

Beteckning:



**Institutionen för vårdvetenskap och sociologi**

**Chefer ska finnas där när man behöver dem  
- en intervjustudie bland omsorgspersonal**

*Sandra Bengtsson och Birgitta Bydén  
Juni 2009*

C-uppsats 10p  
Social Omsorg

**Sociala Omsorgsprogrammet 120 p  
Handledare: Åsa Vidman  
Examinator: Fereshteh Ahmadi**

## **Förord**

Med detta förord vill vi passa på att tacka våra nära och kära som stöttat oss i vårt arbete med denna studie. Vi vill också tacka de som medverkade i intervjuerna. Framförallt vill vi tacka vår handledare Åsa Vidman som på alla sätt hjälpt och stöttat oss samt funnits där när vi i tid och otid behövt henne.

## Sammanfattning

Syftet med vår studie har varit att undersöka hur personal uppfattar att de påverkas av en chefs tillgänglighet. Vår undersökning bestod av kvalitativa intervjuer med sex personal på tre olika arbetsplatser inom kommunal äldreomsorg. Våra intervjuer var halvstrukturerade för att ge informanterna möjlighet till egen reflektion och för att ge intervjun en öppen karaktär. Intervjuerna bestod av olika teman som vi valde utifrån våra frågeställningar. Nyckelorden uppstod vid intervjuerna. När vi tolkade vårt empiriska material använde vi oss av kvalitativ metod. Det resultat som uppstod var att personal saknade chefs tillgänglighet. Generellt ansåg de att det kunde vara svårt att nå chefen. De tillfällen de träffade sin chef ansåg de vara för få eller för korta. När personalen hade sin chef tillgänglig uppfattade de ofta att chefen inte lyssnade på dem eller att de inte fick det stöd de ansåg sig behöva. Flera upplevde även att de inte blev tagna på allvar av sin chef. De saknade även bekräftelse och beröm från sin chef i sitt arbete. Bekräftelse och beröm fick de oftast från omsorgstagarna och från arbetskamraterna. Informanterna hade egna ursäkter till otillgängligheten hos chefen. Ursäkterna var att chefen har hög arbetsbelastning vad gäller många möten, för stort personalansvar samt för många administrativa uppgifter. Personalen vill ha en chef som är trygg och har struktur samt är delaktig och tar ansvar.

Nyckelord: tillgänglighet, ledarskap, ansvarskänsla, arbetsglädje, stöd, uppmuntran, hälsa och ohälsa, lyssnande

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>s. 5</b>
Problemformulering.....	s. 6
Syfte och frågeställningar.....	s. 6
Uppsatsens disposition.....	s. 6
<b>2. Bakgrund.....</b>	<b>s. 8</b>
Chefens tillgänglighet.....	s. 8
Ansvarskänsla.....	s. 9
Hälsa och ohälsa.....	s. 9
Arbetsglädje.....	s. 10
Chefens betydelse.....	s. 11
Stöd och uppmuntran.....	s. 12
<b>3. Metod.....</b>	<b>s. 13</b>
Informanterna.....	s. 13
Intervjuerna.....	s. 13
Analysmetod.....	s. 14
Validitet och reliabilitet.....	s. 15
Forskningsetiskt ställningstagande.....	s. 16
<b>4. Resultat och analys.....</b>	<b>s. 17</b>
Tillgänglighet.....	s. 17
Stöd och uppskattning.....	s. 18
Lyssnande.....	s. 21
Ansvarskänsla.....	s. 22
Arbetsglädje.....	s. 23
Hälsa och ohälsa.....	s. 24
<b>5. Avslutande diskussion.....</b>	<b>s. 26</b>
<b>6. Referenser.....</b>	<b>s. 28</b>
<b>Bilagor</b>	
Informationsbrev.....	s. 30
Intervjuguide.....	s. 32

## 1. Inledning

Denna uppsats handlar om hur personal uppfattar att de påverkas av en chefs tillgänglighet. Vad vi menar med tillgänglighet är, när personalen anser att de har behov av att träffa eller prata med sin chef så går det att få tag i denne. Csikszentmihalyi (2004) menar att cheferna har en stor del i hur deras anställdas mående är och att cheferna måste acceptera att deras första ansvar är de anställdas känslomässiga välbefinnande. För att uppnå detta menar Angelöw (2006) att en chef bör finnas tillgänglig för sin personal. Arbetet bestämmer i stor utsträckning hur livet ter sig, arbetet kan vara de mest glädjrika aspekterna i livet (Csikszentmihalyi, 2004). Johnsson m.fl. (2004) menar också att om personalen mår bra, mår organisationen bra och skapar förutsättningar samt lönsamhet. Hälsa i arbetslivet är ett tillstånd av välbefinnande, man har en arbetsförmåga som (om den används) ger arbetet och livet en mening. Man trivs med tillvaron och sig själv. För detta behövs bland annat ett konsultativt ledarskap som innebär att cheferna är möjliggörare och att de ger de anställda förutsättningar att lyckas, vilket kan vara svårt om chefen inte är tillgänglig (Ibid.).

Karasek och Theorell (1990) använder sig av krav-kontroll-stöd modellen när de beskriver psykosociala arbetsförhållanden. De menar att när arbetskraven ökar och man har obetydlig kontroll över sin arbetssituation medför det psykisk ohälsa. Å andra sidan om arbetskraven är för låga medför det passivitet vilket kan leda till att tidigare kunnande minskas och individen drabbas av inlärdd hjälplöshet. Om man har stöd från arbetskamrater och chefer kan man klara de höga arbetskraven (Ibid.). Följande utdrag är ett exempel på detta:

*”Enligt denna finns det i det ideala arbetet inga överkrav, bra beslutsutrymme och bra stöd från arbetskamrater och chefer. Vi har beskrivit mönstret av samband mellan spontana variationer i balansen mellan psykiska krav och möjligheter att kontrollera situationen den möjlighet till beslutsutrymme för individerna som arbetsorganisationen ger å ena sidan och en rad fysiologiska funktioner å den andra. När kraven stiger i förhållande till beslutsutrymmet kan man bland annat iaktta stigande blodtrycksnivåer under arbetstiden, sänkta plasmakoncentrationer av testosteron, försämrad sömn och ökad blodkoncentration av immunglobulin G”. (Theorell, 1996)*

Enligt Svenska kommuner och Landsting (SKL, 2009) har ohälsotalet minskat det senaste året i kommuner och landsting, men är fortfarande höga. Långtidssjukskrivna, det vill säga sjukskrivna mer än 90 dagar finns bland vård och omsorgspersonal och de står för flest sjukfall bland samtliga arbetsgrupper som finns med i AFA:s årsrapport från 2007. AFA försäkrar anställda inom kommuner och landsting (AFA, 2007).

Johnsson m.fl. (2004) menar också att ohälsotalet fortfarande är högt inom vård och omsorg och att det kan bero på de indragningar som gjordes för att bespara inom offentlig sektor. Under 1990-talet var det mestadels chefer som blev avskaffade vilket gjorde att arbetsbelastningen på de övriga cheferna blev högre. Tanken med indragningarna var att öka personalens engagemang och delaktighet. Resultatet blev det motsatta, istället för att öka personalens engagemang och delaktighet upplevde många av dem hjälplöshet och frustration. Brist på ledare kan skapa ohälsa bland sin personal (Ibid.).

I en skrift utgiven av Kommunala Företagens Samorganisation, KFS, har bl.a. Gunnar Aronsson intervjuats (KFS, 2005). Enligt intervjun finns det ringa forskning kring ledarskapets inverkan på hälsoläget bland de anställda. Han har i en egen publicerad studie kring långtidsfriskas arbetsvillkor funnit att ett av skälen är, att ha stöd från sin chef. Kommunal, som är den fackliga organisation som de flesta kvinnor med ökad ohälsa tillhör, menar att det viktigaste för att förebygga arbetsskador och sjukdomar är att ha ett väl fungerande och systematiskt arbetsmiljöarbete, och menar att där har chefen en nyckelroll. De tror att det behövs bra chefer (Ibid.). Det råder ofta stor förvirring om begreppen chef och ledare. Kommunal (2003) har tagit fram ett handlingsprogram som heter Heja Chefen - om ledarskap i vården. I den beskrivs begreppet chef som att vara formellt utsedd av ledning för att ta ansvar för ett definierat uppdrag. Ledare beskrivs som att kunna motivera personalen, få dem att växa samt ge dem förutsättningar att vilja och våga ta ansvar i sitt arbete. Det beskrivs även att det optimala uppnås när både chef och ledare förenas i samma person. I en artikel av Kerfoot (2000) beskrivs även John Maxwell att det är skillnad på ledare och chef. Han beskriver att ledarna är de som kan påverka personalen att ta en annan riktning, medan cheferna är de som upprätthåller riktningarna inom verksamheten (Ibid.). På grund av ovanstående har begreppen chef-ledare-chefskap-ledarskap och mellanchefer samma betydelse i denna studie. Med dessa begrepp avser vi dem som finns närmast personalen och som har verksamhets och budget samt personal ansvar. Begreppen vårdpersonal-personal-anställda-medarbetare har samma betydelse. Detta beroende på att i Kommunals (2003) handlingsprogram beskrivs det att medarbetare är ett allt vanligare ord för personal eller anställd men att orden har samma innebörd. I studien avser vi att vårdpersonal-personal-anställda och medarbetare är underordnad sin chef.

## **Problemformulering**

Det är ett högt ohälsotal bland vårdpersonal i omsorgsförvaltningen jämfört med andra förvaltningar i kommunen. Det vi valt att studera är något som angränsar till det höga ohälsotal som finns inom omsorgsförvaltningen och inte i andra förvaltningar. Vi har genom vår utbildning fått ökat intresse för ledarskap. Som tidigare skrivits har cheferna en betydande roll i hur deras anställda mår. Även chefens tillgänglighet har en betydelse för personalens mående. Vårt intresse och vår nyfikenhet väcktes inför problemet med det höga ohälsotalet vilket medförde att frågor uppstod.

## **Syfte och frågeställningar**

Som framgått ovan saknas kunskap om ledarskapets inverkan bland personalen. Syftet med denna uppsats är att studera hur personal uppfattar att de påverkas av en chefs tillgänglighet.

Studien utgår från följande frågeställningar:

Vilken uppfattning har personal om chefens betydelse?

Vad anser personal är en tillgänglig chef?

Vilka samband ser personal mellan sin ohälsa-hälsa och tillgänglighet till sin chef?

## **Uppsatsens disposition**

Uppsatsen är upplagd i kapitel enligt följande: Förutom detta inledande kapitel innehåller kapitel två tidigare forskning samt de teorier och begrepp som vi använder i uppsatsen. Kapitel tre tar upp val av metod, urval, om intervjuerna, om informanterna, uppsatsens

trovärdighet samt forskningsetik. Kapitel fyra innehåller resultat och analys därefter följt av sista kapitlet som är en avslutande diskussion.

## 2. Bakgrund

I det här kapitlet presenteras tidigare forskning och teorier som belyser områden som chefs tillgänglighet, ansvarskänsla, hälsa och ohälsa, arbetsglädje, chefs betydelse samt stöd och uppmuntran. Vi har utifrån våra frågeställningar valt teman som chefs tillgänglighet, hälsa och ohälsa samt chefs betydelse.

### **Chefs tillgänglighet**

Tullberg (2006) har bl.a. studerat vad personalen tycker är en bra chef. Syftet med hennes studie var att öka kunskap och förståelse för hur det goda ledarskapet skapas inom äldreomsorgen. Personalen beskriver att en bra chef ska vara lätt att få tag på och ska finnas till hands samt att det är ett problem när chefen inte har sitt arbetsrum på personalens arbetsplats. De beskriver också att i praktiken har det ingen större betydelse för graden av tillgänglighet, men symboliken är viktig (Ibid.). En annan studie som tar upp detta är Olssons (2001) om hur medarbetarna upplever det som ledarna gör. Han beskriver att personalen känner sig oinformerad när deras chef är otillgänglig, de får aldrig besked och för dem viktig information för att kunna arbeta. När de aldrig fick tag i chefen, vare sig via telefon eller på dennes kontor slutade personalen att engagera sig i arbetet (Ibid.).

Angelöw (2002) menar å ena sidan att det är bra för personalen att ha en tillgänglig chef, att dörren står öppen för den som vill prata och att personalen har någon som stöttar dem. Å andra sidan menar han att bristen på tid för chefen gör det svårare att vara tillgänglig. Han menar också att delegering av arbete till personalen skulle vara ett sätt att få tiden att räcka för chefen, att få tid till att lyssna på sin personal. När personalen har tilldelats nya arbetsuppgifter är det viktigt att chefen är tydlig så att personalen får klart för sig vad som ska göras. En annan viktig faktor är den vägledning och stöd personalen ges under tiden. Chefen bör vara tillgänglig om personalen behöver råd eller stöd (Ibid.). Ryan (2009) menar å ena sidan att stress kan vara bra för att bli en effektiv chef, att man blir mer fokuserad under stress. Men å andra sidan kan stress även ha en negativ inverkan. För att hantera stress på ett bra sätt menar han att chefen bör ha en överblick över vilka utmaningar denne kan ställas inför. Han menar också att det är viktigt att chefen är öppen för förslag från sin personal, desto fler idéer och möjligheter skapar man tillsammans (Ibid.).

Hilmarsson (2003) menar för att bli en bra chef krävs det att denne lyssnar på sin personal. Genom att lyssna förstår chefen det personalen säger och menar, chefen kan hantera svåra situationer eftersom lyssnande har en lugnande effekt. Lyssnande är även ett sätt att skapa goda relationer med ett gott samarbete tillsammans med personalen. Han menar även att om chefen har en sämre förmåga att lyssna, lyssnar chefen bara på fakta och inte på personalens känslor eller meningen med det som sägs. Detta kan leda till bristande samarbete från personalen och att relationer på längre sikt förstörs (Ibid.). Ekman (citerad i KFS 2005) instämmer med Hilmarssons (2003) resonemang om att prata med och lyssna till personalen är nyckeln till förtroende och respekt, vilket också skapar ett gott samarbete. Han anser att som chef måste man också vara öppen och tillgänglig för verksamheten beroende på att personalen vågar och vill delge chefen sina tankar samt problem.

## Ansvarskänsla

Svedberg (2007) menar att inom personalgrupper sjunker ofta ansvarskänslan drastiskt med tilltagande gruppstorlek för att man tänker ”*varför just jag när det finns så många andra*” (s. 147)? Men samtidigt förväntar sig alla att någon ska ta ansvar och ge verksamheten struktur. Personalen behöver i detta fall en chef som kan ta ansvar och som har en förmåga att skapa ordning samt lösa problematik som uppstår. Annars blir det lätt att ansvaret läggs på personalen och konflikter uppstår (Ibid.). I en artikel av Goldsmith (2009) har Ulrich m.fl. intervjuats om ledarskap. Ulrich m.fl. har studerat de grundläggande reglerna för ett bra chefskap. En av reglerna är att ha förmågan att engagera sin personal och skapa personlig lojalitet. De menar också att chefen ska kunna genomföra en förändring på ett bra sätt samt delegera ansvar (Ibid.). Det sistnämnda håller inte Bastin (2003) riktigt med om. Hon arbetar med arbetsmiljöstatistik vid Statistiska centralbyrån och enligt henne förorsakar de allt högre kraven i arbetslivet ökade besvär och ökad sjukfrånvaro. Hon menar att sjukfrånvaron ökar mest bland kvinnor, då man känner höga krav, både i arbetet och hemma. Hon menar också att personalförändringar och omorganisationer kan orsaka ökad osäkerhet och ökad arbetsbelastning med påfrestning för de anställda. Det är därför viktigt att ha en chef som är tillgänglig och lyhörd och som kan ge stöd åt personalen. Det är även viktigt att chefen arbetar för att minska personalens arbetsbelastning och på så sätt minska ansvarskänslan, vilket i framtiden skulle minska känslan av osäkerhet och antalet sjukskrivna (Ibid.). Denna problematik har beskrivits i studien av Tullberg (2006) som tidigare nämnts. Bland personalen som intervjuades var det flest som arbetade inom de kommunala boendena som påpekade att inom vården orkade man inte jobba heltid. De argumenterade om ständig underbemanning om brist på förståelse från omgivningen (cheferna) och att dessa egentligen inte vet vad man gör och vilken arbetsbelastning man har (Ibid.).

Hjalmarson (2005) menar att det är skillnad på ansvarstagande och ansvarskänsla. Ansvarstagande sker i ett aktivt agerande som inte enbart får vara känslostyrt. I en verksamhet där det görs nedskärningar av resurser utan att arbetsuppgifterna setts över, arbetar personalen automatiskt hårdare än tidigare. Han menar också att om det inte finns tid för uppföljning för personalen att samtala med chefen om arbetsbelastningen kan det resultera till att personalen känner ansvarskänsla inför verksamheten och riskerar ökade risker för stress samt ohälsa (Ibid.).

## Hälsa och ohälsa

Johnsson m.fl. (2004) menar att ett bra ledarskap utifrån personalens hälsa handlar om att skapa de förutsättningar som krävs för att personalen ska kunna utveckla sin energi och sina mål eftersom det är personalens samlade energi som skapar en organisations framgång. Han menar också att en bra ledare är någon som är lyhörd för hur personalen mår, konsekvent och tydlig samt har en balans mellan känsla och tanke (Ibid.). För att lyckas med detta menar Svedberg (2007) att chefen inte bör bli för mycket ”kompis” med sin personal. Det är svårt för en chef att ha en professionell distans i relationen till personalen om man är ”kompis” med dem. Ett ledarskap som byggs på vänskap snarare än respekt och kompetens kan medföra en negativ inverkan på personalen (Ibid.).

Aronsson och Lindh (2004) har bl.a. studerat långtidsfriskas arbetsvillkor, huvudfrågan i studien handlade om vilka arbets- och privata förhållanden som ökar sannolikheten för att en individ skall vara långtidsfrisk. Det visade sig att en av de viktigaste faktorerna för att personalen ska hålla sig friska var att de fick stöd av chefen. Av dem som är långtidsfriska

upplevde 42 procent att de alltid kan få stöd vid besvärliga situationer. Bland dem som aldrig upplever att de får stöd är bara 20 procent långtidsfriska. De beskriver även i studien att allt ansvar inte kan ligga på cheferna, det måste finnas möjlighet för dem att balansera kraven på kvalitet och resurser. För att lyckas balansera kraven bör cheferna i sin tur ha en dialog över sina arbetsvillkor med deras chefer (Ibid.).

Larsson (2008) har studerat om och hur mellanchefer inom vård och omsorg kan arbeta med att organisera för en hållbar verksamhetsutveckling. Några viktiga resultat som kom fram var att mellancheferna såg den begränsade ekonomin som ett stort hinder, men det var inte en avgörande svårighet för dem att utveckla personalen och verksamheten. Hon menar att svårigheten handlade om att personalen visade ett motstånd till att delta i ett utvecklingsarbete, vilket mellancheferna såg som negativt. Mellancheferna menade att delaktighet bland personalen var ett måste i ett hållbart utvecklingsarbete. Av resultatet i studien framkom det även att mellancheferna kan bidra till att personalen känner delaktighet och att personalen måste känna en trygghet på arbetsplatsen för att må bra samt att mellancheferna motiverar personalen genom att ge dem ansvar och belöningar (Ibid.). Som tidigare nämnts är det fortfarande ett högt ohälsotal inom kommuner och landsting. Men enligt SKL (2009) har sjukskrivningarna minskat. Anledningen till detta kan vara att i slutet av 2006 beslutades att både dagar med sjukpenning och sjukersättning skulle bli mindre på grund av att på så sätt minska det höga ohälsotalet. Innan beslutet fattades gick sjukpenningdagarna ned medan sjukersättningen ökade. I början av 2007 hade ohälsotalet sjunkit till strax under 40 dagar enligt SKL (2007). Statistiken visar att antal sjukpenningdagar i februari månad 2009 har minskat med 17,9% i landet jämfört med samma period fjol (SKL, 2009).

## Arbetsglädje

Angelöw (2006) menar att arbetsglädje är ett nyckelord för att man ska utföra ett bra arbete samt att chefen har en betydande roll i om personalen känner arbetsglädje eller inte. Han menar att därför är det viktigt att man som personal har en tillgänglig chef. Chefen kan också ta initiativ till att driva och strukturera upp arbetsglädjearbetet. Detta förutsätter att cheferna ges den möjligheten, att de har ett rimligt antal underställd personal. Han menar också att det är viktigt att chefen är en förebild i arbetsglädjearbetet och fungerar som ett gott föredöme samt vara medveten om att handlingar är kraftfullare än ord. Men å ena sidan har varje personal ansvar för sin egen arbetsglädje å andra sidan är det chefens uppgift att skapa förutsättningar för större arbetslust (Ibid.). Detta är något som Hjalmarson (2005) håller med om. Han anser inte att chefen ska bära hela ansvaret för att personalen känner arbetsglädje, han menar att personalen ska verka för sin egen arbetsglädje, att de ska begära det de behöver för att glädjas på och av jobbet. Förutsättningen för att det ska fungera är att chefen bör lyssna till sin personal och ge dem de "verktyg" som var och en behöver för att känna arbetsglädje (Ibid.).

Tollgerdt-Andersson (2006) har gjort en jämförande studie med hög och låg sjukfrånvaro på arbetsplatser inom offentliga sektorn. Vid de enheter som hade en låg sjukfrånvaro kände chefen lust i jobbet och hade humor, ställde krav, är tydlig och målinriktad samt vill ha ordning och reda. De gav personal frihet under ansvar. Enheter med hög sjukfrånvaro hade chefer med stor ambition att finnas tillgänglig för sin personal och lägga stor vikt på att arbeta med personalens bästa och att de ska vara delaktig (Ibid.). När Angelöw (2002) diskuterar vad som behövs för att få en framgångsrik arbetsplats och personal som mår bra, menar han att det krävs att chefen har god kunskap om hur människor fungerar samt sätta sig in i olika faktorer

som motiverar till högre arbetsglädje. Han menar även att det är viktigt att ha positiva förväntningar och våga lita på sin personal samt lyssnar på och uppmuntrar initiativ från personalen. Det är också viktigt att skapa tillfällen för samtal om såväl glädjeämnen som svårigheter i arbetet och visa personalen sin uppskattning (Ibid.).

## **Chefens betydelse**

Stora delar har tidigare forskning visat att en chef har en positiv inverkan på sin personal. Kanste m.fl. (2007) menar att chefskapet bidrar till det mesta som sker inom verksamheten. Att ha bra stöd och få handledning av chefen ökar personalens välbefinnande samt arbetsglädje på arbetet (Ibid.). Trots detta finns det idealister som hävdar att ledarskap inte är nödvändiga, argumenten till detta är att i en jämlik organisation där alla har lika värde behövs inga chefer (Svedberg, 2007). Angelöw (2002) delar inte den uppfattningen med Svedberg (2007). Han menar att chefskapets utformning har en stor betydelse för sin personal. Ett konstruktivt ledarskap skapar förutsättningar för en dialog där ledaren är lyhörd för synpunkter och är öppen för diskussioner. Det innebär också som chef att vara uppmärksam på olika stressreaktioner hos personalen för att i tid se signalerna om någon i personalen mår dåligt och sätta in åtgärder. En central faktor i ett konstruktivt ledarskap är att ge uppskattning till sin personal. Det bidrar till att personalen får en hoppfull inställning till arbetet, får ett ökat välbefinnande, stärker deras självförtroende och skapar motivation. Det ökar också förståelsen hos personalen om de handlingar som bidrar till utveckling och framgång. Han menar även att, för att få personalen i en organisation att må bra och trivas krävs det att chefen har god kunskap om hur personalen fungerar och reagerar. För att kunna skapa friskare arbetsplatser är det viktigt med ett gynnsamt samarbetsklimat. För att uppnå ett gynnsamt samarbetsklimat är det viktigt med delaktighet, ledarskapets betydelse m.m. (Ibid.).

Hilmarsson (2003) menar att ge beröm till människor handlar om att bidra till deras välmående och utveckling. I detta fall är människorna personalen och det är chefen som bör ge beröm för att deras välmående och utveckling på arbetsplatsen, vilket också innebär att få beröm av sin chef har en betydande roll för personalen. Han menar även att ge beröm kan bidra till att motivera personalen, ge personalen självförtroende och få personalen att förstå de handlingar hon/han utför samt vad som leder till dennes utveckling (Ibid.). Ekman (citerad i KFS 2005) instämmer med detta och menar att en bra chef ska kunna ge beröm till sin personal. Han menar också att personalen kan göra fel och att chefen då ska framföra kritik till sin personal, men den ska framföras på rätt sätt. Det är viktigt att inte framföra kritiken öppet bland andra i personalgruppen, chefen bör enbart ta det med vederbörande personal (Ibid.).

Tollgerdt-Andersson (2006) som tidigare nämnts beskriver, att i gruppen med hög sjukfrånvaro bland personalen beskrev cheferna sina svagheter som otydlig, velig och luddig. Det tog lång tid innan beslut fattades i verksamheten och det handlade ofta om en försiktighet samt rädsla för att köra över personalen. Cheferna beskrev det som betungande att ta hänsyn till varje enskild personal, samtidigt som lagar och ekonomi ska följas. Många i gruppen med låg sjukfrånvaro bland personalen beskrev sina svagheter med att de inte tycker om att detaljstyra, vilket kan medföra en svaghet beroende på att personalen förväntar sig det ibland. De beskrev också att de var väldigt engagerade i olika saker och hade mycket på gång, vilket kunde medföra att det var svårt att begränsa sig. Några av cheferna säger att det är en svaghet att de ibland kan känna irritation över att personalen inte på ett tillfredsställande sätt utför vad som ska göras (Ibid.).

## Stöd och uppmuntran

Angelöw (2002) menar att ett stödjande och uppmuntrande ledarskap gör att medarbetarna känner välbefinnande med sitt arbete. Enligt en studie av Connolly (2008) är det fler än fyra av tio vårdpersonal som inte rapporterar fysiska eller verbala övergrepp som sker i samband med arbetet som personalen utför. Anledningen är att de inte känner något stöd från sina chefer och övergreppen har blivit en del av deras vardag (Ibid.). En studie som berör detta är Olsson (2001) som tidigare nämnts. Personalen beskriver att cheferna försvinner från deras befattningar och försvinner från arbetsplatsen. Det har en negativ inverkan på personalen att inte ha en chef, det skapar en stor osäkerhet. I studien beskrivs det även att personalen inte får uppskattning av sin chef och att det resulterar till att de inte gör ett bra jobb.

Utifrån några äldreomsorgschefer egna beskrivningar av hur de i praktiken bedriver sitt ledarskap har Henriksson och Wennberg (2009) i sin rapport undersökt om det går att finna gemensamma faktorer för att lyckas med att vara chef och leda inom äldreomsorgen. I diskussionen av rapporten menar författarna genom de intervjuade cheferna att ett lyckat och hållbart ledarskap byggs upp på att möta varje medarbetares behov och resurser samt att kunna ta detta i det dagliga arbetet. De intervjuade cheferna anser att ge stöd och uppmuntran i olika arbetssituationer som mycket viktigt för att få en engagerad och kunnig personal. Henriksson och Wennberg menar att var vi människor än befinner oss i en organisation, har vi ett grundläggande behov av att känna oss duktiga och vara behövda (Ibid.). Detta kan sammanfattas genom Tullbergs (2006) definition av ett lyckat ledarskap. Ett lyckat ledarskap är det ledarskap som medarbetarna anser är tillfredställande och där cheferna också uppfattar sin arbetssituation som tillfredsställande och möjlig (Ibid.).

Astvik (2002) har i sin rapport med fokus på svåra omsorgsrelationer, visat hur betydande stöd är för personal i sitt arbete. När uppskattning och bekräftelse endast kommer från omsorgstagarna och inte från arbetsgivaren finns det risk att omsorgstagarna får ett alltför stort och omöjligt ansvar. Träffar med sin chef där personalen ges möjlighet att prata om problem som gäller svåra möten med omsorgstagare ansågs vara för få och på för kort tid. När personal inte känner sig sedda för det arbete de utför känner de sig utsatta. När det kombineras med att organisationen inte bryr sig upplever de att inte vara värdefulla och viktiga. En viktig aspekt för att undvika att relationen till vårdtagarna blir villkorlig är att arbetsgivaren visar uppskattning i form av lön, status och professionell bekräftelse (Ibid.).

### 3. Metod

Vi har valt kvalitativt angreppssätt för att få svar på vårt syfte. Kvalitativ forskning syftar till kvalitativa texter i stället för kvantitativa data. Kvalitativa forskningsintervjun erhåller beskrivningar av den intervjuades livsvärld för att sedan tolka det beskrivna fenomenets mening. Den kvalitativa forskningsintervjun söker förstå perspektivet ur de intervjuades synvinkel, utveckla betydelsen av människors erfarenheter (Kvale, 1997). Att arbeta kvalitativt är därmed lämpligt när man vill höra personalens egna uttryckta åsikter och synpunkter, med sina egna ord få reda på deras uppfattning om hur de påverkas av en chefs tillgänglighet. Metoden som valdes var intervjuer. De tänkbara nackdelar vi såg med intervjuer var den närhet som skulle kunna uppstå mellan forskare och de intervjuade. Det kan skapa bestämda förväntningar. Det vill säga att de intervjuade kan bete sig på ett sätt som forskarna förväntar sig. Forskaren måste vara medveten om att sådana situationer kan uppstå (Holme och Solvang, 1991). Kvale (1997) menar att genom intervjusamtalen går det att fånga en mängd olika personers uppfattningar om ett ämne och ge en bild av det, vilket ger en mångsidighet och kan därför användas för att ta reda på personalens uppfattning. Detta bedömdes som en lämplig metod för denna studie.

#### Informanterna

Undersökningen gjordes vid tre arbetsplatser inom kommunal äldreomsorg. Inledningsvis kontaktades ansvariga enhetschefer på utvalda arbetsplatser för att få godkännande att genomföra studien. Valet av arbetsplatser utgick utifrån att arbetsplatsen och personalen var obekanta för författarna. Det innebar att ingen av oss arbetat där eller var bekant med någon som arbetade på någon av arbetsplatserna. Det valet gjordes för att informanterna skulle kunna uttrycka sig så fritt som möjligt under intervjuens gång utan att på något sätt vara påverkad av att de var bekant med någon av oss på ett positivt eller negativt sätt. Därefter besöktes alla avdelningar på de olika arbetsplatserna för kort information om studien och hur intervjun skulle gå till och att de själva kunde välja plats för intervjun samt att deltagandet var frivilligt. Ett informationsbrev (se bilaga 1) lämnades som innehöll information om intervjuens genomförande och om syftet med undersökningen samt hur de skulle kontakta oss vid intresse. Vi fick sex svar från de olika arbetsplatserna efter tre påminnelser.

Informanterna arbetade samtliga inom kommunal äldreomsorg varav en var sjukskriven. Det var kvinnor i ålder 35-60 år som hade vårdbiträde- eller undersköterskeutbildning. De hade arbetat mer än 15 år inom omsorg och äldreomsorg och haft flera olika chefer. Informanterna hade haft varierande upplevelser med de olika chefer de haft under sin arbetstid. Fem av informanterna hade haft betydande problem på sin arbetsplats i personalgruppen eller med omsorgstagarna. En informant var sjukskriven och upplevde sitt arbete som påfrestande men upplevde inga betydande problem med chef eller omsorgstagare. Vi har valt att inte ange ålder för de enskilda informanterna för att inte avslöja deras identitet och vi benämner dem i studien med andra namn för att de inte ska kunna kännas igen.

#### Intervjuerna

Vi har valt att göra halvstrukturerade intervjuer som innebär att informanterna ges större möjlighet att besvara frågorna i egna berättelser vilket ger oss en större möjlighet att fördjupa svaren genom följdfrågor (May, 2001). Därför har vi valt att följa en intervjuguide (se bilaga 2) som inleds med inledande frågor. Därefter följer de olika temana som togs upp i teori-kapitlet och olika frågor tillhörande temana. Gadamer (2002) menar ”*För att kunna fråga*

*måste man vilja veta, d.v.s. veta, det man inte vet*” (s. 174). Temana har vi valt utifrån våra frågeställningar och frågorna hade vi för att kunna hålla en röd tråd i intervjun. Frågorna var genomgående lika för att informanten skulle reflektera flera gånger kring ämnet. Det gav även oss som intervjuade möjlighet att fånga upp informantens berättelse och ge intervjun en karaktär av dialog. Kvale (1997) menar att använda halvstrukturerade intervjuer innehållande en rad teman och förslag till relevanta frågor ger möjlighet att följa upp svar och berättelser från den intervjuade. Vår avsikt med frågorna var att ge möjlighet till öppenhet samt tillbjuda till positiva och negativa svar. Gadamer (2002) menar att det tillfrågades öppenhet består i att svaret inte ligger fast och att det måste vara svävande i väntan på den replik som avgör och slår fast. Han menar vidare att när frågan ställs i det öppna omfattar den alltid det positiva likaväl som det negativa (Ibid.). Vi avslutade intervjuguiden med en fråga om informanten ville tillägga något.

Vi genomförde tre av intervjuerna på informanternas egna arbetsplatser enligt deras egna önskemål. Övriga intervjuer skedde på annan plats, vilket uppstod som ett problem på grund av begränsning av lokaler för att behålla informanternas konfidentialitet. Det löste vi genom att de själva fick bestämma plats. Intervjuerna spelades in på band och varje intervju tog mellan 40 minuter till 60 minuter. Variationen av tid berodde på att informanternas berättelser var olika i tid och de uppföljningsfrågor som vi ställde varierade utifrån informanternas berättelser. Vi insåg vid de första intervjutillfällena att informanterna berättade om privata upplevelser vilket innebar att vi upptäckte svårigheten med att kunna behålla fokus på vad som var relevant för undersökningen. Vid nästa intervjutillfälle och resterande intervjutillfällen återkom informanternas berättelser om sina privata upplevelser. Vi tolkade att deras vilja att berätta om sina privata upplevelser för författarna, var att de genom att få följa dem i olika situationer i arbetet, upplevda och berättade av dem själva skulle ge en mera sann och verklig skildring för hur deras verklighet såg ut. Andra svårigheter vi upptäckte var att vi ville lyssna på informanternas berättelser och samtidigt veta när vi skulle gå vidare i intervjun. För att undvika de svårigheterna i de övriga intervjuerna krävdes en stor medvetenhet och uppmärksamhet av oss för att behålla fokus och kunna lyssna in för att veta när vi skulle gå vidare i intervjun. Vi fann att risken med att inte behålla medvetenheten och vara uppmärksam i intervjun var att det var lätt att bli intresserad av annat i informanternas berättelser om privata situationer som inte hade med undersökningen att göra.

## **Analysmetod**

I vår undersökning hade vi en förförståelse till det vi studerade. I början av vår studie hade vi som grundtanke att tillgängligheten vi ifrågasatte handlade om en chefs fysiska tillgänglighet. Vår förförståelse var att en chefs tillgänglighet påverkar personal. Ödman (2005) menar att förförståelsen inte enbart är ett inbyggt minne vi har till förfogande när tillvaron kräver. Den ger riktning i vårt sökande. Det är den som avgör vilken aspekt vi lägger på det som studeras. Följande utdrag är ett exempel på detta:

*”Utan förförståelse inget problem och inget som kan ge ledtrådar”.*  
(Ödman, 2005, s. 81)

Utifrån vår förförståelse hade vi förberedande frågor som hade en karaktär av öppenhet och vi använde följdfrågor utifrån de svar vi fick från informanterna. Gadamer (2002) beskriver frågandet med att all erfarenhet förutsätter uppenbart frågans struktur och utan en frågande aktivitet gör man inga erfarenheter. Han menar vidare att insikten att saken ligger annorlunda till än vad man först trodde förutsätter att man ställer frågan om hur saken egentligen är

beskaffad. Kvale (1997) menar att forskaren har ett perspektiv på vad som undersöks och tolkar intervjuerna ur detta perspektiv (s. 182).

Vi lyssnade igenom intervjuerna vid flera tillfällen. Att upprepa lyssnandet innebar att vår förståelse för informanternas uppfattning hur de påverkades av en chefs tillgänglighet förändrades efter varje lyssnande tillfälle. Följande citat redogör för detta:

*”Vi går alltså från del till helhet till del. Utan föregripande föreställningar om helheten skulle vi i pusslandet endast ha bitarnas form att gå efter med resultat att pusslet aldrig skulle bli färdiglagt. Men delarna är å andra sidan nödvändiga för att vi ska kunna bilda oss en uppfattning om helheten. Det råder ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan del och helhet”. (Ödman, 2005, s. 78)*

Vi utvecklade en ny förförståelse som vi utgick ifrån och fick gång på gång ändra den för att vi fann ny innebörd var gång. Vi bearbetade vårt intervjumaterial genom att läsa igenom det flera gånger för att få en helhetskänsla. Genom att läsa intervjuerna i detalj fick vi fram vad informanterna sade i sin helhet och skapade delar av det, det vill säga, relevanta grupperingar av uttalanden skapades utifrån det informanterna berättade. Sedan utgick vi från uttalandenas helhet, vilket gjorde att vi flyttade och ändrade sammansättningen av uttalandena tills allt fanns under något av temana eller nyckelorden. Detta kan jämföras med Jacobsen (2007) som menar att kategorisera data innebär att man samlar utsagor från grupper i intervjuerna. Ord, meningar och kriterier hänförs till en kategori utifrån vissa kriterier vilket gör att man kan förhålla sig till ett antal kategorier istället för hela datamassan. Därefter fyller man kategorierna med innehåll där man gör ett urval av citat ur intervjun och låter dem belysa vad en person säger om den definierade kategorin (Ibid.). Temana valde vi utifrån våra frågeställningar och nyckelorden uppstod när vi bearbetade intervjumaterialet, det vill säga de delar vi skapade av helheten. När vårt intervjumaterial bearbetats tillräckligt och vi inte längre fann ny mening sammanställdes alla intervjuer. I resultatet av vår sammanställning fick samtliga intervjuer en ny gemensam innebörd vilket Ödman (2005) redogör för här:

*”När boken nästan är färdigläst börjar dess huvudteser emellertid klarna; vi får en allt tydligare helhetsbild. När vi går tillbaka till det gåtfulla ordet igen, begriper vi det plötsligt, eftersom vi nu kan relatera det till en känd helhet. I och med detta framstår även denna klarare”. (Ödman, 2005, s. 79)*

Gadamer (2002) beskriver frågandet med att all erfarenhet förutsätter uppenbart frågans struktur och utan en frågande aktivitet gör man inga erfarenheter. Han menar vidare att insikten att saken ligger annorlunda till än vad man först trodde förutsätter att man ställer frågan om hur saken egentligen är beskaffad.

## **Validitet och reliabilitet**

Validitet och reliabilitet är låg i kvalitativ studie. Validiteten och reliabiliteten utgör tillsammans en pålitlighet på studien (May, 2001). Validitet är ett begrepp som används för att beskriva mätningens kvalitet, det vill säga om intervjuundersökningen undersöker vad som är avsett att undersöka. Inom kvalitativ forskning handlar det om att kunna beskriva att man har samlat in och bearbetat data på ett organiserat och pålitligt sätt (Kvale, 1997). För att uppnå

en högre grad av validitet eftersträvar vi genom studien att redogöra för vår förförståelse, för forskningsprocessen och dess genomförande.

Begreppet reliabilitet handlar om hur pålitlig studien är och om resultaten är upprepbara. Det sist nämnda kan vara problematiskt vid en kvalitativ studie eftersom det kan vara svårt att uppnå samma resultat vid två tillfällen, då man ofta studerar människors specifika uppfattningar eller upplevelser om något (May, 2001). För att pålitligheten ska öka, eftersträvar vi i studien att redogöra för hur intervjuerna genomfördes och om vår förförståelse. Om resultaten är upprepbara är svårt att veta, men en av våra målsättningar är att relatera våra resultat till den tidigare forskning vi funnit för att på så sätt se om dem upprepar sig i vad som tidigare skrivits. Vi är medvetna om att de svar vi fått kan ha varit annorlunda om vi fått mer variation i ålder och kön.

Informanterna var för få och hade inte tillräckligt mycket gemensamt för att ligga till grund för generalisering vilket gör att det kan vara svårt att säga om resultatet i denna studie går att tillämpa på andra jämförbara situationer. Enligt Denscombe (2004) innebär generalisering att man drar vissa slutsatser om en hel grupp med utgångspunkt i information från särskilda fall eller exempel. Kvale (1997) menar att naturalistiska generaliseringen baseras på personlig erfarenhet, vilket inte kan påverka studien eftersom författarna inte har någon erfarenhet inom ämnet som undersöks.

### **Forskningsetiskt ställningstagande**

I vårt informationsbrev som informanterna tog del av inför undersökningen utgick vi från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer för att genomföra vår undersökning så etiskt som möjligt. Vi informerade informanterna muntligt om studiens syfte och att deltagandet i intervjun var frivilligt samt att de närsomhelst under intervjuens gång kunde avsluta intervjun utan att ange skäl. Vi delgav dem även att intervjun spelas in på band och att banden förstörs efter studiens slut samt att den intervjuade inte ska kunna identifieras genom namn eller situation i studien. Därför har vi valt att inte uppge informanternas rätta namn och ålder i studien. Vi informerade även om var informanterna kan ta del av studien efter att studien är avslutad. Ett problem vi ställdes inför när vi skulle genomföra intervjuerna var att flera av informanterna inte ville genomföra intervjun på sin arbetsplats. Skälet de uppgav var med tanke på deras egen konfidentialitet och att få vara ostörd. Vi tog hänsyn till deras önskemål och gav olika förslag till plats för intervjun och kunde därefter genomföra intervjuerna.

## 4. Resultat och analys

I det här kapitlet kommer vi att presentera och diskutera vår analys av intervjuerna. Vid analysen utkristalliserades sex kategorier utifrån våra teman och nyckelord. Nedan kommer dessa att diskuteras. Temana valde vi utifrån våra frågeställningar och nyckelorden uppstod vid intervjuerna. I den första delen tar vi upp tillgänglighet. I andra delen behandlar vi stöd och uppskattning och i del tre består av lyssnande. I del fyra behandlar ansvarskänsla och i del fem tar vi upp arbetsglädje samt i den sista delen tar vi upp hälsa och ohälsa.

Gemensamt för informanterna var att de samtliga trivdes på sitt arbete.

### Tillgänglighet

Tillgänglighet beskrev personalen med att chefen fanns fysiskt på plats eller kunde bli nådd på telefon och vid de tillfällena även vara tillgänglig genom att vara mentalt närvarande. Samtliga av de informanter vi intervjuade menade att det var svårt att få tag på chefen både på sitt rum och på telefon. Tullberg (2006) redogör för hur personal anser en bra chef ska vara. Chefen ska vara lätt att få tag på och ska finnas till hands (Ibid.). Chefen besökte sällan grupperna på arbetsplatsen. Om chefen kom till personalgruppen var det oftast med ett besked om förändringar eller fler arbetsuppgifter som personalen uppfattade som något negativt. Följande exempel är ett utdrag av detta:

*”Hon kunde komma in till oss lite mera, chefen bara springer in och då får vi nya arbetsuppgifter”. (Lisa)*

Lisas uttalande visar på en viss osäkerhet i sitt yrke. Om chefen skulle komma in till personalgruppen utöver att lämna nya arbetsuppgifter, får personalen chans att fråga om de har några funderingar över något. Annas exempel nedan beskriver ett annat sätt att se på chefs tillgänglighet:

*”Chefen är ofta borta, då ska man kunna ringa på mobilen... det är ju jämt den där telefonsvararen hela tiden, jag tycker inte om det. Hon ska vara på plats, det är ju hon som har huvudansvaret”. (Anna)*

Det Anna säger ovan handlar om att hon inte känner sig trygg i sin yrkesroll. Det hon beskriver är att hon vill att chefen ska vara på plats beroende på att det är hon som har huvudansvaret. Om Anna visste att chefen är tillgänglig och hon kan få tag på henne samt få den hjälp hon är i behov av skulle hon känna sig tryggare och inte lika osäker inför problem som kan uppstå. Chefs tillgänglighet kan således ha effekt på personalens trygghet.

Generellt upplevde informanterna när de hade sin chef tillgänglig uppfattade de ofta tillgängligheten som något negativt. Det förklarade de genom att chefen inte lyssnade och att chefen inte var närvarande i mötet. Så här beskrev en av informanterna hur hon upplever sin chefs tillgänglighet:

*”Känns inte som att hon är där fast jag sitter och pratar med henne och behöver henne... det är inte alltid som det känns att hon är närvarande fast hon är där så att säga och det känns jobbigt”. (Kristina)*

Uttalandet ovan visar att även om både chef och personal befinner sig i samma rum, så upplevs chefer inte alltid som mentalt närvarande av sin personal. Hilmarsson (2003) menar att om inte chefen är närvarande i samtalet och hör vad som sägs kan det leda till att relationer på längre sikt förstörs. Den typen av otillgänglighet som beskrivs ovan skapade oro i grupperna, dålig stämning och frustration bland personalen.

Personalen hade olika egna förklaringar till chefens otillgänglighet. Förklaringarna handlade om möten, åtaganden, direktiv uppifrån, stress, fokus på det administrativa eller så vet inte personal vad det beror på. En av informanterna förklarar sin chefs otillgänglighet så här:

*”Jag förstår att om man är chef så har man andra åtaganden också man ska på möten, samverkan och så vidare”.* (Lisa)

Personal visar sig alltså förstående inför chefens situation att inte kunna vara fysiskt tillgänglig. Uttalandet tyder på att personalen inte får den tillgänglighet av chefen som de behöver. Chefen, som har en högre befattning, har mer än personalen att göra och har därför lite tid.

Några av informanterna ansåg att det var viktigt med en tillgänglig chef som kunde vägleda dem i arbetet och tala om vad som förväntades av dem i sitt arbete. De ville få veta om de gjorde rätt eller fel och att chefen skulle finnas där för dem som en klippa. En av informanterna beskriver att hon mister förtroendet om chefen betedde sig illa utanför arbetsplatsen. Det är viktigt för henne att en chef inger förtroende och föregår med gott exempel. Chefen ska fungera som ett gott föredöme menar Angelöw (2002) samt vara medveten om att handlingar är kraftfullare än ord.

Tillgängligheten kan enligt informanterna ses som både positiv och negativ, vilket kan exemplifieras med nedanstående citat från Anna. Anna upplever att det är värdefullt för henne att chefens tillgänglighet är positiv och att det är viktigt att få höra positiva ord från chefen:

*”Och dom här positiva bitarna är ju så mycket värda dom ju, man måste ju få höra dom å och inte bara dom negativa bitarna, då sjunker man ju ända ner till golvet”.* (Anna)

Med positiv tillgänglighet menar hon att chefen lyssnar och tar henne på allvar. När det är en negativ tillgänglighet beskriver Anna att hon blir nedstämd. Med negativ tillgänglighet beskriver Anna bl.a. att hon inte får tag på chefen och fick inte heller det stöd och den hjälp hon behövde. Tillgänglighet handlar alltså inte bara om att befinna sig på en viss plats, utan även om att ge stöd och uppskattning till personalen.

## **Stöd och uppskattning**

Informanterna var alla eniga om att det var viktigt med stöd och uppmuntran i arbetet. Det har också visat sig i andra studier. Exempelvis Aronsson och Lindh (2004) har bl.a. studerat långtidsfriskas arbetsvillkor, huvudfrågan i studien handlade om vilka arbets- och privata förhållanden som ökar sannolikheten för att en individ skall vara långtidsfrisk. Det visade sig att en av de viktigaste faktorerna för att personalen ska hålla sig friska var att de fick stöd av chefen. Henriksson och Wennberg (2009) menar att var vi människor än befinner oss i en organisation, har vi ett grundläggande behov av att känna oss duktiga och vara behövda.

För att känna oss duktiga och behövda är det viktigt att få beröm menar Hilmansson (2003), att ge beröm till människor bidrar till deras välmående och utveckling. Det är viktigt att chefen ger beröm till sin personal vilket kan bidra till att motivera personalen, ge personalen självförtroende och få personalen att förstå de handlingar hon utför (Ibid.). Flera av informanterna ville att chefen skulle bry sig och vara mån om en. Följande uttalande är ett exempel på detta:

*”Det är ju viktigt att ha en chef som bryr sig, det är liksom A och O det tycker jag”. (Lisa)*

Uttalandet ovan visar att ha en chef som bryr sig är av stor betydelse. Eftersom detta är så viktigt, kan det vara så att de inte gör ett bra jobb om inte deras chef visar att denne bryr sig och vet vilket bra jobb de gör. Chefen kan alltså genom att bry sig om sin personal påverka huruvida personalen utför ett bra jobb. Några av informanterna trodde att inte chefen visste vad de gjorde på jobbet. De saknade uppmuntran från chefen i sitt arbete. Citatet nedan beskriver hur en informant upplever att hon idag får uppmuntran:

*”Det är ju i arbetsgruppen och utav sköterskorna också och anhörig och dom man vårdar, men det saknas från chefen”. (Elin)*

Ovanstående beskrivning handlar om att personal också behöver ha uppmuntran från sin chef, med tanke på att chefen har en högre befattning och då är det av betydelse att chefen uppmuntrar sin personal. Flera av informanterna återkom till betydelsen av att känna att chefen är med arbetsgruppen och kan ge stöd vid problem även om inte chefen kan lösa problemet. Angelöw (2002) menar att det är viktigt för personal att ha en tillgänglig chef och någon som stöttar dem. En chef bör vara tillgänglig för att kunna ge stöd och råd (Ibid.).

Generellt ansåg informanterna att de vill att chefen ska bry sig om dem och ge det stöd de behöver samt att chefen själv tar initiativ till att träffa sin personal och lär känna dem samt ser vad de gör i sitt arbete. Idag upplevde de att de tillfällena de hade sin chef tillgänglig var för få och för korta. Nedanstående citat beskriver hur personalen vill att en del av kontakten med chefen ska vara:

*”Om hon kunde komma upp och ta en fika med oss och fråga hur det går för oss. Vi fikar i regel vid tvåtiden på eftermiddagen... å bara att hon tittade upp så skulle man gå ett steg extra för henne. Hon frågar aldrig hur det är”. (Elin)*

Ett annat exempel på hur personalen vill att kontakten med chefen ska vara är följande citat:

*”Hon skulle bry sig lite mer så att man kände sig duktig å att man vart mer uppskattad å så å lite mer kontakt istället för snabba personalmöten en gång i månaden”. (Lisa)*

Det som beskrivs ovan är hur personal vill att kontakten med chefen ska vara. Kontakten ska vara oftare och mer i samband med vardagssysslorna. En anledning till att de vill ha denna kontakt, är att det ansågs att chefen var den som hade huvudansvar på arbetsplatsen. Därför ville till exempel Anna att chefen oftare skulle komma till arbetsgruppen för att förstå hennes arbetssituation. Chefen är den person som ska finnas tillhands och kunna få hjälp och stöd av när man har problem på jobbet. Följande utdrag är ett exempel på detta:

*”Man lessnar, när dom inte finns, när det händer nåt... då vill man ju veta vad man ska göra”. (Anna)*

Det som beskrivs ovan handlar om att chefen inte hade en bra struktur på arbetsplatsen. Anna saknar struktur genom att hon beskriver att hon vill veta vad hon ska göra om det inträffar något. Citatet betyder också att chefen ska vara någon man kan gå till när man har problem men även någon man känner ingår i arbetsteamet.

Generellt vill informanterna att chefen ska vara med och se hur det fungerar på arbetet. Inte en förväntan att delta som dem men vara med och se mer hur de arbetar. De tror att chefen då bättre skulle förstå dem. Det var viktigt för personalen att bli sedd av chefen och att chefen bekräftar dem i sitt arbete samt gav stöd och uppmuntran. Att få bra stöd och få handledning av chefen ökar personalens välbefinnande menar Kanste m.fl. (2007). Chefskapet bidrar till det mesta som sker inom verksamheten (Ibid.).

Personalen vill att chefen ska ta tag i problem och ge stöd när det gäller enskild personal, personalgruppen, arbetsplatsen och omsorgstagarna. Nedanstående citat belyser en informants upplevelse av chefs tillgänglighet:

*”Dom ska finnas där när man behöver dom... man lessnar, när dom inte finns, när det händer något”. (Anna)*

Det Anna beskriver belyser det Olsson (2001) redogör för hur personal upplever det ledarna gör. När en chef är otillgänglig och personalen aldrig får besked eller för dem viktig information för att kunna arbeta, vare sig på telefon eller på sitt kontor, slutade personalen att engagera sig (Ibid.).

När personalen inte hade sin chef tillgänglig sökte de ofta svar på sina problem hos arbetskamrater, sjuksköterska, annan chef och i hemmet. När informanterna hade en otillgänglig chef som inte gav dem det stöd de behövde gav det osäkerhet och tankar om att byta jobb. Personalens upplevelser av att ha en otillgänglig chef kan bl.a. Angelöw (2002) redogöra för. Han menar att det är bra för personal när chefs dörr står öppen för den som vill prata och att de har någon som stöttar dem. Han menar också att när personalen blir tilldelade arbetsuppgifter är det viktigt att chefen är tydlig med vad som ska göras och att det är viktigt för personalen med vägledning och stöd under tiden (Ibid.).

Samtliga informanter ansåg att stödet från chefen var för lite eller att det saknades helt. När en informant beskrev den uppmuntran hon fick i sitt arbete var det när hon kom på nya idéer för verksamheten. Då ansåg chefen att idén var bra, men när hon ville genomföra idéerna saknade hon engagemang och fortsatt uppmuntran från chefen. Detta har också visat sig i en studie av Olsson (2001). I studien beskrivs att om inte personalen får uppskattning av sin chef resulterar det till att de inte gör ett bra jobb (Ibid.). Angelöw (2002) beskriver att ge uppskattning till sin personal är en central faktor i ett konstruktivt ledarskap. Det stärker personalens självförtroende och de får ett ökat välbefinnande. Det ger även en hoppfull inställning till arbetet och skapar motivation till personalen (Ibid.).

I denna undersökning visade det sig också att det är viktigt med en tillgänglig och uppmuntrande chef, det tycks vara viktigt för att uppleva det stimulerande att gå på jobbet. En del av informanterna i studien anser att sådan uppmuntran från chefen saknas idag. Det finns

också exempel på att personalen upplever att också chefen behöver uppmuntran, vilket framgår av följande citat:

*”Hon kanske behöver egen uppmuntran för att kunna ge uppmuntran själv. Min chef får man fånga in, hon är liksom inte automatiskt med oss hon e, man får liksom sköta sig själv för mycket tycker jag”.*

(Kristina)

Generellt upplevde informanterna att de fick uppmuntran från omsorgstagarna, personalgruppen och sjuksköterskan. Astvik (2002) har i sin rapport med fokus på svåra omsorgsrelationer, visat hur betydande stöd är för personal i sitt arbete. Hon menar att om bekräftelsen och uppskattning endast kommer från omsorgstagarna och inte från organisationen, läggs ett omöjligt ansvar på omsorgstagarna (Ibid.).

Det är viktigt för personal med stöd och uppmuntran men även av stor vikt för personal med en chef som lyssnar vilket beskrivs i efterföljande del.

## **Lyssnande**

Informanterna hade egna önskemål på hur de ser på hur en tillgänglig chef ska vara. En tillgänglig chef ska helst vara fysiskt tillgänglig och vara aktiv lyssnare. Hilmarsson (2003) styrker informanternas önskemål på hur en chef ska vara. Han menar att för att bli en bra chef krävs att denne lyssnar på sin personal. Genom att lyssna förstår chefen svåra situationer med sin personal vilket leder till en lugnande effekt på personalen. Det är viktigt att ha positiva förväntningar och våga lita på sin personal samt lyssna på personalen. Det är också viktigt att skapa tillfällen för samtal om såväl glädjeämnen som svårigheter i arbetet och visa personalen sin uppskattning (Ibid.).

Samtliga av informanterna återkommer ofta till saknaden att ha en lyhörd chef. De vill att en chef ska lyssna när de pratar med dem och vara lyhörd för vad som sägs. Följande exempel är ett utdrag av detta:

*”Det är till och ifrån, när det passar henne så lyssnar hon... man vill ju att hon ska lyssna... hon ska vara lyhörd, så tänker jag att jag själv skulle vilja vara”.* (Anna)

Detta uttalande visar att det är viktigt för en chef att tänka på hur man själv skulle vilja bli behandlad som personal. Angelöw (2002) menar att chefskapets utformning har en stor betydelse för sin personal. Ett konstruktivt ledarskap skapar förutsättningar för en dialog där ledaren är lyhörd för synpunkter och är öppen för diskussioner.

Vidare menar personalen i denna studie att chefen inte är någon man skulle gå till med personliga problem men någon man kan gå till när det uppstår problem på jobbet. Citatet nedan är exempel på det:

*”En chef ska vara nån man kan gå till, jag tänker mig inte att en chef ska vara en som är i arbetslaget, utan en chef är en chef, men samtidigt nån man ska kunna gå till”.* (Elin)

Det som beskrivs ovan är att personal vill känna tryggheten med att kunna gå till sin chef och bli lyssnad på samt kunna känna att chefen är med dem. Personal vill samtidigt att chefen är den som bestämmer och fullföljer sina arbetsuppgifter och sitt uppdrag.

Några av informanterna upplevde missnöje med att de inte blev lyssnad på och tagen på allvar samt att chefen ibland skrattade åt de problem som personalen upplevde som allvarliga. Informanterna kände då en viss uppgivenhet. En informant beskriver mötet med chefen i följande citat:

*”Chefen varken ser eller lyssnar... hon kan skratta och komma med enkla förklaringar”. (Elin)*

Det som avses ovan, är att Elin känner sig kränkt när hon uppsöker sin chef. Om personal upplever sig kränkta av sin chef, kan det innebära att de tappar förtroendet för chefen. Det kan även innebära att de inte vill prata med någon om problemet på grund av att de vill undvika att inte bli lyssnad på eller skrattad åt. Det är inte bara den fysiska tillgängligheten som är viktig utan även att chefen visar tillgänglighet i mötet med personalen.

Om chefen är tillgänglig eller otillgänglig påverkar även personalens ansvarskänsla, vilket tas upp i nedanstående del.

### **Ansvarskänsla**

Gemensamt för informanterna var att de såg på sitt arbete med stort ansvar. Förklaringen till det var att man arbetade med människor, vilket de ofta ansåg kunde vara krävande. Mona beskriver det *”det är ju väldigt kaotiskt ibland... vi har ju himla tuffa dagar ibland”*. Flera av informanterna upplevde att de själva fick ta eget ansvar när det gällde problem i personalgruppen vilket de upplevde medförde dålig stämning i personalgruppen. Citaten nedan beskriver hur de upplever att ansvaret läggs över på dem när inte chefen tar sitt ansvar:

*”I vår grupp har det varit tjafs mellan olika människor och det är många som har svårt att prata med henne, och då tycker jag att hon kan komma in och hjälpa till med handledning eller nåt, det är väldigt dåligt med sånt. Man skulle trivas bättre och många skulle säkert göra ett bättre jobb än vad de gör idag”. (Lisa)*

*”Jaja, det där tar vi sedan, för det finns och har förekommit att man pratar bort viss problematik för att man inte klarar av att ta itu med det”. (Sara)*

Det som beskrivs ovan är när det uppstår problem i personalgruppen men även när det gäller omsorgstagarna. Personalen vill att chefen ska vara tillgänglig och den som tar ansvar för att lösa problem eller hjälpa personalen att få handledning för att lösa olika bekymmer. När inte chefen tar det ansvaret upplever personalen att ansvaret läggs över på dem att lösa. Informanterna beskriver att det ibland för dem känns övermäktigt att ta det ansvaret och att det då lätt uppstår konflikter i personalgruppen. Det personalen beskriver hur de upplever ansvarskänslan redogör Svedberg (2007) för på ett bra sätt. Han menar att det är viktigt att en chef tar ansvar när det uppstår problem annars är det lätt att personalen tar på sig ansvaret och konflikter uppstår.

Personalen upplevde att de själva ofta fick ta tag i påfrestande situationer som berörde omsorgstagarna där de saknade chefens delaktighet i att lösa problemet. Följande exempel är ett utdrag av detta:

*”Att man tillsammans ska komma fram till en lösning, men hon bara lägger över det på personalen. Man kan bli sliten som personal när man har arbetat under en längre tid när det har varit jobbigt”.* (Elin)

Utdraget visar på att en stor del av ansvaret läggs på personalen. Elin säger att man kan bli sliten som personal. Det betyder att personalen har försökt att prata med chefen för att tillsammans komma fram till en lösning. När inte det fungerar jobbar personalen på, för de måste sköta sitt jobb och känner ansvar inför omsorgstagarna. Resultatet blir att personalen känner sig trött och frustrerad samt att de inte kan göra ett bra jobb. När Bastin (2003) och Hjalmarson (2005) talar om ansvarskänsla, menar de att det är viktigt att personalen får tid med sin chef för att få prata om sin arbetsbelastning, vilket innebär ett ansvarstagande från chefen. Om inte chefen avlastar personalen det ansvaret finns ökad risk för stress samt ohälsa bland personalen. Å ena sidan menar Bastin (2003) att när chefen är tillgänglig och lyhörd kan det ge stöd åt personalen vilket kan avlasta personalens ansvarskänsla. Å andra sidan menar Goldsmith (2009) i sin intervju med Ulrich m.fl. att ett bra chefskap är att delegera ansvar men Angelöw (2002) menar om personalen blir delegerade arbetsuppgifter är det då viktigt att chefen är tydlig med vad personalen ska göra.

## **Arbetsglädje**

Känslan av arbetsglädje hade informanterna flera olika skäl till. När Angelöw (2002) redogör för arbetsglädje beskriver han att arbetsglädje är ett nyckelord för att man ska utföra ett bra arbete. Chefens har en betydande roll i om personalen känner arbetsglädje eller inte. Han menar, därför är det viktigt att man som personal har en tillgänglig chef.

Flera av informanterna ansåg att arbetsglädje kunde påverkas när en chef gav uppskattning. Tryggheten i personalgruppen, de anhörigas och omsorgstagarnas uppskattning ingick i det som personalen upplevde tillhöra det som gav arbetsglädje. Personal behöver känna sig sedda för det arbetet de utför annars känner de sig utsatta menar Astvik (2002). När det kombineras med att organisationen inte bryr sig upplever de sig inte vara värdefulla och viktiga. En viktig aspekt för att undvika att relationen till vårdtagarna inte blir villkorlig är uppskattning i form av lön, status och professionell bekräftelse från arbetsgivaren (Ibid.). Det var även viktigt för arbetsglädjen att chefen var intresserad och engagerad av sin personal genom att bli lyssnad på och bli tillfrågad hur de har det och hur de mår men även att chefen ska komma och sitta en stund, inte bara vid personalmöten och när chefen ska lämna någon information.

En informant beskrev hur hon upplevde arbetsglädje när hon fick bekräftelse från sin chef. Följande utdrag är ett exempel på detta:

*”Jaa, faktiskt har jag fått det... det värmer faktiskt de... man tror ju inte att hon ser nåt, men faktiskt gör hon det... så då sa jag ju tack så mycket”.* (Anna)

Uttalandet visar vilken betydelse chefen kan ha för att personal ska känna arbetsglädje. Det chefen bevisar är att hon/han ser sin personal, vilket bra jobb de gör. När chefen bekräftar sin personal förstår de att denne ser dem samt att personalen stärks i sin yrkesroll.

En av informanterna upplevde att hon kände arbetsglädje när hon fick bekräftelse i sitt arbete av sin chef både i vardagssysslorna samt vid lönesamtalet. Hon blev gladare och hon tyckte att det kändes skönt. Liksom informanterna ovan beskriver chefens betydelse i arbetsglädjen, redogör Angelöw (2006) för densamma. Han menar att chefen har en betydande roll om personalen känner arbetsglädje eller inte. En tillgänglig chef är viktigt och att chefen kan ta initiativ till att driva och strukturera upp arbetsglädjearbetet.

En tillgänglig chef kan medföra arbetsglädje för personalen men kan även påverka personalens mående på arbetet.

## Hälsa och ohälsa

Informanterna pratade inte så mycket om hälsa och ohälsa. De associerade ohälsa med att ha en diagnos eller vara sjukskriven vilket ingen av dem var på grund av chefens tillgänglighet. Det som framkom under intervjuerna om hälsa och ohälsa beskrivs nedan.

När informanterna berättade om hur de ansåg att en chef skulle vara för att de skulle må bra på jobbet hade de olika uppfattningar. Det var viktigt för flera av informanterna att få beröm och ha mera kontakt med sin chef men framförallt ville de att chefen brydde sig om dem. Johnsson m.fl. (2004) menar att en bra ledare skapar förutsättningar för sin personals hälsa genom att vara lyhörd för hur personalen mår, konsekvent och tydlig samt har balans mellan känsla och tanke. Det gör att personalen utvecklar energi och sina mål vilket skapar en organisations framgång.

Ett par av informanterna upplevde att det påverkade hälsan att inte ha chefen med sig. Följande exempel är ett utdrag av detta:

*”Jag har inte varit hemma för att jag varit dålig, inte för chefens skull, det har jag aldrig varit med om... men visst kan det komma stunder... men man tänker... usch...men man går ju vidare... det har varit nära ögat många gånger, den ohälsan hade kanske varit bättre om vi haft en chef som varit med oss då, som har hjälpt oss”. (Mona)*

Det som beskrivs ovan handlar om att även om man aldrig har varit hemma och sjukskriven på grund av chefen, kan det vara nära många gånger och att informanten i just detta exempel inte har behövt uppleva ohälsan om hennes chef har hjälpt till mera. Chefen har således en inverkan på hur personal mår på arbetet.

Generellt ansåg de att chefen sällan frågade hur de har det på jobbet och hur de mår. Angelöw (2002) menar, för att få personalen i en organisation att må bra och trivas krävs det att chefen har god kunskap om hur personalen fungerar och reagerar. För att kunna skapa friskare arbetsplatser är det viktigt med ett gynnsamt samarbetsklimat. För att uppnå ett gynnsamt samarbetsklimat är det viktigt med delaktighet, ledarskapets betydelse m.m.

Flera av informanterna menade att det var viktigt med en chef som hade struktur och var tydlig. Det skapades egna lagar på arbetsplatsen utan chef. Struktur är viktigt på en arbetsplats menar Tollgerdt-Andersson (2006). Cheferna på enheter där personal hade hög sjukfrånvaro, beskrev sina svagheter som otydlig, velig och luddig (Ibid.). Informanterna beskrev otydligheten med att de inte visste var de skulle vända sig eller vad och hur de skulle göra när

problem uppstod med omsorgstagarna vilket de upplevde som frustrerande. En av informanterna beskriver sin upplevelse av situationen genom följande citat:

*”Man blir trött och less på att det inte fungerar som det ska...  
frustrationen att det är otillräckligt, man vet liksom inte riktigt vart  
man har henne, vilket stöd man får den här gången”.* (Sara)

Det som flera av informanterna beskriver ovan belyser det Johnson m.fl. (2004) menar med vad ett bra ledarskap är om man ser utifrån personalens hälsa. En bra ledare är någon som är lyhörd för hur personalen mår, konsekvent och tydlig samt har en balans mellan känsla och tanke. Han menar vidare att ett bra ledarskap skapar förutsättningar för personal att göra ett bra arbete vilket skapar en organisations framgång (Ibid.).

## 5. Avslutande diskussion

En av våra frågeställningar handlade om vilken uppfattning personalen har om chefs betydelse. Informanterna ansåg att chefs betydelse var att chefen har struktur, någon som förstår arbetssituationen samt vägleder personalen. En annan frågeställning handlade om vilka samband personalen ser mellan hälsa-ohälsa och tillgänglighet till sin chef. När inte informanterna hade sin chef tillgänglig uppfattade de att de påverkades genom att bli nedstämd och att det var mindre roligt att gå till jobbet. Det innebar också oro och osäkerhet bland personal, dålig stämning och frustration. Vår sista frågeställning handlade om vad personalen anser är en tillgänglig chef. Några av informanterna ansåg att det var någon som man kunde vända sig till och nå när de behöver råd och stöd samt svar på frågor framförallt gällande omsorgstagarna. Flera av informanterna tycker att det ska kännas att chefen ingår i deras arbetslag. Det beskriver de med att chefen ska komma upp på avdelningen och vara en representant för arbetslaget, även om inte chefen kan hjälpa dem vid problem så vill personalen känna att chefen är med dem.

Vår studies syfte var att besvara frågan hur personal uppfattar att de påverkas av en chefs tillgänglighet. I början av vår studie hade vi som grundtanke att tillgängligheten vi ifrågasatte handlade om en chefs fysiska tillgänglighet. Det som visade sig under studiens gång, framförallt efter empirins sammanställning var att det var inte endast den fysiska tillgängligheten som saknades bland personalen utan att det var att chefen ofta inte var mentalt närvarande i mötet med dem. Det beskrev de med att de upplevde att inte chefen lyssnade på dem och blev tagen på allvar av sin chef.

Informanterna uppfattade att de ofta påverkades av tillgängligheten genom att bli nedstämd och att de inte kände arbetsglädje. Det innebar också oro och osäkerhet bland personal, dålig stämning och frustration. När vi ser det till betydelsen av tillgänglig chef menar å ena sidan Angelöw (2002) att det bra för personal att ha en tillgänglig chef men Tollgerdt-Andersson (2006) har å andra sidan i sin studie påvisat att arbetsplatser där man har en hög sjukfrånvaro hade chefen en stor ambition att vara tillgänglig för sin personal men att cheferna själva ansåg att deras svaghet var att de hade brist på struktur.

Personalen upplevde att de kände större ansvar än vad de själva ansåg var deras ansvar, vad gällde omsorgstagarna och i personalgruppen. I Goldsmiths (2009) artikel är ett bra ledarskap att delegera ansvar, kanske informanterna i denna studie inte fått ansvaret formellt delegerat. I Larsson (2008) menar mellancheferna att delaktighet bland personalen är viktigt. Tänkbara förklaringar till personalens starka ansvarskänsla kan vara att personalen blivit delegerad ansvar från chefen men inte varit delaktig i hur företeelser ska åtgärdas.

Upptäckten av hur personalen uppfattade tillgänglighet av chefen fanns ibland, men när den fanns uppfattade personalen ofta att de påverkades av den på ett negativt sätt. Vad vi också reflekterade över var att personalen ursäktade sin chefs otillgänglighet. Tänkbara förklaringar kan vara att cheferna har fått dem att förstå deras begränsning, det verkar som om cheferna beskrivit sina olika arbetsuppgifter för personalen.

En annan reflektion vi gjorde när vi analyserade vår empiri var att de som valt att delta i studien framförde en hel del negativt. De skäl vi tänkte om det, var att personalen berättade det de trodde att författarna förväntade sig att höra från dem. Holme och Solvang (1991) redogör för det och menar att nackdelar med intervjuer är att de intervjuade betar sig som de tror att forskarna vill. Andra skäl kan vara att de som anmält sitt intresse såg en möjlighet att

få säga vad de tyckte eftersom flera av dem haft betydande problem med chef, i personalgruppen och/eller omsorgstagaren. Ytterligare skäl var att för dem få möjlighet att få ”prata av sig” eftersom de upplever att ingen lyssnar på dem och tar dem på allvar. En kvalitativ forskningsintervju kan vara en positiv upplevelse för den intervjuade menar Kvale (1997). Han menar att intervjun kan vara en berikande upplevelse för den intervjuade. Följande citat redogör för detta:

*”Det sker förmodligen inte varje dag att en annan person under en timme eller mer bara intresserar sig för, visar lyhördhet för och i möjligaste mån söker förstå ens upplevelser av och uppfattning om ett ämne” . (Kvale, 1997, s. 39)*

Generellt ansåg informanterna att de idag saknade chefens lyhördhet samt stöd och uppmuntran. Det som även framkom i intervjuerna var att de kände trygghet med att ha en chef som har struktur och ordning. De ville bli sedda och bekräftade i sitt arbete av chefen samt bli tagen på allvar och inte skrattad åt. Det var även viktigt att personalen kände att chefen är med i gruppen och tar ansvar vid problem bland omsorgstagarna och personalgruppen. Informanterna ville ha en chef som helst ska vara fysiskt tillgänglig och i sitt bemötande vara en aktiv lyssnare. Personalen hade ett stort behov av att veta att chefen gick att få tag på när de behövde henne. Det kan handla om osäkerhet och okunskap hos personalen hur de ska göra i olika situationer med omsorgstagarna. Chefens behöver prata med sin personal om deras önskemål vad gäller hennes tillgänglighet. Om hon eller han har de förutsättningar som behövs för att vara tillgänglig, så kan det lösa en del av den problematik personalen upplever om sin chefs tillgänglighet. En önskad tillgänglighet kunde bidra till att personalen kände sig tryggare i sin yrkesroll. Om personalen vet var chefen befinner sig genom en veckoplanering som är tillgänglig för personalen skulle det medföra ett lugn hos dem.

I en framtida studie skulle det vara intressant att göra en observationsstudie för att se hur kontakterna med chefen är.

## 6. Referenser

- AFA (2007), *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro*, [http://www.afaforsakring.se/upload/AFA\\_arbetsskaderapport\\_2007.pdf](http://www.afaforsakring.se/upload/AFA_arbetsskaderapport_2007.pdf) (tillgänglig på webben 2009-05-04)
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K., (1994), *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Angelöw, B., (2006), *Arbetsglädje - att skapa större arbetslust*, Studentlitteratur, Lund
- Angelöw, B., (2002), *Friskare arbetsplatser - Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*, Studentlitteratur, Lund
- Aronsson, G., & Lindh, L., (2004), *Långtidsfriskas arbetsvillkor - En populationsstudie*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- Astvik, W., (2002), *Svåra möten i omsorgsarbete*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- Bastin, M., (2003), SCB, Statistiska Central Byrån, Valfärd Nr:2 Sjuk av jobbet, <http://www.mkb.se/images/sjukavjobbet.pdf> (tillgänglig på webben 2009-04-24)
- Connolly, J., (2008), Community nurses accept abuse as part of the job, *Nursing Standard*, vol. 23, no. 2
- Csikszentmihalyi, M., (2004), *Flow - ledarskap och arbetsglädje*, Natur och kultur, Stockholm
- Denscombe, M., (2004), *Forskningens grundregler – samhällsforskarens handbok i tio punkter*, Studentlitteratur, Lund
- Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. <http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf> (tillgänglig på webben 2009-04-20)
- Gadamer, H-G., (2002), *Sanning och metod i urval*, Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg
- Goldsmith, M., (2009), Leadership Code: 5 Rules to Lead By, *Business Week Online*, 1/14/2009, s. 16-16
- Henriksson, L., & Wennberg, K., (2009), *Lyckat ledarskap*, Äldrecentrum, Stockholm
- Hilmarsson, H TH., (2003), *Samtalet med känslomässig intelligens - En handledning i konsten att samtala*, Studentlitteratur, Lund
- Hjalmarson, B., (2005), *Medledarskap - att skapa arbetsglädje genom delat ansvar*, Erkerlids förlag, Stockholm
- Holme, I-M., & Solvang, B-K., (1991), *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

- Jacobsen D-I., (2007), *Förståelse, beskrivning och förklaring : Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*, Studentlitteratur, Lund
- Johnsson, J., Lugn, A., Rexed, B., (2004), *Långtidsfrisk - Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*, Ekerlids förlag, Stockholm
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J., (2007), The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff, *Journal of Nursing Management*, vol. 15, s. 731-739
- Karasek, R., & Theorell, T., (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, United States of America
- Kerfoot, K., (2000), Leadership: Creating a shared destiny, *Nursing Economic\$ - The Journal for Health Care Leaders*, vol. 18, no. 5
- KFS (2005), *Goda tankar i praktiken - Hälsa, arbetsglädje och produktiva företag - Vårt gemensamma ansvar*, KFS företagservice AB, Stockholm
- Kommunal (2003), *Heja Chefen - om ledarskap i vården*
- Kvale, S., (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Larsson, K., (2008), *Mellanchef i vård och omsorg*, Gothia Förlag AB, Stockholm
- May, T., (2001), *Samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur, Lund
- Olsson, S., (2001), *Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv*, Brain Books AB, Jönköping
- Ryan, J., (2009), Six Ways to Manage Leadership Stress, *Business Week Online*, 1/12/2009, s. 23-23
- SKL (2009), *Sjukskrivningarna minskade med mer än en fjärdedel*, <http://www.skl.se/artikel.asp?A=58603&C=5840> (tillgänglig på webben 2009-04-27)
- SKL (2007), *Utvecklingen i siffror*, <http://gap.skl.se/artikel.asp?A=44237&C=5840> (tillgänglig på webben 2009-04-27)
- Svedberg, S., (2007), *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund
- Theorell, T., (1996), Hur vår hälsa påverkas av vår arbetssituation. <http://ki.se/ki/jsp/polopoly.jsp?d=1769&a=3530&l=sv> (tillgänglig på webben 2009-05-08)
- Tollgerdt-Andersson, I., (2006), *Ledarskap och sjukfrånvaro - en jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*, FoU i Väst, Göteborg
- Tullberg, M., (2006), *Med ljuset på - Ledare och ledda i äldreomsorgen*, Liber AB, Malmö
- Ödman, P-J., (2005), *Tolkning förståelse vetande - Hermeneutik i teori och praktik*, Norstedts förlag, Stockholm

## Bilaga 1

### Informationsbrev

Förfrågan om medverkan i studie

Sjukskrivningar bland personal har varit stor de senaste åren och det är ett högt sjukantal bland vård och omsorgspersonal. Det kan finnas flera olika skäl till sjukskrivning och den information som kan finnas att tillgå kan vara av intresse för samhället. Vi har valt att göra en undersökning om hur personal uppfattar att de påverkas av en chefs tillgänglighet.

Det här informationsbrevet är utdelat på slumpmässigt valda arbetsplatser inom omsorgsförvaltningen. I studien kommer det inte att framgå vilka personer som deltagit i intervjuerna. Intervjun kommer att behandla olika teman som tillgänglighet, sjukfrånvaro, hälsa och ledarskapets betydelse. Intervjun beräknas ta cirka en timme och spelas in på band, efter att studien är avslutad kommer bandet att förstöras. Intervjun sker enskilt tillsammans med intervjuerna.

Deltagandet är frivilligt och intervjun kan avbrytas när helst intervjupersonen vill utan att ange anledning. Personerna som deltar i intervjun kommer inte att namnges i studien, namn och situationer kommer att ändras för att undvika att enskilda människor kan identifieras.

Det kommer att bli ett begränsat antal personer som intervjuas, urvalet kommer att ske utifrån så stor variation som möjligt inom omsorgsförvaltningen. De som kommer att ha tillgång till intervjumaterialet är intervjuerna och handledaren. Deltagandet i intervjun kommer inte att påverka arbetet oavsett medverkan eller om personen väljer att avbryta sin medverkan.

Studien beräknas finnas tillgänglig i mitten av juni 2009 och kommer att publiceras på Högskolan i Gävles hemsida <http://hig.divaportal.org>.

Vill Du delta i vår studie, posta svarsblanketten eller kontakta någon av oss personligen senast den 17 april 2009. Kuverten Du meddelar ditt svar i är frankerat och försett med adress. Vi kommer därefter kontakta er för att boka tid och plats för intervju eller meddela om intervju inte blir aktuell.

Vid frågor kontakta någon av nedanstående namn:

Vänligen

Sandra Bengtsson- student vid Sociala Omsorgsprogrammet, Högskolan i Gävle

Telefon: 070-XXX XX XX

Birgitta Bydén - student vid Sociala Omsorgsprogrammet, Högskolan i Gävle

Telefon: 070-XXX XX XX

Handledare

Åsa Vidman- universitetslektor

Telefon: 026-XX XX XX

Medverkan i studie om personals uppfattning hur de påverkas av en chefs tillgänglighet

Jag har läst informationsbrevet och är medveten om att deltagandet är frivilligt och att jag när som helst kan avbryta intervjun utan att ange skäl.

Jag som deltar i intervjun kommer inte att namnges i studien. Mitt namn och situationer kommer att ändras för att undvika att jag kan identifieras.

Jag har läst igenom informationen och samtycker till att delta i studien och ger med detta mitt medgivande till att de uppgifter som kommer fram i intervjun får användas i studien.

Datum \_\_\_\_\_

Underskrift \_\_\_\_\_

Namnförtydligande \_\_\_\_\_

Ålder \_\_\_\_\_

Adress \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

## Bilaga 2

### Intervjuguide

#### Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat inom ditt yrkesområde?
2. Har du haft flera chefer under din arbetstid?
3. Kan du berätta nåt om hur du upplevt de chefer du haft under den tiden?

#### Chefens betydelse

4. Vilken betydelse anser du att en chef har för dig?
5. Vad är en bra chef för dig?
6. Vad anser du vara en dålig chef?
7. Upplever du att du får bekräftelse av din chef i ditt arbete?
  - 7a. Om ja, på vilket sätt upplever du att du får bekräftelse?
  - 7b. Om nej, vad är det som gör att du upplever att du inte blir bekräftad?
8. Upplever du att det stöd du får idag av din chef är tillräckligt?
  - 8a. Om ja, på vilket sätt upplever du att du får tillräckligt stöd?
  - 8b. Om nej, vad är det som gör att du upplever att du inte får tillräckligt stöd?
9. Upplever du att du får uppmuntran av din chef?
  - 9a. Om ja, på vilket sätt upplever du att du får uppmuntran?
  - 9b. Om nej, vad är det som gör att du upplever att du inte får uppmuntran?

#### Tillgänglighet

10. Vad innebär en tillgänglig chef för dig?
11. Hur tror du att en tillgänglig chef påverkar dig?
12. Hur tror du att en otillgänglig chef påverkar dig?

#### Sjukfrånvaro och Hälsa

13. Hur tycker du att en chef ska vara för att du ska må bra på jobbet?
14. Anser du att det finns idag på ditt arbete?
  - 14a. Om inte, kan det ha någon inverkan på din hälsa, i så fall på vilket sätt?
  - 14b. Om ja, påverkar det din hälsa, om ja, på vilket sätt?

#### Avslutning

Finns det något som du vill tillägga?