



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och kriminologi

Arbetsmiljön för första linjens chefer inom kommunal LSS-verksamhet

En kvalitativ studie

Edita Papic

2023

Uppsats, Grundnivå (kandidatexamen) 15 hp
Socialt arbete
Socionomprogrammet
Examensarbete i socialt arbete

Handledare: Pinar Aslan Akay
Examinator: Tomas Boman

Abstract

First line managers work environment within municipal disabled care

The aim of the present study was to investigate how first line managers within municipal disabled care perceive their work environment regarding workload and social support, and what form of organizational measures are offered to reduce workload and offer social support. Four front line managers were interviewed in this qualitative study. Two of them work with personal assistance and two work at nursing homes with special services. The interviews showed that the first line managers within municipal disabled care are unanimous in their belief that they have a high workload and no adequate way of changing it. The results also show that the organizational measures often are insufficient. According to the demand-control-support model this displays a high strain working environment where there is a risk of psychosocial stress. Regarding the societal perspective, it is relevant to raise awareness regarding first line managers working environment because in extension it affects the quality of the human-related work.

Keywords: demand-control-support model, first line manager, social support, working environment, workload

Sammanfattning

Arbetsmiljön för första linjens chefer inom kommunal LSS-verksamhet

Studiens syfte var att undersöka hur första linjens chefer inom kommunal LSS-verksamhet upplever sin arbetsmiljö sett till arbetsbelastning och socialt stöd, samt vilka organisatoriska åtgärder som erbjuds för att motverka hög arbetsbelastning och erbjuda stöd. Fyra första linjens chefer intervjuades i denna kvalitativa studie, två från personlig assistans enligt LSS och två från bostad med särskild service enligt LSS. Intervjuerna visade att första linjens chefer inom kommunal LSS-verksamhet är eniga i upplevelsen om att de har en hög arbetsbelastning samt saknar möjlighet att påverka densamma på ett adekvat sätt. Resultaten visar även att de organisatoriska stödfunktionerna oftast är av en bristande karaktär. Enligt krav-, kontroll- och stödmodellen visar detta på en spänd arbetsmiljö där risk för psykosociala påfrestningar föreligger. Sett till samhällsperspektivet är det relevant att lyfta arbetsmiljön för första linjens chefer då den har en indirekt verkan på kvalitén på det utförda människonära arbetet.

Nyckelord: arbetsbelastning, arbetsmiljö, första linjens chef, krav-, kontroll- och stödmodellen, socialt stöd

Förord

Jag vill först och främst rikta ett stort tack till de respondenter som så vänligt ställt upp i intervjuer; utan er hade inget av detta varit möjligt! Jag vill även tacka min handledare Pinar Aslan Akay som kommit med välbehövlig konstruktiv kritik, samt de studenter som läst och gett ovärderlig kritik. Slutligen vill jag rikta ett stort tack till min familj som fått stå ut med mig i denna process samt erbjudit allt det stöd jag verkligen behövt och pushat mig vidare när jag velat ge upp. Tack!

Uppsala, maj 2023.

Edita Papic

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Begreppsförklaringar	2
1.2.1 Arbetsbelastning	2
1.2.2 Socialt stöd	2
1.2.3 Organisatoriska åtgärder	3
1.3 Uppsatsens disposition	3
2 Tidigare forskning	4
2.1 Första linjen chefers arbetsbelastning	4
2.2 Socialt stöd för chefer	6
2.3 Organisatoriska brister och åtgärder	7
2.4 Sammanfattning av kunskapsläget	8
2.5 Tillvägagångssätt vid informationssökning	9
3 Teoretiska perspektiv	11
3.1 Krav-, kontroll- och stödmodellen	11
4 Metod	13
4.1 Forskningsdesign	13
4.2 Tillvägagångssätt	13
4.2.1 Urval inför intervju	13
4.2.2 Datainsamling	14
4.3 Analysmetod	15
4.4 Studiens tillförlitlighet	15
4.4.1 Pålitlighet	15
4.4.2 Trovärdighet	16
4.4.3 Överförbarhet	17
4.4.4 Möjlighet att styrka och konfirmera	17
4.5 Etiska ställningstaganden	18
5 Resultat och analys	19
5.1 Den administrativa arbetsbelastningen och kraven därtill	19
5.1.1 Skeva ärendefördelningar och orimlig arbetsbelastning	19
5.1.2 Höga krav och rollklarhet	21
5.1.3 Ansvar för medarbetarna	22
5.2 Socialt stöd	23
5.2.1 Socialt stöd för mer erfarna chefer, finns det?	23
5.2.2 Socialt stöd som kollegialt stöd	25
5.3 De organisatoriska bristerna	26
5.3.1 "Stödfunktionerna växer inte med verksamheterna"	26
5.3.2 Otillräckligt stöd i chefsrollen	28
5.4 Tystnadskultur och stigmatisering	29
6 Diskussion	32
6.1 Sammanfattning av resultat och analys	32

6.2 Resultatdiskussion	32
6.3 Metoddiskussion	34
6.4 Förslag på vidare forskning.....	34
Referenser	35
Bilaga 1 – Informationsbrev	38
Bilaga 2 – Samtyckesblankett.....	39
Bilaga 3 – Intervjuguide	40

1 Inledning

Studier visar på att omsättningen bland första linjens chefer inom den offentliga sektorn är ett befast problem, där arbetsmiljön kan ses spela en betydande roll i valet att lämna arbetsplatsen (Cregård & Corin, 2019; Corin et al., 2016). Socialstyrelsen (2021) definierar begreppet första linjens chef som den person som är den närmaste chefen för den operativa verksamheten och har ansvar för bland annat personal och budget. Till följd av de ledningsreformer som kom efter new public management har första linjens chefer i en allt större omfattning påverkats av ett systematiskt dokumentationskrav (Shanks et al., 2015). Numera beskrivs arbetsbelastningen för första linjens chefer bestå till största delen utav administrativa arbetsuppgifter (Tham & Strömberg, 2020).

Första linjens chefer inom vård och omsorg beskrivs ha en arbetsmiljö som är känslomässigt krävande, där det finns höga förväntningar på resultat samt att detta sker i ett stressigt arbetstempo (Socialstyrelsen, 2021). Studier visar på att första linjens chefer lever med höga förväntningar, både gentemot verksamheten och sina medarbetare, men även mot resten av samhället bland annat i form av samverkan med andra organisationer (Socialstyrelsen, 2021; Tham & Strömberg, 2020). Enligt Arbetsmiljöverket (2022) innefattar begreppet arbetsmiljö, bland annat, alla de sociala och organisatoriska förhållandena på en arbetsplats. Den organisatoriska arbetsmiljön avser de villkor och förutsättningar som finns för arbetet i form av exempelvis arbetsfördelning medan den sociala arbetsmiljön avser bland annat socialt stöd från ledning och kollegor (Arbetsmiljöverket, 2015).

Beroende på inom vilken sorts verksamhet första linjens chefer arbetar, är arbetsuppgifterna av varierande slag. Olika verksamheter kräver olika kunskaper, ledarskapsformer och arbetsmetoder av cheferna (Socialstyrelsen, 2021; Tham & Strömberg, 2020). Ett sällan utforskat område inom kommunal regi är LSS-området bestående av verksamheter och insatser som beviljats enligt Lagen om Stöd och Service för vissa funktionshindrade (1993:387) (Arvidsson, 2019). Personer med denna typ av samhälleliga interventioner har ofta ett livslångt behov där verksamheter inom bland annat socialtjänsten kan ses påverka individens livsvillkor. Därav bör de verksamheter som erbjuder denna typ av stöd, samt de första linjens chefer som organiserar arbetet, studeras mer ingående. Studier visar att även om första linjens

chefer spelar en viktig roll inom det sociala arbetet, har deras subjektiva uppfattning gällande den egna arbetsmiljön sällan studerats då fokus snarare brukar ligga på deras medarbetares arbetsmiljö (Elofsson et al., 2015; Cregård & Corin, 2019; Tham & Strömberg, 2020). Forskningen visar på att större hänsyn bör tilldelas arbetsmiljön för första linjens chefer då deras arbetsmiljö även påverkar medarbetares arbetsmiljö, vilket i sin tur påverkar verksamhetens kvalitet och den service den erbjuder (Tham & Strömberg, 2020; Thylefors, 2022).

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur första linjens chefer inom kommunal LSS-verksamhet upplever sin arbetsmiljö.

De frågeställningar som ämnar besvaras i studien är:

- Hur upplever första linjens chefer inom LSS sin arbetsmiljö avseende arbetsbelastning och socialt stöd?
- Vilka organisatoriska åtgärder, upplever första linjens chefer inom LSS, erbjuds av verksamheten för att motverka hög arbetsbelastning samt erbjuda stöd?

1.2 Begreppsförklaringar

Nedan följer förklaringar på de centrala begrepp som uppkommer i denna studie. Begreppen kan ha flera olika förklaringar, men det är dessa som denna studie utgår ifrån.

1.2.1 Arbetsbelastning

Resurserna ska anpassas till kraven inom ett arbete och om kraven inte motsvarar resurserna, föreligger en risk för hög arbetsbelastning (Arbetsmiljöverket, 2015).

1.2.2 Socialt stöd

Med socialt stöd avses verksamhetens och högre chefers stöd vid exempelvis svåra situationer i form av handledning, stödsamtal eller liknande. Det kollegiala stödet är en form av socialt stöd och avser en mer vardaglig typ av stöttande reflektioner kring gemensamma utmaningar inom verksamheten.

1.2.3 Organisatoriska åtgärder

Med organisatoriska åtgärder avses vad verksamheten tillhandahåller för att åstadkomma en balanserad arbetsbelastning samt hur de stöttar cheferna i deras chefsroll. Organisatoriska åtgärder kan erbjudas via stödfunktioner som exempelvis HR, ekonomer och administratörer.

1.3 Uppsatsens disposition

Detta stycke ämnar beskriva hur uppsatsen är dispositionerad. Första avsnittet består utav en inledning till studien där ämnet som studeras presenteras. Det omfattar även syfte, frågeställningar och begreppsförklaringar. Andra avsnittet består av en genomgång av tidigare forskning kring första linjens chefer och deras arbetsmiljö samt hur informationssökningen gått tillväga. I det tredje avsnittet presenteras det teoretiska ramverket utifrån vilket studiens resultat ämnar belysas; krav-, kontroll- och stödmodellen. I det fjärde avsnittet presenteras metodgenomgången sett till bland annat studiens forskningsdesign, analysmetod samt etiska ställningstaganden. I femte avsnittet följer studiens resultat och analys baserat på det valda teoretiska perspektivet. Avslutningsvis följer i det sjätte avsnittet en diskussion kring studiens resultat och metod samt förslag på vidare forskning. Slutligen återfinns en referenslista samt bilagor (informationsbrev, samtyckesblankett och intervjuguide).

2 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning som syftar till att ge en bakgrund till ämnet. Inledningsvis redogörs forskning som berör första linjen chefers arbetsbelastning samt forskning som behandlat frågan om socialt stöd för dessa. Sedan presenteras forskning som beskriver vilka organisatoriska brister och åtgärder som går att identifiera inom offentlig verksamhet. Då litteraturgenomgången inte bidragit med en större förförståelse kring första linjens chefer inom LSS specifikt, har forskning kring första linjens chefer från andra verksamheter också ingått i detta avsnitt. Detta då de kan ses ha liknande förutsättningar sett till arbetsmiljön, samt att arbetsmiljön för första linjens chefer inom andra verksamheter kan bidra med en djupare förståelse för cheferna i denna studie. Sammanslaget bidrar allt detta till en förförståelse för det ämne denna studie avhandlar.

2.1 Första linjen chefers arbetsbelastning

Corin och Björk (2016) menar att första linjens chefer tillbringar en stor del av sin arbetstid på att hantera oförutsedda händelser som kräver deras uppmärksamhet. Detta visar sig bland annat i akuta personalärenden, utredning av personalkonflikter eller omgående möten med brukare och deras anhöriga. Första linjens chefer upplever att ökade krav på kontroll och uppföljning, inte endast inom verksamheten utan även från utomstående parter, har gjort att de tilldelas en större arbetsbörda där alltmer tid måste gå åt till administrativt arbete. Detta går i linje med det Tham och Strömberg (2020) också finner i sin studie, där det framkommer att första linjens chefer upplever dokumentationen som ett överväldigande moment i arbetet. Å ena sidan ses dokumentation som en god vägledning i arbetet där den utgör en grund för utvärdering, men å andra sidan ses den som alldeles för invecklad och bör kunna förenklas. Socialstyrelsens rapport (2021) visar delvis på samma resultat där första linjens chefer önskar administrativa system som är smidigare och lättare att koppla samman, för att bland annat undslippa merarbete.

Tham och Strömberg (2020) påpekar i sin studie att det är av yttersta vikt, för säkerställandet av kvalitén avseende verksamhetens arbete, att första linjens chefer erbjuder medarbetare ett kunskapsstöd inom bland annat dokumentation och ärendehantering. Dock försvåras dessa krav då omsättningen bland medarbetare är hög och mycket tid krävs således av första linjens chefer för att kontinuerligt lära upp nya

medarbetare. Även Thylefors (2022) skriver att en hög arbetsbelastning kan leda till att kvalitén på det utförda arbetet kan ifrågasättas. Detta då första linjens chefer upplever att krav och resurser inom arbetet är i obalans där det är för mycket av det ena och för lite av det andra. Författaren beskriver även hur chefer upplever att breda kontrollspann, i form av alldeles för stora medarbetargrupper, samt förekomsten av illegitima och onödiga arbetsuppgifter leder till hög arbetsbelastning men även intentioner att byta arbetsplats.

Tafvelin et al. (2018) har i sin studie redovisat för hur första linjens chefer även anser att bland annat hög arbetsbelastning hindrar dem från att utvecklas och utöva det ledarskap de eftersträvar. Detta hindras även av ledningens skeva ärendefördelning, där första linjens chefer upplever att de får svåra ärenden samt av alltför varierande karaktär, och inte nog med tid att arbeta med dem. Shanks et al. (2015) fann i sin studie att första linjens chefer uttrycker att budgetkrav kan hamna i konflikt med det professionella omdömet och det som de anser *bör* göras. Detta då första linjens chefer upplever ett allt större fokus på ekonomisk effektivitet, samt mer framträdande konkurrens mellan offentlig och privat verksamhet. Detta går i linje med det som även Tsui och Cheung (2004) finner i sin studie där den privata marknadsmodellen är alltmer framträdande. De menar att första linjens chefer har en tendens att bedöma kvalitet sett till kostnadseffektivitet snarare än att se till om avsedda verksamhetsmål är uppnådda. Även Thylefors (2022) beskriver hur en stark verksamhetsstyrning bygger på kontroll och granskning, vilket i sin tur bygger på dokumentation. Dokumentationen i sig behövs bland annat för att locka nya hjälpsökande till verksamheterna genom att visa upp goda och konkurrenskraftiga resultat på marknaden. Dock beskriver även författaren hur chefer upplever att de på grund av all dokumentation, inte kan utföra sitt ”riktiga” arbete, det vill säga att de går miste om det nära arbetet med människor.

Första linjens chefer upplever också att det finns höga krav inom verksamheter på effektivitet och snabbhet rent tidsmässigt (Corin & Björk, 2016). Därav tycks det inte finnas tid över till reflektion eller att ompröva arbetssätt och utvärdera. Tham och Strömberg (2020) påpekar i sin studie att första linjens chefer uttrycker att möjligheter till verksamhetsutveckling begränsas till följd av arbetsmängden. Författarna menar att första linjens chefer upplever ett ansvar i att vara insatta i de uppdrag som finns inom

verksamheten för att kunna fatta beslut i svåra ärenden samt att vara tillgängliga för medarbetares efterfrågan avseende vägledning.

2.2 Socialt stöd för chefer

Turato et al. (2022) fann i sin studie att första linjens chefer inom offentlig verksamhet i Australien beskriver sina organisationers arbetssätt som föråldrade och där hög arbetsbelastning ses påverka första linjens chefers sammanhållning. Organisationerna upplevs upprätthålla denna typ av bild och ses därmed förhindra innovation istället för att uppmuntra nya arbetssätt inom vård och omsorg sett till exempelvis ledarskap. Corin och Björk (2016) uppmärksammade i sin studie att det sociala stödet från verksamhetens ledning främst tycktes visa sig som ansvarstagande vid brister inom verksamheten eller rådgivning angående organisatoriska frågor. Detta lämnar första linjens chefer i att själva utreda sin roll i verksamheten samt vilka mål som ska uppfyllas inom det egna ansvaret.

Patterson (2015) identifierar att nyblivna första linjens chefer kan uppleva en rollosäkerhet när de går från praktiker till chef. För att motverka denna osäkerhet och känsla av ensamhet, är det av vikt att uppleva stöd och trygga relationer till kollegor och ledning. Detta kan dock försvåras av bland annat en hög arbetsbelastning där tiden inte räcker till för relationsskapande, samt att ett fysiskt avstånd chefer emellan inom verksamheten också påverkar relationsskapandet negativt. Socialstyrelsen (2021) finner liknande resultat i sin rapport där de skriver att första linjens chefer som har en kortare erfarenhet av chefsrollen behöver ett större stöd från ledningen för att identifiera sina rollkrav.

Första linjens chefer som upplever att det saknas ett stöd, i form av bland annat bekräftelse, från högre chefer menar på att detta är en viktig faktor till valet att lämna sin position (Cregård & Corin, 2019). Corin et al. (2016) finner å andra sidan i sin studie att första linjens chefer som upplever sig som en del av organisationen och där möjlighet till social interaktion återfinns, är mer benägna att ändå stanna kvar på sin position samtidigt som Turato et al. (2022) uppmärksammar vikten av en social interaktion även över gränserna, där olika professioner med samma utbildningsbakgrund inom socialt arbete kan sammanstråla och stötta varandra.

Enligt Corin och Björk (2016) erbjuds ett kollegialt stöd främst vid personalmöten där i huvudsak endast gemensamma reflektioner och planering avseende verksamheten diskuteras. Känslomässiga aspekter och den psykosociala hälsan diskuteras istället vid informella möten. Cregård och Corin (2019) menar att det kollegiala stödet är en avgörande faktor för första linjens chefer att stanna kvar i sin befattning och bör därav tilldelas en större vikt.

2.3 Organisatoriska brister och åtgärder

Patterson (2015) menar att övergången från praktiker inom socialt arbete, till första linjens chef är en komplex och utmanande situation. Även om det är en ganska vanligt förekommande övergång, är det ett betydande rollbyte som sker. Skagert et al. (2011) fann i sin studie att fokus inte bör läggas endast på individutveckling i chefsroller, utan att även förutsättningarna för utövande av ledarskapet också måste stärkas. Författarna menar att första linjens chefer bör få ledningens stöd i att hitta en balans mellan det människonära arbetet som ledare och den mer administrativa chefsrollen. Thylefors (2022) beskriver i sin bok dessa rollkonflikter för första linjens chefer, som motstridiga förväntningar som ses i de krav första linjens chefer upplever i form av lojalitet mot verksamheten, men även mot medarbetare. Författaren menar även att chefsrollen kan präglas av en oklarhet då det saknas tydliga beskrivningar av chefsuppdraget och även om uppdragsbeskrivningar finns är frågan *hur* dessa ska uppfyllas. Författaren menar att det krävs ännu mer tid för bland annat reflektion, men även nära samtal med kollegor, medarbetare och högre chefer.

Patterson (2015) menar att nyblivna första linjens chefer kan uppleva en inre påfrestning genom att osäkerhet trycks undan med avsikt att visa en yttre kompetens och självsäkerhet. Vidare menar författaren att det ideala hade varit om befordran föregicks av förberedelse, utbildning och stöd vilket sällan är fallet. För att motverka hög arbetsbelastning och balansera alla krav, måste första linjens chefer också få en möjlighet till reflektion. Detta anses vara av yttersta vikt för arbetseffektivitet för första linjens chefer.

En nyligen publicerad australiensisk studie visar på att första linjens chefer inom offentlig vård och omsorg upplever att de saknar ett strukturerat stöd i form av ledarskapsutveckling från organisationens sida (Turato et al., 2022). Första linjens

chefer bör få mer handledning kring projektledning och personalhantering, men även de mer administrativa arbetsuppgifterna. Dock bör fokus läggas på ledarskapet och det nära arbetet med människor. En framträdande aspekt av stöd syntes i frågan om komplexa personalfrågor. Första linjens chefer upplevde att de behöver mer stöd och utbildning kring underpresterande medarbetare samt medarbetare med avvikande beteende.

Tavabie och White (2020) fann i sin studie att första linjens chefer behöver stöd och utbildning i övervakande och ledande roller då dessa ofta är nya för dem. De fann även att ledningens stöttning till första linjens chefer med deras medarbetare genom exempelvis ingående personalkunskap sågs minska chefernas arbetsbelastning. Dock såg man också att arbetsbelastningen minskade för annan administrativ personal och chefer.

Corin och Björk (2016) beskriver att, även om stödfunktioner inom vård och omsorg existerar, har dessa antagit en alltmer krävande karaktär där stöd inte erbjuds som förr. Stödfunktionerna anses ha goda idéer, men dessa är inte anpassade utefter verksamheternas förutsättningar och samtidigt upplever första linjens chefer att de har ett växande behov av just stödfunktioner. Författarna beskriver att en stor del av cheferna i studien hade någon form av hjälp via stödfunktioner, på del- eller heltid, men kvalitén på denna hjälp varierade avsevärt vilket kan leda till ifrågasättandet huruvida de egentligen är behjälpliga eller ej.

2.4 Sammanfattning av kunskapsläget

Sammanfattningsvis finns det omfattande forskning kring arbetsbelastning för första linjens chefer inom vård och omsorg generellt. Krav i form av ekonomiska besparingar leder till att handlingsutrymmet begränsas, samt att kvalitet mäts i kostnad. Det är fastslaget att det allt ökande administrativa arbetet genom bland annat dokumentation tycks uppta alltför mycket tid för första linjens chefer (Corin & Björk, 2016; Socialstyrelsen, 2021; Tham & Strömberg, 2020; Thylefors, 2022; Tsui & Cheung, 2004). Detta ses som ett hinder i verksamhetsutveckling, men även i självförverkligandet av den egna ledarskapsrollen (Tafvelin et al., 2018). Samtidigt saknas ett tydligt stöd från verksamhetsledningen och det kollegiala stödet sker huvudsakligen på avsatta tider där främst verksamhetsfrågor avhandlas (Corin & Björk, 2016). Studier visar på att det kollegiala stödet är en avgörande faktor för att första linjens chefer ska stanna kvar på sin chefsposition. Detta då omsättningen bland första

linjens chefer uttryckligen är påverkat av arbetsmiljön (Cregård & Corin, 2019). Sett till de organisatoriska åtgärderna, bör första linjens chefer få mer stöttning i sin chefsroll, men även mer kunskap om hur exempelvis personal ska hanteras (Patterson, 2015; Skagert et al., 2011; Tavabie & White, 2020; Turato et al., 2022). De eventuella stödfunktioner som finns inom verksamheterna idag, erbjuder ofta inte den hjälp de borde göra och utrymme för utveckling finns (Corin & Björk, 2016).

2.5 Tillvägagångssätt vid informationssökning

Till studien har databaserna SocINDEX, Scopus och Swepub använts. De kriterium som har använts är att artiklarna ska vara *peer reviewed* och på engelska eller svenska samt fulltext. Artiklarna har sorterats efter relevans där i första hand titlar som kan tyckas relevanta för studiens syfte har granskats mer ingående. Om en artikeltitel ansågs sammanfalla inom studiens syftesram, lästes sedan artikelns sammanfattning och slutligen hela artikeln. Vid en större mängd träffar i databaserna, undersöktes de första tre resultatsidorna i ett försök att avgränsa materialet. Artiklar som i huvudsak fokuserade på Covid-pandemin exkluderades. Detta då de ansågs ha ett alltför stort fokus kring extrema situationer som pandemin var, och där möjligtvis den mer vardagliga beskrivningen av arbetsmiljön förbisågs. Vidare uppmärksammades det att *Linda Corin* refererades till i ett flertal artiklar och efter en internetsökning på detta namn fanns information om att hon är en arbetsmiljöforskare med fokus på chefers och medarbetares organisatoriska förutsättningar. Därav gjordes enskild sökning på hennes namn i databasen Swepub. Nedan följer en tabell (se tabell 1) för en mer överskådlig bild över informationssökningen.

Tabell 1. Informationssökningen

Databas	Sökord	Antal sökresultat	Eventuell filtrering, antal artiklar därefter	Antal valda artiklar
SocINDEX	”first line manager” och ”social care”	31		2
SocINDEX	”social care” och ”marketisation”	215		2

SocINDEX	”management” och ”social work” och ”demands”	567		2
SocINDEX	”demand control support model” och ”social work”	94		1
Scopus	”first line manager” och ”human service organization”	137	<i>Social Sciences,</i> 22	1
Scopus	”first line manager” och work load” och ”social care”	8		1
Swepub	”Linda Corin”*	16	Refereegranskat material, 7	2

* Arbetsmiljöforskare med fokus på chefers och medarbetares organisatoriska förutsättningar

3 Teoretiska perspektiv

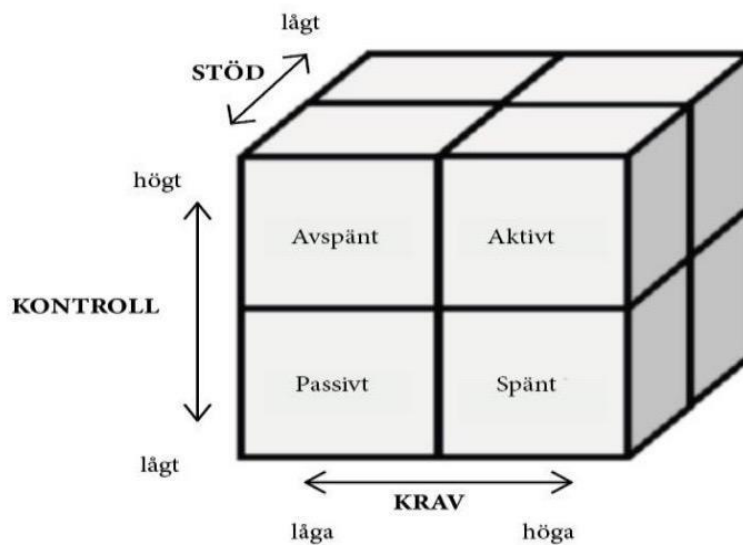
I detta avsnitt presenteras den teoretiska utgångspunkten som har legat till grund för analys av det insamlade materialet.

3.1 Krav-, kontroll- och stödmodellen

Krav-, kontroll- och stödmodellen (se figur 1) är en vidareutveckling på Karaseks modell som utvecklades under 1970-talet (Karasek & Theorell, 1990). Den ursprungliga modellen hade endast krav och kontroll i fokus inom arbetsmiljöforskningen. Olika former av arbetskrav utgår ifrån en individs befattning inom en organisation och dessa kan i sin tur möjliggöra en upplevelse av en balanserad arbetsmiljö om en anställd själv kan påverka dessa krav. Om en anställd har möjlighet till påverkan, således en kontroll över sina arbetskrav, kan detta leda till att ännu större krav kan ställas då man själv kan styra arbetet utifrån dessa. Detta brukar vanligtvis beskrivas som tillhandahållandet av ett handlingsutrymme. Begreppet stöd som tillkom senare i modellen avser det sociala stödet som återfinns på en arbetsplats och innefattar stöd från både kollegor och högre chefer. Ett gott socialt stöd beskrivs i modellen som en positiv aspekt avseende arbetsmiljön (Elofsson et al., 2015; Karasek & Theorell, 1990).

Krav- kontroll- och stödmodellen bygger på idén att de två primära aspekterna, krav och kontroll kan leda till fyra olika arbetsmiljövarianter ur vilka man sedan kan förutspå arbetsanspänningar samt ohälsa. Spända arbeten ses som en kombination av höga krav och låg kontroll. Denna typ av arbete förutspår således högre risk för psykosociala påfrestningar, särskilt om det sker i kombination med ett lågt socialt stöd. Aktivt arbete ses istället som höga krav i kombination med hög kontroll. Denna typ av arbete är det mest eftertraktade, då det ses leda till ett beteende där motivation och prestation dominerar. Avspända arbeten karaktäriseras av låga krav samt hög kontroll, där individen ändå har möjlighet att påverka sin situation. Passiva arbeten präglas av låga krav och låg kontroll och precis som namnet antyder ses denna typ av arbete leda till passivitet från de anställdas sida (Elofsson et al., 2015; Karasek & Theorell, 1990).

Figur 1. Krav-, kontroll- och stödmodellen av Karasek och Theorell (1990).



Denna teori anses vara lämplig till denna studie då den innefattar de begrepp som funnits framträdande i studiens syfte. Begreppet arbetsbelastning tolkas i denna studie bygga på modellens begrepp *krav*. De faktorer som avser arbetsbelastning kan ses i frågor som rör specifika arbetsuppgifter och ansvar. Aspekten avseende *kontroll* bör kunna utläsas i frågor som berör handlingsutrymmet och huruvida respondenterna upplever att de har möjlighet att påverka sin arbetsmiljö. Komponenten *stöd* utgör en uttalad del av studien där socialt stöd från högre chefer och ledning utforskas, men även kollegialt stöd som en form av socialt stöd också belyses. Med dessa begrepp i åtanke anses därav denna krav-, kontroll- och stödmodell relevant. Modellen som helhet anses relevant då den redogör för ett flertal aspekter av en arbetsmiljö. Med hjälp av detta teoretiska perspektiv ska intervjupersonernas upplevelser kring arbetsmiljöfrågor tolkas.

4 Metod

I detta avsnitt presenteras val av metod till denna studie i form av tillvägagångssätt och urval. Avsnittet innehåller även en beskrivning av analysmetoden, hur säkerställande av uppsatsens tillförlitlighet har uppfyllts samt hur etiska ställningstaganden har beaktats.

4.1 Forskningsdesign

Studiens syfte var att undersöka hur första linjens chefer inom kommunal LSS-verksamhet upplever den egna arbetsmiljön. Med en fenomenologisk ansats, alltså strävan efter förståelse genom intervjupersonernas egna perspektiv och upplevelse, har den kvalitativa forskningsmetoden valts (jfr. Kvale & Brinkmann, 2014). Den kvalitativa forskningsintervjun anses lämplig då den just ämnar fånga upp intervjupersonens subjektiva tolkningar och erfarenheter. Semistrukturerade intervjuer har använts som datainsamlingsmetod och dessa kännetecknas av flexibilitet där följdfrågor också är möjliga (jfr. Bryman, 2018).

4.2 Tillvägagångssätt

4.2.1 Urval inför intervju

Studiens syfte inriktar sig på första linjens chefer inom kommunal verksamhet på området LSS och hur de upplever den egna arbetsmiljön. Då första linjens chefer inom LSS var inom ramen för studiens syfte, tillfrågades endast denna typ av första linjens chefer om deltagande. Cheferna som tillfrågades arbetar inom personlig assistans samt boende med särskild service enligt LSS i en stor kommun i mellersta Sverige. Därav kan detta ses som ett målstyrt urval och enligt Bryman (2018) är det ett urval som görs utifrån målet med forskningen och möjligheten att besvara frågeställningarna.

Ett mail skickades ut med informationsbrev (se bilaga nr. 1) och förfrågan om intresse att delta till cheferna inom personlig assistans samt boende med särskild service enligt LSS. Tre chefer från personlig assistans och fyra chefer från boende med särskild service enligt LSS anmälde intresse. För att säkerställa en hanterbar datamängd, inom den korta tidsram som gällde för förfarandet av denna uppsats, bedömdes fyra intervjuer tillräckliga. Utifrån detta hoppades författaren även uppnå mättnad i datainsamlingen och beslöt att de två första cheferna som anmälde intresse från respektive område skulle

väljas. Författaren informerade dock övriga intressenter att om behov skulle uppstå, vid exempelvis upplevd avsaknad av data, skulle de återigen tillfrågas.

4.2.2 Datainsamling

Datainsamlingen har ägt rum i april och maj 2023. Semistrukturerade intervjuer är av en flexibel karaktär där frågor, utifrån specifika teman, inte måste följas i avsedd ordning utan snarare anpassas efter samtalets gång (Bryman, 2018). Teman för intervjuguiden har utformats utifrån studiens syfte och frågeställningar samt valt teoretiskt ramverk. Således är de valda teman arbetsbelastning, socialt stöd och organisatoriska åtgärder. Två av intervjuerna genomfördes på respondenternas verksamheter och två intervjuer genomfördes via telefon på respondenternas begäran. Intervjuerna tog mellan 40 och 65 minuter att genomföra. Intervjuerna har efter tillfrågan och godkännande transkriberats och respondenterna har tilldelats koder i form av A1, A2, B1 och B2. Tre av fyra respondenter har arbetat inom den aktuella verksamheten i ungefär fyra år, och den med kortast erfarenhet har arbetat där i 1,5 år.

Intervjuguiden (se bilaga nr. 3) utgick inledningsvis utifrån respondentens yrkesverksamma bakgrund där frågan ”hur länge har du arbetat här” ställdes. Detta menar Bryman (2018) är en aspekt av vikt för att kunna sätta respektive respondents svar i en slags kontext. Således är denna typ av frågor inte fokusområden, utan mer för inledande kännedom. Därefter belystes frågor som berör arbetsbelastningen vilket är av en central karaktär för studien. Varierande frågor ställdes, såsom ”hur upplever du din arbetsbelastning” och ”hur ser en normal arbetsdag ut för dig”, för att både bidra till en överblick på upplevelsen samt ge mer nyanserade detaljer i vardagen hos en första linjens chef. Nästa tema i intervjuguiden var socialt stöd, vilket ämnade belysa första linjens chefers upplevelser av stöd från högre chefer och kollegor. Detta tema konkretiserades genom frågor som ”hur ser möjligheten ut att komma i kontakt med högre chefer vid behov ” och ”hur upplever du det kollegiala stödet på arbetet”. Sista delen i intervjuguiden berörde organisatoriska åtgärder för att få inblick i vad som upplevs erbjudas av verksamheten för att motverka en hög arbetsbelastning samt erbjuda stöd. Detta tema belystes genom frågor som ”hur upplever du att eventuella stödfunktioner, såsom stöd med exempelvis IT eller ekonomi, påverkar din arbetsbelastning” och ”vilket stöd upplever du att du får av verksamheten i din chefsroll” för att klargöra åtgärder rörande arbetsbelastning och socialt stöd. I

övergångarna mellan olika teman har intervjuaren informerat om vad som innefattas i respektive del av intervjuguiden. Detta för att eftersträva ett säkerställande av att intervjuare och respondent har samma utgångspunkt och att respondenten förstår vad som menas med exempelvis *socialt stöd*.

Mättnad i data beskrivs uppnås när forskaren upplever att svarsmönstret återkommer i flertalet intervjuer, eller när respondenterna lämnar liknande svar. Det beskrivs inte vara någon större mening att fortsätta insamlingen av ytterligare data om den inte ger ny information (Bryman, 2018). Det är svårt att konstatera mättnad i kvalitativa studier, då dessa inte syftar till att generalisera resultat och samtidigt riktar sig mot färre respondenter (jfr. Bryman, 2018). Upplevelse av mättnad i data förekom efter fyra intervjuer i föreliggande studie och således tillfrågades inte fler chefer om deltagande.

4.3 Analysmetod

Det inhämtade intervjumaterialet har transkriberats för att inledningsvis analyseras genom kodning. Kodning innebär en grundlig genomgång av det insamlade materialet där avsikten är bland annat att bryta ner och kategorisera det (Kvale & Brinkmann, 2014). Därpå följde en tematisk analys där de uppfattade koderna har sorterats in under egna teman. Enligt Bryman (2018) kan teman urskiljas i bland annat repetitioner, metaforer och språkliga kopplingar. I denna föreliggande studie har således en ingående bekantskap med det insamlade materialet stiftats, där återkommande teman, begrepp och beskrivningar har identifierats för att sedan länkas till studiens syfte och frågeställningar samt valt teoretiskt perspektiv (jfr. Bryman, 2018). Det föll sig naturligt att utifrån studiens frågeställningar och intervjuguiden fördela koderna inom övergripande teman; *arbetsbelastning*, *socialt stöd* och *organisatoriska åtgärder*. I dessa teman identifierades även olika underteman, men även ett tema utöver de tre huvudsakliga, nämligen tankar om en *tystnadskultur och stigmatisering* kopplat till den egna arbetsmiljön.

4.4 Studiens tillförlitlighet

4.4.1 Pålitlighet

Inom den kvantitativa forskningen används begreppet reliabilitet som ett mått på huruvida resultat från forskning upprepas om samma tillvägagångssätt tillämpas vid ett

annat tillfälle, eller om det kommer att finnas något som påverkar resultatet (Bryman, 2018). Kvale och Brinkmann (2014) menar att reliabiliteten i en intervju till stor del handlar om huruvida en intervjuperson kommer att ge olika svar beroende på vem som intervjuar samt vilken intervjuteknik intervjuaren innehar. Sett till begreppet reliabilitet är det svårt att generera väldigt lika resultat vid kvalitativ forskning, eftersom varje kontext och person är unik. De mer subjektiva tolkningarna sett till varje enskild intervjuperson sätter en egen prägel på detaljnivå och det var just det som denna studie ämnade uppnå; att undersöka intervjupersonernas egna upplevelse.

Begreppet pålitlighet används istället inom kvalitativa studier (Bryman, 2018). Detta beskrivs som en ansats där transparens är av yttersta vikt avseende hela forskningsprocessen sett till exempelvis urval, tillvägagångssätt och beslut kopplade till analysen av data. Bryman (2018) skriver även att kollegor kan användas som granskare under forskningsprocessen för att bedöma de val som gjorts och hur väl de lämpar sig. Detta har tillämpats kontinuerligt genom hela studien där studiekamrater, handledare och lärare varit delaktiga i hela forskningsprocessen och haft möjlighet att utvärdera och kommentera de val som gjorts. Föreliggande studies författare har även ämnat påvisa pålitlighet genom en tydlig beskrivning av de val som tagits under hela forskningsprocessen, samt i alla steg.

4.4.2 Trovärdighet

Begreppet validitet inom kvantitativ forskning är ett mått på huruvida det som avsett att studeras faktiskt har gjorts och om det inrymmer en korrespondens mellan avsett syfte och uppkomna resultat (Bryman, 2018; Kvale & Brinkmann, 2014). Kvale och Brinkmann (2014) menar att validiteten i en studie bör beaktas under hela processen snarare än endast i förhållande till resultatet, bland annat genom valet av en adekvat metod. Då denna studie haft för avsikt att fånga upp intervjupersonernas subjektiva *upplevelse* av arbetsmiljön, kan en kvalitativ design ses som en adekvat metod (jfr. Bryman, 2018). Validitet kan styrkas genom exempelvis triangulering, vilket innebär att insamlat material kopplas till tidigare forskning som studerat liknande ämnen samt genom koppling till olika teoretiska perspektiv (Bryman, 2018). Vid analysen av det insamlade materialet har detta varit en genomgående arbetsmetod. Validiteten i denna studie stärks även genom transparens där citat av betydelse bekräftar det som respondenter beskrivit, som ett komplement till författarens tolkningar.

Inom den kvalitativa forskningen används begreppet trovärdighet och det speglar hur pass accepterat ett uppkommet forskningsresultat är i andra människors ögon, att forskningen utförts enligt gällande regler samt att de som deltagit får ta del av resultatet (Bryman, 2018). Trovärdigheten i denna studie har ämnat fullföljas genom att de etiska riktlinjerna har följts (se 4.5 Etiska ställningstaganden) samt att intervjupersonerna har erbjudits att ta del av den färdiga uppsatsen.

4.4.3 Överförbarhet

Begreppet generaliserbarhet inom den kvantitativa forskningen innebär huruvida ett forskningsresultat kan appliceras på andra kontexter utöver den tilltänkta (Kvale & Brinkmann, 2014). Då kvalitativa studier oftast inte ämnar leda till generaliserande resultat, kan de istället ses som resultat som kan appliceras på andra liknande grupper. På så vis kan forskaren ses göra ”måttliga” generaliseringar av begränsat slag (Bryman, 2018). Med grund i detta kan man således fråga sig om samma typ av studie genomförs inom andra kommunala verksamheter, skulle resultaten se liknande ut? Då detta inte är en del av denna befintliga studie, är det svårt att säga hur resultaten skulle kunna variera, dock är det därför lämpligt att möjligtvis se till den tidigare forskningen. Genom att se till andra liknande studier, kan resultaten från både tidigare och denna studie, diskuteras och jämföras vilket gjorts genomgående under hela resultatframställningen.

Inom den kvalitativa forskningen används istället begreppet överförbarhet och det liknar till viss del begreppet generalisering (Bryman, 2018). Överförbarhet nås genom att forskaren ger fylliga beskrivningar av sin data för att möjliggöra för andra forskare att bedöma hur väl de kan överföra resultaten till en annan kontext. Detta har ämnat uppfyllas kontinuerligt genom resultatpresentation, genom att återge fylliga beskrivningar av intervjupersonernas egna tankar om sin arbetsmiljö samt den kontext de arbetar inom.

4.4.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Inom den kvalitativa forskningen används även en aspekt av möjlighet att styrka och konfirmera vilket innebär att forskaren försöker säkerställa att hen agerat i god tro och inte låtit personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka forskningen och dess

resultat (Bryman, 2018). Denna aspekt har ämnat uppfyllas genom att framställa resultaten så som de faktiskt är och utan att låta det teoretiska ramverket påverka dessa.

4.5 Etiska ställningstaganden

Vetenskapsrådet (2002) stipulerar ett individskyddskrav när det kommer till forskningsetiska överväganden. Detta innebär att individer inte får utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning. För att uppfylla individskyddskravet ser man till fyra etiska kravaspekter i form av information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande.

Informationskravet innefattar forskningsdeltagarnas rätt att få insikt i om vad det är för forskning de deltar i samt vilket syfte den har. Samtyckeskravet innebär att deltagarna ska informeras om att deltagande är frivilligt och att de kan avbryta sin medverkan när de vill (Vetenskapsrådet, 2002). För säkerställande av dessa krav har respondenterna via informations- och samtyckesblad informerats om studiens syfte och deras medverkan. Inledningsvis har de fått förfrågan om deltagande, varpå de kunnat återkoppla vid intresse. Vid själva intervjun har de återigen fått muntlig samt skriftlig information om studiens syfte. Då har de även fått möjlighet att skriva under en samtyckesblankett (se bilaga nr. 2) för att bekräfta och godkänna sin medverkan i denna studie.

Konfidentialitetskravet innebär att deltagarnas identitet ska skyddas på så vis att det inte går att identifiera dem i forskningsresultatet samt att deras uppgifter och uttalanden ska förvaras på så sätt att inga utomstående har tillgång till dem. Nyttjandekravet innebär att det insamlade forskningsmaterialet inte får spridas eller säljas till icke-vetenskapliga ändamål (Vetenskapsrådet, 2002). För säkerställande av dessa krav har alla respondenter samt kommun, anonymiserats. Intervjupersonerna erbjöds att själva välja tid och plats för intervju, med avsikt att säkerställa deras känsla av bekvämlighet och möjlighet att tala fritt. Intervjuerna spelades in på en avlagd mobiltelefon som förvarades hemma, oåtkomlig för utomstående.

5 Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras studiens resultat och analys av det inhämtade datamaterialet. Resultatet och analyserna har tematiserats utifrån studiens huvudsakliga syfte och frågeställningar. De teman som presenteras är arbetsbelastning sett till administration och krav, socialt stöd från ledning och kollegor, bristande organisatoriska åtgärder inom verksamheterna samt en sammanfattning kring chefernas tankar om den egna arbetsmiljön kopplat till tystnadskultur och stigmatisering. Respondenterna från personlig assistans inom LSS benämns som A1 och A2, medan respondenterna från boende med särskild service enligt LSS benämns som B1 och B2.

5.1 Den administrativa arbetsbelastningen och kraven därtill

5.1.1 Skeva ärendefördelningar och orimlig arbetsbelastning

De intervjuade cheferna uppmärksammar att alltmer tid upplevs gå åt till administrativt arbete där frågor kring exempelvis budget, dokumentation och bemanning ska lösas vilket tydligt framgår även i tidigare studier (jfr. Corin & Björk, 2016; Tham & Strömberg, 2020). Samtliga chefer uttrycker en hög arbetsbelastning och alla påpekar att den även kan variera över tid. B2 uttrycker sig exempelvis som ”...*jag har relativt så lätta verksamheter.*” Hen beskriver att vissa verksamheter som första linjens chefer leder, har en egen större initiativförmåga där medarbetarna själva hanterar exempelvis akuta bemanningsfrågor och schemaläggningar. På så vis upplever respondenten att hans egna arbetsbelastning kan variera från en dag till en annan.

B1 lyfter att det finns en ”*orättvis arbetsfördelning, när man ska prata om arbetsbelastning*”. Hen beskriver hur alla chefer inte har samma antal verksamheter, intensitet i medarbetargrupperna eller lika många medarbetare vilket således leder till en högre arbetsbelastning. Liknande resultat framkommer i Tafvelins et al. studie (2018) där en ojämn ärendefördelning ses påverka arbetsbelastningen. A1 påpekar att arbetsbelastningen är hög och uttrycker likt de övriga respondenterna att det finns en skevhet i ärendefördelningen. Hen beskriver att utöver att se till antalet medarbetare en chef har, måste man även se till omfattningen av stöd som en brukare kräver. En del av detta kan ses bland annat i de utomstående kontakter som behövs kring vissa brukare

såsom kontakt med sjukhus och rehabilitering., samt att ”tuffare” brukare kan kräva mer stöd från chefen till medarbetarna.

Alltså arbetsbelastningen den är ju hög, absolut, det går ju inte att säga någonting annat, och det är ju mycket att göra och det finns alltid mer att göra... jo, men absolut jag hinner ju med genom att jag får det ju att fungera, man får det att flyta så... (A1)

A2 beskriver att arbetsbelastningen varierar i perioder och att tidvis är det ”svårt att mäta med”. Hen beskriver att från högre chef får de order om att prioritera för att inte mycket arbetstid ska gå åt till att ”släcka bränder”, men respondenten beskriver att det inte går att alltid planera på det viset. Respondenten beskriver att måndag till fredag har hen väldigt svårt att släppa arbetet, och upplever sig arbeta dygnet runt eftersom hen aldrig ”...kommer i kapp...det finns alltid något nytt, det finns alltid något som inte är gjort”. Sett till ledarskapet anser hen att även det påverkas av arbetsbelastningen. Hen skulle vilja arbeta mer aktivt med sina medarbetargrupper kopplat till deras arbetsmiljö och verksamhetsutveckling, men det känns hopplöst menar hen då tiden inte räcker till.

Även B1 uttrycker i sin intervju att den administrativa arbetsbelastningen påverkar det ledarskap hen önskar utöva.

...vi ska göra allt som förväntas av oss, det hinner vi inte med. Inte en chans i världen att... det är en hög arbetsbelastning och en arbetsbörda, så det hinner vi liksom inte med och dessutom har vi inga stödfunktioner för det, så för att kunna göra det som vi är förväntade att göra så behöver vi ju också avlastas för att kunna förvalta vårt faktiska uppdrag... (B1)

Även detta går i linje med det som Tafvelin et al. (2018) uppmärksammat i sin studie, där de också fann att skeva ärendefördelningar kan påverka ledarskapsförmågan. Då B2 uttryckligen beskriver vissa av sina verksamheter som ”lätta”, kan detta tolkas att hen har bättre förutsättningar för att utöva ett önskat ledarskap. Detta kan enligt krav-, kontroll- och stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990) tolkas som att respondenten upplever en balans i kraven och kontrollen avseende arbetsmiljön, och mer specifikt sett till faktorerna kopplade till verksamheternas möjlighet till självgående arbete, samt chefens upplevda möjlighet till val av ledarskap. B1 å andra sidan, kan på grund av sina krävande verksamheter inte hantera både ledarskapet och det administrativa arbetet på jämlika grunder och där det ena eller andra då måste prioriteras. Respondenten

beskriver också att det *"faktiska uppdraget"* inte kan förvaltas på ett önskvärt sätt, där hen menar att i och med den höga arbetsbelastningen och det administrativa arbetet, går det nära arbetet med människor förlorat vilket liknar det Thylefors (2022) också uppmärksammar i sin bok. Enligt Karasek och Theorells modell (1990) kan detta tolkas som att A1 och B1 upplever en känsla av obalans sett till aspekterna kopplade till krav och kontroll. Båda respondenter beskriver att det saknas möjlighet att påverka ärendefördelningen, vilket i kombination med de höga kraven avseende krävande verksamheter leder till den form av arbete som Karasek och Theorell benämner spänt arbete.

5.1.2 Höga krav och rolloklarhet

Kraven som ställs på första linjens chefer anser vissa av respondenterna är orimliga. A2 beskriver känslan av att *"ha det yttersta ansvaret"* och att om någon stödfunktion inte uppfyller sin funktion, faller det tillbaka på respondenten. Hen upplever således att det ligger på hen att allt ska vara löst, i tid, och att man som chef ska vara införstådd med allt som sker kontinuerligt. Det är lätt att hamna i *"en ond cirkel där man släcker bränder"*. Respondenten förklarar att även om det inte finns uttalade krav per se, gör det att allt upplevs som krav egentligen, att allt ska bara göras. A2 beskriver även en känsla av att känna sig otillräcklig både som chef och ledare sett till den höga arbetsbelastningen. Hen skulle vilja ha mer kontakt med sina medarbetare, samt mer tid över för verksamhetsutveckling, men i dagsläget får hen inte ihop det med de administrativa kraven. Detta liknar de resultat man funnit i tidigare studier där oförutsedda händelser är en stor del av arbetsbelastningen samt att det är alldeles för mycket dokumentation (Corin & Björk, 2016; Tham & Strömberg, 2020).

B1 uttrycker att hen ser sig som en *"allt-i-allo"* och upprepar flera gånger att kraven är väldigt höga vilket går i linje med tidigare forskning (jfr. Corin & Björk, 2016; Thylefors, 2022). Hen uttrycker även att en uppdragsbeskrivning har efterfrågats flera gånger, men av okänd anledning, vill ledningen inte tilldela chefsgruppen en sådan. Respondenten resonerar kring att detta kan bero på att ledningen är *"rädd"* för att skriva ut något som omfattar vad första linjens chefer bör göra och att detta då ska gå emot det de i praktiken ändå gör. Detta kan tolkas som att det upprätthåller tanken om att orimliga krav kan fortsätta ställas på första linjens chefer. På så vis går detta i linje med det Thylefors (2022) skriver om rolloklarhet när det saknas tydliga

uppdragsbeskrivningar vilket i sin tur möjligtvis kan förklara känslan av att vara en allti-
i-allo för B1. A1 beskriver att det finns ett så kallat *chefsuppdrag*, men man går inte
igenom detta grundligt med arbetsgivaren. Hen uttrycker en ambivalent önskan kring en
tydligare arbetsbeskrivning. Å ena sidan kan det underlätta att förstå vilka krav som
finns på en själv, men å andra sidan anser hen att det finns risk att arbetsuppgifter skjuts
undan då de uttryckligen inte faller på ens ansvar. Dessutom anser A1 att kraven som
ställs på första linjens chefer är rimliga men att det är ”...vissa bitar som behöver
*plockas bort, det kanske är för mycket... för många medarbetare, det är för många
delar för att man ska kunna göra ett bra jobb liksom, så då måste ju arbetsmängden
minska.*”

Enligt Karasek och Theorells krav-, kontroll- och stödmodell (1990) kan svaren från A1
och B1 tolkas som att i och med att en tydlig arbetsbeskrivning saknas, kan det även
leda till en bristande kontroll över de faktiska arbetsuppgifter en första linjens chef bör
ha. Vet cheferna inte vad som förväntas av dem, kan de således heller inte påverka de
arbetskrav som ställs. Enligt modellen leder detta till ett spänt arbete och i kombination
med ett eventuellt bristande socialt stöd bidrar denna typ av arbete till högre risk för
påfrestningar av olika slag. Känslan av att vara otillräcklig som chef och ledare som A2
beskriver det, visar på en annan dimension av hur krav och kontroll i arbete kan
kollidera. Hen skulle vilja prestera mera, men har inte möjligheten att påverka de höga
krav som redan ställs genom den höga arbetsbelastningen. Krav-, kontroll- och
stödmодellen visar på att om en arbetstagare har möjlighet att påverka sina krav, kan
ännu högre krav ställas. Således skulle denna chef kunna ha fler arbetsuppgifter, om hen
fick adekvat påverkansmöjlighet kopplat till de uppgifter hen har i nuläget. Där kan man
även gå in med mer stödfunktioner från verksamhetens sida för att även så gynna
chefens ambition avseende ytterligare arbetsrelaterade prestationer.

5.1.3 Ansvaret för medarbetarna

Cheferna berättar även om ett slags ansvar och krav från medarbetare på att säkerställa
en god arbetsmiljö för dessa. B2 berättar om hur hen kan uppleva ett ansvar sett till
medarbetares säkerhet också. Hen beskriver hur före detta anställda kan ha kvar nycklar
till verksamhetens lokaler och komma förbi mitt i natten efter krogbesök för att gå på
toaletten. B2 uttrycker sig; ”*Jag kan inte göra nånting för att göra den lokalen*

annorlunda, för att skydda mina medarbetare och så ska jag ändå stå som ansvarig? ”. I intervjun med B1 kom samma ämne upp på tal.

Alltså, jag kan tycka så här... ibland, beroende på vad det är, kan man tänka, ska jag verkligen stå för det här? Alltså det kan ju vara så här jättedåliga lokaler, och då kan man tänka ska jag stå för den här arbetsmiljön? Och tyvärr så behöver vi stå för den här arbetsmiljön, och det kan ju vara jobbigt... att man som arbetsgivare vet att medarbetarna inte mår bra i dom här lokalerna, men vi kan inte göra nånting för just sånt här med lokaländringar inom kommunala verksamheter tar sjukt lång tid att genomföra. (B1)

Dessa motsägelser liknar det Thylefors (2022) skriver om när hon påpekar att första linjens chefer hamnar i konflikt mellan lojaliteten mot verksamheten eller medarbetarna. Båda respondenterna upplever således ett ansvar för medarbetares arbetsmiljö, men ställer sig samtidigt frågande till huruvida de egentligen bör hållas ansvariga för densamma. Detta kan tolkas som att även om cheferna ämnar tillgodose en god arbetsmiljö för sina medarbetare, kan verksamhetens strikta budgetkrav försvåra detta. Lokalbyten kan tänkas, utöver att ta lång tid att genomföra, även innebära adderade ekonomiska utgifter för organisationen. Detta kan då liknas vid det Shanks et al. (2015) finner i sin studie, där budgetkrav kan hamna i konflikt med det professionella omdömet. Sett utifrån studiens teoretiska ramverk kan detta tolkas som att båda respondenterna upplever höga krav från medarbetare på att säkerställa en god arbetsmiljö för dem, samtidigt som cheferna själva har en låg kontroll över förutsättningarna till medarbetares arbetsmiljö i form av exempelvis lokaler. Cheferna hamnar på så vis i en obalans där kraven och kontrollen kolliderar. De har inte den befogenhet som krävs sett till de ekonomiska aspekterna rörande lokaländringar.

5.2 Socialt stöd

5.2.1 Socialt stöd för mer erfarna chefer, finns det?

Ett socialt stöd finns att tillgå inom verksamheten anser respondenterna, men ändå berättar exempelvis B2 att verksamheten inte tar in någon för handledning även om cheferna uttrycker ett behov av det. B2 menar även att verksamheten inte är behjälplig när svåra situationer uppstår utan har en uppfattning om att inställningen mer är i form av ”....nej,...det löser sig självt” från högre chef. Detta resonerar B2 kan bero på att hen

har flera års erfarenhet inom samma verksamhet, då hen även berättar att högre chefer är avsevärt mer behjälpliga när det är nyanställda första linjens chefer som är i behov av hjälp.

Alltså det är skillnad hos oss. Dom som är nya, dom har typ...alltså vår chef är med på alla deras möten och grejer. Det finns verkligen konkreta exempel vart vår chef är med på alla möten på vissa verksamheter, medans jag, om jag kommer och säger att jag har det tufft, han är så här; aaa, men hantera det? (B2)

Studier visar att nyanställda första linjens chefer behöver trygga relationer till både kollegor och ledning för att motverka rollosäkerhet (jfr. Patterson, 2015; Socialstyrelsen, 2021), och det är en kontrast mot det Corin och Björk (2016) skriver där ledningen i deras studie snarare tog avstånd från lägre chefer och istället endast visade ett ansvarstagande i fråga om organisatoriska brister inom verksamheten. Det kan således tolkas som att stöttning till nya första linjens chefer är av yttersta vikt, men de med erfarenhet bör heller inte försummas. Att inte uppmärksamma och stötta även de första linjens chefer som har arbetat inom verksamheten en längre period, kan bli en faktor för överväganden kring att lämna chefspositionen och verksamheten vilket liknar de resultat som fanns i Cregård och Corins studie (2019). Det framkommer i intervjun med B2 att hen redan söker nytt arbete och att detta delvis beror på just högre chefs bristande stöttning och bekräftelse.

A1 uttrycker något liknande i sin intervju där hen beskriver att genom att man stöttar de nya chefer som tillkommer i verksamheten, kan detta leda till en negativ påverkan på det kollegiala stödet, men även på arbetsbelastningen för mer erfarna chefer. Detta då de nya cheferna besparas de mest krävande ärendena, vilket leder till mer arbete i form av mer krävande verksamheter för de chefer som har mer erfarenhet. Hen beskriver också att det är svårt att upprätthålla ett gott kollegialt samarbete och stöttning i gruppen på grund av den omfattande chefsomsättningen. A2 beskrev det sociala stödet som väldigt starkt, samt att hen upplevde sig hörd av högre chef gällande att hen inte kan ta emot fler arbetsåtaganden. A2 är även den chef som har arbetat kortast tid inom kommunen, och möjligtvis kan hens svar då bero på det som A1 och B2 beskriver som att man är mer tillmötesgående med nyare chefer.

Utifrån Karasek och Theorells modell (1990) kan dessa resultat tolkas som att det råder en obalans sett till alla de tre aspekterna avseende krav, kontroll och stöd till chefer med mer erfarenhet. Att ha höga krav i form av en hög arbetsbelastning och svårigheter att påverka densamma, samt ett bristande socialt stöd leder till spända arbeten. De chefer som har mer erfarenhet tilldelas de mer utmanande verksamheterna vilket ökar arbetsbelastningen, samtidigt som A1 också beskriver att detta leder till påverkan på det kollegiala stödet.

5.2.2 Socialt stöd som kollegialt stöd

Det sociala stödet i form av kollegialt stöd beskriver samtliga respondenter att det finns. A2 förklarar att det är svårt att finnas till för sina kollegor på grund den höga arbetsbelastningen. Respondenten beskriver att hen skulle vilja ställa upp mer för sina kollegor och finnas till mer för reflektion, men samtidigt vet hen att arbetet samlas på hög och man "drunknar i arbete" då. A1 beskriver det istället som att hen har svårt att be om hjälp av kollegor, då insikten finns att alla chefer har mycket att göra samt att " ...det är ju chefens ansvar... personligen har jag lite svårt att tala om vad jag själv behöver stöd med, man tänker; det här ska jag fixa!".

B1 beskriver en mer positiv inställning till det kollegiala stödet;

Man är ju inte ensam så... så det finns ju ett kollegialt stöd. Sen får man kanske själv också vara lite liksom... och be om det också, så att man inte bara förväntar sig att någon vänder sig till en. Man måste fråga om hjälp och öppna upp sig, bygga upp ett förtroendekapital med sina kollegor, för det finns alltid dom som ställer upp och är med och så. (B1)

B1 förklarar även att genom större ledningsmöten kan man få ett kollegialt stöd men att det är främst genom mindre team som detta sker. Respondenten beskriver att dessa team, på grund av storleken, blir ett mer naturligt stöd där man kan reflektera tillsammans kring uppkomna utmaningar. Detta kan ses i Corin och Björks studie (2016) där de menar på att större personalmöten går åt till stöd i form av gemensamma diskussioner kopplade till verksamheten, medan informella möten är till för samtal kring exempelvis psykosocial hälsa. De möten som respondenten beskriver som teammöten, kan möjligtvis vara av en mer informell karaktär där den mindre gruppen, utan högre chef närvarande, kan diskutera även känslomässigt utmanande ämnen. B1

beskriver också att genom att verksamheter är utspridda i hela kommunen, blir huvudkontoret en naturlig plats att mötas på och där det ofta går att hitta någon kollega att samtala med. Detta tycks gå i linje med det Patterson (2015) finner i sin studie, där han menar att bland annat fysiskt avstånd till kollegor och ledning kan ses påverka chefsrollen. Han beskriver även att en bild av osäkerhet trycks undan, för att första linjens chefer exempelvis inte ska upplevas som inkompetenta av utomstående. Detta kan tolkas i citat ovan då respondenten menar på att man som chef måste våga be om hjälp, till följd av att ens kompetens möjligtvis ifrågasätts.

Den inställning till socialt stöd som A1 och A2 beskriver tyder på att även om stöd finns att tillgå enligt krav-, kontroll- och stödmodellen, påverkas det negativt av de krav som finns inom arbetet. I och med att arbetsbelastningen är hög, vilket chefen inte kan påverka, påverkas även möjligheten att vända sig till kollegor för stöd. Svaren från B1 kan enligt samma modell tolkas som att hen, trots kraven i form av hög arbetsbelastning, finner team-möten där högre chef inte är närvarande som en möjlighet att påverka hur kontakt ska tas med kollegor gällande stöd.

5.3 De organisatoriska bristerna

5.3.1 "Stödfunktionerna växer inte med verksamheterna"

Respondenterna är samstämmiga i sin beskrivning kring verksamhetens bristande organisatoriska åtgärder sett till en mer balanserad arbetsbelastning. De är även eniga i åsikten om att de stödfunktioner som finns inom verksamheten tidvis stjälp snarare än hjälper dem, vilket liknar resultat från tidigare studier (Corin & Björk, 2016). A1 beskriver detta som att stödfunktionerna måste ha bättre kännedom om verksamheterna för att kunna vara till hjälp överhuvudtaget. Respondenten förklarar att i och med att omsättningen bland chefer ofta nämns, måste man även lyfta att omsättningen bland personal i stödfunktionerna också påverkar verksamheten. I och med att personalen byts ut, förlorar de den kunskap som finns om verksamheterna och A1 beskriver att då *"...gör jag det själv, det går snabbast. Jag vet att det blir rätt då..."*. A2 beskriver snarare att det är ett gott *"samarbete"* som ligger till grund för hans koppling till stödfunktionerna. Hen är den enda respondenten som istället för att se stödfunktionerna som endast en hjälp till cheferna, på något vis beskriver arbetet med dem som just ett

samarbete. A2 beskriver att de hjälper varandra snarare och att stödfunktionernas funktion på så vis inte endast går åt ett håll.

B2 påpekar istället att när något sker på verksamheterna och där åtgärder behövs, måste detta ske genom chefen. Även fast det finns exempelvis en fastighetsstab, dit felanmälan kopplad till verksamheternas fastigheter kan lämnas, kan inte cheferna endast hänvisa medarbetarna till dem vid problem. Om någon arbetsuppgift delegeras till en medarbetare, måste chefen ändå ta kontakt med den de hänvisar till, i detta fall fastighetsstaben, för att upplysa dem om att medarbetare kommer att kontakta dem. På så vis upplever respondenten att själva avsikten med en sådan stödfunktion går förlorad, vilket liknar det Corin och Björk (2016) finner i sin studie där de menar att vissa stödfunktioner snarare förlorat sitt syfte. B1 är inne på samma spår när hen påpekar att exempelvis HR inte meddelar vem som ska ersätta hen vid sjukdom, vilket leder till att cheferna själva måste söka vem den personen i fråga är. Detta leder till ytterligare en arbetsuppgift, samt upplevelsen att det snarare stjälper än hjälper dem i arbetet.

Respondenterna berättar att utåt sett finns alla slags stödfunktioner såsom HR, ekonomer och administratörer. Dessa är dock överarbetade och räcker inte till det större antal chefer som finns. B2 förklarar bland annat att just HR upplevs väldigt otillgängliga bland nästintill alla chefer inom verksamheten.

...nu, alltså HR är så här; gör själv, gör själv, gör själv. Det måste typ brinna, bokstavligen, det måste vara något typ kaos, för att HR ska agera. Förr hade dom kanske tio chefer, nu är det en HR på kanske 30 chefer? Så vi undrar ju ofta vad dom gör, för ibland känns det som att dom gör ingenting! (B2)

B1 är inne på samma spår och förklarar det som att stödfunktionerna helt enkelt inte växer i samma takt som resten av organisationen sett till antal verksamheter, chefer och medarbetare vilket tidigare studier också pekar på (jfr. Corin & Björk, 2016). Hen beskriver även att ”...arbetsuppgifterna har inte förändrats, det är ju samma saker” utan det är just *mängden* arbetsuppgifter som har ökat. B1 påpekar utöver detta, att hjälp från stödfunktionerna måste komma på chefens initiativ. Exempelvis brukar ekonomen ha en stående tid i månaden där cheferna kan ansluta på Teams för att få stöd i ekonomiska frågor, men oftast brukar ingen ansluta. Dock menar respondenten att just ekonomiska frågor nödvändigtvis inte är chefernas mest efterfrågade stödområde.

Utifrån Karasek och Theorells krav-, kontroll- och stödmodell (1990) kan respondenternas svar avseende stödfunktionernas egentliga stöd ha en negativ effekt på chefernas upplevda arbetsmiljö. Utifrån tidigare nämnda resultat, upplever cheferna att de har en hög arbetsbelastning. Detta i kombination med att de upplever att ett stöd från verksamhetens sida avseende adekvata stödfunktioner uteblir, samt att tolkningen kring att de inte riktigt kan påverka denna situation, leder till ett arbete av spänd karaktär.

5.3.2 Otillräckligt stöd i chefsrollen

A1 beskriver att verksamheten har goda intentioner kring chefsrollen där ”...*de vill klä på chefer mera, mera kunskap och att vara trygg i sin roll så...*”, men det är återigen tiden som saknas. Respondenten beskriver att en stor mängd utbildningar erbjuds, men dessa prioriteras bort av cheferna sett till mängden av övriga arbetsuppgifter. B2 uttrycker istället att verksamheten bör ha ”...*mer satsningar, för oss chefer. Alltså kompetensmässigt.*”. Hen beskriver att verksamheten tror att de gör det, när cheferna i själva verket inte alls upplever det som så. Allt för ofta tas det in exempelvis föreläsare som avhandlar ämnen som cheferna uppfattar antingen irrelevanta för deras arbetsplats eller där ingen ny information finns att inhämta. Respondenten beskriver hur hen varit på föreläsningar arrangerade utanför arbetsplatsen, där hen fick konkreta förslag på utveckling inom chefsrollen kopplat till bland annat kommunikation via digitala träffpunkter.

Turato et al. (2022) påpekar i sin studie att just ledarskapsutveckling från organisationens sida måste prioriteras mer. B2 resonerade kring hur ledarskapet och chefsrollen var i behov av en omvärdering i och med den gångna pandemin, där kommunikation med medarbetare huvudsakligen skulle ske via digitala plattformar, men som nu efter pandemin fortfarande ändå används på grund av effektivisering. Hen upplevde att organisationen stod handfallen i en sådan situation där de inte kunde orientera i hur de bäst borde stöttat första linjens chefer. Möjligtvis hade cheferna tillsammans kunnat reflektera kring hur de bäst skulle hantera detta nya arbetssätt. En hög arbetsbelastning kan leda till tidsbrist och på så vis vara ett hinder för reflektion och utveckling vilket går i linje med det Tham och Strömberg (2020) fann i sin studie; att arbetsbelastningen begränsar reflektionen och på så sätt en möjlighet till verksamhetsutveckling. A1 beskriver att tiden för reflektion finns, men samtidigt så ”...*finns det alltid annat att göra. Det är svårt att hitta tiden*”. Det krävs av en själv då

att det finns en väldigt strukturerad ambition, där inget annat kan ta den avsatta tiden, vilket respondenten menar på är en utmaning, då det händer mycket annat hela tiden.

B1 uttrycker en önskan om mer skräddarsydda och anpassade åtgärder för chefer i form av bland annat kurser i motivationssamtal, men även mer praktiska saker såsom *”Vad är viktigt att läsa av i ett läkarintyg eller vad det nu kan vara liksom...”*, vilket visar att ett stöd inom det administrativa arbetet också efterfrågas. Sådana resultat framkommer i Turatos et al. studie (2022) där de skriver att handledning kopplad till ledarskapet önskas, men även kring de mer administrativa arbetsuppgifterna. B1 påpekar även att en kartläggning över verksamheterna skulle bidra till en jämnare ärendefördelning där vissa chefer ska besparas en alltför hög arbetsbelastning i form av tidskrävande verksamheter. Hen menar att det är viktigt att föra en dialog med chefsgruppen och snarare fördela verksamheter utefter kompetens, detta då hen anser att det är en direkt påverkan på arbetsmiljön. Då vissa chefer således har en hög arbetsbelastning, samt ska leda verksamheter där medarbetare saknar egen initiativförmåga, kan detta troligen påverka förutsättningarna för själva ledarskapet på ett negativt sätt. Detta går i linje med det Skagert et al. (2011) skriver i sin studie där de menar att förutsättningarna för utövande av ledarskapet måste stärkas.

Sett till studiens teoretiska ramverk kan dessa resultat tolkas som att till en viss del erbjuds cheferna ett stöd i sin rollutveckling, men samtidigt är det de själva som har kontrollen att välja huruvida de vill ta del av dessa åtgärder och erbjudanden. På så vis kan det tolkas som att denna del av arbetsmiljön leder till ett avspänt arbete. Kraven på rollutveckling från verksamhetens sida finns således inte uttalade, samtidigt som cheferna har god möjlighet att själva välja mån av deltagande. Med tidsaspekten i åtanke och att cheferna påpekar att det är svårt att hitta tid på grund av den höga arbetsbelastningen, kan tidsbristen istället ses som en anledning till att cheferna avböjer verksamhetens stöd i form av exempelvis utbildningar; det finns alltid annat att göra helt enkelt.

5.4 Tystnadskultur och stigmatisering

Respondenterna känner att de har en möjlighet att påverka sin arbetsmiljö, men de tycks ha olika utgångspunkter i hur detta bör gå till. A2 resonerade att den möjligheten hen har att påverka sin arbetsmiljö är främst genom planering, dock beskriver hen att *”...hur*

dagen blir, hänger inte så mycket på mig alla gånger". Även om respondenten uppger att hen försöker planera så gott det går, sker saker i verksamheterna och medarbetargrupperna hela tiden, varpå de ibland måste hanteras omgående. Hen beskriver även att en stabil grund i medarbetargrupperna är viktigt för att undvika dubbelarbete. Hen menar att om grunden är stabil, kan oförutsedda händelser hanteras mer skyndsamt och att utrymme inte ges för *"större katastrofer"*. Detta kan liknas vid de resultat Tham och Strömberg (2020) fann i sin studie där de menar att första linjens chefer upplever ett ansvar att vara insatta i de uppdrag som finns inom verksamheten.

B1 uttrycker det som att cheferna *"äger"* sin arbetsmiljö. Självklart ska högre chef ge dem rätt förutsättningar, men det ligger på dem att ta eget initiativ och förändra det som brister. B1 menar att första linjens chefer till att börja med måste *våga* prata om sin arbetsmiljö. Detta genom att bland annat lyfta frågor i rätt funktion och identifiera de områden där det faktiskt brister för att sedan hitta adekvata tillvägagångssätt för att lösa dessa. Tystnadskulturen måste brytas genom att stigmatiseringen kopplat till den rådande obalansen i arbetsbelastningen adresseras. Detta liknar delvis de resultat Patterson (2015) finner i sin studie, där han menar att chefer trycker undan osäkerhet för att hålla uppe en fasad av kompetens och självsäkerhet.

...och jag tycker också att arbetsmiljön för oss chefer inte diskuteras, på samma sätt, man är ganska hyschande om den. Det finns en mycket god, eller god...dålig så, men det finns en tystnadskultur i det... att vårt jobb kanske anses vara prestigesatt och då kanske man inte beklagar sig heller jättemycket över; aaa jag har så mycket och jag hinner inte. Det är lite skamligt liksom, så. (B1)

B2 anser istället att enda sättet som hen kan påverka sin arbetsmiljö är genom att helt enkelt bortprioritera sådant som inte anses angeläget. Hen upplever inget stöd från högre chef avseende avlastning utan *"...man får ta saken i egna händer"*. Exempelvis ser hen inte att all dokumentation uppfyller ett syfte utan får oftast förklaringen att *"...det måste finnas en systematik som man kan följa"* vilket i sin tur leder till bortprioriteringar inom det området. Respondenten förklarar att om hen skulle haft mer tid genom avlastning, skulle den tiden kunna gå åt till att skapa meningsfulla relationer med medarbetarna, samt möjlighet till en bättre insikt i det dagliga arbetet på verksamheterna. Även A1 är inne på samma spår och beskriver att genom att stötta medarbetare, och ge dem rätt förutsättningar för utveckling till mer självgående

arbetsgrupper, kan detta påverka hens arbetsmiljö till det bättre. Dock förklarar respondenten att ”...*det ligger kanske lite för mycket administration på oss, så att man inte alltid får den här chansen att vara chef, så...man hinner inte vara där på det sättet som kanske skulle behövas*”.

På så vis tycks respondenterna A1 och B2 resonera på samma sätt, där de menar att på grund av arbetsbelastningen i form av dokumentation, kan de inte stötta sina medarbetare i någon större utsträckning. Chefers upplevelse att det ligger på dem att skapa rätt förutsättningar för varje medarbetare samtidigt som kraven från ledningen också tydligt ligger i den systematiska dokumentationen, liknar resultaten i flera tidigare studier (jfr. Thylefors, 2022; Tsui & Cheung, 2004; Turato et al., 2022). Tavabie och White (2020) fann bland annat i sin studie att en mer omfattande medarbetarkunskap ledde till lägre arbetsbelastning för cheferna, men även för annan administrativ personal. Detta kan tolkas som att medarbetare skulle kunna bidra mer på sina verksamheter om cheferna hade tid över för att samtala med dem och mer ingående kartlägga deras kompetensområden. På så vis skulle i sin tur administratörer kunna avlastas, sett till enklare arbetsuppgifter, och finnas mer tillgängliga för cheferna.

Enligt krav-, kontroll- och stödmodellen kan man tolka det som A1 och B2 uttrycker att kraven i form av dokumentation är höga. Samtidigt beskriver B2 det som att genom brist på stöd avseende avlastning, kan hen kontrollera sin arbetsmiljö genom att sonika bortprioritera sådant som hen inte anser är av en väsentlig karaktär. A1 resonerar å ena sidan att hen kan påverka sin arbetsmiljö sett till medarbetargrupperna, samtidigt som å andra sidan hen upplever att det inte finns tid (på grund av dokumentation), att finnas till för sina medarbetare. På så vis kan man tolka det som att B2 bemöter de höga kraven, i form av dokumentation, genom kontrollen och möjligheten till att bortprioritera arbete. B2 har i sådana fall en form av ett aktivt arbete, sett till modellen, och möjligheten att påverka sin arbetsmiljö. A1 å andra sidan kan tolkas ha ett spänt arbete då de höga kraven i form av dokumentation, inte kan påverkas av respondentens feltolkade möjlighet att påverka genom sina medarbetargrupper.

Enligt modellen kan svaret från A2 tolkas som att hen upplever ett krav att ständigt vara informerad om statusen i sina medarbetargrupper, genom en god planering bland annat. Dock hamnar detta allt för ofta i obalans då hen upplever att hen inte kan påverka de oförutsedda händelser som sker och kräver omedelbar uppmärksamhet.

6 Diskussion

I detta avsnitt sammanfattas de resultat och analys som denna studie har lett till. En diskussion förs kring resultatet och den valda metoden, samt ett förslag på vidare forskning erbjuds.

6.1 Sammanfattning av resultat och analys

Syftet med denna studie var att undersöka hur första linjens chefer inom kommunal LSS-verksamhet upplever sin arbetsmiljö. De frågeställningar studien ämnade besvara var, 1) hur upplever första linjens chefer inom LSS sin arbetsmiljö avseende arbetsbelastning och socialt stöd? och 2) vilka organisatoriska åtgärder upplever första linjens chefer inom LSS, erbjuds av verksamheten för att motverka hög arbetsbelastning samt erbjuda stöd? Det empiriska materialet har tematiserats utifrån detta syfte och tolkats utifrån valt teoretiskt ramverk, Karasek och Theorells krav-, kontroll- och stödmodell (1990).

Sammanfattningsvis har respondenterna i denna studie varit samstämmiga i ett flertal upplevelser kring den egna arbetsmiljön främst sett till arbetsbelastning, de höga krav som ställs samt stödfunktioners bristande stöd. Även en rolltydlighet kopplat till chefsrollen kunde identifieras, detta då tydliga arbetsbeskrivningar saknas. Sett till den teoretiska referensramen kan första linjens chefer inom LSS tolkas ha en spänd arbetsmiljö där risk för psykosociala påfrestningar föreligger. Detta då *kraven* kopplat till arbetsbelastning och mer specifikt arbetsuppgifter i form av dokumentation, är höga och svåra att påverka på något adekvat sätt. Därav upplevs även *kontrollen* över den egna arbetsmiljön nästintill utebliven och i kombination med ett lågt *stöd* från högre chefer, främst för de mer yrkeserfarna första linjens cheferna, leder detta sammanslaget till en obalanserad arbetsmiljö. Dock är respondenterna eniga i beskrivningen om att ett gott kollegialt stöd går att finna, och detta kan tolkas delvis väga upp för det bristande stödet från högre chefer.

6.2 Resultatdiskussion

Resultaten i denna studie har tidvis varit av en tämligen blandad karaktär. Detta kan bero på att även om respondenterna delar arbetsplats och arbetar inom samma kommun, är de ändå olika som individer. Deras *inställning* till diverse utmaningar och hinder

upplevdes olika, samt hur väl de kunde sätta gränser och lämna arbetet på arbetet. Tidigare forskning har haft en tendens att belysa just de individuella egenskaper chefer och ledare besitter, snare än att se till den kontext de verkar inom (Corin & Babapour Chafi, 2022). Därav kan denna studie ses fylla den kunskapslucka som påtalas allt oftare nuförtiden, nämligen att blicken bör vändas mot organisationens betydelse.

Sett ur ett samhällsperspektiv är det viktigt att diskutera det denna studie uppmärksammar – att första linjens chefer inom LSS upplever sig ha en hög arbetsbelastning och inte nog med möjlighet att påverka densamma. Det har tidigare i studien konstaterats att chefers arbetsmiljö har en påverkan på medarbetares arbetsmiljö, och i förlängningen även påverkar det människonära arbetets kvalitet (jfr. Elofsson et al., 2015; Tham & Strömberg, 2020; Thylefors, 2022). Således är det intressant att lyfta vilka konsekvenser detta har för samhället, men även för enskilda individer. Exempelvis bör man se till antalet sjukskrivningar bland första linjens chefer till följd av arbetsmiljön; hur detta kan leda till personalbrist bland cheferna och i förlängningen ytterligare påverka verksamhetens kvalitet. Allt detta sammanslaget leder också till ekonomiska konsekvenser; å ena sidan för den enskilda individen och å andra sidan för arbetsgivaren, men i längden även för samhället. Därav bör åtgärder gällande första linjen chefers arbetsmiljö implementeras redan på en politisk nivå och röster har höjts avseende första linjen chefers arbetsmiljö vilket bland annat Corin och Babapour Chafi (2022) rapporterar om. Enligt dem var Västra Götalandsregionen den första region att införa ett maxantal medarbetare per chef på mellan 10-35 medarbetare. Fackförbundet Vision (2022) påtalar istället att de uppmärksammat att få kommuner har ett maxantal på hur många medarbetare en chef bör ha och även där maxantal finns, följs dessa riktlinjer ändå inte.

Utöver antal medarbetare skriver exempelvis Myndigheten för vård- och omsorgsanalys (2021) att även ett större behov av stöttning avseende ledarskapet efterfrågas. Enligt rapporten erbjuds det, för tiden för deras kartläggning, ledarskapsutbildningar inriktade mot vård och omsorg på endast ett av tre lärosäten i Sverige. Samtidigt skriver Arvidsson (2019) att LSS-verksamheterna, offentliga och privata tillsammans, utgör ett av de största yrkesområdena i Sverige. Behovet av mer omfattande ledarskapsutbildningar kan på så vis tolkas befogat. Med det i åtanke inges ännu större förståelse på vilken inverkan på samhället första linjens chefer har.

Baserat på denna studie samt tidigare forskning går det således att förstå första linjen chefers arbetsmiljö som ett komplext åtagande, vilket kan ses påverka samhället på flera nivåer; cheferna själva, medarbetare och användare av verksamheterna de arbetar inom.

6.3 Metoddiskussion

Jag har resonerat kring huruvida det är lämpligast att utgå ifrån den semistrukturerade intervjuformen vid denna typ av studie. Då det föreligger möjlighet för respondenterna att leda intervjun i den riktning de vill genom följdfrågorna, inhämtas mycket material kring de huvudsakliga teman. Även om detta bidrar till att sätta respondentens svar i en slags kontext, leder det även till en stor del material som inte får plats i studien och således inte kan hanteras fullt ut.

Tankar kopplade till det faktum att två av intervjuerna genomfördes via telefon har också reflekterats kring. Intervjuer via telefon leder till att kroppsspråk och mimik går förlorad. Jag har därför medvetet sammanfattat och återberättat den information som uppfattats från respondentens sida, för att minska risken för missförstånd och ge respondenten möjlighet att korrektera den lämnade informationen.

Resultatet kan även upplevas tämligen negativt på det viset att få eller inga positiva aspekter av första linjen chefers arbetsmiljö belyses. Studiens syfte och frågeställningar ledde till de resultat som presenterats, men fler positiva kopplingar skulle möjligtvis kunna lyftas. Studiens syfte var dock inte att varken leta efter positiva eller negativa återberättelser, utan att återberätta det som faktiskt sagts, hur det än har presenterats.

6.4 Förslag på vidare forskning

Personalomsättningen bland första linjens chefer är ett befäst problem vilket tidigare forskning visar på (Cregård & Corin, 2019; Corin et al., 2016). Dock har det i denna studie framträtt att även personalomsättning i stödfunktionerna kan ses ha en inverkan på chefernas arbetsbelastning och i förlängningen deras arbetsmiljö. Genom att stödfunktionerna måste vara insatta i chefernas verksamheter, går kunskap förlorad med personal som lämnar, samt att nya arbetssätt måste upprättas mellan chefer och nyttillkommen personal inom stödfunktionerna. Därav lämnas förslag på vidare forskning sett till denna aspekt av stödfunktionerna; deras faktiska stödförmåga och hur den kan vidareutvecklas.

Referenser

- Arbetsmiljöverket. (2022). (10 februari 2023) *Arbeta med arbetsmiljön*.
<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-med-arbetsmiljon/>
- Arbetsmiljöverket. (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö* (AFS 2015:4).
https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf
- Arvidsson, P. (2019) *Från policy till praktik – en studie om organisering inom LSS-området*. (Publikationsnr. 2019:3) [Licentiatt uppsats, Malmö Universitet].
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber
- Corin, L., & Babapour Chafi, M. (2022). *Betydelsen av antalet medarbetare per chef – en kunskapssammanställning*. Västra Götalandsregionen, Institutet för Stressmedicin.
<https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/hos4380-250679164-21269/surrogate/Betydelsen%20av%20antal%20medarbetare%20per%20chef%20Kunskapssammanstallning%20DEL%20I%20och%20II%20220516.pdf>
- Corin, L., & Berntson, E., & Härenstam, A. (2016). Managers' Turnover in the Public Sector—The Role of Psychosocial Working Conditions. *International Journal of Public Administration*, 39(10), 790-802. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1035786>
- Corin, L., & Björk, L. (2016). Job Demands and Job Resources in Human Service Managerial Work An External Assessment Through Work Content Analysis. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(4), 3-28. <https://doi.org/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), 158-176.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1563749>

Elofsson, S., Lundström, T., & Shanks, E. (2015). High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation. *European Journal of Social Work*, 19(5), 664-678. <https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1032894>

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

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 reviderade uppl.). Studentlitteratur

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys. (2021). *Läget för ledarna* (2021:3). <https://www.vardanalys.se/rapporter/laget-for-ledarna/>

Patterson, F. (2015) Transition and Metaphor: Crossing a Bridge from Direct Practice to First Line Management in Social Services, *The British Journal of Social Work*, 45(7), 2072-2088. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu034>

Shanks, E., Lundström, T., & Wiklund, S. (2015). Middle Managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *The British Journal of Social Work*, 45(6), 1871-1887. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu061>

Skagert, K., Dellve, L., & Ahlborg, G. (2011). A prospective study of managers' turnover and health in a healthcare organization. *Journal of nursing management*, 20(7), 889-899. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01347.x>

Socialstyrelsen. (2021). *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer: Kartläggning av första linjens chefer i äldreomsorgen* (Artikelnummer 2021-8-7524). <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-8-7524.pdf>

Tafvelin, S., Isaksson, K., & Westerberg, K. (2018). The First Year of Service: A Longitudinal Study of Organisational Antecedents of Transformational Leadership in the Social Service Organisations. *The British Journal of Social Work*, 48(2), 430-448. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx038>

Tavabie, J., A., & White, P. (2020). Competency-based training for the non-clinical workforce – A feasibility study, using a unique competency framework and career pathway. *Education for Primary Care, 31*(3), 169-175.

<https://doi.org/10.1080/14739879.2020.1727779>

Tham, P., & Strömberg, A. (2020). The Iron Cage of Leadership: The Role of First-line Managers in Child Welfare. *British Journal of Social Work, 50*(2), 369–388.

<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz156>

Thylefors, I. (2022). *Chef och ledarskap inom välfärdssektorn*. Natur och kultur.

Tsui, M., & Cheung, F., C., H. (2004). Gone with the Wind: The Impacts of Managerialism on Human Services. *The British Journal of Social Work, 34*(3), 437-442.

<https://doi.org/10.1093/bjsw/bch046>

Turato, G., Whiteoak, J., & Oprescu, F. (2022). Allied health front-line manager perceptions of factors impacting workplace morale and burnout risk. *Journal of Health Organization and Management, 36*(7), 857-874. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2021-0355>

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

https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf

Vision. (1 september 2022). *Få kommuner har maxgräns för antal medarbetare för chef*. <https://via.tt.se/pressmeddelande/fa-kommuner-har-maxgrans-for-antal-medarbetare-for-chef?publisherId=1565293&releaseId=3329291> (Hämtad 14 maj 2023)

Bilaga 1 – Informationsbrev



Akademien för hälsa och arbetsliv

Studie avseende arbetsmiljön för första linjens chefer inom LSS-verksamhet

Syftet med denna studie är att få en fördjupad insikt i hur första linjens chefer inom LSS-verksamhet upplever sin arbetsmiljö sett till arbetsbelastning och socialt stöd.

Studien är ett examensarbete på grundnivå och är en del av utbildningen till socionom vid Högskolan i Gävle. Studien kommer att genomföras med intervjuer under april 2023. Intervjun kommer att beröra din upplevelse av din egen arbetsmiljö. Intervjun beräknas ta mellan 45 - 60 minuter på en tid och plats som Du bestämmer. Intervjun kommer, vid samtycke, att spelas in och skrivs ut i text.

Den information som Du lämnar kommer att behandlas säkert och förvaras inlåst så att ingen obehörig kommer att få ta del av den. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ kan identifieras. Studiens resultat kommer att presenteras i form av en muntlig presentation till andra studerande, samt i form av ett examensarbete. När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Högskolan i Gävle. Inspelningarna och den utskrivna texten kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt. Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att få en kopia av arbetet.

Deltagandet är helt frivilligt och Du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Om Du vill medverka i denna studie, vänligen kontakta mig snarast möjligast för att hitta passande tid och plats för intervju. Har Du några övriga frågor är Du välkommen att höra av dig.

Edita Papic
Student
edita_swe@hotmail.com
072-313 74 25

Bilaga 2 – Samtyckesblankett



Akademien för hälsa och arbetsliv

Samtyckesblankett

Jag har tagit del av syftet med studien ”Arbetsmiljön för första linjens chefer inom kommunal LSS-verksamhet” och vill frivilligt bidra som respondent.

Studiens syfte är att få en fördjupad insikt i hur första linjens chefer inom LSS-verksamhet upplever sin arbetsmiljö sett till arbetsbelastning och socialt stöd.

Resultaten från intervjun kommer att förvaras på sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Resultaten kommer även att användas endast för avsett syfte i denna studie och ej delas med andra utomstående parter. Informationen samt respondenten kommer att anonymiseras så att inga uppgifter kan kopplas till respondenten. Samtligt inspelat och transkriberat material kommer att förstöras i samband med att studien slutförs.

Jag har blivit informerad om att jag när som helst kan avbryta mitt deltagande och att den information jag redan kan ha angett således återkallas.

Ort/Datum _____

Namnsteckning _____

Namnförtydligande _____

Bilaga 3 – Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrundsinformation

- Hur länge har du arbetat inom denna verksamhet?

Arbetsbelastning

- Hur ser en normal arbetsdag ut för dig?
- Vad innebär ditt arbetsansvar?
- Vilka arbetsuppgifter faller inom ditt arbetsansvar?
- Hur upplever du din arbetsbelastning?
- Hur upplever du att din arbetsbelastning varierar över tid?
- Vilka krav uppfattar du ställs på dig som chef?
- Hur upplever du att arbetsbelastningen påverkar ditt ledarskap?

Övergång till socialt stöd. Med socialt stöd avses verksamhetens och högre chefers stöd vid exempelvis svåra situationer i form av handledning, stödsamtal eller liknande. Det kollegiala stödet avser en mer vardaglig form av stöttande reflektioner kring gemensamma utmaningar inom verksamheten.

Socialt stöd

- Hur upplever du det sociala stödet från högre chefer på din arbetsplats?
- På vilket sätt anser du att verksamheten är behjälplig i utmanande situationer som du inte kan hantera själv?
- Hur ser möjligheten ut att komma i kontakt med högre chefer vid behov?

- Hur upplever du det kollegiala stödet på arbetet?
- Hur upplever du att arbetsbelastningen påverkar det kollegiala stödet?

Övergång till organisatoriska åtgärder. Med organisatoriska åtgärder avses vad verksamheten tillhandahåller för att åstadkomma en balanserad arbetsbelastning samt hur de stöttar cheferna i deras roll.

Organisatoriska åtgärder

- Vilka organisatoriska möjligheter finns för att tillhandahålla en balanserad arbetsbelastning? *Hur pass åtkomliga är i så fall dessa åtgärder?*
- Hur upplever du att eventuella stödfunktioner, såsom stöd med exempelvis IT eller ekonomi, påverkar din arbetsbelastning?
- Vilket stöd upplever du att du får av verksamheten i din chefsroll?
- Hur upplever du att du kan påverka din arbetsmiljö?
- Hur hanterar du utmaningar på arbetet och vad kan du tänkas behöva för att klara av dem?