi: 10.5430/jnep.v10n2p39

Persson, C. & Sundin, K. (2023). Fenomenologisk hermeneutisk tolkningsmetod-ett dialektiskt förhållningssätt. I Henricson, M (red). *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom vård- och hälsovetenskap*. Studentlitteratur.

Petersson, P. & Rämngård, M. (2023). Deltagarbaserad aktionsforskning. I Henricson, M

(red). *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom vård- och hälsovetenskap*. Studentlitteratur.

Previa (2019). *Chefshälsorapporten 2019 Sammanställning av sjukskrivningar och bakomliggande orsaker bland Sveriges chefer år 2014–2019*.

<https://kund.falcksverige.se/globalassets/pdf/chefshalsorapporten-2019.pdf>

Priebe, G. & Landström, C. (2023). Den vetenskapliga kunskapens möjligheter och begränsningar. I Henricson, M (red). *Vetenskaplig teori och metod: Från idé till examination inom vård- och hälsovetenskap*. Studentlitteratur.

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. 41(8), s. 1155-1169. doi:10.1108/LODJ-01-2020-0014

Regionrevisorerna. (2025). *Första linjens chef* (Projektrapport 9/2024). Region Stockholm. <https://www.regionstockholm.se/4932f8/siteassets/om-region-stockholm/om-region-stockholm/rapporter-fran-regionrevisorerna/2024/projektrapport-9-2024-forsta-linjens-chef.pdf>

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

Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., & Ahlborg, G., Jr (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied ergonomics*, 39(6), s. 803-811. doi:10.1016/j.apergo.2007.10.006

Socialstyrelsen (2021). *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer: Kartläggning av första linjens chefer i äldreomsorgen*.

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-8-7524.pdf>

Svanström, J., Lindberg, M., Lindberg, M. & Skytt, B. (2025a). Thoughts on and Motives for Leaving the First-Line Manager Position: A Qualitative Study. *Journal of Nursing Management*. 25, s. 1-9. doi: 10.1155/jonm/9906205

Svanström, J., Lindberg, M., Lindberg, M. & Skytt, B. (2025b). Exploring turnover among first-line managers in healthcare: a cohort study of span of control, management performance and stress indicators. *Leadership in Health Service*. 25, s. 101-112. doi: 10.1108/LHS-02-2025-0031

Sveriges kommuner och regioner (SKR) (2024). *Hälso- och sjukvårdsrapporten: Om läget och utvecklingen i den regionala hälso- och sjukvården*.

https://skr.se/download/18.26ad6aaa1924717b3ba3249/1727798901809/SKR_A4_Halso-sjukvardsrapporten_2024_webbpdf.pdf

Sveriges kommuner och regioner (SKR) (2022). *Chefer i välfärden*.

<https://extra.skr.se/download/18.6df072c0184b920f7cd1fca4/1669900516772/Chefer-i-valfarden.pdf>

Sveriges kommuner och regioner (SKR) (2018). *Sveriges viktigaste chefsjobb: Om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer.*

<https://skr.se/download/18.5627773817e39e979ef5c394/1642491037837/7585-612-4.pdf>

Udod, S., Cummings, G.g, Care, W.D. & Jenkins, M. (2017). Role stressors and coping strategies among nurse managers. *Leadership in Health Services*, 30(1), p. 29-43. doi: 10.1108/LHS-04-2016-0015

Vetenskapsrådet (2024). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html>

Warden, D., Huges, R., Probst, J., Warden. D. & Adams, S. (2021). Current turnover intention among nurse managers, directors, and executives. *Nursing Outlook*, 69(5), s. 875-885. doi: 10.1016/j.outlook.2021.04.006

World Health Organization (WHO) (2023). Stress. World Health Organization.

<https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>

BILAGOR

Bilaga 1

Verksamhetschefens godkännande av datainsamling

Vi heter Morgan Jonsson och Manal Saifelddine och studerar på magisterprogrammet "Hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg" vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås.

Som en del av utbildningen genomför vi ett examensarbete på avancerad nivå med syfte att studera första linjens chefer inom regionen och deras upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och strategier för att hantera dessa.

Studien är kvalitativ och datainsamling kommer att ske under hösten år 2025 genom ca 8st halvstrukturerade intervjuer med tidsåtgång på ca 60 minuter per intervju. Intervjuerna kommer att ske digitalt via Teams eller Zoom och spelas in med ljudupptagning, för att sedan överförs till text och användas i resultat och diskussion.

Första linjens chefer befinner sig mellan strategiska och operativa perspektivet. De senaste decennierna har arbetssituationen förändrats från ett begränsat ansvar till att bli alltmer mångfacetterad och med ett ökat ansvar för flera ansvarsområden. Inom regionerna har man sett en förskjutning av chefer mellan nivåerna, där antal första linjens chefer ökat och chefer på högre nivå har minskat. Arbetssituationen för första linjens chefer beskrivs som krävande och man ser en kraftig ökning att chefer överlag sjukskriver sig på grund av psykisk ohälsa som är relaterade till psykosociala orsaker. Detta är en utveckling som inte visar några tecken på att avstanna och därmed är det viktigt att undersöka första linjens chefers upplevelser för att bidra till ökad kunskap inom området.

Vi önskar godkännande att genomföra datainsamling inom er verksamhet och ert tillstånd att kontakta deltagare som kan vara lämpliga att ingå i studien med en förfrågan om att medverka i studien. Förekommande titlar som benämner en första linjens chef inom regionen är enhetschef, vårdenhetschef, chefsjuksköterska, läkarchef och sektionschef.

Inklusionskriterier för att medverka i studien är enligt nedan

- Minst två års erfarenhet som första linjens chef
- Personalansvar för minst 27st medarbetare
- Ansvar för budget
- Verksam inom en dygnet-runt-verksamhet

Kontakt med deltagare kommer initialt att ske via e-post, med information om studien, inklusionskriterier samt hur samtycke lämnas. Alla deltagare kommer att avidentifieras och insamlad data kommer att förvaras säkert i enlighet med GDPR. Allt material som insamlats kommer att förstöras i samband med godkänt arbete. Deltagarna kan frivilligt avbryta deltagandet utan känd förklaring. Om du godkänner datainsamling inom verksamheten önskar vi e-postadresser till deltagare. Detta genomförs genom att du sänder uppgifterna via e-post till någon av oss ansvariga för examensarbetet, tillsammans med detta dokument, undertecknat av dig.

Ansvariga för examensarbetet

Morgan Jonsson
Tfn: 070XXXXXXX
E-post: XXXXX@hotmail.com

Manal Saifelddine
Tfn: 070XXXXXXX
E-post: XXXXX@hotmail.com

Handledare:

Cecilia Ljungblad, Universitetslektor i Högskolan i Borås
Akademien för vård, arbetsliv och välfärd, Institutionen för arbetsliv och välfärd.
Programansvarig: *Magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg.*
E-post: cecilia.ljungblad@hb.se

Godkännande

Fylls i av verksamhetschef

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

Jag samtycker till att Morgan Jonsson och Manal Saifelddine genomför datainsamling inom verksamheten med syfte att undersöka första linjens chefers upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och tillvägagångssätt för att hantera dess påverkan, inom ramen för vad som beskrivs i informationen enligt ovan.

Namnteckning

Ort och datum

Bilaga 2

Deltagarens information och samtycke

Information angående examensarbete om första linjens chefers inom regionen och deras upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och strategier för att hantera dessa.

Vi heter Morgan Jonsson och Manal Saifelddine och studerar på magisterprogrammet "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. Vi har fått tillgång till dina kontaktuppgifter efter kontakt med din verksamhetschef. Vi frågar dig om du vill delta i vårt examensarbete och bidra till ökad kunskap inom området.

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

Syftet är att studera första linjens chefer inom regionen och deras upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och strategier för att hantera dessa. Första linjens chefer befinner sig mellan strategiska och operativa perspektivet. De senaste decennierna har arbetssituationen förändrats från ett begränsat ansvar till att bli alltmer mångfacetterad och med ett ökat ansvar för flera ansvarsområden. Inom regionerna har man sett en förskjutning av chefer mellan nivåerna, där antal första linjens chefer ökat och chefer på högre nivå har minskat. Arbetssituationen för första linjens chefer beskrivs som krävande och man ser en kraftig ökning att chefer överlag sjukskriver sig på grund av psykisk ohälsa som är relaterade till psykosociala orsaker. Detta är en utveckling som inte visar några tecken på att avstanna och därmed är det viktigt att undersöka första linjens chefers upplevelser. Förekommande titlar som benämner en första linjens chef inom regionen är enhetschef, vårdenhetschef, chefsjuksköterska, läkarchef och sektionschef.

Inklusionskriterier för att medverka i studien är enligt nedan

- Minst två års erfarenhet som första linjens chef
- Personalansvar för minst 27st medarbetare
- Ansvar för budget
- Verksam inom en dygnet-runt-verksamhet

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?

Datainsamling kommer att ske under hösten år 2025 genom ca 8st halvstrukturerade intervju med en tidsåtgång på ca 60 minuter per intervju. Intervjun genomförs vid en tidpunkt som passar dig och kommer att ske digitalt via Teams eller Zoom och spelas in med ljudupptagning, för att sedan överföras till text och användas i resultat och diskussion. Intervjun kommer att kodas för att avidentifiera personer. Det krävs inget mer av dig än den information som delges i detta dokument.

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. Vi kan även skicka ett exemplar av uppsatsen till dig om så önskas.

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 ditt arbete. För att delta behöver du lämna ditt samtycke och vid positivt intresse ber vi dig att underteckna detta dokument och sända det via e-post till någon av oss ansvariga för examensarbetet.

Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta någon av studenterna [kontaktuppgifter se nedan] som genomför examensarbetet.

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. Det datamaterial som samlats in kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt varvid personuppgiftsbehandlingen upphör. 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 15–18, 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 begränsade. Kontakta ansvarig handledare [kontaktuppgifter nedan] i dessa fall. Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du är också välkommen att kontakta högskolans dataskyddsbud via e-post, dataskydd@hb.se, med synpunkter. Du har därtill rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Ansvariga för examensarbetet

Morgan Jonsson
Tfn: 070XXXXXXXX
E-post: XXXX@hotmail.com

Manal Saifelddine
Tfn: 070XXXXXXXX
E-post: XXXX@hotmail.com

Handledare: Cecilia Ljungblad, Universitetslektor i Högskolan i Borås

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

Programansvarig: *Magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg.*

E-post: cecilia.ljungblad@hb.se

Fylls i av deltagaren

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

Jag samtycker till att delta i examensarbetet med syfte att undersöka första linjens chefers upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och tillvägagångssätt för att hantera dess påverkan och att uppgifter om mig samlas in och behandlas på det sätt som beskrivs i informationen enligt ovan.

Namnteckning

Ort och datum

Bilaga 3

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Kön:

Ålder:

Profession:

Antal år som första linjens chef:

Antal personal du ansvarar för:

Har du akademisk utbildning inom ledarskap, organisering, förbättringsarbete:

Har du annan utbildning inom ledarskap, organisering, förbättringsarbete:

Uppföljningsfrågor

Kan du berätta mer om detta?

Hur kändes det?

Kan du utveckla detta mer?

Syftet är att studera första linjens chefer inom regionen och deras upplevelser av specifika faktorer som orsakar negativ yrkesrelaterad stress och strategier för att hantera dessa.

Inledande öppningsfrågor:

- Hur skulle du beskriva din yrkesroll?
- Hur skulle du beskriva negativ yrkesrelaterad stress utifrån ditt perspektiv?

Tema 1: Personal

Beskriv hur du upplever ansvaret för personal i ditt arbete?

- Vilka delar av ditt personalansvar tycker du är mest krävande?
- Hur upplever du rekrytering av ny personal?
 - Finns det perioder som upplevs mer krävande?
 - Hur upplever du kompetensförsörjning?
- Vilka åtgärder gör du i ditt yrke för att främja din hälsa och mående relaterat till personalansvar?

Tema 2: Budget

Beskriv hur du upplever ditt ansvar för budget i din verksamhet?

- Vilka delar av det budgetansvaret tycker du är mest krävande?
- Hur upplever du kraven på besparingsåtgärder i din verksamhet som kommer från högre instans?
- Vilka åtgärder gör du för att främja din hälsa och mående relaterat till ekonomiska frågor?

Tema 3: Tid

Beskriv hur du upplever tiden i förhållande till arbetsmängden i din yrkesroll?

- Vilka delar i prioriteringsarbetet tycker du är mest krävande?
- Upplever du dilemman i din yrkesroll relaterat till prioriteringar och tid?
- Vilka åtgärder gör du för att främja din hälsa och mående relaterat till tid?

Tema 4: Operativ och strategisk nivå

Beskriv hur du upplever din yrkesroll mellan den operativa och strategiska nivån?

- Är det något av det upplevs som särskilt krävande?
- Vilka åtgärder gör du i ditt yrke för att främja din hälsa och mående relaterat till din yrkesroll som befinner sig både i operativ och strategisk nivå?

Avslutande frågor

- Är det något annat du vill ändra, förtydliga eller lägga till?
- Vill du beröra något annat område som är relaterat till negativ yrkesrelaterad stress?