



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

# Medarbetarantalets betydelse för enhetschefen

En studie av de organisatoriska förutsättningarna inom äldreomsorgen

Socionomprogrammet

**C-uppsats**

Författare: Mirelle Håkansson

Handledare: Pål Wiig

## **Innehållsförteckning**

Förord	1	
Abstract	2	
Sammanfattning	3	
<b>1 Inledning</b>	<b>4</b>	
1.1 Förförståelse/ bakgrund	4	
1.2 Frågeställningar	4	
1.3 Syfte	4	
1.4 Begrepp	4	
<b>2 Metoddelen</b>	<b>5</b>	
2:1 Ansats_	5	
2:2 Metodstrategi	5	
2:3 Urval	6	
2:4 Avgränsningar	6	
2:5 Intervjusituation	6	
2:6 Resultat av intervjuerna	6	7
2:7 Analys	8	
2:8 Litteratursökning	8	
<b>3 Bakgrundsfakta</b>	<b>9</b>	
3:1 Politikens betydelse	9	
3:2 Organisatoriska förändringar	9	
3:3 Orsaker till de organisatoriska förändringarna	10	
3:4 Enhetschefens uppdrag/ Arbetssituation	10	
3:5 Medarbetarantalet	11	
<b>4 Teorier</b>	<b>12</b>	
4:1 Organisationsteori	12	
4:2 Organisationen som organism	12	
4:3 Hierarkisk organisation		13
4:4 Human service organisation	13	
4:5 Systemteori	14	
4:6 Copingstrategier	14	
<b>5 Tidigare forskning</b>	<b>15</b>	
5:1 Ledningsfunktion i omvandling	15	
5:2 Leda lagom många	16	

5:3 Förekomsten av stressorer och användande av copingstrategier vid omorganisation	17
<b>6 Validitet och reliabilitet</b>	<b>18</b>
<b>7 Etiska överväganden</b>	<b>19</b>
<b>8 Resultat av intervjuerna</b>	<b>20</b>
8:1 Upplevelse av tydlighet	20
8:2 Upplevelse av öppenhet	21
8:3 Upplevelse av psykosocial arbetsmiljö	22
8:3 Vilka copingstrategier använder man	24
<b>9 Analys</b>	<b>25</b>
9:1 Tydlighet	25
9:2 Öppenhet	26
9:3 Psykosocial arbetsmiljö	28
9:4 Copingstrategier	29
<b>10 Diskussion</b>	<b>31</b>
<b>11 Litteraturförteckning</b>	<b>33</b>
<b>Bilaga Intervjuutskick</b>	<b>35</b>
<b>Bilaga Intevjuguide</b>	<b>36</b>



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

## Förord

Jag vill börja med att tacka de enhetschefer som har medverkat till min uppsats genom att ställa upp på intervju. Utan er hade jag inte kunnat skriva denna uppsats. Era kloka tankar och erfarenheter kommer jag dessutom att bära med mig in i yrkeslivet som blivande socionom.

Jag vill också tacka min handledare Pål Wiig som hjälpt mig att hitta en frågeställning då jag haft svårt att begränsa mig. Du har också på ett bra sätt kommenterat det jag skrivit och kommit med goda råd genom uppsatsprocessen.

Dessutom vill jag tacka mina barn som har accepterat att jag ockuperat datorn, varit lite frånvarande och spridit mina papper och böcker i lägenheten.

Mirelle Håkansson

## **Abstract**

Titel: Medarbetarantalets betydelse för enhetschefen -  
En studie av de organisatoriska förutsättningarna inom äldreomsorgen

Författare: Mirelle Håkansson

Nyckelord: Enhetschef, medarbetarantal, organisation, psykosocial arbetsmiljö

### **Syfte**

Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur enhetschefer inom äldreomsorgen upplever sin arbetssituation. Jag undersöker vilken betydelse medarbetarantalet har för enhetschefens möjligheter att utföra ett professionellt arbete. Jag tittar även titta närmare på vilken betydelse begreppen tydlighet och öppenhet har. Hur ser organisationen ut och vilka konsekvenser får den för hennes psykosociala arbetsmiljö.

### **Frågeställning**

Vilken betydelse har medarbetarantalet?

Vilka organisatoriska faktorer påverkar enhetschefens arbetssituation?

Hur upplever enhetschefen sin psykosociala miljö?

### **Metod**

Min undersökning är hermeneutisk då jag undersöker enhetschefernas upplevelse av sin arbetssituation. Ett fenomenologiskt inslag finns dock då jag valt att titta närmare på begreppen tydlighet och öppenhet. Jag har använt mig ett abduktivt förhållningssätt då jag låtit empirin sätta begreppen samt styra mitt teorival, samtidigt växlar jag mellan teori och empiri genom uppsatsen för att på olika sätt belysa medarbetarantalets betydelse.

### **Resultat**

I resultat och analysdelen har jag använt två av informanterna som exempel på hur medarbetarantalet påverkar både deras möjligheter att utföra ett professionellt arbete och hur det påverkar deras psykosociala arbetsmiljö. Den ena har ett medarbetarantal på 53 medan den andra endast har 25 stycken medarbetare. Skillnaden är stor på hur de beskriver sin arbetssituation och sin psykosociala arbetsmiljö. Jag har delat upp det empiriska materialet i följande kategorier: Tydlighet, öppenhet, psykosocial arbetsmiljö och copingstrategier.

### **Konklusioner**

Slutsatsen är att medarbetarantalet är det huvudsakliga faktorn som är avgörande för hur enhetschefen upplever sin arbetsinsats och sin psykosociala arbetsmiljö.

Upplevelse av otydlighet och slutenhet inom organisationen är snarare ett symptom på att enhetschefen har en för hög arbetsbelastning än en dålig organisation. Det höga medarbetarantalet och den arbetsinsats som följer med detta medför svårigheter för enhetschefen ta in ny information och att reflektera över sitt arbete.

## Sammanfattning

Det finns ett samband mellan vilket medarbetarantal enhetschefen inom äldreomsorgen har och vilken möjlighet hon har att utföra ett professionellt arbete. Utifrån mitt empiriska material, tidigare forskning och andra källor verkar gränsen för att kunna utföra ett professionellt arbete upphöra vid ungefär 30 medarbetare. Svaren varierade lite beroende på vilka organisatoriska förutsättningar som råder i stadsdelen i form av medarbetaransvar och administrativ hjälp.

Offentlig sektor är uppbyggd utifrån en hierarkisk modell där enhetschefen ofta är det tredje ledet i hierarkin. Under 90- talet införde man en mer platt organisation. Detta både av besparingskrav då Sverige befann sig i en lågkonjunktur, men också som en konsekvens av ädelreformen. Den platta organisationen innebar att man kunde kringgå de långa beslutskedjorna, medarbetarna skulle få ett utökat ansvar, och besluten decentraliseras. För enhetschefen innebar den platta modellen ett utökat medarbetaransvar.

Enhetschefer inom äldreomsorgen i Göteborg har ett högt medarbetarantal även idag. Av de fem chefer jag intervjuade hade endast en chef mindre än 30 medarbetare. Genom empirin och tidigare forskning framkom det att den platta modellen ofta inte fungerade i praktiken. Då enhetschefen befinner sig i en mellanposition och relativt långt ner i hierarkin innebär det att hon har svårt att förändra sin arbetsituation. Ledningen tar beslut om hur organisationen ska struktureras, samtidigt så är hon ansvarig för att det praktiska fungerar med medarbetarna. Mitt empiriska material tyder på att medarbetarantalet har stor betydelse för hur enhetschefen upplever både sin möjlighet att utföra ett professionellt arbete och hur hon upplever den psykosociala arbetsmiljön. Jag har jämfört det empiriska materialet från två enhetschefer där den ena har ett medarbetarantal på 25 medan den andra har ett medarbetarantal på 53. Utifrån deras uttalanden och skildringar har jag hämtat information och jämfört med teorier och tidigare forskning. Empirin från de övriga informanterna har jag använt som stöd och för att stärka reliabiliteten då även de ger exempel på hur de upplever sin arbetsituation utifrån ett högt medarbetarantal.

Jag har även fenomenologiskt undersökt betydelsen av tydlighet och öppenhet både inom organisationen och hur det påverkar enhetschefen

Slutsatsen är att medarbetarantalet är det huvudsakliga faktorn som är avgörande för hur enhetschefen upplever sin arbetsinsats och sin psykosociala arbetsmiljö.

Upplevelse av en otydlig och slutenhet inom organisationen är snarare ett symptom på att enhetschefen har en för hög arbetsbelastning än en dålig organisation. På grund av det höga medarbetarantalet och den arbetsinsats som följer med detta hinner inte enhetschefen ta in ny

information och reflektera över sitt arbete. Det dagliga arbetet handlar till stor del om att prioritera de viktigaste sysslorna för att få verksamheten att fungera.

Nyckelord: Enhetschef, medarbetarantal, organisation, psykosocial arbetsmiljö

## 1 Inledning

*Här tar jag upp frågeställningen och syftet som är grunden för min uppsats*

### 1:1 Förförståelse/bakgrund

Mitt intresse för organisationens betydelse fick jag under min praktikperiod då jag följde en enhetschef inom äldreomsorgen. Min upplevelse var att det var ett spännande arbete men ganska så stressigt. Under kursen organisation och verksamhetsledning fick jag fördjupade kunskaper om olika organisatoriska modeller och perspektiv på enhetschefens arbetssituation. Detta fick mig att vilja titta närmare på enhetschefens förutsättningar för att göra ett professionellt arbete och för att ha en god psykosocial arbetsmiljö.

### 1:2 Frågeställningar

Vilken betydelse har medarbetarantalet?

Vilka organisatoriska faktorer påverkar enhetschefens arbetssituation?

Hur upplever enhetschefen sin psykosociala miljö?

### 1:3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur enhetschefer inom äldreomsorgen upplever sin arbetssituation. Jag undersöker vilken betydelse medarbetarantalet har för enhetschefens möjligheter att utföra ett professionellt arbete. Jag vill även titta närmare på vilken betydelse begreppen tydlighet och öppenhet har. Hur ser organisationen ut och vilka konsekvenser får den för hennes psykosociala arbetsmiljö.

### 1:4 Begrepp

Hierarkisk organisation: den organisation som äldreomsorgen är uppbyggd av. Består av olika led från stadsdelschef ner till medarbetarnivå

Organisation: enhetschefen är själv en del av äldreomsorgens organisation. När jag nämner organisationens förväntningar avser jag närmaste chef samt ledningens förväntningar.

Psykosocial arbetsmiljö: den psykiska hälsan kopplat till arbetsplatsen och arbetsuppgifterna

Enhetschef: den chef som arbetar närmast medarbetarna i den hierarkiska organisationen. Jag använder även mellanchefer och första linjens chef som synonymer. Löpande i min uppsats benämner jag chefen som ”henne”. Detta för att samtliga informanter var kvinnor.

Informanter: De enhetschefer som jag intervjuat. Jag benämner dem också som respondenter.

Medarbetare: De personer som arbetar i verksamheten med de äldre. Ibland benämner jag dem också som underställda. Detta är den personalgrupp enhetscheferna ansvarar för.

## 2 Metoddelen

*I denna del av min uppsats beskriver jag hur jag gick tillväga då jag skrev min uppsats samt vilka metoder jag använt i samband med detta.*

### 2:1 Ansats

I mitt arbete använder jag mig av en kvalitativ metod då jag genom intervjuer studerar enhetscheferns upplevelse av vilka förutsättningar de har att utföra ett professionellt arbete. Den kvalitativa forskningsintervjun bygger på att man försöker förstå innebörden av människors erfarenheter. Genom att studera deras livsvärld och hur de förhåller sig till den kan man dra slutsatser (Kvale, 1997).

Min undersökning är hermeneutisk då jag studerar och tolkar det intervjumaterial jag fått fram genom mina informanter. Ett fenomenologiskt inslag finns dock då jag valt att titta närmare på begreppen tydlighet och öppenhet. Jag har använt mig av ett abduktivt förhållningssätt då jag går från empirin till mina teorier och sedan tillbaka till min empiri. I det empiriska materialet framkom det att medarbetarantalet är den huvudsakliga orsaken till hur man upplever sin möjlighet att utföra ett professionellt arbete samt hur man mår på sitt arbete. Problem med tydlighet och öppenhet kan på olika sätt finnas inom organisationen men utifrån mitt empiriska material tolkar jag dessa begrepp som ett symptom på att enhetschefen är tidspressad.

### 2:2 Metodstrategi

Inom forskningen kan man använda sig av ett induktivt eller ett deduktivt förhållningssätt för att söka kunskapsvägar. Enligt Larsson väljer forskaren att arbeta fram sitt material efter den induktiva strategin innebär det att man låter det empiriska materialet styra teorivalet (Larsson, 2005). Utgångspunkten för detta synsätt är att man systematiserar sina erfarenheter (Thomassen, 2002). Det motsatta gäller då det deduktiva förhållningssättet där forskaren på ett mer påtagligt sätt låter sig styras av sina teoretiska perspektiv (Larsson 2005).

Utgångspunkten i min c-uppsats är det empiriska materialet då jag vill ta reda på enhetschefernas upplevelse av sin organisation och medarbetarantalets betydelse. Samtidigt så använder jag mig av de teorier jag valt. Därför har jag valt att använda mig av en såkallad abduktiv metodstrategi. Det innebär att jag utgår från min empiri, går till teorin och sedan tillbaka till min empiri.

Jag utgår från empirin då den är grunden för min uppsats. Det jag vill ta reda på är enhetschefernas upplevelse av medarbetarantalets betydelse, sin organisation och arbetsmiljö. Min teoretiska referensram använder jag som ett stöd och ett verktyg för att upptäcka



mönster. Detta innebär att forskningen växlar mellan teori och empiri (Larsson, 2005). Under arbetets gång tänker jag att de teorier jag kommer att titta närmare på och applicera i min analysdel är copingstrategier, organisationsteori och systemteori då jag anser att de ger mig möjlighet att ur olika perspektiv belysa på min frågeställning. Jag anser att de kompletterar varandra och ger mig möjlighet att se analysera mina frågeställningar på olika sätt. Organisationsteori och systemteori använder jag för att undersöka organisationens och medarbetarantalets betydelse. Copingstrategier är mer användbart för att analysera hur enhetschefen hanterar den arbetsbelastning medarbetarantalet medför.

## 2:3 Urval

Mitt urval var enhetschefer inom äldreomsorgen. Från början tänkte jag att det vore bra att välja informanter med varierande yrkeserfarenhet, men sedan kom jag fram till att det är bättre att intervjua chefer med längre erfarenhet. Jag tänker att ett homogent empiriskt underlag gör det lättare för mig att se mönster och att kunna göra jämförelser. En ny tillsatt chef har säkert också spännande aspekter att tillföra, men inte så mycket erfarenhet kring organisationens betydelse. Med längre erfarenhet menar jag att man arbetat i en ledande position i minst två år.

De intervjuade var samtliga kvinnor med relativt lång ledarskapserfarenhet. Samliga informanter var kvinnor i ålder mellan 40 och 50 år.

Alla arbetade i olika stadsdelar i Göteborg. Den som arbetar kortast tid hade sju års erfarenhet, medan den mest erfarna hade jobbat i 23 år i en chefsposition. Samtliga var högskoleutbildade i form av det sociala omsorgsprogrammet.

## 2:4 Avgränsningar

I början av min uppsats övervägde jag att använda mig av enkäter och sedan tolka detta kvantitativt för att komplettera mina intervjuer, men det blev alldeles för mycket arbete. I samband med detta tog jag reda på namn och nummer till samtliga enhetschefer inom hemtjänst i Göteborgsstad. Jag var även inne på att göra en utvärderande uppsats utifrån Göteborgsstads kompetenskriterier, men efter en rundringning bland chefer kändes det för tunt för att bygga en hel uppsats kring. Slutligen gick jag tillbaka till min ursprungliga idé om att med en kvalitativ metod titta närmare på enhetschefens situation.

Då jag utifrån min tidigare kvantitativa idé hade information om ett stort antal chefer tog jag slumpmässigt fram nummer i denna lista då jag ringde runt för att få informanter till min nuvarande idé. Samtliga tillfrågade tackade ja utan en som förklarade att hon inte hade tid. Fem informanter kändes rimligt då jag beräknade att detta skulle räcka för att jag skulle få den informationen jag sökte.

Jag menar att det finns flera aspekter som kan ha betydelse för hur enhetschefen upplever sin psykosociala arbetsmiljö. Exempel på detta är personliga tillkortakommanden i chefsrollen eller problem i privatlivet som hindrar enhetschefen att fullfölja sina uppgifter. Dessa samt andra faktorer som kan ha betydelse kommer jag inte att gå närmare in på då min frågeställning rör medarbetarantalets konsekvenser på enhetschefens arbetssituation

## 2:5 Intervjusituation

Informanterna hade innan intervjun fått skriftlig information om min frågeställning, syftet och de forskningsetiska principerna. Det innebar att de visste i stora drag om vad min uppsats handlade om. De hade dock inte fått se frågorna i förväg. I samtliga fall träffades vi på enhetschefens rum. Detta var enligt informanternas önskemål då de antingen meddelat mig via mail att jag var välkommen till deras rum eller att vi kommit överens om denna plats via telefonkontakt.

I min intervjuguide hade jag satt upp 43 frågor som jag delade in i fyra grupper. Dessa var: bakgrundsfrågor, vilken information informanterna fick i samband med sin anställning, organisationens betydelse, samt psykosocial arbetsmiljö. Jag började intervjun med att presentera dessa grupper för informanterna samt att jag beräknade att intervju skulle ta ungefär en timma

Jag ville låta informanterna tala fritt men ändå följa mitt planerade upplägg därför använde jag mig av ett halvstrukturerat upplägg. Enligt Kvale är det i samband med intervjusituationen viktigt att nå intersubjektivitet för att undgå att misstolka informanten. Därför bör man vara noga med att löpande göra klarifieringar (Kvale, 1997). Genom att använda denna teknik i samband med intervjuerna såg jag möjligheter att analysera den psykosociala arbetsmiljön. Jag upptäckte snart att det var viktigt att komma med följdfrågor om cheferna pratade i allmänna ordalag om hur organisationer påverkar ledarskapet. Jag insåg att jag genom att klarifiera deras berättelse och i samband med detta fråga hur de upplevde sin organisation och arbetsmiljö fick ett större och bättre empiriskt underlag att arbeta med. Då en stor del av min uppsats bygger på chefernas upplevelse av sin organisation och vilken betydelse medarbetarantalet har kom jag med följdfrågor. Det kunde vara *kan du ge ett exempel* eller att jag bad henne *berätta vilka konsekvenser otydlighet från ledningen fick för just hennes arbetssituation*.

Enligt Kvale så är den kvalitativa forskningsintervjun varken ett strängt formulerat frågeformulär eller ett öppet samtal. Han menar vidare att man tillsammans bygger upp kunskap då man genom ett samspel utbyter synpunkter om ett ämne av gemensamt intresse (Kvale, 1997). Detta upplevde jag vid intervjutillfällena då själva strukturen kunde se olika ut. Vissa var kortfattade i sina svar, vilket gjorde att jag kunde följa intervjuguidens frågor hela vägen genom intervjun. Andra pratade mycket och jag kom spontant med följdfrågor vilket ledde till att de besvarade flera frågor på en gång och intervjuguiden användes mer som ett stöd för att vi skulle hålla oss till ämnet.

I intervjusituationen ställer det krav på intervjuaren att skapa förutsättningar för en bra dialog då man använder sig själv som ett instrument vid förvärvandet av kunskap (Kvale, 1997). Vid intervjutillfällena använde jag mig av en bandspelare då det möjliggjorde att datainsamlingen blev mer korrekt och att jag hade möjlighet att fokusera på informanten vid intervjutillfället (Larsson, 2005).

## 2:6 Resultat av intervjuerna

Jag började med att skriva ner det inspelade empiriska materialet. Sedan försökte jag att se likheter och skillnader i hur informanterna svarade för att kunna dela in mitt intervjumaterial på ett bra sätt.

En viktig princip i analysarbetet är att man bör pröva olika tolkningar (Larsson, 2005). I min analysdel av det empiriska materialet använder jag meningskategorisering vilket innebär att intervjuerna kodas i kategorier. Tolkningen av intervjuerna kan liknas vid ett pussel där bitarna faller på plats och bildar en helhet (Kvale, 1997). Meningskategorisering handlar om att dela in intervjumaterialet på ett konstruktivt sätt (Larsson, 2005). I detta avseende såg jag till min frågeställning och försökte utifrån dem hitta teman som speglade det jag önskar ta reda på. Då tydlighet och öppenhet varit två centrala frågor i min intervjuguide valde jag att utgå från dessa. Hur man väljer att kategorisera kan man ha bestämt i förväg eller så kan det utvecklas under intervjuens gång (Kvale, 1997).

Jag såg tydliga mönster i mitt empiriska material att medarbetarantalet hade betydelse både för hur man upplevde sin möjlighet att utföra ett professionellt arbete och för hur man upplevde sin arbetsmiljö. Mitt empiriska material sa mig att medarbetarantalet var den huvudsakliga förklaring till hur man upplevde sitt arbete som enhetschef. Den enhetschef som hade 25 medarbetare uttryckte sig genom intervjun på ett helt annat sätt än den som ansvarade för 53 medarbetare.

I samband med detta beslutade jag mig för att numrera informanterna från 1-5 för att kunna utnyttja detta i analysen. Detta gav mig en tydlig överblick, men samtidigt kände jag att nyanserna i det de talade om i intervjusituationen riskerade att försvinna. Som metod har jag därför använt mig av den hermeneutiska cirkeln (Kvale, 1997). Det innebär att jag efter kategoriseringen läste igenom den fullständiga intervjun under analysarbetet för att inte tappa helheten. De olika delarna eller kategorierna försöker jag sedan åter igen att se ur ett helhetsperspektiv. Genom att göra detta växer en uppfattning fram av vad den utskrivna texten egentligen säger. Genom att växla mellan kategoriseringen och den fullständiga intervjun får man en djupare förståelse av det material man arbetar med (Kvale, 1997). Vinsten med denna metod är att man undviker att informationen blir platt. Jag tänker att denna metod även styrker reliabiliteten då det annars finns en risk att jag väljer att tolka den information man får från informanterna utifrån mitt syfte och min frågeställning.

## 2: 7Analys

I detta kapitel analyserade jag mitt empiriska material. Jag använde tidigare forskning och teorier för att belysa och problematisera kring medarbetarantalets betydelse.

I analysen valde jag att fokusera på informant nr 2 och 5 då de var tydliga exempel på hur arbetssituationen kan se ut om man har ett högt respektive lågt medarbetarantal.

Koncentrationen ligger på att jämföra dessa informanters svar och att relatera till tidigare forskning och teorier. Jag använder empirin från de övriga informanterna som ett stöd som styrker vissa åsikter eller erfarenheter som rör min frågeställning. Jag tänker också att deras bidrag stärker reliabiliteten då jag får fler exempel på medarbetarantalets betydelse.

## 2:8 Litteratursökning

För att få tag på tidigare forskning och information om mitt ämnesval sökte jag på olika databaser som googlar, libris och artikelsök. De sökord jag använde var: "organisation" och "ledarskap". Jag sökte också efter "copingstrategier", organisationsteori samt systemteori då

jag använder mig av dessa teorier i min uppsats. Jag har använt mig av google scholar då jag på den vägen enkelt kunnat titta på tidigare c- uppsatser där jag hittat tips om intressant litteratur som rör mitt ämnesval. Jag hade även litteratur hemma från den fristående kursen ”organisation och ledarskap”. Denna kurslitteratur passade väldigt bra då den belyste organisations och ledarskapsfrågor.

### **3 Bakgrundsfakta**

*I detta kapitel har jag delat upp i rubrikerna i politikens betydelse, organisatoriska förändringar, orsaken till dessa, enhetschefens uppdrag samt medarbetarantal.*

#### **3:1 Politikens betydelse**

På Göteborgs stads hemsida fann jag information om hur organisationen ser ut och hur de politiska besluten fattas. Det högsta beslutande organet i Göteborgskommun är kommunfullmäktige som består av 81 ordinarie ledamöter. Dessa platser fördelas proportionellt utefter det kommunala valresultatet var fjärde år. I kommunfullmäktige fattas alla viktiga kommunala beslut. Kommunfullmäktige sätter även upp mål för kommunens verksamheter. I deras uppdrag ingår även att granska och utvärdera arbetet för att nå dem (Göteborgs stads hemsida). Via mailkontakt med Jens Lisell på stadskansliet fick jag information om Göteborgs kommun. Göteborgs kommun är sedan 1990 indelat i 21 stadsdelar. Anledningen till denna uppdelning är att man ville decentralisera de politiska besluten i kommunen. Denna förändring skulle leda till att respektive stadsdel fick en större frihet att själva bygga upp sin organisation. Hur stadsdelarna sedan inbördes är organiserade kan sedan variera då de är självstyrande.

I varje stadsdel finns en politisk nämnd som beslutar om hur de resurser man har att röra sig med ska fördelas. Att vara verksam i en politikerstyrd organisation innebär för enhetschefen att mål och resurser kan variera beroende på vilka beslutsfattare Göteborgs stads invånare röstat fram genom sitt valdeltagande. Samtliga Göteborgs stadsdelar är indelade i förvaltningar, vars uppgift är att verkställa de beslut som politikerna tagit. Högsta chefen i respektive stadsdel är stadsdelschefen (OH-material från Jens Lisell 2008-11-12).

De enhetschefer jag intervjuade var det tredje ledet i sin organisation.

Göteborgs stad har ett antal mål som man strävar efter att uppnå. Exempel på dessa är att få bort ofrivillig deltidsanställning, att öka medarbetarindex samt att öka mångfalden (Göteborgs stads hemsida).

#### **3:2 Organisatoriska förändringar**

I ”Hur moderna organisationer fungerar” beskrivs de förändringar som ägt rum sedan 20-talet. Organisationerna uppbyggnad har varierat mycket genom decennierna. Under 70-talet inriktade man sig mycket på gruppens välbefinnande då de humanistiska värdena stod i fokus. Demokrati var viktigt och organisatorerna var centraliserade. Under 1990-talet däremot hade vinden vänt och man byggde mindre enheter som med viss självständighet skulle styra sin verksamhet. Makten skulle förskjutas från toppen till bredden. Man menade att mindre enheter snabbare och lättare kunde svara på omgivningens krav (red, 2005). Enligt

socialstyrelsen kännetecknas den platta organisationen av ett fåtal chefsnivåer med ett stort antal medarbetare på varje nivå. Vinsten med detta är att man förväntar sig kortare beslutsvägar och kortare avstånd mellan chefer och underordnade. En annan konsekvens är att befogenheter och ansvar har decentraliserats. Inom äldreomsorgen har denna förändring medfört att cheferna har fått ett större ansvar för personal och ett större behov av samordning (Socialstyrelsen, 2003).

Enligt Thylefors är denna typ av organisatoriska förändringar typiskt för 90-talet. Hon pekar dock på den problematik som uppstått trots de goda avsikterna. Få organisationer lyckades med att införa detta system i praktiken då den operativa makten stannade kvar i ledningen. Medarbetare och enhetschefer fick mer skyldigheter men de befogenheter man behövde för att utföra sitt uppdrag stannade på ledningsnivå (Thylefors, 1991). Även Jacobsen & Thorsvik menar att denna trend med ett avståndstagande från den klassiskt hierarkiska organisationen är kännetecknande för 90-talet. Under denna tid började man istället att fokusera på horisontella strukturer. Självbestämmande grupper skulle genom ett flexibelt tänkande och en hög omställningsförmåga utföra delar av det arbete som tidigare var ålagt den traditionella chefen (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

### 3:3 Orsaker till de organisatoriska förändringarna

År 1994 infördes ädelreformen i Göteborg. Enligt Socialstyrelsens rapport innebar denna reform betydde att kommunerna fick ett samlat ansvar för handikappade och äldre. Det innebar att kommunerna själva fick skapa driftsformer, brukaravgifter och styrformer. Då Sverige under 90-talet var inne i en lågkonjunktur med sparkrav som följd ledde det till att kommunerna strävade efter att uppnå magra, platta organisationer. Kännetecknande för den platta organisationen inom äldreomsorgen är kortfattat att man försöker att bedriva verksamheten så resurssnålt som möjligt. För enhetscheferna innebär detta ett större antal medarbetare. Typiskt för dessa platta organisationer är ett större medarbetarantal för enhetscheferna, kortare beslutsvägar, samt att ansvar och befogenheter decentraliseras (Socialstyrelsen, 2003).

### 3:4 Enhetschefens uppdrag/arbetssituation

Thylefors beskriver begreppet chef då hon menar att chef är den formella titel på den person som blivit tillsatt en beslutsfattande befattning. I arbetet ingår att ha organisatoriskt underställd personal, eller medarbetare som jag väljer att kalla det i min uppsats. Syftet med denna titel är att personen i fråga ska utöva ett ledarskap.

Ledare är inte en formell titel utan den person i gruppen som har ett större inflytande än de övriga medlemmarna eller medarbetarna. Det kan vara under en viss tid eller under en längre period (Thylefors, 1991).

Wolmesjö tar också upp begreppet chef i sin avhandling. Även hon skiljer på dessa begrepp då hon menar att ledarskap beskrivs ha fokus på att göra rätt saker, samt att man är intresserad och förstår vikten av att ha en meningsskapande och integrerande syn på kommunikation. Chefskapet å andra sidan beskriver hon som en strävan att utföra saker på ett korrekt sätt. Att man har en enkelspårig syn på ett kortsiktigt resultat där koncentrationen ligger på att överföra och sända vidare kommunikation. Att arbeta som enhetschef innebär dock inte att man kan frikoppla sig från den ledningsfilosofi och de ramar man har att arbeta efter i den organisation som man är verksam i. Första linjens chefer kan formellt benämnas som såväl verksamhetschefer som arbetsledare enligt Wolmesjö. Denna tydliga definition speglar att

rollen är otydlig, vilket kan innebära att skiftande krav och förväntningar kan ställas på dessa chefer. Författaren menar vidare att ett mönster som kunde urskiljas i kommunal verksamhet var att ju högre upp man kom i hierarkin desto större vikt lades vid funktionell och strategisk kompetens. Bland första linjens chefer sattes istället tillgångar som förtroghetskunskap om verksamheten högt. Skillnaden på dessa nivåer är att de högre cheferna förknippas med ett mer ekonomiskt tänkande. Första linjens chefer förväntades i högre grad arbeta med kommunikation och att arbeta fram goda relationer. Wolmesjö frågar sig om dessa två olika synsätt på ledarskap kan rymmas i en och samma organisation. Hennes empiriska material pekar på att på att första linjens chefer tycks för närvarande ofta mot sin vilja omvandlas till att bli en effektivitetsorienterad chef (Wolmesjö, 2005). Samtliga av mina informanter var det tredje ledet i den hierarkiska organisationen. Ledet såg ut och benämndes så här inom de stadsdelar som är aktuella i min uppsats: Stadsdelschef- verksamhetschef- enhetschef- medarbetare.

### 3:5 Medarbetarantal

Enligt Socialstyrelsen har det platta organisationsidealet medfört att cheferna både fått ansvar för ett större antal medarbetare samtidigt som de fått fler arbetsuppgifter och ett större behov av samordning. Vidare framgår det att ett ansvar på mer än 30 medarbetare medför att de inte kan tillgodose de underställdas behov av krav, ansvar och utvecklingsmöjligheter (Socialstyrelsen, 2003). Enligt Jan W Carlsson som arbetar som personalchef på länsstyrelsen finns det inga regler för hur många anställda en chef ska ha. Hans uppfattning är att gränsen för att kunna leda medarbetare och verksamhet upphör vid 30 anställda. Man kan dock komplettera ledarrollen genom att ha en platt organisation eller underställda arbetsledare som avlastar chefen (information via mailkontakt 2008- 10-31). Även Andersson Felés avhandling styrker åsikten att en chef inte bör ha ett för stort antal medarbetare. I hennes empiriska material svarade respondenterna som samtliga var enhetschefer att siffran bör ligga mellan 25- 30 medarbetare. Undersökningen visade att antalet medarbetare var beroende av hur arbetsuppgifterna ser ut. Om organisationen förväntar sig att man ska leda och fördela arbetet och se till att det är bemannat så är det bra med max 30 medarbetare. Har man ett större antal är det svårt att hinna med att utföra ett professionellt arbete (Andersson Felé, 2008).

Informanterna i min studie hade följande antal medarbetare:

- Informant nr 1: 58 st. Hon hade ett utökat antal med motiveringen att hon befann sig i en växande organisation, ytterligare en enhetschef var tillsatt men ännu inte i tjänst
- Informant nr 2: 53 st . Hon hade nyligen fått ett utökat medarbetarantal med motiveringen att det var ett sparförslag
- Informant nr 3: 50 st
- Informant nr 4: 40 st
- Informant nr 5: 25 st

## 4 Teorier

*Här presenterar jag de teorier jag sedan använder i min analys och sammanfattning. Dessa teorier är i huvudsak: Organisationsteori, systemteori och copingstrategier*

En teori är en abstrakt förenkling av verkligheten och man använder den för att peka på samband och för att samla fakta till en meningsfull helhet (Thomassen, 2002). I detta avseende tänker jag att de teorier jag valt ska hjälpa mig att belysa empirin ur olika synvinklar. Tanken är att de ska komplettera varandra för att jag ska kunna belysa min frågeställning ur olika perspektiv. Teori kan beskrivas som en form av tankekonstruktion som har betydelse för att undersöka och förklara fenomen (Larson, 2005). Jag väljer att undersöka hur tydlighet och öppenhet påverkas av medarbetarantalet.

Teoretiska begrepp fungerar som byggstenar i teorianvändningen (Thomassen, 2002). De teorier jag valt använder jag för att förstå, kategorisera och förklara mitt empiriska material.

### 4:1 Organisationsteori

Jacobsen & Thorsvik (2002) tar upp begreppet organisation. Detta begrepp kan definieras som en grupp människor som förenas genom att sträva efter gemensamma mål. Det finns riktlinjer eller procedurer som binder samman individerna i deras arbete att nå fram till det önskade resultatet (Jacobsen, Thorsvik, 2002). Flaa m.fl. (1998) tar också upp detta begrepp och menar att detta innebär att samarbetet omfattas av någon form av strukturering. Man fördelar arbetsuppgifterna på ett medvetet sätt, och det finns en fördelning av makt och ansvar. Även målen kan variera beroende på om det råder enighet eller konflikter inom organisationen. Detta påverkar i sin stabilitet och tillförlitligheten (Flaa m.fl., 1998).

Enligt Jacobsen & Thorsvik är det centrala för organisationsteori antagandet att människors handlingar skapas och formas av organisationens egenskaper. Människors attityder och handlingar hänger ihop med de mål som finns uppsatta vilket också påverkar resultatet (Jacobsen, Thorsvik, 2002). I studier på organisationsnivå undersöker man på hur organisationen är uppbyggd och hur dessa processer kan se ut (Flaa m.fl. 1998). Jacobsen & Thorsvik beskriver vidare att ett genomgående tema i organisationsteori är skillnaden mellan privata och offentliga organisationer. Utmärkande för offentlig sektor är att organisationen ägs och styrs av politiker. En konsekvens av detta kan bli att kravet på en effektiv verksamhet hamnar i strid med kravet på lika behandling och kvalitet (Jacobsen, Thorsvik, 2002).

### 4:2 Organisationen som ”organism”

Lilja & Larsson (2005) beskriver detta perspektiv. Det innebär att man ser på organisationen som ett biologiskt system. Det som avgör om organisationen fungerar på ett effektivt sätt eller inte beror på omgivningen. Organisationerna måste vara öppna system som och de inre strukturerna måste kunna förändras då det kommer nya impulser från omgivningen. För individerna som befinner sig i organisationen ställs det krav att de är motiverade och att de förmår att arbeta självständigt. Detta är extra viktigt i perioder då det råder stora förändringar. Fungerar inte detta kommer inte organisationen att så småningom ta ny form eller gå under. (Lilja och Larsson, 2005)

### 4:3 Hierarkisk organisation

Vedung (1991) presenterar den hierarkiska organisationen som bygger på att byråkratin liknas vid en maskin. De processer och de personer som ingår i organisationen såsom medarbetare, enhetschefer och beslutsfattande politiker ingår i en starkt hierarkisk pyramid. Detta sätt att se på hierarkiska organisationer kan spåras tillbaka till Max Webers omtalade idé om en ideal byråkrati. Författaren menar vidare att i toppen sitter beslutsfattarna som sätter upp riktlinjer som sedan verkställs av en grupp administratörer. I detta avseende skulle enhetscheferna ses som administratörer vars arbetsuppgifter är att omsätta politiskt fattade beslut till handling. I den breda botten av pyramiden hittar vi den stora massan av människor vars omständigheter politiken är tänkt att förändra. Typiskt för denna typ av organisation är att information förs nedåt i ledet i hög omfattning och snabbt, medan det går långsamt eller inte alls från botten upp till toppen där besluten fattas.

Enligt detta sätt att se på organisationer går impulserna alltid uppifrån toppen av pyramiden och nedåt i organisationen via administratörerna. En kedja av rektioner sätts igång som sedan når människorna längst ner i den hierarkiska organisationen. Den hierarkiska teorin kan tolkas på flera sätt. Författaren menar att det ligger närmast till hands att se den som ett utopiskt uttryck för beslutskedjan fungerar då de politiska besluten är fattade. I praktiken är det ju människorna i botten som väljer politikerna, och i det avseendet har de också inflytande över vilka beslut som fattas (Vedung, 1991).

### 4:4 Human service organisation

Enligt Wolmesjö syftar denna typ av organisation till att behandla och påverka människor på olika sätt. Äldreomsorgen är alltså en human service organisation.

Dessa organisationer kan sägas bestå av fyra domäner som alla försöker att kontrollera organisationen utifrån sitt perspektiv. Inom äldreomsorgen är dessa domäner: politiker, överordnade chefer, första linjens chefer och medarbetare. Första linjens chefer befinner sig i en position mellan politiker och överordnade chefer å ena sidan, samt medarbetare och brukare å andra sidan (Wolmesjö, 2005).

Thylefors menar att kommunerna har inrättats för att driva verksamhet på ett annat sätt än övriga organisationer. De kan inte jämföras med vinstdrivande marknader som i det övriga samhället. Människan är det "material" man arbetar med och det är organisationens uppdrag att skydda dessa människor. Dessvärre har man i avsikt att stimulera den offentliga sektorns effektivitet valt att snegla åt den privata marknaden. Den offentliga sektorn är politikerstyrd vilket innebär att målen och de ekonomiska förutsättningarna kan förändras (Thylefors, 1991).

### 4:5 Systemteori

Payne (2002) beskriver denna teori på följande sätt: Alla organismer utgör system, dessa system rymmer subsystem. Det innebär att den kan användas på såväl familjesystem som samhällen. Värdet i denna teori ligger i att man ser till helheten istället för att analysera t.ex. individuella tillkortakommanden eller sociala beteenden som många andra teorier gör. En annan fördel är att den är lämplig att kombinera med psykologiska teorier då den inte förkastar andra teorier utan istället möjliggör ett enhetligt tänkande.

Varje komponent i ett system har betydelse, dessa system består av mindre enheter eller såkallade subsystem. För att få förståelse för hur man hanterar en grupp eller hur en individ



fungerar får man titta på det system som individen är en del av. Ett viktigt begrepp i systemtänkandet är feedback. Det betyder återkoppling och är dess förekomst beroende av hur öppet systemet är. Det som sänds ut i systemet påverkar systemet i form av en förändring. Denna påverkan kommer sedan tillbaka till avsändaren i form av en ombildning av det system som avsändaren är en del av. Då en del av systemet sänder en komponent ut ett budskap eller en förändring till systemet reagerar systemet på detta och avsändaren får alltså tillbaka reaktionen på förändringen.

De nya element som tillförs kallas input. Det kan röra sig om såväl nya riktlinjer som nya personer som träder in i systemet eller organisationen. Output kallas också utfall och det är det resultat som systemet åstadkommer och lämnar till den omvärld som den har en relation till.

Payne refererar till Pincus & Minahan då han tar upp hur systemteori kan appliceras på socialt arbete. Författarna menar att människor är beroende av olika system som individerna kan behöva ha till sin hjälp.

- Informella system: detta handlar om personer som på ett naturligt sätt ingår i personens livsvärld. Det kan vara vänner eller kollegor.
- Formella system ses ur ett större perspektiv. Ett exempel på detta kan vara myndigheter eller organisationer. Det kan handla om den stadsdel som enhetschefen är verksam i eller hela Göteborgsstad där såväl politiker som invånare är involverade (Payne, 2002).

#### 4:6 Copingstrategier

Jag har valt att använda mig av känslfokuserad och problemfokuserad coping för att beskriva hur enhetschefer hanterar de känslor och frågeställningar som kan uppstå i arbetet.

Coping kan användas både som ett begrepp och som en teori. Man kan definiera det som en process som beskriver hur individer kognitivt och emotionellt reagerar på och hanterar stressfyllda situationer. Det kan beskrivas som en persons beteendemässiga försök att hantera yttre och inre krav som av personens upplevs som påfrestande (Starke, 2003).

- Känslfokuserade copingstrategier handlar om hur individen försöker att styra sina känslor inför det som upplevs stressfyllt. Detta är en strategi som används när man upplever att den situation som man befinner sig i är svår eller omöjlig att förändra, eller att man har små påverkansmöjligheter. Istället för att aktivt kämpa för förändring tar man till känslomässiga strategier för att reglera de känslor som situationen skapat. Det kan innebära att individen fokuserar på positiva aspekter av en händelse eller situation som man egentligen upplever som negativ eller stressande. Det kan även innebära att personen använder sig av förklaringar eller strategier som pekar på orsaken till att man känner stress eller obehag (Starke 2003).
- Problemfokuserade copingstrategier handlar om att agera istället för att hitta inre strategier för att förhålla sig till en stressfylld situation. Här försöker man istället att påverka omständigheterna eller situationen. Individen försöker att förändra sin situation genom handling. Denna metod används i situationer då man känner att det finns möjligheter och påverka eller att förändra en situation. Man kan likna detta vid en problemlösande process där personen själv finner lösningar för att hantera den problemfyllda situationen (Starke, 2003).

## 5 Tidigare forskning

*Här tar jag upp tidigare forskning som är relevant för min uppsats frågeställning och syfte*

### 5:1 Ledningsfunktion i omvandling

Maria Wolmesjö skrev 2005 ”ledningsfunktion i omvandling” där hon genom kvalitativ forskning belyser de organisatoriska förändringar som på senare år ägt rum för första linjens chefer inom äldreomsorgen.

I sin avhandling tar hon upp tre tendenser till utveckling inom den kommunala äldreomsorgen och handikappomsorgen. Författarens forskning är applicerbar även på Göteborgsstad och därmed min uppsats då hon tar upp allmängiltiga begrepp som arbetssituation, konsekvenser av åtstramningar i samband med den ekonomiska krisen på 90-talet samt införandet av flexibla arbetsorganisationer.

- Den första tendensen är utvecklingen mot en mer marknadsorienterad verksamhet. Ett exempel på detta är beställar och utförar modellen, där man skiljer enhetschefens arbete från handläggarens. Då denna del av Wolmesjös avhandling inte direkt berör min frågeställning kommer jag inte att gå närmare in på den.
- Den andra tendensen är den alltmer pressade arbetssituation och ökad arbetsotillfredställelse som många enhetschefer tycks uppleva. Wolmesjö menar att detta kan bidra till att man kommer att få svårt att rekrytera unga och välutbildade chefer inom den offentliga sektorn. Med detta som bakgrund har författaren tittat på valet att införa en mer flexibel arbetsorganisation. Detta är ett samlingsbegrepp på olika förändringar som har för avsikt att lyfta fram personalens möjligheter till inflytande. Tanken med detta är att det ska leda till en större flexibilitet inom organisationen. Författaren hävdar att en konsekvens av denna tendens är dilemmat mellan interna krav på en fungerande organisation och externa krav på effektivitet. Det kan också skapa hinder för en god kommunikation mellan ledning och medarbetare.
- Den tredje tendensen är det ökade brukarmedverkan/ inflytandet där man betonar närhet och tillgänglighet. Man ser ett ökat intresse för klienter och medborgare att vara med och delta i utformningen av äldreården i den offentliga sektorn. Denna samhällstendens ses som extern handlingskraft för organisationen, medan de två första är interna krafter.

Författaren menar att dessa tre tendenser löper parallellt i den kommunala verksamheten. Jag väljer att titta närmare på den andra tendensen som Wolmesjö belyser i sin avhandling. Flexibel organisation eller platt organisation som jag tidigare benämns denna struktur får konsekvenser för enhetschefens möjligheter att utföra ett professionellt arbete. Den platta organisationen har medfört att personalgrupperna och antalet medarbetare har ökat för första linjens chefer. Författaren menar att kravet på tydlighet är ett centralt begrepp som framkommit i hennes empiriska material i samtliga fallstudiekommuner. En förklaring till detta kan vara att den kommunala äldreomsorgen de senaste 15 åren genomgått stora förändringar. Det troliga är att den snabba förändringstakten skapat otydlighet i organisationen. Då första linjens chefer befinner sig i en mellanposition innebär detta en

osäkerhet då det ligger i hennes uppdrag att omsätta och förmedla denna information der till medarbetarnivå. Wolmesjös avhandling pekar på att det nu finns en tendens i landets kommuner att öka antalet chefer igen för att råda bot på de konsekvenser det höga medarbetarantalet medfört (Wolmesjö, 2005).

## 5:2 Leda lagom många

Lena Andersson Felé har i sin avhandling "Leda lagom många" studerat hur införandet av platta organisationer som var typiskt för 90-talet har uppfattats och bemötts inom hemtjänsten. Hon menar att denna sektor liksom den offentliga sektorn i allmänhet har fått kritik för att inte vara tillräckligt effektiv och den profession som kritiserats hårdast är cheferna. Förutsättningarna för enhetschefer inom den offentliga sektorn har förändrats och hon menar att detta kan vara en förklaring till problemen snarare än dåligt ledarskap. Författaren menar vidare att det ligger en fara i att skapa kriterier och utvärderingar utifrån de förutsättningar som finns inom näringslivet. Då äldreomsorgen är en human relation organisation där människor utgör råmaterialet är det omöjligt att jämföra sig med ett vinstdrivande företag.

De senaste decennierna har präglats av ekonomiska nedskärningar och rationaliseringar. Dessa rationaliseringar innebär ökade krav och ett större antal medarbetare. Ett exempel på detta är de platta organisationerna med liten produktion, knappa stödresurser och med få chefsnivåer eftersträvat. Man kan få en kortsiktig vinst i form av lägre personalkostnader då antalet chefer minskas. Samtidigt innebär det att den struktur man byggt upp på kort tid raseras. Dessutom så är denna struktur ett hinder för utveckling och förändringar då det fåtal chefer som är verksamma i arbetet med medarbetarna i första hand får se till att det grundläggande dagliga arbetet fungerar.

Andersson Felé hänvisar i sin avhandling till undersökningar som behandlat konsekvenserna av det ökade medarbetarantalet för enhetschefer. Dessa undersökningar har gjorts av myndigheter, fackliga organisationer, forskare och revisioner. Ett exempel på detta är arbetskyddsstyrelsen som under åren -98 till-99 utförde ett tillsynsprojekt där man menade att arbetsledare inom den kommunala äldreomsorgen var särskilt utsatta för stress då de besparingsåtgärder kommunen gjort lett till en ökad arbetsbelastning samtidigt som de administrativa uppgifterna ökat (Arbetskyddsstyrelsen, 2000). Författaren hänvisar också till Svenska Kommunförbundet som tillsammans med Landstingsförbundet gjort en enkätundersökning där man jämfört upplevelsen av att arbeta i en kommunal jämfört med en privat verksamhet. Resultatet pekar på att den stora skillnaden för cheferna inom respektive sektor ligger i att inom kommunen hann man inte i samma grad med att återkoppla till medarbetarna. Det höga medarbetarantalet ledde till att enhetscheferna inte i samma grad hann med att ge positiv eller negativ feedback till det arbete medarbetarna utför på jobbet (Svenska Kommunförbundet, 2002).

## 5:3 Förekomsten av stressorer och användande av copingstrategier vid omorganisation

Lotta Prytz och Malin Walters (2006) har i sin uppsats vid rehabiliteringsvetenskapsprogrammet tittat på förekomsten av stressorer och användandet av copingstrategier i samband med omorganisation. De har i sin undersökning tittat på hur enhetschefer inom kommunen upplevt och hanterat pågående omorganisation. I deras uppsats

har fokus legat på användandet av olika copingstrategier och förekomsten av stressorer. De har intervjuat sex stycken enhetschefer om hur de upplevt och hanterat en pågående omorganisation. Resultatet pekade på ett generellt missnöje kring hur omorganisationen genomförts. Kritik påtalades i form av informationsbrist och en låg möjlighet att delta i förändringsarbetet. Detta har lett till att enhetschefernas förtroende för ledningen skadats. Hur man som enhetschef har hanterat dessa stressorer har varierat. Författarna har använt sin av problem och emotionsfokuserade copingstrategier i sin teoridel. De hänvisar till forskning av Lazarus & Folkman 1984 då de menar att personer med lågt beslutsutrymme i sitt arbete har ett mer emotionsfokuserat sätt att hantera de känslor som uppstår i samband med problemfyllda situationer. Exempel på detta kan vara förnekelse, distansering, positivt omtolkning eller uppgivenhet. Då enhetschefen känner sig delaktig i organisationen och förändringsprocessen är sannolikheten större att man använder sig av problemfokuserade copingstrategier för att bemöta de utmaningar som följer med arbetet. Dessa kan vara att uppsöka socialt stöd eller information, att prioritera eller att söka andra alternativ till att stanna kvar som att vidareutbilda sig eller att söka sig till en annan tjänst. Dessa två huvudindelningar i form av emotion och problemfokuserade strategier har de sedan applicerat på sitt empiriska material i resultatdelen i sin uppsats.

Uppsatsen har ett förstående syfte och författarna har bland annat tittat på hur man upplever omorganiseringen och hur den påverkat arbetsklimatet. I diskussionsdelen poängterar man vikten av att ha en tydlig arbetsbeskrivning och målformulering. Författarna menar vidare att ledningen borde ha inlett sitt förändringsarbete med att arbeta fram ett positivt klimat och verka för att enhetscheferna fått en positiv inställning till förändringarna. Detta kunde man göra genom att komma med korrekt och tydlig information om det som ska ske i kombination med att vara lyhörd för enhetschefernas åsikter och känslor. Genom att göra detta skulle man ha skapat en positiv grund och därmed kunnat undgå det missnöje som framfördes i samband med intervjuerna (Prytz & Walters, 2006).

*Enligt Kvale ska validiteten liksom reliabiliteten genomsyra hela forskningsprocessen. Forskaren ska ha dessa begrepp i bakhuvudet hela tiden och man ska reflektera kring dem hela vägen genom sitt arbete. Med hög validitet menas att man mäter det man avser att mäta. Reliabilitet handlar om resultatets konsistens eller noggrannheten i arbetet (Kvale 1997).*

## **6 Reliabilitet och Validitet**

Reliabiliteten eller tillförlitligheten i det vetenskapliga arbetet ska vara hög. Den kvalitativa forskningens objektivitet ifrågasatts från positivistiskt håll då man inte har samma möjligheter att mäta resultatet (Kvale, 1997). Den kvantitativa forskaren är både ett mätinstrument och en tolkare av resultatet vilket skapat frågeställningar rörande reliabilitet och validitet (Larsson, 2005). Jag anser att detta ställer höga krav på forskaren då han eller hon alltid en del av den miljö som studeras då det mänskliga samspelet är en stor del av intervjusituationen.

Enligt Lilja (2005) bör man i samband med intervjusituationen bör informanten ha möjlighet att tala fritt. Om man ställer alltför detaljerade frågor blir det lätt så att forskaren styr eller gör sin egen tolkning av informantens perspektiv av problemet. Man bör ha i åtanke att trots att man i den kvalitativa forskningen koncentrerar sig på vissa bitar så är det ändå viktigt att ta in ett helhetsperspektiv för att se hur dessa bitar hänger samman (Lilja, 2005).

Det innebär att man ska undvika att materialet blir ensidigt eller snedvrids. I detta avseende tänker jag att det ställs höga krav på kvalitativa forskare att både hålla fast vid sin frågeställning och samtidigt ha ett öppet sinne för att informanten har en annan upplevelse än den frågeställning man satt upp. Jag tänker också att det är viktigt att inte göra alltför stora förenklingar när man drar sina slutsatser utifrån det empiriska material man fått fram. Jag kan se att det hade varit en fördel att ha med fler informanter med tanke på att de tolkningar jag gjort av hur de upplever sin organisation och arbetsmiljö. Visserligen är deras upplevelse subjektiv och därmed inte mätbar, men ett större underlag skulle ha stärkt reliabiliteten då det inneburit att jag haft fler intervjuer att göra tolkningar på.

I min uppsats studerar jag enhetschefernas upplevelse av sin organisation kopplat till antalet medarbetare. Jag har även undersökt hur de upplever sin arbetsmiljö då det varit en del av min frågeställning. Enligt Kvale ska de data man väljer att lyfta fram och det resultat man väljer att presentera spegla verkligheten. Han menar vidare att de metoder man väljer att använda sig av för att få fram detta ska vara riktiga, tydliga att följa samt exakta (Kvale, 1997). Jag tänker att det också är viktigt att man inte gör alltför stora förenklingar när man drar sina slutsatser i resultatdelen. Jag har i min intervjuguide försökt att precisera vissa frågor för att säkerställa tillförlitligheten. Tydlighet och öppenhet är två begrepp som jag menar har betydelse för hur organisationen fungerar. För att stärka validiteten har jag bett informanterna att reflektera kring vilken betydelse de menar att dessa begrepp har.

## 7 Etiska överväganden

Etiska överväganden ska inte ske i något särskilt stadium i undersökningsprocessen utan den ska aktualiseras under hela forskningsprocessen. Vetenskapsrådet har satt upp följande krav som går ut på att man ska främja forskning av hög kvalitet samtidigt som man ska arbeta för goda relationer mellan såväl forskare som allmänheten (Rapport 2005; 1).

- Informationskravet: Informanterna ska få ingående information om undersökningen, både muntligt och skriftligt. Information ska ges om dess syfte och om att det är frivilligt att delta.
- Samtyckeskravet: Informanterna ska inte befinna sig i en beroendeställning i förhållande till forskaren och de ska heller inte utsättas för påtryckningar att delta.
- Konfidentialitetskravet: innebär att den information som ges i samband med intervjuerna inte ska kunna identifieras då man läser rapporten.
- Nyttjandekravet: den information som forskaren får fram i samband med intervjuerna endast får användas i samband med forskning. Den information som man får fram får heller inte användas som åtgärder som kan skada den enskilde.

Eftersom jag väljer att numrera mina informanter och dessutom undviker att nämna vilka stadsdelar enhetscheferna är verksamma inom så anser jag att jag lever upp till de etiska råd som vetenskapsrådet ställer. I samband med intervjuernas inledande skede informerade jag informanterna om att de är fria att avstå att svara på någon fråga om de upplever den för personlig. I detta avseende tänkte jag främst på frågor rörande hur de upplevde sin psykosociala arbetsmiljö och vilka copingstrategier de använde i samband med detta. Mina tolkningar av informanternas subjektiva upplevelse av sitt arbete kan uppfattas som missvisande då de läser det färdiga materialet. Den etiska frågan jag funderade över var resultatdelen. Anledningen är jag valde att dra slutsatser utifrån de mönster jag ansåg mig se då jag följde respektive informants svar genom den fullständiga intervjun. Vissa tolkningar kanske inte informanten skulle känna igen sig. Antingen på grund av att de inte delar min tolkning eller på grund av att ogillar att jag analyserar deras sätt att bemöta svårigheter då känslomässiga copingstrategier ligger nära den personliga integriteten. I samhällsvetenskaplig forskning är ett mål att bidra med förbättringar och kunskaper för förbättring för mänskligheten (Kvale 1997). Jag menar att man får väga den etiska frågan mot forskningskravet. Med hänvisning till Kvale väljer jag att inte avstå från att göra dessa tolkningar då de är en del av min frågeställning och mitt syfte. Målet med mina tolkningar är ur ett förstående perspektiv undersöka hur man som enhetschef ser på sin arbetssituation med avsikten att bidra med förbättringar.

## 8 Resultat av intervjuerna

*I detta avsnitt redovisar jag resultatet av samtliga intervjuer med fokus på informant nr 2 och 5 som jag sedan använder i analysen. Jag har delat in materialet i fyra teman. Tydlighet, öppenhet, psykosocial arbetsmiljö och copingstrategier. Jag tolkar och förklarar omständigheterna kring deras uttalanden.*

I detta avsnitt har jag sorterat informanternas svar i kategorier för att kunna använda mitt empiriska material i analysen. Jag har försökt att lägga märke till teman eller mönster i mina intervjuutskrifter baserat på min frågeställning. Att göra jämförelser eller att skapa kontraster är en metod som skärper förståelsen (Kvale, 1997). Eftersom min uppsats bygger på vilken betydelse medarbetarantalet har vill jag titta närmare på hur den kopplingen ser ut. Jag har numrerat informanterna för att se mönster i hur de svarat. På vissa ställen har jag valt att presentera min tolkning av helhetsintrycket kring det utplockade citatet. I analysdelen kommer jag att jämföra svaren mellan informant nr 2 svaren från informant nr 5. För att tydliggöra deras svar har jag satt deras citat med fet stil. De övriga informanterna har jag använt som empiriskt stöd då de uttalat sig om frågor som rör min frågeställning. Avsikten med att dela upp resultatdelen separat är att göra analysmaterialet mer överskådligt.

- **Informant nr 2: 53 st medarbetare:** Denna informant har arbetat inom organisationen i ungefär fem år. Fick med hänvisning till ett sparförslag ett utökat medarbetarantal då man avstod från att anställa ytterligare en enhetschef. Denna informant liksom hennes chef har fått en annan tjänst, vilket innebär att hon är på väg att lämna organisationen.
- **Informant nr 5: 25 st medarbetare:** Denna informant är tillsatt som enhetschef i ungefär 1;5 år. Fler enhetschefer kommer att tillsättas under året. Dessförinnan ansvarade en verksamhetschef för över hundra medarbetare. Han tillsatte en gruppleddare bland medarbetarna med ganska långt sträckt befogenheter. Äldreomsorgen i denna stadsdel är inne i en organisationsförändring där den platta modellen återgår till en mer hierarkisk.

### 8:1 Upplevelse av tydlighet

Informant nummer 2 uttalar sig såhär:

*”Det som jag tycker är viktigt är att det finns en tydlighet, det ska gå som en röd tråd genom hela organisationen.*

Informanten berättade vidare att hon upplevde att det var stora besparingar i organisationen, att de hade en för stort antal medarbetare att ansvara för samt att hon inte fick en så bra introduktion i samband med sin anställning.

Jag frågar henne om hon upplever att hennes organisation är tydlig och välfungerande:

*”Det har varit väldigt turbulent här i xxx. Jag har tagit fram flera saker som jag känner inte fungerar. Det är väl alltid så när en organisation inte riktigt..eller jag menar när det kommer in nya människor i organisationen.*

*”Jag tror att det är jätteviktigt med en tydlig organisation, det de förmedlar ska ju jag på ett tydligt sätt gå ut med till mina medarbetare.”*

Denna informant har ett medarbetarantal på 53 personer. Här ber jag henne berätta om hennes upplevelse av begreppet tydlighet:

*”Det är väldigt viktigt att man är tydlig mot sin personalgrupp. Är man inte det kan det rasa samman”*

Hon ger ett exempel på hur det kan bli om man som enhetschef inte har en tydlighet från sin organisation att föra vidare ner till medarbetarna.

*”Det uppstår oro i arbetsgrupperna och man kan lägga energi på fel saker. Man går och oroar sig för vad som kan hända. Det värsta som kan hända är att man upptäcker att det som inte är bra har blivit ett normaltillstånd”*

Informant nummer tre uttrycker sig såhär då hon spekulerar i vad resultatet kan bli av att arbeta i en otydlig organisation

*”Konsekvensen av att arbeta i en otydlig organisation är att även enhetschefen tvingas gå ut med halvluddiga besked. Det kan leda till att det bildas subkulturer där informella ledare tar över”*

Informant nummer 4 talar om tydlighet så här:

*Tydligheten börjar i den politiska nämnd vi har. Där börjar det, sedan när det gäller tjänstemannadelen så måste stadsdelschefen och verksamhetschefen vara tydliga med den information de får och föra vidare den till oss enhetschefer. Annars kan det bli så att man får information via det man läser i tidningar. Så kan det vara i vissa stadsdelar”*

Informant nummer fem är i stort är nöjd med sin organisation. Hon uppger på ett tydligt sätt vilka målen för äldreomsorgen ser ut och vad de innebär på den nivå hon befinner sig. Hon betonar även vikten av att inom hennes stadsdel arbetar mot samma mål även om metoden kan se lite olika ut Gällande begreppet tydlighet uttalar hon sig såhär:

*”Vi arbetar i en politikerstyrd organisation. Det innebär att man inte kan påverka vad som ska utföras, däremot hur och detta hur skulle jag vilja vara med mer och påverka.”*

*”Det är viktigt att vi har en samsyn, man ska inte se att inom ett hemtjänstlag gör man på ett sätt och på ett våningsplan helt annorlunda. På så sätt är organisationen jätteviktig. Sedan strukturerar jag mitt arbete på mitt sätt.”*

*”i det dagliga arbetet behöver jag ingen direkt kontakt med min enhetschef. Jag vet vad som förväntas av mig.”*

Denna enhetschef som endast har 25 st medarbetare menar att hon vet vad som förväntas av henne, nästa uttalande visar hur hon praktiskt för vidare denna tydlighet ner till medarbetarna

*”Tar man emot missnöje från sina medarbetare så är det viktigt att ha en dialog tydligt förklara varför det ser ut som det gör och sedan följa upp resultatet, då brukar det inte vara några problem.”*

## 8:2 Upplevelse av öppenhet

Informant nummer ett säger så här gällande öppenhet:

*”Bara för att en människa arbetat länge så behöver inte det betyda att den gör sitt arbete bra. Tänker man att man ska göra som man alltid gjort så motverkar man förändringar. Det kan vara förödande för en organisation”*

Informant nummer två delgav dessa uttalanden:



*”Det är bra med öppenhet, men samtidigt kan mycket bli fel om man säger saker vid fel tillfälle”*

*”Vi har politikerstyrda mål att arbeta efter, men just nu handlar det mest om att hålla verksamheten flytande”*

Informant nummer tre uttalade sig på det här sättet:

*”Som enhetschef måste man även själv kunna ta reda på information, man kan inte räkna med att bli matad.”*

*”Öppenhet och tydlighet går hand i hand för mig. Det är viktigt att veta vad man ska göra, men det är lika viktigt med ett öppet och tillåtande klimat”.*

Informant nummer fem däremot uttryckte sig såhär;

*”Jag tycker att vi är sämre här på öppenhet än vad vi är på tydlighet. Jag har svårt att sätta ord på det, men man sluter sig och blir inte lika öppen. Jag tror att man kan vara lite hämmad när det gäller att framföra sina åsikter.”*

*”Jag ser inga problem med att ta hjälp av mina medarbetare om när det gäller planering av t.ex. schema. Problem uppstår om man inte vågar erkänna att man inte har kunskapen.”*

Här tänker jag att det kan vara en gradskillnad på vad man benämner som öppenhet. Informant nummer 5 upplevde sin organisation som god och tydlig, men önskade vara med mer och påverka hur organisationen skulle gå till på den nivå hon befinner sig i den hierarkiska organisationen. De andra informanterna pratade om öppenhet i termen att man hade möjlighet att framföra sina åsikter.

### 8:3 Upplevelse av psykosocial arbetsmiljö

Informant nummer ett uttalar sig såhär:

*”Det måste finnas stöd i organisationen, man klarar inte allt själv som enhetschef, personal, ekonomi, administrativt arbete,*

*Jag frågar henne om medarbetarantalet har betydelse för hennes psykosociala arbetsmiljö: Ja det har det. Jag ansvarar för 58 st medarbetare och speciellt i samband med utvecklingssamtalen tar arbetet med personalen mycket tid.”*

*”Det finns chefer som behöver pärmar för att ha koll på vilka medarbetarna är, då har man ansvar för alldeles för många personer. Jag tycker inte att medarbetarantalet ska överstiga 30.”*

Informant nummer två däremot uttalar sig på detta sätt:

*”Jag har ett väldigt operativt arbete vilket innebär att jag är ganska mycket inne i detaljer. Jag har kontakt med personalen gällande schema, vikarier och planering av omsorgstagare.”* Denna respondent har alltså förutom ett medarbetarantal på 53 stycken en stor delaktighet i de administrativa löpande uppgifterna.

*”Det är svårt att säga vilket medarbetarantal som är lagom, men det bör nog inte vara mer än 30”*

*”Det är mycket arbete som följer med varje anställd, periodvis är jag helt uppbokad med medarbetarsamtal, dessutom måste jag vara förberedd och insatt i hur den aktuella personen fungerar, och det tar också tid. Ibland har jag inte riktigt kött på benen och det känns inte bra.*

Denna informant ansåg att hon hade ett alldeles för stort medarbetarantal. Hon ansåg också att personalbiten var den del av hennes arbetsuppgifter som tog mest tid i anspråk.

*”Det kan bli stressigt när man har flera saker att ta i, när det händer flera saker på en gång. Informanter pratar om hur mycket tid hon lägger på sitt arbete*

*”40 timmarsarbetsvecka finns inte om man arbetar som enhetschef och heter xxx. Jag är en sådan person som hellre stressar ihjäl mig på dagtid och så jobbar jag över. I genomsnitt jobbar jag nog 50 timmar i veckan.”*

Trots denna arbetsinsats fortsätter hon:

*”Ibland händer det så mycket att jag inte hinner med det jag ska göra under dagen, sedan kommer nästa dag med nya arbetsuppgifter.”*

Det sista citatet är typiskt för hur samtliga enhetscheferna uttalar sig kring denna fråga.

Faktorer som att hinna med sina arbetsuppgifter och att ha god struktur var ansågs genomgående vara av betydelse för den psykosociala arbetsmiljön. Att flera saker hände på en gång var också ett återkommande tema. Detta uppfattades dock som ett naturligt inslag och något som man måste kunna hantera som enhetschef

Informant nummer tre säger såhär:

*”Man bör inte ha mer än 40 medarbetare som enhetschef. Det finns de som har bortåt ett hundratal”*

Informant nummer fyra uttrycker sig såhär:

*”En förutsättning för att man ska uppleva sin arbetsmiljö som bra är att man har ett administrativt stöd”*

Enhetschefen berättar vidare att det är många arbetsuppgifter som hon utför som skulle kunna skötas av en administratör.

Informant nummer fem uttrycker sig såhär gällande psykosocial arbetsmiljö:

*”Vi är just nu inne i en organisationsförändring, då vi går ifrån den platta organisationen. Tidigare har varje hemtjänstgrupp haft en gruppledare med ganska långt sträckta befogenheter utan påverkan av någon enhetschef”*

Denna respondent tillsattes -07 till sin tjänst. Hon kommer att ta över gruppledarens ledaransvar och har efter en diskussion med henne kommit överens om hur de ska dela upp de övriga uppgifterna. Tidigare hade verksamhetschefen i ledet över enhetschefen ansvar för över hundra medarbetare. Det fanns då ingen enhetschef. Nu utökar man leden genom att tillsätta enhetschefer och återgår då till en mer hierarkisk organisation.

*”Jag tycker att jag har en god arbetsmiljö och att jag hinner med det jag ska”*

Informanten uttrycker att hon trivs med sin arbetssituation och det antal medarbetare hon har.

*”Med ett större antal medarbetare skulle det vara svårare att hinna med arbetet och det skulle säkert också påverka min hälsa.”*

Jag frågar på vilket sätt det skulle påverka hälsan

*”Ja, jag skulle känna mig stressad både över att jag inte skulle hinna med de uppgifter som följer med arbetet och så måste jag känna till mina medarbetare för att kunna göra ett bra*

*arbete. Det måste finnas tid att se sin personal, det gör man inte om medarbetarantalet är för högt.*

Jag frågar henne vilket antal som är lagom

*”Jag tycker inte att det ska överstiga 30 och det är också vad länsstyrelsen rekommenderar.”*

#### 8:4 Vilka copingstrategier använder man

Alla informanter använde sig av minnesanteckningar och almanacka för att strukturera sitt arbete och undvika att missa något

Informant nummer två uttrycker sig såhär:

*”Ibland är det jättemycket att göra och jag hinner inte riktigt med allt som ska göras. Jag försöker att inte arbeta mer än 50 timmar i veckan, men jag tänker att det är skönt att få undan det så man är i fas”.*

Här använder informanten en känslufokuserad copingstrategi då hon istället för att aktivt kämpa för en förändring förklarar beteendet med att hon vill vara i fas, samtidigt som hon uppger under intervjun uppger att hon i genomsnitt arbetar 50 timmar i veckan.

*”Just nu är vi inne i ett skede i xxxx där både jag och min chef fått en annan tjänst.*

I detta fall använder sig samma informant av en problemfokuserad copingstrategi istället då hon väljer att lämna sitt arbete och söka sig till en annan arbetsplats.

Informant nummer tre uppgav detta:

*”Jag för anteckningar för mig själv, det är viktigt att få med datum och klockslag, sedan så får jag ta det som är mest akut, man får prioritera efter eget förnuft.”*

Dessa copingstrategier använde sig informant nummer fem av:

*”Det är viktigt att strukturera upp sitt arbete och att ha tålamod. Det är viktigt att skriva ner på lappar så man inte behöver ha mer i huvudet än nödvändigt”.*

*”Jag jobbar på att det ska vara ett öppet klimat. Jag har märkt att bara man förstår varför man ska göra en arbetsuppgift så är det inte så svårt att utföra den.*

Här använder sig informanten av en problemfokuserad copingstrategi då hon agerar istället för att hitta inre strategier. Informanten försöker att påverka individen och omständigheten för att komma vidare med arbetet.

## 9 Analys

*I detta kapitel analyserar jag informationen jag fick från respondent nr 2 och 5 i resultatdelen av mitt empiriska material med hjälp av teorier och tidigare forskning. Jag tar upp de teman jag använde mig av i resultatdelen samt vilka konsekvenser som ett högt medarbetarantal medför.*

Jag har tolkat mitt empiriska material och kommit fram till att antalet medarbetare är den huvudsakliga förklaringen på min frågeställning. Då antalet medarbetare överstiger 30 personer innebär det att utföra ett professionellt arbete och att vara verksam i en god organisation minskar. Jag kan även styrka min empiri genom tidigare forskning samt belysa problematiken genom mina teorier. Jag har arbetat vidare på de kategorier jag delade in resultat i och kommer här att presentera min förklaring då jag tar hjälp av tidigare forskning och teorier för att belysa problematiken. Av det empiriska materialet har jag plockat fram den information jag fick av informant nr 2 och 5 då de ger tydliga exempel på hur deras antal medarbetare både påverkar de organisatoriska förutsättningar ser ut samt hur detta påverkar deras psykosociala arbetsmiljö. Informant nummer 1 hade förvisso det högsta antalet medarbetare, men ytterligare en enhetschef var tillsatt för att överta hälften av medarbetarna. Därför väljer jag att använda informant nr 2 som exempel då konsekvenserna av ett för stort antal underställs då man från ledningen inte har några planer på att ändra detta.

Det finns olika förklaringar till orsakerna att antalet medarbetare kraftigt ökat i samband med att man under 90-talet valde att platta ut de traditionellt hierarkiska organisationerna som är typiskt för offentlig verksamhet. Vinsterna är att medarbetarna får ett utökat ansvar med mer stimulerande arbetsuppgifter. Leden upp till toppen minskar vilket resulterar i att informationen fortare kommer fram. För enhetschefen innebär det utökade personalansvaret att mer tid än tidigare måste läggas på medarbetarsamtal och andra löpande uppgifter som uppkommer i rollen som enhetschef. Dessutom så har enhetschefernas administrativa uppgifter utökats i samband med ädelreformens införande -93.

Då det utökade antalet uppgifter som följer med de stora personalgrupperna innebär det att förutsättningarna för såväl tydlighet som öppenhet minskas. Arbetsdagen för enhetschefen handlar om att hinna utföra det nödvändigaste och att prioritera mellan vilka grupper hon ska lägga tid på. Mitt huvudsakliga resultat pekar på att den ständiga prioriteringen som följer med det höga medarbetarantalet är förödande för såväl tydligheten som öppenheten i äldreomsorgen i Göteborgsstad. Jag påstår att upplevelsen av otydlighet och slutenhet snarare är ett symptom på detta problem än den verkliga orsaken. Lösningen utifrån enhetschefens perspektiv är att minska antalet medarbetare. Detta skulle leda till att enhetschefen kunde lägga tid och energi på att arbeta fram strategier för att förbättra dessa viktiga frågor utifrån den nivån i hierarkin hon befinner sig.

### 9:1 Tydlighet Svårigheten med att vara tydlig ökar

Respondenterna svarade på ett likvärdigt sätt om vikten av att få tydlig information ovanifrån samt att själv kunna förmedla de på ett bra sätt nedåt i leden. Att det var en viktig del av förutsättningarna för att göra ett gott arbete var de alla överens om. Upplevelsen av hur tydlig den organisation man själv var verksam i varierade. Respondent nr 5 upplevde att det inte fanns några oklarheter i vad som förväntades av henne, däremot så ville hon gärna ha ett större inflytande i hur man skulle gå tillväga. Sett ur ett systemteoretiskt perspektiv tyder

detta uttalande på att den input hon får av det formella system hon är en del av ledningen är god. Hon är medveten om vad som förväntas av henne och hon har tid till sitt förfogande att omsätta de förväntningarna i sitt arbete med medarbetarna. Enligt denna teori är feedback eller återkoppling ett viktigt begrepp då denna dess förekomst är beroende av hur öppet systemet är. Då hennes medarbetarantal är lågt medför det att hon har tid och möjlighet att reagera på den respons informationen eller input medför på medarbetarna. Ja menar att då alla delar av organisationen är beroende av varandra och man ser till helheten är det viktigt att enhetschefen inte bara för informationen vidare nedåt i ledet utan också hinner reflektera och agera till de nya förutsättningar som förändringen medför. Hinner hon inte med detta blir reaktionen från medarbetarna att arbetsuppgifterna upplevs som otydliga. Ett exempel på detta är då hon tog upp hur hon hanterar missnöje då det uppstår i arbetsgrupperna *"tar man emot missnöje från sina medarbetare så är det viktigt att ha en dialog tydligt förklara varför det ser ut som det gör och sedan följa upp resultatet, då brukar det inte vara några problem"*.

Även Wolmesjö tar upp betydelsen av att det finns en tydlighet i organisationen. Hon menar att de många förändringar som kommunerna genomgått de senaste 15 åren i kombination med att man ökat antalet medarbetare lett till problem för enhetscheferna. I deras roll ligger det att förmedla information från ledningen. För enhetscheferna innebär detta att arbetsituationen blir extra tuff då de i egenskapen av en mellanchefer förväntas både föra förändringar och direktiv från ledningen och ner till medarbetarna. Samtidigt förväntas kunna bemöta de problem och förfrågningar som uppstår från medarbetarna (Wolmesjö 2005). Jag menar att en otydlighet från ledningen inte är enhetschefens ansvar, men utifrån hennes arbetsuppgifter med personalfrågor så blir hennes problem att lösa i relation till sina medarbetare. Då det höga medarbetarantalet medför att hon har svårigheter med att hinna med dagens arbetsuppgifter leder det till att otydligheten skapar såväl stress som osäkerhet i arbetet då varken enhetschef eller medarbetare är säkra på vad som förväntas av dem. Svårigheter med att hinna med kommunikationen med medarbetarna tas även upp i Andersson Fels avhandling. Där hänvisar hon till den undersökning som Svenska kommunförbundet gjorde 2002, där man kom fram till att det höga medarbetarantalet ledde till att enhetscheferna inte hann med att återkoppla till de anställda (Andersson Felé 2008).

Informant nr 2 talade så här om begreppet tydlighet:

*"Om man känner att organisationen är otydlig så sker ingen utveckling, det medför att alla har oklara roller och att man inte bestämt vem som ska göra vad. Det tycker jag är jättefarligt, då kan det rasa samman."*

Jämför jag dessa informanternas upplevelse av tydlighet kan jag konstatera att skillnaden är stor. Informant nr 5 har tid att ta reda på vad som förväntas av henne, hon hinner föra vidare informationen ner till medarbetarna samt följa upp hur det praktiskt fungerar i verksamheten. Informant nr 2 har däremot på grund av det höga medarbetarantalet dåliga möjligheter att utifrån sin position att föra information vidare och att bemöta de reaktioner och grupprocesser som uppstår hos medarbetarna. I ledarrollen förväntas man själv delvis att söka upp och ta reda på information rörande organisationen, men även detta tar tid i anspråk och när tiden är en bristvara prioriterar samtliga enhetschefer det viktigaste och nödvändigaste för dagen vilket framkommer i mitt empiriska material.

## 9:2 Öppenhet Öppenheten försvåras

Då jag analyserade intervjumaterialet tolkade jag informanternas svar som att öppenhet liksom tydlighet är ett viktigt begrepp för att organisationen ska fungera på ett bra sätt och för att enhetscheferna ska kunna utföra ett professionellt arbete och ha en god psykosocial arbetsmiljö. Även då det gäller öppenhet har medarbetarantalet en stor betydelse.

*”Jag tycker att vi är sämre här på öppenhet än vad vi är på tydlighet. Jag har svårt att sätta ord på det, men man sluter sig och blir inte lika öppen. Jag tror att man kan vara lite hämmad när det gäller att framföra sina åsikter.”*

Här tänker jag att det kan vara en gradskillnad på vad man benämner som öppenhet. Informant nummer 5 upplevde sin organisation som god och tydlig, men önskade vara med mer och påverka hur organisationen skulle gå till på den nivå hon befinner sig i den hierarkiska organisationen. De övriga informanterna pratade om öppenhet i termen att man hade möjlighet att framföra sina åsikter.

Enligt ett organisationsteoretiskt sätt att se på detta skapas och formas människors handlingar utifrån organisationens egenskaper. Människors attityder och handlingar hänger ihop med de mål som finns uppsatta och vilka handlingar eller strategier som finns uppsatta för att nå fram till det önskade resultatet. Respondent nr 2 menade att hon i nuläget inte hade möjlighet att arbeta mot de mål som finns uppsatta inom stadsdelen då hon var full upptagen med att hålla verksamheten flytande. Då människors handlingar hänger ihop med de mål som är uppsatta tänker jag att öppenheten blir lidande inom organisationen vilket påverkar både enhetschefens möjligheter att utföra ett professionellt arbete och hennes psykosociala arbetsmiljö. Jag anser att känner man att tiden inte finns att leva upp till de önskemål organisationen ställer samtidigt som organisationen inte är mottaglig att ta hänsyn till enhetschefens arbetsbelastning resulterar det i att båda parter sluter sig vilket är dåligt för hela organisationen. Jag menar vidare att finns det inte ett öppet klimat där organisationen eller ledningen förmår att fånga upp de signaler som sänds ut får det konsekvenser för verksamheten. Jag menar vidare att nackdelen med den hierarkiska modellen som all offentlig verksamhet i varierande grad består av är att information går uppifrån och ned. Jag tänker att i en stadsdel där man har hårda besparingskrav är ledningen ännu mindre mottaglig för enhetschefernas arbetsbelastning på grund av det höga medarbetarantalet. Andersson Felé talar också om detta problem då hon menar att organisationen kan uppnå en kortsiktig vinst i form av lägre personalkostnader då antalet chefer minskas. Dessvärre innebär det att den struktur man byggt upp på kort tid raderas. Detta på grund av att det fåtal chefer som är verksamma i arbetet med medarbetarna i första hand får se till att det grundläggande dagliga arbetet fungerar (Andersson Felé 2008).

Jag tänker att en kortsiktig lösning för att klara budgetåret kan vara att hålla fast vid det höga medarbetarantalet istället för att anställa fler enhetschefer. Eller tom att ytterligare utöka antalet medarbetare vilket informant nummer två fick erfara. Då äldreomsorgen ägs och styrs av politiker ställs det krav på dem att de tar bra beslut som skapar ett öppet klimat i organisationens alla led ända ner till medarbetarna. Samt att man är öppen och mottaglig för enhetschefernas åsikter om sin arbetssituation. Konsekvensen kan annars bli som för respondent nummer två. Denna respondent använder en problemfokuserad copingstrategi och söker sig bort från organisationen. Denna copingstrategi innebär en lösning för individen. För

organisationen däremot menar jag att det innebär den en såväl kunskapsmässig som ekonomisk förlust.

### 9:3 Psykosocial arbetsmiljö- Den psykosociala arbetsmiljön blir sämre

Jag menar att en annan faktor är hur organisationen fördelar de insatser som kan ingå i enhetschefens arbete. Det kan vara administrativa uppgifter eller planering av schema. Enligt Socialstyrelsen motiveras vinsten med de platta organisationerna med att beslutsvägarna är kortare samt att man engagerar medarbetarna i verksamheten genom ett utökat ansvar (Socialstyrelsen, 2003). Thylefors menar att många problem uppstår trots de goda avsikterna. Hon menar att den operativa makten ofta stannar kvar i ledningen trots de goda avsikterna. Med de ökade skyldigheterna följer inte utökade befogenheter (Thylefors 1991). Utifrån från Thylefors text och mitt empiriska material drar jag slutsatsen att de höga medarbetarantalen i de platta organisationerna medför får konsekvenser på arbetsmiljön. Eftersom den operativa makten stannar kvar i ledningen och samtidigt får inte medarbetarna den utbildning och de befogenheter de behöver för att klara av sitt utökade ansvar hamnar ändå ansvaret i enhetschefens knä. För enhetschefen innebär detta en stor arbetsbelastning. På i teorin kan medarbetarna ett utökat ansvar enligt den platta modellen, men det åligger enhetschefen att se till att det fungerar rent praktiskt.

Då den största delen av en enhetschefs arbetsuppgifter är relaterade till medarbetarna kan jag genom mitt empiriska material se en koppling till arbetsmiljön. Den enhetschef som hade störst arbetsgrupp var dessutom aktiv i planeringen av schema, samt tillgänglig på telefon under ledig tid.

En förklaring till skillnaden på informant nr 2 och 5 har olika arbetsbelastning skulle kunna förklaras att utöver sitt höga medarbetarantal har administrativt ansvar samt att hon har svårt att sätta gränser för sina medarbetare då hon är ledig. Jag menar ändå att det höga medarbetarantalet är den huvudsakliga förklaringen. Utifrån den hierarkiska organisationsteorin och Max Webers liknelse vid ett maskineri har enhetschefen sin plats i hierarkin som en administratör vars uppgift är att utföra politikernas beslut. Då beslut om förändring kommer uppifrån och ner har enhetschefen små förutsättningar att förändra ansvaret över de administrativa uppgifterna som hon är ålagd att göra. Då organisationen ses som ett maskineri ingår det i enhetschefens arbetsuppgifter att se till att de beslut som är fattade i toppen förs ner i kedjan via henne själv och ner till medarbetarna. Enligt detta perspektiv tas ingen hänsyn till de personliga behoven som ledig tid eller hög arbetsbelastning. Arbetet ska utföras och målen ska uppfyllas. För enhetschefen menar jag att detta får konsekvenser i form av långa arbetspass och även att se till att det administrativa fungerar för att organisationen ska fungera på ett tillfredställande sätt.

Enligt det organisatoriska perspektivet är en strävan efter att kämpa mot samma mål någonting som förenar människor och ett kriterium för en fungerande organisation (Jacobsen, Thorsvik 2002).

Sett ur ett systemteoretiskt perspektiv är vi alla del av samma helhet vilket innebär att vi inbördes både påverkar och påverkas av det system vi ingår i (Paine 2002). Jag menar att känna till de mål som existerar men av olika anledningar inte ha möjlighet att integrera dem i

sitt arbete måste få konsekvenser på den psykosociala arbetsmiljön. Jag tänker att detta skapar stress och osäkerhet vilket man använder sig av olika copingstrategier för att kunna hantera.

#### 9:4 copingstrategier [Copingstrategierna](#) fungerar sämre

Mitt empiriska material pekar på att begreppen tydlighet och öppenhet är viktiga i enhetschefens dagliga arbete, samt att medarbetarantalet har betydelse för deras möjligheter att utföra ett gott arbete. Tidigare forskning och teorier styrker denna tes. Jag menar att om enhetschefen ett alltför stort antal medarbetare fungerar inte dessa bitar på ett fullgott sätt och enhetschefen måste ha en antingen medveten eller omedveten strategi att förhålla sig till detta. Jag anser att grunden till ett öppet och tydligt klimat skapas i toppen av hierarkin och förs sedan vidare ner till enhetschefen. Då enhetscheferna ansvarar för ett stort antal medarbetare medför det att de får problem med att hinna ta in information från ledning och att reflektera över den. De hinner heller inte föra denna information vidare till sina arbetsgrupper och göra uppföljningar.

Enligt min empiriska studie varierar det vilka copingstrategier man använder sig av beroende på hur stora möjligheter man har att påverka sitt arbete och sin psykosociala arbetsmiljö. Ser enhetschefen möjligheter att förändra sin situation använder sig hon sig mer ofta av problemfokuserade copingstrategier, medan hon i högre grad använder sig av känslufokuserade copingstrategier i situationer där hon upplever sig ha svaga eller små påverkansmöjligheter. Lotta Prytz och Malin Walters har använt sin av problem och emotionsfokuserade copingstrategier i sin c-uppsats. De hänvisar till forskning av Lazarus & Folkman då de menar att personer med lågt beslutsutrymme i sitt arbete har mer emotionsfokuserade copingstrategier (Prytz, Walters 2006). Jag menar att detta går att applicera på respondent nr 2 som genomgående under intervjun har olika förklaringar till varför det är så mycket att göra just nu och hur hon väljer att motivera varför hon arbetar så mycket.

*”Ibland är det jättemycket att göra och jag hinner inte riktigt med allt som ska göras. Jag försöker att inte arbeta mer än 50 timmar i veckan, men jag tänker att det är skönt att få undan det så man är i fas”*

Här menar jag att informanten använder en känslufokuserad copingstrategi då hon istället för att aktivt kämpa för en förändring förklarar beteendet med att hon vill vara i fas, samtidigt som hon uppger under intervjun uppger att hon i genomsnitt arbetar 50 timmar i veckan.

*”40 timmarsarbetsvecka finns inte om man arbetar som enhetschef och heter xxx . Jag är en sådan person som hellre stressar ihjäl mig på dagtid och så jobbar jag över. I genomsnitt jobbar jag nog 50 timmar i veckan.*

Trots denna arbetsinsats fortsätter hon:

*”Ibland händer det så mycket att jag inte hinner med det jag ska göra under dagen, sedan kommer nästa dag med nya arbetsuppgifter*

Centralt för begreppet organisation är att en grupp människor tillsammans strävar mot samma mål. Målen kan variera beroende på om det råder enighet eller konflikt inom organisationen (Flaa m.fl., 1998). Informanten menar att hon inte hinner med att fullfölja de mål som är uppsatta vilket får konsekvenser för både henne och organisationen. Jag menar att konsekvensen har blivit att både hon och den närmsta chefen väljer att lämna organisationen och börja arbeta på en annan arbetsplats. Jag tolkar hennes uttalanden som att hon känner en



lojalitet mot sin organisation, men missnöje att den inte fungerar. Detta missnöje tror jag visar sig i form av copingstrategier. Detta beslut är en lösningsfokuserad copingstrategi från informantens sida. För organisationen innebär detta ingen lösning på problemen som uppstått på grund av de höga medarbetarantalen. För organisationen innebär detta en förlust av kunskap och en stor kostnad då en ny enhetschef tillsätts vilket medför ökade utgifter.

Man kan även se företeelsen att enhetschefen lämnar sitt arbete ur perspektivet att organisationen fungerar som en "organism". Lilja & Larsson menar att omgivningen har en stor betydelse om organisationen fungerar på ett bra sätt eller inte. De individer som befinner sig i organisationen behöver möjlighet att kunna arbeta självständigt. Detta är extra viktigt i turbulenta perioder. Fungerar inte detta kommer organisationen antingen att gå under eller ta ny form.

Respondent nr 5 som överlag är nöjd med sin arbetsbelastning och menar att hon hinner med det arbete som följer med yrkesrollen uttalar sig såhär:

*"Det är viktigt att strukturera upp sitt arbete och att ha tålamod. Det är viktigt att skriva ner på lappar så man inte behöver ha mer i huvudet än nödvändigt".*

Här menar jag att respondenten använder en problemfokuserad strategi. Hon väljer att skriva ner det hon ska göra för att kunna strukturera upp sitt arbete.

Enligt Starke används denna metod i situationer då man känner att det finns möjligheter och påverka eller att förändra en situation (Starke, 2003). Min tolkning av det empiriska materialet i kombination med copingstrategier som teori jag valt är att medarbetarantalet har stor betydelse för hur man hanterar de utmaningar som följer med arbetet.

Min tolkning utifrån det empiriska materialet är att ett alltför stort medarbetarantal skapar svårigheter för enhetschefen inom äldreomsorgen att utföra ett professionellt arbete. Känner enhetschefen att hon har tillräckligt med tid att hinna med sina arbetsuppgifter använder hon i högre grad problemfokuserade strategier. Vid ett alltför stort medarbetarantal menar jag att sannolikheten är stor att enhetschefen till en början använder sig av känslfokuserade strategier i hopp om att situationen ska förbättras och kanske även av lojalitet mot sin organisation. Då situationen blir ohållbar och de utmaningar som följer med arbetet har förvandlats till problem på grund av det stora medarbetarantalet använder man sig i högre grad av problemfokuserade strategier. Jag menar att detta kan ske i form av att man lämnar sin organisation vilket mitt empiriska material styrker.

## 10 Diskussion

De höga medarbetarantalen för enhetschefen inom äldreomsorgen idag kan förklaras utifrån den platta organisationsmodellen som infördes under 90-talet. Informant nummer fem var verksam i en organisation där man var mitt uppe i en omorganisation där man lämnade den platta organisationen och återgick till den mer hierarkiska modellen. Informant nummer två däremot hade fått ett utökad antal medarbetare samtidigt som hon av sin organisation förväntades utföra administrativa sysslor. Det får mig att fundera på var Göteborgsstad är på väg. Är den platta organisationen på väg bort eller är det något som man av kortsiktiga besparingskäl väljer att hålla fast vid då vi är mitt uppe i en lågkonjunktur. Wolmesjö's avhandling pekar på att det nu finns en tendens i landets kommuner att öka antalet chefer igen för att råda bot på de konsekvenser det höga medarbetarantalet medfört (Wolmesjö, 2005).

Jag anser att det är en utbredd åsikt att det är stressigt att arbeta som enhetschef inom äldreomsorgen. Att det till stor del är relaterat till det höga medarbetarantalet menar jag att inte att så många reflekterar över. Då enhetschefen väl är anställd tror jag att det är lätt att hamna i ett ekkorrhjul av arbetsuppgifter som ska utföras med stress och känslolokaliserade copingstrategier till följd av detta. Tid för reflektion saknas då det handlar om att få den dagliga verksamheten att fungera. Andersson Felé tar upp den kortsiktiga vinsten för organisationen i form av lägre kostnader. En ett annat perspektiv på den långsiktiga förlusten är att den struktur man byggt upp inom organisationen riskerar att raderas då enhetschefen tvingas prioritera det mest nödvändiga för dagen (Andersson Felé 2008). Jag menar att i ett längre perspektiv är risken att organisationen får betala ett högt pris i form av ohälsa och att enhetschefer väljer att lämna sin arbetsplats. I min uppsats är respondent nr 2 ett exempel på detta, då hon väljer att lämna sin arbetsplats.

Dessutom så ifrågasätter jag den platta organisationens struktur med anledning av att den kan se så olika ut utifrån enhetschefens situation. Enligt Jacobsen & Thorsvik är de positiva aspekterna av denna modell kortare beslutsvägar och kortare avstånd mellan chefer och underordnade samt att befogenheter och ansvar decentraliseras. Medarbetarnas ansvar skulle öka vilket motiverade att enhetschefen kunde ha ett större antal medarbetare. Tanken med detta var att dessa självständiga enheter genom sin mindre konstruktion lättare skulle kunna omvandlas och anpassas till omvärlden (Jacobsen & Thorsvik 2002). Det fanns även en ekonomisk motivering till att 90: talets organisatoriska förändring då man ville uppnå så magra och resurssnåla verksamheter som möjligt (Socialstyrelsen, 2003).

Då jag jämför informant nummer 2 och 5 kan jag se en stor skillnad i hur man organisatoriskt använder sig av den platta modellen. Informant nummer 5 var verksam i en utpräglad platt organisation där man till och med tagit bort ett led dvs. enhetschefen. Istället hade verksamhetschefen i ledet över ett stort antal medarbetare och på medarbetarnivå tillsattes en gruppleddare med långt sträckta befogenheter. Nu är äldreomsorgen inne i en omorganisering där enhetschefsledet åter sätts in. Denna informant har fått ta del av de positiva aspekterna av den platta organisationen då hon fått hjälp av medarbetarna i form av gruppleddarens utökade ansvar. Hon har dessutom fått ta del av fördelarna med de korta beslutsvägarna då hon som tillsatt enhetschef kan använda sig av såväl gruppleddarens kunnande då hon övertar hennes ansvarsområde, samt verksamhetschefens kunnande om organisationen och medarbetarna. Den person som fick ta ett stort personalansvar i denna platta organisation var gruppleddaren

och verksamhetschefen då ett led i form av enhetschefen tidigare togs bort. Jag funderar på om det kan vara därför denna stadsdel väljer att lämna denna modell och återgå till den mer hierarkiska. Vedung hänvisar till Weber då han beskriver den hierarkiska organisationen. Enligt denna går informations och beslutskedjan uppifrån och nedåt i ledet (Vedung, 1991). Jag tolkar min empiri utifrån det byråkratiska perspektivet. Då verksamhetschefen befinner sig i ledningsgruppen är sannolikheten större att man lyssnar och tar ett beslut rörande det höga medarbetarantalet och problemet som uppstår i verkligheten. Framför man utifrån hans position att de goda visionerna och målen med den platta organisationen inte fungerar i verkligheten är sannolikheten att man väljer att återgå till en hierarkisk modell som i detta fall betydligt större än om en enhetschef framför samma kritik rörande medarbetarantalet.

Grundtanken med den platta modellen är att medarbetarna ska få ett utökat ansvar och att beslutsvägarna ska kortas. För informant nummer 2 medför organisationen en tuff arbetsbelastning som är svår att motivera. Den är varken traditionellt hierarkisk och den är heller inte renodlat platt.

Hon har ett stort antal medarbetare samtidigt som hon utför de arbetsuppgifter som i en platt organisation skulle vara delegerade till medarbetarnivå. Denna enhetschef hade vid ett flertal tillfällen motiverat till ledningen den hårda arbetsbelastningen, men ändå fått ett utökat medarbetarantal. Jämfört verksamhetschefen som också fick erfara de negativa effekterna av det höga medarbetarantalet befann sig informant nr 2 längre ner i hierarkin. Enligt Vedungs presentation av Webers byråkratiska perspektiv är det betydligt svårare för en person längre ner i hierarkin att framföra information som leder till förändring. Jag tänker att detta medför att man som enhetschef får hitta copingstrategier för att förhålla sig till de förutsättningar som råder. Jag menar att det höga medarbetarantalet får konsekvenser för såväl enhetschefer som organisation. Organisationen drar kortsiktigt nytta av de låga personalkostnaderna som det höga medarbetarantalet medför, konsekvensen blev i detta fall att enhetschefen byter arbetsplats vilket betyder en såväl kunskapsmässig och ekonomisk förlust för organisationen.

Kanske en lösning till detta utifrån enhetschefens perspektiv är att redan i samband med anställningsintervjun ifrågasätta antalet medarbetare. Min undersökning säger att överstiger medarbetarantalet 30 kan man med stor sannolikhet räkna med en hög arbetsbelastning. Ett högre medarbetarantal i kombination med att det inte finns någon större administrativ hjälp varken från medarbetarnivå i form av den traditionella platta modellen, eller av administrativt stöd från ledningen kan man nog räkna med en hård arbetsbelastning.

## 11 Litteraturförteckning

- Andersson, Felé Lena (2008): *Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Förvaltningshögskolan Göteborgs universitet
- Flaa Paul/ Hofoss Dag/ Holmer-Hoven Finn/ Medhus Thorstein/ Rønning Rolf (1998): *Introduktion till organisationsteori*. Lund Studentlitteratur
- Gustafsson Bengt, Hermerén Göran, Petersson Bo  
Rapport 2005; 1 Vetenskapsrådet "Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel"
- Jacobsen, Dag Ingvar/Thorsvik, Dan (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur
- Kvale Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur
- Larsson, Sam/ Lilja, John (2005): "Kapitel 16", Lilja John, Mannheimer Katarina (2005) *Forskningsmetoder i socialt arbete*: Lund Studentlitteratur
- Lilja, John (2005): "Kapitel 15", Lilja John, Mannheimer Katarina (2005) *Forskningsmetoder i socialt arbete*: Lund Studentlitteratur
- Larsson Sam, (2005): "Kapitel 2", Larsson Sam, Lilja John, Mannheimer Katarina (2005) *Forskningsmetoder i socialt arbete*: Lund Studentlitteratur
- Lazurus, R. Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer
- Marklund, S/ Wikman, A (red). *Arbetsliv och hälsa 2000*, Arbetarskyddsstyrelsen och Arbetslivsinstitutet 2000.
- Payne Malcolm (2002): *Modern teoribildning i socialt arbete* Natur och Kultur
- Pincus, Allen & Anne Minahan (1973): *Social Work At Practice: Model and Method*. Peacock; svensk översättning *Praktiskt socialt arbete: grundbok för socialarbetare*, Wahlström & Widstrand 1978.
- Prytz, Lotta/ Walters, Malin: *Förekomsten av stressorer och användande av copingstrategier vid omorganisation*. C-uppsats vid rehabiliteringsprogrammet vt-06
- Socialstyrelsen (2003): *Hur många direkt underställda kan en chef ha? - om kontrollspann i vård och omsorg. En lägesbeskrivning*, artikelnummer 2003-131-23 Stockholm  
Socialstyrelsen
- Starke Michaela (2003): *A Different Parenthood*. Göteborgs Universitet Dissertation  
Department of Social Work

Svenska Kommunförbundet (2002) ISBN-nr 91-7289-121-1, [www.svekom.se/ekonomi](http://www.svekom.se/ekonomi)

Thylefors Ingela (1991): *Ledarskap i vård omsorg och utbildning* Natur och kultur

Vedung Evert (1991): *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund studentlitteratur

Wolmesjö Maria: (2005): *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändring av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre och handikappomsorgen*. Lund Dissertation in Social work.

Jens Lisell Informatör på stadshuset (OH-material via mailkontakt 2008-11-12).

Jan W Carlsson Personalchef Länsstyrelsen (information via mailkontakt 2008- 10-31).

Göteborgsstads Hemsida ( [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se))



## GÖTEBORGS UNIVERSITET

*Institutionen för socialt arbete*

---

Hej!

Tack för att du vill ställa upp på en intervju i samband med min c-uppsats. Den är kvalitativ vilket innebär att jag bygger mitt empiriska material på den information jag får i samband med samtalet med dig. Intervjun beräknas att ta ungefär en timma. Organisationens betydelse är ett genomgående tema i uppsatsen.

Min frågeställning är:

Vilken betydelse har medarbetarantalet?

Vilka organisatoriska faktorer påverkar enhetschefens arbetssituation?

Hur upplever enhetschefen sin psykosociala miljö?

Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur enhetschefer inom äldreomsorgen upplever sin arbetssituation. Vilka organisatoriska förutsättningar finns för chefen att göra ett gott arbete? Hur upplever man sin organisation, och hur påverkar medarbetarantalet chefens psykosociala arbetsmiljö?

För att samtalet ska röra dessa frågor, men för att du ska ha möjlighet att prata fritt om ämnet kommer jag att utgå från en semistrukturerad intervjuguide. Intervjun kommer att spelas in på en bandspelare. Detta för att minska risken för feltolkningar för att det ger mig möjlighet att analysera materialet på ett korrekt sätt.

I arbetet kommer jag genomgående att följa vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer. Det innebär att du som deltar ska få information om syftet med studien. Du bestämmer själv över din medverkan och du har rätt att dra dig ur. Jag kommer att förvara uppgifterna jag får så att obehöriga inte kommer åt dem. I mitt färdiga arbete kommer inga namn att nämnas vilket innebär att du förblir anonym. De uppgifter som jag får in kommer endast att användas i samband med min uppsats. De kassetband som jag använder i samband med intervjun kommer att raderas då arbetet är klart.

Är det något som du undrar över eller om du har några övriga frågor om ditt deltagande så är du välkommen att kontakta mig eller min handledare.

Vill du ha ett exemplar av den färdiga uppsatsen så går det bra

Tack för din medverkan, vänliga hälsningar

## **Intervjuguide**

### **1. bakgrundsfrågor**

2. Ålder, antal yrkesverksamma år som enhetschef, utbildning
3. Beskriv hur organisationen ser ut inom äldreomsorgen i din stadsdel
4. Hur stor personalgrupp ansvarar du för
5. Vilken inställning har du till målen för din organisation? Har målen varit desamma under din tid som enhetschef eller har de förändrats?
6. Vilken betydelse tror du att erfarenhet har för att göra ett professionellt arbete

### **7. Vilken information gav organisationen i samband med anställning**

8. Beskriv dina arbetsuppgifter
9. Fick du information om hur stort ditt medarbetarantal var i samband med din anställning
10. Tycker du att din arbetsgivare var tydlig med vad som förväntas av dig i din roll som enhetschef då du fick din anställning
11. Hur fick du din arbetsspecifikation, *mundlig, skriftlig, brevidgång*
12. Stämmer dina arbetsuppgifter idag överens med vad som förväntades av dig
13. Känner du att du har tillräckliga ekonomiska resurser att utföra ett gott arbete
14. Vilken betydelse har överordnande chef, ledning i ditt arbete som enhetschef
15. Tycker du att du får feedback av din arbetsgivare hur ditt arbete fortlöper
16. Om ja, hur ser det ut, om nej saknar du det
17. Vilken betydelse tror du erfarenhet har för att förstå och bidra till organisationen på ett positivt sätt

### **18. Organisationens betydelse**

19. Vad tycker du kännetecknar en bra organisation. *tydlighet, öppenhet*
20. Anser du att medarbetarantalet har betydelse för hur du upplever din organisation
21. Vad tycker du kännetecknar en dålig organisation
22. Vad tycker du om din organisation
23. Hur stor betydelse anser du att organisationen har för att du ska kunna göra ett bra arbete
24. Har du upplevt någon lojalitetskonflikt mellan vad dina personalgrupper förväntar sig av dig och vilka resurser din chef ger dig. *ex lönesättning, hur man ska bemöta ett problem, vilka insatser som är lämpliga*
25. Hur såg det ut, hur handskades du med det
26. Känner du att du får stöd av din organisation om du behöver det
27. Vilka fördelar ser du med att arbeta som enhetschef
28. Vilka nackdelar ser du med att arbeta som enhetschef

**29. Psykosocial arbetsmiljö**

30. hur upplever du din arbetsmiljö
31. anser du att ditt medarbetarantal har betydelse för din psykosociala arbetsmiljö
32. händer det att du får prioritera mellan arbetsuppgifter, eller arbetsgrupper som behöver din hjälp
33. hur resonerar du då
34. kan du känna dig splittrad eller stressad
35. i vilka situationer händer det
36. vilka strategier har du för att inte känna dig splittrad eller stressad
37. känner du att du hinner med att utföra dina arbetsuppgifter på arbetstid
38. kan du släppa ditt arbete när du går hem för dagen
39. kan du känna en oro för att inte hinna med det du ska göra eller att du ska glömma något



40. finns du tillgänglig för dina personalgrupper per telefon då du är ledig om det skulle dyka upp något akut
41. vilka faktorer tror du gör att enhetschefen upplever sin psykosociala miljö bra eller dålig
42. vilken betydelse tror du att organisationen har för den psykosociala miljön
43. vilken betydelse tror du att erfarenhet har för den psykosociala arbetsmiljön