



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP

# VARFÖR SLUTAR CHEFER?

Organisatoriska orsaker till att chefer inom vården slutar för att återgå till sin grundprofession

**Amanda Wallerstedt**

---

|                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| Examensarbete:          | 15 hp                           |
| Program och/eller kurs: | Examensarbete i arbetsvetenskap |
| Nivå:                   | Grundnivå                       |
| Termin/år:              | Vt 2015                         |
| Handledare:             | Hans Lindgren                   |

# Abstract

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Examensarbete:          | 15 hp  |
| Program och/eller kurs: | Examensarbete i arbetsvetenskap  |
| Nivå:                   | Grundnivå  |
| Termin/år:              | Vt 2015  |
| Handledare:             | Hans Lindgren  |
| Examinator:             | Lars Hansen  |
| Nyckelord:              | avgångsorsak, Chefios, första linjens chef, grundprofession, organisatoriska förutsättningar, stöd |

- 
- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka varför första linjens chefer slutar och går tillbaka till sin grundprofession och vad organisationen kunde gjort annorlunda för att de skulle stannat kvar som chefer.
- Teori:** Organisatoriska förutsättningar styr i stor utsträckning chefs arbete och det påverkar hälsan och arbetsmiljön, arbetsrelaterade faktorer påverkar chefers rörlighet. Att bli första linjens chef tenderar vara en karriär som är likställt med att lämna sin grundprofession bakom sig på grund av den förändring av yrkesidentitet som sker.
- Metod:** Studien utgår från Chefios-perspektivet och antagandet om den goda arbetsplatsen. Data samlades in via kvalitativa intervjuer med tio personer och visade mönster på fem teman som sedan analyserades.
- Resultat:** Orsaker till att sluta som chef beror på hur olika delar i organisationen samverkar i att skapa en situation för chefer där de inte upplever sig få stöd. För att de skulle stannat som chef hade de velat ha mer stöd från sin egen chef och andra funktioner i organisationen. Stöd som ger goda organisatoriska förutsättningar tycks därför vara den centrala faktor som är avgörande för ett hållbart chefskap. Resultaten av studien indikerar att orsaken till att cheferna slutade är en del av en struktur som inte möjliggör strategisk chefsförsörjning.

## Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla er som på ett eller annat sätt bidragit med kunskap och information om Sahlgrenska Universitetssjukhuset och som stöttat idén med uppsatsen. Tack till min handledare Hans Lindgren som under uppsatsens genomförande varit en god vägvisare och kritiker. Ett extra tack till vårdpersonalen ”ute på golvet” för att ni tagit er tid och väldigt generöst delat med er av just er historia som första linjens chef. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Maj 2015

Amanda Wallerstedt

## Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inledning</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>Problembakgrund</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>Syfte och frågeställningar</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>Bakgrund</b> .....   | <b>3</b>  |
| Beskrivning av organisationen .....   | 3         |
| Utgångspunkt och antaganden.....  | 4         |
| <b>Teori och tidigare forskning</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>Organisatoriska förutsättningar och första linjens chef</b> .....                              | <b>6</b>  |
| <b>Det goda arbetet</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>Chefers rörlighet i offentlig sektor</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>Chefsrollen</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>Krav-kontroll-stödmodellen</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>Metod</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>Konstruktivismens brytpunkt</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>Kvalitativ metod</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>Urval</b> .....  | <b>13</b> |
| <b>Tillvägagångssätt</b> .....  | <b>14</b> |
| En första kontakt .....   | 14        |
| Intervjuguide .....   | 14        |
| Bearbetning av data och analysmetod .....   | 15        |
| <b>Studiens tillförlitlighet</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>Etiska principer och reflektioner</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>Dubbla lojaliteter</b> .....   | <b>18</b> |
| <b>Resultatredovisning</b> .....  | <b>19</b> |
| <b>Arbetsbelastning</b> .....   | <b>19</b> |
| Rekrytering och bemanning .....   | 19        |
| Illegitima arbetsuppgifter och övertid .....  | 20        |
| Ekonomiska begränsningar och handlingsutrymme .....   | 21        |
| <b>Förändringar</b> .....   | <b>22</b> |
| Omorganiseringar .....  | 22        |
| Omsättning på chefernas chefer .....  | 23        |
| <b>Stöd</b> .....   | <b>24</b> |
| Relation till sin egen chef .....   | 24        |
| Nätverk .....   | 24        |
| <b>Konflikt med sig själv</b> .....   | <b>25</b> |
| <b>Förväntningar</b> .....  | <b>26</b> |
| Förväntningsglapp .....   | 26        |
| Synen på grundprofession .....  | 27        |
| <b>Sammanfattning av resultatet</b> .....   | <b>27</b> |
| <b>Diskussion</b> .....   | <b>29</b> |
| <b>Arbetsbelastning</b> .....   | <b>29</b> |
| <b>Stöd</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>Konflikt med sig själv</b> .....   | <b>32</b> |
| <b>Förväntningar</b> .....  | <b>33</b> |
| <b>Sammanfattning och slutdiskussion</b> .....  | <b>34</b> |
| <b>Återkoppling till syfte och frågeställningar</b> .....   | <b>34</b> |
| Varför slutar första linjens chef vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset? .....                    | 34        |
| Varför går de tillbaka till sin grundprofession?.....   | 34        |
| Vad kunde organisationen gjort annorlunda för att cheferna skulle stannat vid sin chefspost? .... | 35        |
| <b>Slutdiskussion</b> .....   | <b>35</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Förslag till vidare forskning .....</b>   | <b>36</b> |
| <b>Litteratur- och källförteckning .....</b> | <b>38</b> |
| <b>Bilaga 1 .....</b>                        | <b>40</b> |
| <b>    Intervjuguide .....</b>               | <b>40</b> |

## Inledning

Införandet av det som ofta kallas New Public Management (NPM), som sedan 1980-talet präglat offentlig sektor, syftar till den styrning och organisering som bygger på kostnadseffektivitet utan kvalitéförsämring. NPM innebär bland annat en ökad politisk insyn, den starka position som professionen tidigare haft inom offentliga organisationer har fått ge vika för politisk ideologi och ekonomisk effektivitet. Detta utmanar en organisation där råmaterialet är människor. Att leverera en tjänst i samma stund som den konsumeras ställer höga krav på att balansera begränsade resurser mot rörliga behov (Thylefors 2007: 15-23). Ökade krav på produktivitet och effektivitet har inneburit att exempelvis budgetansvar i offentliga organisationer decentraliserats och en roll som expanderats i och med denna utveckling är första linjens chef. Genom att vara länken som för organisationens olika nivåer samman, ställs första linjens chefer inför en utmanande roll att tillgodogöra olika intressen från politiker, patienter samt medarbetare. Första linjens chef har specialister både under och över sig och förväntas själv vara en generalist (Arbetslivsinstitutet 2006).

Rollen som första linjens chef i offentlig sektor har varit studieobjekt för det omfattande Chefios-projektet<sup>1</sup> där syftet har varit att titta på vilka organisatoriska förutsättningar som första linjens chefer arbetar under. Det har visat sig finnas ett samband mellan dessa förutsättningar och påverkan på hälsa och arbetsmiljö. Detta har resulterat i etablerandet av Chefios-perspektivet vilket belyser vikten av att det utöver chefens kompetens även är organisatoriska förutsättningar som styr chefens arbete och hälsa.

På en allt mer konkurrensutsatt arbetsmarknad där offentlig vårdsektor inte kan locka med höga löner blir frågan om att behålla och försörja organisationens kompetens allt viktigare. Genom att då studera organisatoriska förutsättningar istället för olika individers förmågor är det ett sätt att stärka organisationens konkurrenskraft. I den utmanande kontext som första linjens chef befinner sig i, krävs det också att det utöver chefens kompetens, finns adekvata förutsättningar som möjliggör för chefen att verka under. Genom att tydliggöra det är det lättare att kompetenssäkra chefsposten (Skagert et.al 2012).

---

<sup>1</sup> Chefios är en akronym för Chef, Hälsa, Effektivitet i Offentlig sektor eller Chef i Offentlig Sektor.

## Problembakgrund

Men vilka är orsakerna till att cheferna slutar? Vid Sahlgrenska Universitetssjukhusets (SU) årliga sammanställningar över chefsavslut, har det under flera år visat sig vara en stor andel personer som slutat som chef och gått tillbaka till sin grundprofession. De har alltså stannat kvar inom organisationen men är inte längre kvar som chefer. Denna grupp utgör drygt en tredjedel av chefsavsluten, andra avslut beror på pension eller andra chefstjänster. När nästan all forskning ägnar sig åt att utveckla modeller och organisatoriska ramverk att arbeta utifrån, finns inte särskilt mycket som studerar dem som avslutat sitt chefskap och orsakerna till det. Det finns därför skäl till denna studie för att tillsammans med annan forskning stärka arbetet kring en av de största utmaningarna SU står inför de närmsta åren; kompetensförsörjning.

Denna studie görs i samarbete med Sahlgrenska Universitetssjukhuset men har en allmängiltig relevans ur en arbetsvetenskaplig synvinkel. Studien kan vara ett bidrag till att främja och stärka en konkurrenskraftig kompetensförsörjning för offentlig vårdsektor i allmänhet genom att öka möjligheten att i framtiden kunna attrahera, rekrytera och behålla kompetent personal. Genom att både betrakta de organisatoriska förutsättningarna som orsak till avslut och få förståelse för hur individer resonerar kring det, är det ett brett område som utforskas på både individ- och organisationsnivå. Studien utgår från antagandet om att det i hög grad är organisatoriska förutsättningar som styr chefens arbete och att det påverkar arbetsmiljö och hälsa. Perspektivet denna studie antar är att fokusera på första linjens chefer med en grundprofession inom vården som de gått tillbaka till när de slutat sin tjänst som chef.

## Syfte och frågeställningar

För att kunna konkretisera de utmaningar som offentlig vårdsektor kan stå inför avseende kompetensförsörjning, är syftet med denna studie att undersöka organisatoriska orsaker till varför första linjens chefer inom vården väljer att avsluta sin chefstjänst och återgå till sin grundprofession.

- Varför slutar första linjens chefer vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset?
- Varför går de tillbaka till sin grundprofession?

- Vad kunde organisationen gjort annorlunda för att cheferna skulle stannat vid sin chefspost?

## Bakgrund

### *Beskrivning av organisationen*

Sahlgrenska Universitetssjukhuset ingår i Västra Götalandsregionen (VGR) och är ett av landets största universitetssjukhus. SU har drygt sextontusen anställda och är verksamma på flera olika platser runt Göteborgsområdet. Sahlgrenska sjukhuset, Östra sjukhuset, Mölndals sjukhus, Högsbo sjukhus samt flera öppenvårdsmottagningar ingår alla inom SU. Västra Götalandsregionen är ett politiskt styrt organ och landsting och beställer den vård som ska drivas vid SU. Även SU har en politisk styrelse men företräder SU som arbetsgivare.

SU är organiserat i sex områden där respektive område omfattar mellan sex till nio olika verksamhetsområden. Dessa är organiserade efter vilken typ av vård det rör sig om, det innebär att storlek, antal anställda och yrkeskategorier varierar. Det är i verksamhetsområdena som första linjens chef verkar. Det finns interna benämningar men för enkelhetens skull benämns samtliga i studien som chefer eller respondenter om inget annat sägs. Den har budget-, personal- och verksamhetsansvar över sin avdelning eller verksamhet. Första linjens egen chef benämns i studien som verksamhetschef. På SU uppmuntras viss mån av chefsrörlighet därför att det uppfattas som en utvecklingsmöjlighet för både anställd och organisation. De har exempelvis chefsförordnanden under en begränsad tidsperiod på fem år och uppmuntrar intern rekrytering. De som blir chefer har i grunden en profession inom vården, efter överenskommelse går det att både bryta chefsförordnandet innan femårsperiodens slut liksom att fortsätta fem år till. En stor andel av de chefer som avslutat chefskapet har brutit förordnandet i förtid men det är ingenting som utmärker deltagarna i denna studie och heller ingenting som kommer fokuseras närmre på. Första linjens chef har ingen chefsutbildning utan har arbetat som läkare, sjuksköterska eller administratör/sekreterare under ett antal år för att sen bli erbjuden alternativt söker en chefstjänst. I takt med chefskapet erbjuds sedan utbildningar. I och med den interna rekryteringen är det möjligt att bli chef för en ny verksamhet eller vara kvar på den man arbetat på tidigare.



## *Utgångspunkt och antaganden*

### **Det goda arbetet**

Denna studie utgår från antagandet om det goda arbetet som bygger på en kollektiv syn på arbetsåtagande och mål, en tydlighet gällande ansvar, makt och arbetsfördelning, balans mellan ekonomi och kvalité samt långsiktiga strategier för problemlösning (Arbetslivsinstitutet 2006, Härenstam 2010:197). Motivet till antagandet grundar sig i att studien ska kunna sättas i en kontext av annan forskning kring relevant för offentlig sektor och SU.

### **Chefios-perspektivet**

Mot bakgrund av Chefios-projektet är det vedertaget att organisatoriska förutsättningar påverkar arbetsmiljön och hälsan för linjechefer. Det är dock inte att likställa med att bristen på dessa förutsättningar är orsak till varför dem slutar. Däremot utgår denna studie från antagandet om att det är organisatoriska förutsättningar som i stor utsträckning styr chefs arbete, inte individen i sig. Det innebär med andra ord att chefskapet är en organisatorisk fråga och inte en individuell angelägenhet vilket betyder att studiens resultat ska analyseras på en organisatorisk nivå och inte förklaras av individuella faktorer. Det är det perspektivet som denna studie utgår från. Motivet till detta antagande bygger på att resultatet av studien ska kunna sättas i ett sammanhang relevant för SU. VGR är en partner till Chefios och ett av områdena på SU har varit med i Nyttiggörandeprojektet<sup>2</sup>, som är ett spinoff-projekt till Chefios. Där kartlades organisationen utifrån ideén om chefers förutsättningar. Genom att Chefios-perspektivet är känt i organisationen stödjer det min ansats och stärker utsikten för att studien ska bli användbar.

### **Avgränsningar**

Mot bakgrund av tidigare forskning som presenteras i studien går det inte att studera detta fenomen utan att ta del av det faktum att offentlig sektor i allmänhet och vården i synnerhet är starkt könssegrerade. Annan forskning visar dessutom att det inte är könen i sig som arbetar under olika villkor utan att det är organisationer som är könade. Det innebär alltså att både män och kvinnor faller inom samma könsstrukturer inom vården (Stengård et al 12:48). Denna avgränsning motiveras därför med att syftet och urvalsgruppen redan faller

---

<sup>2</sup>Nyttiggörandeprojektet syftar till att använda kunskapen från Chefios-projektet genom att utveckla koncept och verktyg för organisationers förändringsarbeten.

inom de könssegregerade ramar som råder vilket har gjort att jag inte haft möjlighet att göra en rättvis urvalsprocess för att kunna studera könsaspekten.

## Teori och tidigare forskning

I följande avsnitt kommer teori och tidigare forskning presenteras. Jag har valt att integrera dessa och dela upp avsnittet efter forskningsområden.

### Organisatoriska förutsättningar och första linjens chef

Chefios-perspektivet, som denna studie utgår från, är ett resultat av det femåriga forskningsprojektet Chefios. Projektet har tittat på chefsarbete i offentlig sektor för att få kunskap om vilka förutsättningar de arbetar under. Som en reaktion på ett arbetsliv som individualiseras allt mer och till skillnad från tidigare forskning där individens kompetensförsörjning står i fokus, vill Chefios framhålla ett strukturellt och kontextuellt perspektiv och vad detta har för inverkan på chefens arbete. Chefios-projektet har med hjälp av en mängd olika verktyg studerat hur chefer har det, vad de gör och hur organisationen ser ut. Bland annat har det visat sig att ett vanligt problem som första linjens chef upplever är så kallade logikkonflikter, det vill säga att slitits mellan flera arbetsuppgifter. Samtidigt upplever drygt 60 procent av cheferna inom vård och omsorg att de utför arbetsuppgifter som någon annan funktion i organisationen bör utföra (Waldenström et al 14:1: 116-117). Det har ett samband med hur många underställda en chef har, ju fler underställda desto fler illegitima arbetsuppgifter (Härenstam & Östebo 14:1:177). En annan studie visar att arbetsbelastningen som antalet underställda kräver, ganska snabbt överstiger den tillgängliga arbetstiden som första linjens chef har till förfogande (Socialstyrelsen 2003: 35-36). En krävande arbetsbelastning tenderar dock vara lättare att hantera om chefen i fråga har erfarenhet (Härenstam & Östebo 14:1:177). Vidare upplevde också första linjens chef svårigheter i buffertproblem, det vill säga av att vara länken som för organisationens olika delar samman. Det finns således ett samband mellan chefers stödresurser och deras hållbarhet där antal underställda och chefserfarenhet var viktiga aspekter. Författarna till Chefios-projektet betonar vikten av att utveckla dessa samband i ledet av kompetensförsörjning för chefer (Dellve et al 14:1: 98-105).

Chefios-projektet har inte syftat till att utveckla en revolutionerande idé om hur verksamheter ska styras. Det handlar om att bistå med verktyg för att synliggöra organisationers olika delar

som chefer arbetar utifrån. Det största fyndet forskningen påvisat är att det till stor utsträckning är organisatoriska förutsättningar som styr chefens arbete och att detta också påverkar arbetsmiljön och hälsan. De främsta aspekterna för att åstadkomma en funktionell organisation med ett hållbart chefskap handlar om att "dela värld", det vill säga ha en gemensam syn på verksamheten och dess mål. Detta är viktigt inte minst med tanke på alla förändringar och omorganisationer som är mer regel än undantag inom offentlig välfärd. Även politiker behöver engagera sig i hur välfärdsorganisationer bör styras och organiseras ändamålsenligt genom att lyssna till dem som arbetar inom dessa verksamheter. Därför har två andra aspekter visat sig vara viktiga, att skapa utrymmen för dialog och kommunikation, både horisontalt och vertikalt. Mot bakgrund av detta ska Chefios underlätta för offentliga välfärdsorganisationer att hjälpa sig själva. Även som det inte går att dra några specifika slutsatser är de resultat som Chefios kommit fram till högst aktuella för den offentliga sektorn och även för denna studie. Det har också genererat nya forskningsfrågor, bland annat RÖR-projektet som kommer att beskrivas nedan.

## Det goda arbetet

I boken Sociala relationer i arbetslivet (Härenstam & Bejerot 2010) sammanställs forskning över vad som kännetecknar goda respektive dåliga arbetsplatser. Tidigare studier har genom jämförelser utvecklat en modell över hur goda jobb skapas och hur organisering och styrning i en sådan organisation ser ut. På den goda arbetsplatsen finns en tydlighet gällande ansvar, makt och arbetsfördelning, en gemensam syn på arbetsåtagande i form av kollektiv och även synen på mål. Det finns en balans mellan ekonomi och kvalitet och tydliga mätinstrument som är lämpliga för de resurser som finns att tillgå. Det finns utrymme för att lösa operativa problem och även utveckla långsiktiga strategier. Den dåliga arbetsplatsen tenderar istället att ha en otydlighet kring vem som ska göra vad. Ansvar decentraliseras neråt i organisationen utan att befogenheter motsvarar dem. Ekonomin är överordnad allt annat och problem löses när de uppstår med det för stunden bästa alternativet utan utrymme för långsiktiga strategier. (Arbetslivsinstitutet 2006, Härenstam 2010:197). Det är mot bakgrund av denna forskning som föreliggande studie utgår från i antagandet om den goda arbetsplatsen. Genom att göra rösterna hörda från dem som arbetar i en specifik organisation finns en stor möjlighet att konkretisera hur den goda arbetsplatsen skapas hos just dem.

## Chefers rörlighet i offentlig sektor

RÖR-projektet (Stengård et al, ISM 12) är ett spin off-projekt till Chefios och har via postenkäter studerat chefers rörlighet i offentlig sektor. Namnet är således en förkortning för rörlighet. Fokus har legat vid jämförelsen mellan ”slutarna” och ”stannarna” för att tydliggöra kännetecknen för de respektive arbetsplatserna. Vidare är kön en central aspekt där studien avser att titta på om det finns skillnader mellan mans- och kvinnodominerade verksamheter. Resultatet visar att rörligheten är hög men att det är relativt, det behöver diskuteras i relation till vad en organisation ser som lämplig omsättning på chefer. Hälften av dem som slutat gjorde det på eget initiativ vilket berodde på bristande organisatoriska förutsättningar som obalans mellan mål och resurser, för höga krav, förändringar och ett ostimulerande arbete (Stengård et al 12:47). Skillnaden mellan RÖR-projektet och min studie är att i RÖR antas ett bredare perspektiv genom att jämföra ”slutarna” och ”stannarna” och väga in kön medan jag enbart tittar på chefer som slutat och gått tillbaka till grundprofession. RÖR är en deskriptiv studie som inte gör anspråk på att dra några slutsatser, författarna påpekar att djupare analyser om avgångsorsaker behöver studeras närmare.

Skagert et.al (2012) har i en prospektiv studie undersökt sambanden mellan chefsomsättning och hälsa inom vården, för att identifiera viktiga faktorer som ger ett hållbart chefskap med god individuell hälsa även utanför arbetet. Dessa faktorer mättes vid två tillfällen under en fyraårsperiod genom ett frågeformulär. Studien visade att chefsrörligheten är hög, 40 % var inte längre kvar som chefer vid andra mätningen. Vidare resulterade den i slutsatsen att det finns ett samband mellan chefsrörlighet och arbetsrelaterade faktorer medan hälsotillstånd snarare beror på individuella resurser. Författarna poängterar vikten av att fokusera på utveckling av organisatoriska faktorer för att stärka hållbarheten för chefer inom vården. Studien pekar på att hög kontroll och liten patientkontakt tenderar att vara viktiga organisatoriska förutsättningar för ett lyckat chefskap men det behöver nödvändigtvis inte vara likställt med att bristen på detta är orsakerna till avslut.

Skytt et.al (2007) studerar motiven till varför sjuksköterskor som första linjens chefer väljer att avsluta sina tjänster samt upplevelser av svåra situationer, stöd samt tillfredsställelse av arbetet. Detta görs genom frågeformulär samt uppmaningen att skriva ett brev. Resultatet visar att en större andel slutar på eget initiativ på grund av omorganisering eller annan förändring och att dessa även påverkar de svåra situationer som upplevdes i arbetsåtagandet.

Svåra situationer var att genomföra förändringar utan att själv vara delaktig, oklarheter kring förväntningar och uppgifter och brist på förtroende hos ledningen. Samtidigt tycks stödet från ledningen vara viktigt och att organisationen tydliggör mål och riktlinjer vilket i sin tur påverkar arbetsvillkoren för första linjens chefer. Slutsatsen är att relation till och stöd från sin egen chef var avgörande för både arbetssituationen och beslutet att lämna sin chefstjänst.

Denna tidigare forskning liknar min studie ganska mycket utifrån syftesformuleringen. Däremot skiljer sig kontext, design samt analysmetod. Skytt et. al gör sin forskning i sammanhang där de vet förekommit större omorganisationer eller andra förändringar, detta menar dem själva påverkar resultatet. Frågan om avgångsorsaken i frågeformuläret är begränsad till två svarsalternativ, omorganisering eller eget initiativ. De får till exempel inte information om en avgång var önskvärd av organisationen även om den var på eget initiativ eller om det var på grund av omorganiseringen som ledde till en frivillig uppsägning. Då studien i nuläget färgas mycket av omorganiseringens kontexten lämnas därför ett utrymme för en fördjupande diskussion om avgångsorsaker. Samtidigt är omorganisering och förändring ett stående inslag i mer eller mindre varje verksamhet varför det inte ska tolkas som att det bör plockas bort helt. Däremot är det möjligt att respondenterna i Skytts (et.al 2007) studie hänvisar till en specifik omorganisering och inte förändringar i allmänhet. Andra studier visar att den kognitiva uppfattningen om en förändring beror på vilken nivå i organisationen man befinner sig. Ju högre upp i organisationen en person befinner sig, desto mer omfattande blir perspektivet vilket krävs en mer abstrakt och omfattande syn, i jämförelse med dem som arbetar på golvet (Ylander 2010: 178-179).

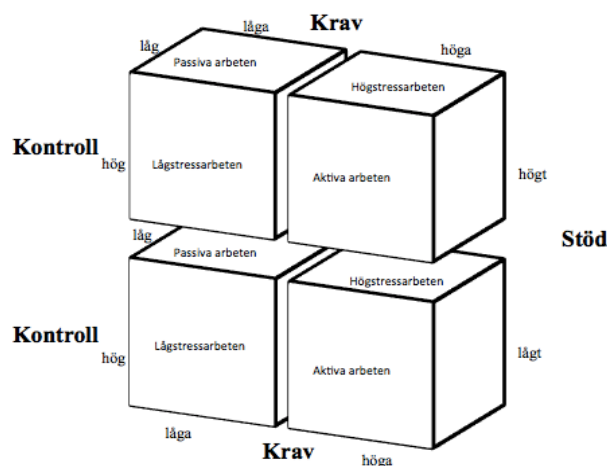
## Chefsrollen

Förväntningar som ställs på första linjens chef har förändrats i och med expanderingen som rollen gjort. I en rapport från Socialstyrelsen hävdas att de ska vara ”vägvisare, samordnare, stödjare, inspiratör och förebild” (2003:22). Chefen ska inte längre övervaka och se till att medarbetarna sköter sitt jobb, utan istället använda sig själv som verktyg för att förmedla hur verksamheten når framgång och effektivitet. Det görs genom att skapa tillitsfulla relationer till medarbetarna och att chefen är tillgänglig. I en annan studie studeras sjuksköterskor som, när de intar rollen som första linjens chef, kliver in i en helt ny roll (Thylefors & Persson 1999).

Det tycks finnas en viktig distinktion i arbetsåtagandet, om rollen expanderas kvantitativt med fler åtaganden eller om den förändras kvalitativt med en ny roll. Linjechefens roll har kommit att förlita sig på mänskliga resurser som personlig mognad och social kompetens vilket inte har så mycket att göra med att vara just linjechef inom sjukvården. Med andra ord innebär det att sjuksköterskor som går in i en chefsposition inte bara förändrar sina organisatoriska åtaganden utan också sin identitet. Denna distinkta rollförändring gör att sjuksköterskor som blir chefer lägger sjuksköterskeyrket bakom sig och istället identifierar sig som chef. Samtidigt finns en ovilja att gå tillbaka till sin grundprofession bland annat på grund av den nya yrkesidentiteten. Med andra ord tycks identifikationen i chefsrollen vara avgörande för om sjuksköterskor väljer att stanna vid sin post eller inte.

## Krav-kontroll-stödmodellen

Krav-kontroll-stödmodellen (Karasek & Theorell 1990) är ett välanvänt verktyg för att studera psykosocial arbetsmiljö. Syftet är att synliggöra samband mellan tre dimensioner; krav, kontroll samt stöd i arbetet. Modellen bygger på att effekten som arbetets krav ställer på den anställde har att göra med graden av kontroll eller handlingsutrymme. Den psykologiska påfrestningen blir allt mer effektiv i takt med att kontrollen över den begränsas (Karasek & Theorell 1990:33). Stöd fanns inte med i den ursprungliga modellen men kom att läggas till därför att sociala relationer i sig har en oundviklig effekt på den psykosociala hälsan. Stöd definieras i vilken utsträckning den anställde har sociala relationer i sitt arbete och kan kategoriseras som dels emotionellt stöd och dels instrumentellt stöd. Det emotionella stödet omfattar social interaktion, tillit och grundläggande relationer som är avgörande för trivseln på arbetsplatsen. Detta kan också fungera som en buffert i situationer där krav och kontroll är i obalans. Det instrumentella stödet innebär konkret avlastning eller tillgång till extra resurser. Det finns en viss relevans i att distinktera stödet från kollegor respektive stödet från chefer därför att samarbete medarbetare emellan inte alltid upplevs som avlastande, utan istället kan vara en källa till stress (Karasek & Theorell 1990: 69-71). Stöd kan också definieras genom feedback, eller komma från kunder. Det finns således en viss variation av stöd, var den kommer ifrån och hur den upplevs. Oavsett hur det definieras är den en viktig dimension i sambandet mellan krav och kontroll. Modellen illustreras genom att kombinera olika omfattning av respektive variabel med varandra.



*Figur 1. Krav-kontroll-stödmodellen i tredimensionell illustration resulterar i åtta olika typer av arbeten. Den visar hur graden av stöd är relevant då balans mellan individens krav och kontroll över arbete studeras. Denna illustration är gjord av författaren till denna studie men utgår från Karasek & Theorell (1990).*

Det går av modellen att se att dimensionerna krav och kontroll återkommer två gånger, där den ena omfattar lågt stöd och den andra ett högt stöd. Enkelt beskrivet är det stöddimensionen som applicerats på den ursprungliga krav-kontrollmodellen två gånger. Det skulle alltså vara möjligt att separera de två undre kuberna från de två övre. De två övre kuberna visar på fyra typer; passiva, lågstress-, högstress- samt aktiva arbeten men har ett högt stöd. De fyra typerna av arbeten återkommer även i de två undre kuberna men är präglade av lågt stöd. Tittar vi exempelvis på rutan ”högstressarbeten” kan vi utläsa att kraven är höga och kontrollen låg. Det behöver i sig inte vara dåligt men om den präglas av lågt stöd finns inte möjligheten till avlastning. Inte heller den så kallade bufferten i form av sociala relationer, som kan underlätta den typen av situationer. Är denna typ av arbete ett mer eller mindre permanent tillstånd kan det klassas som direkt hälsofarligt (Eriksson & Larsson 2009:146). Det optimala anses vara ”det aktiva arbetet”. Där är förvisso kraven höga men kontrollen och handlingsutrymmet likaså vilket främjar stimulans. Med en hög grad av stöd finns goda möjligheter att upprätthålla en god psykosocial arbetsmiljö.



# Metod

## Konstruktivismens brytpunkt

Då denna studie ämnar att på ett djupgående sätt undersöka orsaken till varför första linjens chefer slutar förväntas en viss variation förekomma kring hur olika människor uppfattat och handlat i sin situation. De är alltså själva aktörer i det spel dem själva förekommit i varför en konstruktivistisk ståndpunkt är central. Konstruktivism bygger på att det är sociala aktörer som skapar den sociala verkligheten och att den ständigt är under förändring under påverkan av det sociala samspelet. Antagandet om Chefios-perspektivet som den här studien utgår från problematiserar dock den konstruktivistiska ståndpunkten. Vid en första anblick tenderar det istället att luta åt en objektiv ståndpunkt, det vill säga att företeelser är oberoende sociala varelser (Bryman 2011: 36-37) eftersom Chefios menar att det är förutsättningar som till stor del styr chefens arbete och påverkar arbetsmiljö och hälsa. Trots att det inte är avsikten inom Chefios tenderar det i detta sammanhang att uppfattas som att "fel" förutsättningar är orsaken till avgång vilket alltså inte behöver vara fallet.

I och med detta kan det tyckas motsägelsefullt att anta en konstruktivistisk ståndpunkt för att i nästa stycke beskriva chefskapet som styrt av organisatoriska förutsättningar. På samma sätt som Bryman beskriver att gränsen mellan konstruktivism och objektivism inte är oförenliga med varandra (2011: 35, 38, 43), utan snarare pekar åt vilken riktning, går det inte att särskilja Sahlgrenska Universitetssjukhus som organisation och struktur med de människor som arbetar där. Det finns en strukturell uppbyggnad men de människor som arbetar inom den är också en del av den strukturen. Det ska poängteras att det är precis den utgångspunkten Chefios också har, ett perspektiv av både struktur och aktör. Emellertid står Chefios-perspektivet i denna studie snarare för strukturen medan empirin från insamlad data står för aktören.

## Kvalitativ metod

Tidigare forskning om chefsrollighet och chefers arbetsförhållanden har till största del varit av kvantitativ karaktär och samtidigt poängterat vikten av fortsatta studier inom ämnet (Stengård et al 12:47). Mot bakgrund av studiens syfte, varför chefer slutar, vill studien få förståelse för och kunna förklara deltagarnas agerande. Därför är det också viktigt att studera

den kontext de verkat i. Det ökar möjligheten att fånga det jag är intresserad av utan att få studien att svara mot ett intresse jag som intervjuar har (Bryman 2011: 363-364). Studien gör inte anspråk på att låta deltagarna i denna studie representera en population utan intresserar sig för att på djupet studera orsakerna till varför cheferna valde att sluta och gå tillbaka till sin grundprofession. Det ökar möjligheten att studien ska kunna vara teoretiskt generaliserbar och till användning för vidare studier inom ämnet (Bryman 2011: 369). Mot bakgrund av studiens intresse är därför en kvalitativ metod rimlig.

## Urval

Jag fick tillgång till sammanställningar över samtliga avslutade chefskap vid SU och kunde därefter påbörja urvalsarbetet. Redan i samband med att syftet formulerades, det vill säga varför cheferna slutar, gjordes en första begränsning. Det kom att bli linjechefer som gått tillbaka till sin grundprofession. Därför är urvalet till stor del målstyrt eftersom det är chefskapet och avgångsorsakerna just inom SU som är i fokus, inte i ett jämförande perspektiv med andra organisationer. (Bryman 2011:392). Denna valda grupp utgör en homogen ram i vilken det sedan strävats efter att få en så heterogen variation som möjligt (Trost 2010:137). Variationen har fokuserat på att kunna säga något om chefskapet inom SU och om det går att urskilja mönster varför just denna urvalsgrupp slutar. Det har gjorts genom att försöka få en så jämn fördelning som möjligt av de sex områdena i organisationen. Detta är naturligtvis i hög grad styrt av inom vilka områden cheferna arbetat. Vissa områden har fler avslut medan andra färre. Emellertid har detta inte påverkat fördelningen särskilt mycket utan det har varit möjligt att åtminstone tillfråga personer från samtliga av de sex områdena. Utöver en jämn områdesfördelning har urvalet varit mer eller mindre slumpmässigt men även präglats av bekvämlighetsprincipen, det vill säga dem som har gått att få tag i (Trost 2010:140). Sammanlagt intervjuades tio personer vars grundprofession är läkare, sjuksköterska eller administratör/sekreterare. Grundprofessionen kommer emellertid inte att diskuteras i relation till resultatet på grund av att inte riskera deltagarnas anonymitet.

## Tillvägagångssätt

### *En första kontakt*

Ett informationsbrev skickades via mail ut till valda respondenter som en första kontakt. Detta brev utformades med grund i etiska principer; de blev väl informerade med studiens syfte, att deltagandet var frivilligt, och att materialet skulle behandlas konfidentiellt endast i studiesyfte (Patel et.al 2011:74). Naturligtvis blev de också varse om att studien genomförs i samarbete med SU men att de inte var delaktiga i den (Bryman 2011:131). Därefter kontaktades dem via telefon för att bekräfta och bestämma tid för intervju. Intervjuerna har skett på olika platser efter intervjupersonens önskemål och efter godkännande också spelats in. Det har varit fördelaktigt att spela in intervjuerna på grund av omfattningen av materialet då varje intervju tog mellan fyrtio och nittio minuter.

### *Intervjuguide*

Mot bakgrund av diskussionen kring den konstruktivistiska utgångspunkten har intervjuguiden präglats av hur olika begrepp uppfattas. En organisatorisk förutsättning som till exempel stöd kan uttrycka sig olika för olika personer varför det inte går att fastslå att brist på stöd för en person medan en annan upplevt fullt stöd under sitt chefskap, går att tillskriva orsaker till avgång eller inte. Istället fungerar begrepp, som visat sig som viktiga förutsättningar i Chefios, som en subjektiv vägledning (Bryman 2011:348). Med andra ord ska studien inte placeras i ett fack för att mäta organisatoriska förutsättningar. Chefios-perspektivet och antagandet om det goda arbetet har fungerat som ett förhållningsankare för att kunna sätta svaren i ett organisatoriskt perspektiv som har en vetenskaplig grund. Ett konkret exempel på detta är att teman från Chefios-projektet som kommunikation, handlingsutrymme, stöd etcetera har berörts men rent praktiskt har intervjuerna sedan varit av en relativt öppen och semi-strukturerad karaktär och anpassat sig efter respektive intervju (Bryman 2011:415).

Intervjuguiden var formad och strukturerad efter tre faser. Denna strategi antogs för att respondenterna själva skulle få resonera i ett större perspektiv och inte enbart berätta om en liten del av sin chefsperiod. Den första fasen kallades förväntningar och bakgrund. Där berördes frågor kring yrke, antal år som chef, förväntningar och viljan att bli chef. Den andra

fasen behandlade chefsperioden där respondenterna fick berätta om rollen som chef och dess uppdrag, arbetsåtagande och upplevelser av olika situationer. Den sista fasen kallades avgångsfasen, där ställdes frågor om orsaken till avslut och vad som kunde varit annorlunda. Detta var tätt sammanflätat med vad respondenterna tidigare nämnt om arbetsåtagande och upplevelser av situationer under själva chefsperioden. Även om intervjuguiden innehöll många frågor styrde till stor del respondenterna själva samtalet. Det yttrade sig genom att vissa fick många följdfrågor, andra talade mer om en fas och frågornas ordning följde olika mönster. Tanken var att samtalet skulle präglas av vad respondenterna själva tyckte var viktigt (Bryman 2011:413)

### *Bearbetning av data och analysmetod*

De inspelade intervjuerna transkriberades och bearbetades sedan i flera steg. I och med den omfattning som datamaterialet utgör, har det inte varit möjligt att kunna redogöra för allt som samtliga respondenter talat om. Därför är det lämpligt att anta ett volymperspektiv, det vill säga att utifrån vad majoriteten sagt, sammanställa datamaterialet och urskilja mönster som kan formas till teman. Det första bearbetningssteget handlade om att ”gallra” bort sådant som för studien inte anses vara relevant. Den bedömningen gjordes mot bakgrund av studiens syfte samt Chefios-perspektivet vilket innebar att material om exempelvis privata angelägenheter inte togs med i nästa steg. Steg två fokuserade på varje respondent genom att, utifrån den första gallringen, sammanfatta respektive intervju för att eventuellt kunna urskilja orsakssamband mellan de tre faserna i intervjuguiden, det vill säga vilka förväntningar de hade, hur deras chefsperiod varit och orsakerna till avgång. Här konkretiserades även materialet utifrån studiens frågeställningar. Steg tre behandlades parallellt med steg två och här började mönster urskiljas och tolkning av materialet att tas vid (Trost 2010: 147-150). Det är viktigt att poängtera att, även om bearbetningen utfördes i flera steg, behandlades materialet dynamiskt genom att röra sig mellan dessa steg. De teman som upptäcktes under bearbetningen gjorde att ursprungsmaterialet betraktades med nya ögon vilket medförde att resultatet har behandlats uttömmande. En annan aspekt som behandlats dynamiskt är vilken roll som aktören respektive strukturen har (Bryman 2011:43). Även om syftet med studien har varit att finna organisatoriska orsaker till avslut är naturligtvis respondenterna själva en aktiv

aktör i den processen. Det har därför varit viktigt att under bearbetning och analys anta både ett aktörs- och strukturperspektiv.

## Studiens tillförlitlighet

Tillförlitlighet handlar om studiens kvalitet och härstammar egentligen från kvantitativ forskning där man talar om validitet och reliabilitet. Övergripande handlar det om kriterier för objektivitet och standardiserade mätinstrument. Det är inte intresset för denna studie varför det i kvalitativ forskning kan vara rimligt att modifiera dessa begrepp (Bryman 2011: 351-352). Därför är det lämpligt att istället resonera om studiens tillförlitlighet för att bedöma kvaliteten. Det har jag gjort genom att utförligt redogöra för hela forskningsprocessens olika moment så att läsaren får en god bild av tillvägagångssättet samt resonemangen kring de val jag gjort (Patel et al 2011: 106-109). Stort fokus lades vid utformningen av intervjuguiden, dels rent praktiskt för att säkerställa att samtalet inte styrdes för mycket av mig som intervjuade och dels för att bygga upp ett förtroende genom att säkerställa principen om konfidentialitet och anonymitet. Det i sin tur kunde öka chansen att få ärliga svar vilket ju då påverkar den slutliga tillförlitligheten. Vidare har transkribering varit värdefullt eftersom det minskar risken för feltolkning, samtidigt som det från min sida funnits en medveten strategi hur materialet ska analyseras utan att lägga in för mycket egna, subjektiva tolkningar.

Ett annat mått på tillförlitlighet berör trovärdighet, vilken belyser vikten av att dem som förekommer i studien ska kunna bekräfta det som studien beskriver (Bryman 2011:355). Det behöver dock problematiseras. Med tanke på den omfattning som materialet utgör är det inte möjligt att redogöra för individ-specifika orsaker till chefsavslut utan istället har materialet lyfts till en organisatorisk nivå med hjälp av Chefios-perspektivet. Det är väsentligt att fundera på om det kan ha en negativ effekt på studiens trovärdighet. Resultatet har beskrivits utifrån fem teman, arbetsbelastning, förändringar, stöd, konflikt med sig själv samt förväntningar. Dessa beskriver ur ett volymperspektiv orsakerna till varför cheferna slutar men risken finns att trovärdigheten minskar eftersom det inte är beskrivet på individnivå. Dessutom kanske vissa avgångsorsaker helt enkelt berodde på privata angelägenheter och det problematiserar bilden av Chefios-perspektivet. Det finns en svårighet i att kategorisera subjektiva upplevelser eftersom det är sannolikt att respondenterna inte är överens med bilden som beskrivs fullt ut. Risken finns också att organisationen får en felaktig bild över

avgångsorsaker om det främst var respondenternas privata skäl som gjorde att de slutade och studien fokuserar på att hitta organisatoriska orsaker. För att minimera den risken lades stor vikt vid utformningen av intervjuguiden, bearbetningen av materialet samt en noggrann beskrivning av tillvägagångssättet. Efter intervjuerna visade sig det inte vara något problem med Chefios-perspektivet som utgångspunkt eftersom samtliga respondenter talade i termer av organisatoriska förutsättningar. Jag ställer mig emellertid ödmjuk inför att den bearbetnings- och analysmetod som använts påverkat slutresultatet.

## Etiska principer och reflektioner

Även om resultatet inte kan härledas till en specifik person eller områdestillhörighet finns trots det ett problem i och med att urvalsgruppen är så pass definierad. Den omfattar ett antal personer som avslutat chefskapet och är kvar i organisationen, under en period som SU känner till. Genom att läsa rapporten går det att konstatera att det som står har sagts av någon av dem som varit chefer under den period som jag fått tillgång till. En fråga det går att ställa sig är då var gränsen för anonymitet går, hur många respondenter krävs för att garantera anonymitet och hur avgränsat kan urvalet vara? Eftersom studien är skriven i samarbete med SU finns inte alternativet att aidentifiera företaget mer än i offentliga publikationsrum. De vet alltså själva vilka chefer som kan tänkas förekomma i undersökningen eftersom de vet vilka som avslutat sitt chefskap. Detta etiska dilemma har jag försökt minimera på flera sätt. För det första har ledningen på SU inte fått ta del av urvalsarbetet mer än vetenskapen att den syftade till att ha en jämn områdesfördelning. De vet alltså inte om något område inte omfattas av studien på grund av att någon inte kunde eller ville ställa upp. För det andra har respondenterna redan vid en första kontakt blivit väl informerade om syftet, det vill säga att undersökningen ämnar till att studera chefsavslut som gått tillbaka till grundprofession. Slutligen har respondenterna garanterats att det som sägs under intervjuerna inte kommer att kunna härledas till specifikt dem själva eller sitt verksamhetsområde och att intervjumaterialet kommer att behandlas konfidentiellt. De har då själva fått ta ställning till om de är beredda att delta i undersökningen (Bryman 2011:132). Vid intervjutillfället har respondenterna återigen fått information om syftet med studien, det praktiska upplägget för intervjun samt uppmärksammas på frivilligheten om att de inte behöver svara på något om dem inte vill (Trost 2010:124).

## Dubbla lojaliteter

Mot bakgrund av samarbetet med SU riskerar jag som student att ställas inför dubbla lojaliteter gentemot SU och Göteborgs Universitet. Därför har både SU och jag varit angelägna om att ha en gemensam överenskommelse över det praktiska genomförandet samt hur resultatet ska användas. Överenskommelsen bygger på att jag som student fått skriva på avtal om företagssekretess, fått ta del av för studien relevant information samt att det är jag som student som äger rättigheterna till studiens utformning och resultat. SU är således inte delaktiga under utförandet utan har bistått med adekvat information och kommer sedan att ta del av det slutgiltiga resultatet. Principen om anonymitet har under processens gång varit en viktig faktor. SU har ett intresse av att få ett så tillförlitligt resultat som möjligt och ser en organisatorisk vinning i att kunna få konstruktiv återkoppling om varför linjecheferna slutat. De är inte ute efter att på individnivå finna förklaringar till varför vissa slutar, utan vill på ett övergripande och långsiktigt sätt kompetensutveckla rollen som första linjens chef i allmänhet, inom samtliga verksamheter på SU. De är medvetna om att trovärdigheten ökar ju högre grad av anonymitet som finns. Överenskommelsen mellan mig och SU är därför också viktig för dem som deltar i studien.

## Resultatredovisning

Syftet med studien har varit att undersöka organisatoriska orsaker till varför första linjens chefer avslutar sina chefstjänster och går tillbaka till sin grundprofession. Studien har genomförts med tio före detta chefer vid SU och resultatet kommer att presenteras i ett volymperspektiv utifrån fem teman som beskrivs nedan. Varje tema har ett antal underrubriker för att underlätta läsning och ge texten en struktur. Avslutningsvis sammanfattas resultatet för att få en snabb överblick. Där kommer också en förklaringsmodell presenteras för att illustrera kontexten som respondenterna upplevt att de befunnit sig i. De tio personer som deltagit i studien utgör gemensamt en grupp som avslutat sina chefstjänster och gått tillbaka till grundprofessionen men utöver det finns en mängd andra faktorer som skiljer dem åt. Ålder, antal år som chef, medarbetarantal, grundprofession, verksamhetsområde har varierat. Genomsnittlig tid som chef var ungefär sju år och det genomsnittliga antalet medarbetare ungefär fyrtio. Resultatet visar en relativt samstämmig bild över avgångsorsaker. Övergripande handlar det om bristen på stöd men det räcker inte som förklaring. Det främsta fyndet i resultatet har nämligen varit hur olika delar i organisationen samverkar i att skapa en situation för chefer där de inte upplever sig få stöd. Dessutom finns en individuell aspekt av stöd vilket gör resultatet komplext. Stöd kan sägas vara en gemensam nämnare men vad som orsakat bristen på det varierar. Bristen på stöd är snarare därför ett symptomatiskt uttryck för andra strukturella faktorer i chefskapet som inte upplevts tillfredsställande i olika situationer. För att redogöra resultatet på ett tydligt sätt presenteras det under fem teman;

- Arbetsbelastning
- Förändringar
- Stöd
- Konflikt med sig själv
- Förväntningar

### Arbetsbelastning

#### *Rekrytering och bemanning*

Samtliga respondenter vittnar om en hög arbetsbelastning, främst på grund av arbetet kring att ha rätt personalstyrka. Mycket tid ägnades åt rekrytering och att bemanna den dagliga driften.



Det går heller inte att anställa eller bemanna med ”vem som helst” med tanke på rutiner och subspecialiseringar. Det uttrycktes att vikarien behövde känna till verksamheten för att kunna täcka upp för ordinarie personal. För att verksamhetens dagliga drift skulle fungera var detta något som var tvunget att prioriteras och därför ofta det första som chefen fick ägna sig åt när arbetsdagen startade. Detta kunde sedan ta en hel förmiddag, berättar flera respondenter. Arbetet med att bemanna den dagliga verksamheten liksom oupphörliga nyrekryteringar upplevdes därför som en pressad situation att ständigt befinna sig i. En respondent berättar

Bristen i bemanningen var slitsam... varje gång man hade annonserat... jag annonserade femtioelva gånger... man har intervjuer och man anställer och man känner nu är det lugnt... ja då var det alltid nåt som hände att nån slutade eller flyttade... man byggde upp nåt ganska bra och så... man blev aldrig klar.

Problematiken kring rekrytering och bemanning upplevdes för vissa som ett direkt hinder att kunna utföra annat arbete. En del menar på att detta var den direkta orsaken till att lämna chefsposten då det uttrycktes som att det till slut inte fanns något att göra åt det. Flera uttrycker att man som person tog åt sig de slitningar på personalen som bemanningsbristen innebar. Medarbetare kunde må dåligt och cheferna uttryckte att det som chef fanns en känsla av maktlöshet att inte kunna göra något åt det.

### *Illegitima arbetsuppgifter och overtid*

Flera respondenter vittnar om att deras chefsroll omfattade mycket fler arbetsuppgifter än vad de trodde innan. Verksamhetens övergripande mål var inte otydliga men det praktiska genomförandet visade sig vara väldigt omfattande. Det visade sig finnas en uppfattning att arbetet med nyrekryteringar i viss mån låg utanför deras ordinarie arbetsuppgifter. Det uttrycktes en önskan om att få mer stöd och hjälp från andra funktioner i organisationen att annonsera och rekrytera ny personal, även om det blivit bättre de sista åren. Vissa önskade även en sekreterare eller en annan person som kunde underlätta arbetet med komplicerade IT-system och arbetsrättslig fakta eftersom det kunde ta lång tid att sätta sig in i. Viss delegering förekom men var det något som inte fungerade kom det tillbaka till chefen. En del uppgifter behövde göras omedelbart vilket då chefen gjorde själv istället för att delegera ut det. Samtidigt fanns uppgifter som inte skulle utföras av någon annan än chefen själv, detta påverkade arbetsbelastningen betydligt. Dagarna bestod i och med detta av så kallade

brandkårsuttryckningar och andra, inte lika akuta uppgifter fick skjutas på. Även om övertidsarbete inte förekommit nämnvärt menade cheferna på att arbetsbelastningen tog mycket energi även utanför arbetet.

Jobbar man heltid i det jobbet hela veckorna plus att man mejlar på söndagen plus att man tänker på det lördagen så har man inte så himla mycket energi över.

Arbetsbelastningen har inneburit att jobbet varit svårt att släppa vid hemgång eller att inte "tänka på jobbet" på helger. Flera respondenter uttrycker att de själva fick markera för att inte behöva engagera sig i jobbet under lediga dagar. Även om de kände att de kunde det hade den krävande arbetsbelastningen en långsiktig effekt på cheferna vilket var en avgörande faktor i frågan om de ville vara kvar som chefer eller inte. Det tog helt enkelt för mycket energi.

### *Ekonomiska begränsningar och handlingsutrymme*

En viktig aspekt i relation till att arbetsbelastningen kändes påfrestande är de ekonomiska ramarna. De förhindrade emellanåt de åtgärder som första linjens chefer uppfattade behövde vidtas, vid exempelvis nyanställningar eller bemanning. I en situation där det från början inte var så lätt att få tag i rätt kompetens, upplevdes det än mer frustrerande när de inte hade befogenheten att öka lönen vid behov. Sådär beskriver en respondent

Och om jag då ser att det här är en jättebra person som jag gärna... då kanske jag måste betala den lite mer för att jag ska få den personen... och där var vi bakbundna kände jag... och då blir det jättefrustrerande... jag annonserar... jag får sökande och det finns många bra personer som jag mycket väl skulle kunna ha på min avdelning om jag hade kunnat manipulera mer med min lön då.

Cheferna är ansvariga över att kunna bemanna sin avdelning och att rekrytera personal men har inte mandat att öka vid behov eller att lönesätta som de önskar utan det måste diskuteras med den högre ledningen. Cheferna uppfattade det som trögt för verksamheten att behöva be om lov och gå flera led upp i organisationen inom dessa frågor. Viktigt att påpeka är dock att cheferna tycks ha en stor respekt för de ekonomiska ramarna och en lojalitet gentemot organisationen i det avseendet. Ingen av cheferna ifrågasätter ekonomiska ramar, snarare tycks det finnas en utbredd acceptans i att alltid arbeta under en pressad budget. Det tycks däremot finnas en brist på utrymme att föra en diskussion kring dessa frågor. Flera respondenter uttryckte att det var svårt att få gehör hos ledningen för hur verksamheten såg ut

och att det saknades en dialog i hur problem kring bemanning, rekrytering och ekonomi skulle lösas på bästa sätt. Sådär beskriver en respondent

Naturligtvis begriper jag att man måste ha ekonomiska ramar... man får mätta mun efter matsäck faktiskt men det som var svårt i detta var att jag upplevde att det fanns väldigt liten förståelse för hur verksamheten ser ut på den här enheten och hur den drivs.

Problematiken tycks därför inte ligga så mycket i de ekonomiska begränsningarna, snarare att det inte finns utrymme att gemensamt komma fram till en strategi för hur exempelvis bemanning- och rekryteringsarbetet ska underlättas, i relation till budgeten. De ekonomiska begränsningarna upplevdes dock ha påverkan på arbetsklimatet. Den ständiga personalbristen gjorde att cheferna fick ”hålla tungan rätt i mun” för att kunna balansera budget och samtidigt bemanna sin verksamhet. En respondent beskriver sin verksamhet som personalkrävande i form av att det är svårt sjuka patienter där det helt enkelt inte går att vara underbemannad. Att då hela tiden ligga på gränsen till att vara underbemannad, gjorde att det ändå resulterade i dyra lösningar som att ta in personal på övertid. Det påverkade budgeten som i sin tur påverkade bemanningen, man kanske skippade att ta in en vikarie när någon var sjuk. Ett tufft arbetsklimat blev ännu tuffare av att hela tiden ligga på gränsen till vad verksamheten klarade av och att chefen inte hade särskilt stort inflytande över att kunna påverka det.

## Förändringar

### *Omorganiseringar*

Nästan alla chefer har genomgått flera omorganisationer eller förändringar. Det tenderar att finnas en förståelse för varför vissa omorganiseringar genomförs, flera respondenter uttrycker att det är positivt med förändringar för att inte stagnera. Uppfattningen är att det möjligen behöver få stabilisera sig något innan nästa omorganisering trär i kraft. Sådär resonerar en respondent

Jag har inget emot förändringar på så sätt men det blev väl lite mycket då... men å andra sidan så behövdes det ju många gånger också men ibland kan det kännas som att det blir lite för mycket... så kommer det en ny chef så måste man göra nya förändringar... även om jag inte är emot förändringar så ändå känns det som att vi håller på för mycket och förändrar... folk är väldigt förändringströtta överhuvudtaget på su.

Även om förändringar i sig uppfattades positivt var det antalet förändringar och sättet de förmedlades som upplevdes svårt, medarbetarna blev ofta missnöjda. Detta är det första linjens chef som får hantera trots att han eller hon inte varit med i beslutsfattandet. Förändringar innebär inte bara ett nytt arbetssätt för organisationen utan cheferna lyfter även den effekt de har på medarbetarna. På sättet dessa förmedlas och förankras gör att inställningen kan uttryckas i känslan av att vara ett redskap.

Och oftast så kanske det inte var jag som såg utan det var en medarbetare som såg saker och det är ju jättebra... så man ska ju ha med sig sina medarbetare... gå emot dom... även om man fick göra det ibland så man ska försöka vara lite snäll... inte bara köra över dom... även om målet är det här ska genomföras så... hur kommer vi dit då... // ... det tar ju tid med en omorganisation och det är väl det man har känt att det ska göras på två månader... jag menar hur ska vi nå dit på två månader... ibland gick det ju inte.

Delaktighet förekommer i själva genomförandet av det redan satta målet. Samtidigt menar cheferna att det är just medarbetarna som behöver få känna sig delaktiga, eftersom det ofta är dem som kommer med de bästa idéerna då det är dem som känner verksamheten bäst.

### *Omsättning på chefernas chefer*

Omsättningen på verksamhetschefer och organisationsförändringar kan ur ett medarbetarperspektiv uppfattas som vilken förändring som helst. För första linjens chef tillkommer emellertid en aspekt i och med omsättningen på sina egna chefer, det är inte bara en förändring i mängden. Flera respondenter vittnar om att varje ny chef innebar ett nytt sätt att arbeta och på grund av omsättningen gick det så att säga inte att komma igång med något långsiktigt innan det kom en ny verksamhetschef igen. Ibland förekom organisationsförändring samtidigt som en ny verksamhetschef tillträdde. Utrymme för att kommunicera en gemensam målbild visade sig vara svårt för flera respondenter, dels på grund av att en ny chef hade sitt att tänka på. Sådär resonerar en respondent

Det berodde nog på att verksamhetschefen tagit över i förändring och att man var mer fokuserad på de stora bitarna och hade inte riktigt tid eller ork att titta på det som i det perspektivet kanske uppfattas som detaljer.

Det visade sig vara viktigt för cheferna att kunna föra en dialog med sina egna chefer men det förhindrades bland annat av att omsättningen på dessa varit så pass hög kombinerat med

ständiga omorganiseringar. En ny verksamhetschef var inte alltid medveten om tidigare sparbetning eller omorganiseringar vilket gjorde att likartade förändringar genomfördes flera gånger.

## Stöd

### *Relation till sin egen chef*

En majoritet upplevde att stödet från sin egen chef var bristfällig. Det kunde dels bero på den höga omsättningen på verksamhetschefer men också att relationen beskrevs i termer av personlig kemi. För många fanns det största stödet hos kollegor på samma chefsnivå, framförallt under perioder då arbetsituationen upplevdes som tufft. Det stödet präglades av att det fanns en god social relation. Även om flera respondenter vittnar om att det fanns en dialog och en kommunikation sinsemellan, ledde den sällan någonvart. Den var inte destruktiv men inte heller särskilt konstruktiv. Det kunde bero på att de hade olika intressen eller att verksamhetschefen helt enkelt inte kunde göra så mycket åt de problem som fanns, exempelvis vid rekryteringsproblematiken. De kunde lyssna, men sällan åtgärda. De relationer till sin närmaste chef som fungerade bra, präglades ofta av att det fanns ett nätverk som även kunde fungera som praktiskt stöd.

### *Nätverk*

Flera chefer fann sitt bollplank och stöd i kollegor, det vill säga andra chefer på samma nivå. Något som alla uppskattat är möjligheten till att ha en handledare eller mentor. De som inte haft det uttryckte att de gärna skulle haft en. Gemensamt var att flera framhöll nätverk och i viss mån handledning som en grundläggande förutsättning för första linjens chef.

Det måste man ha tror jag för att du är ganska ensam som linjechef om du inte har det här bollplanket runt omkring dig.

Det tycks därför inte vara verksamhetschefen som brister i sin kompetens eller att stödet endast erhålls därifrån, det uttrycks snarare som ett strukturellt problem där verksamhetscheferna utgör en central stödresurs. Flera chefer önskade ett mer praktiskt stöd för att få avlastning i arbetsuppgifterna. Inte att den närmaste chefen skulle ta sig an själva uppgiften utan att vara behjälplig till att hitta någon som kunde det. De chefer som upplevde

ett praktiskt och tillfredsställande nätverk tenderade således ha en god relation till sin verksamhetschef.

## Konflikt med sig själv

Första linjens chef har en fot i organisationens ledningsfunktion och en fot bland medarbetarna. Bland cheferna upplevdes det vara svårt att tillgodogöra intressen både uppifrån och nerifrån, en respondent kallade det att vara i konflikt med sig själv. Problematiken låg i att å ena sidan veta vilka åtgärder som behövde vidtas, exempelvis ekonomiska sparbetning, och å andra sidan att ha omsorg om och företräda personalen. Det upplevdes som en slags kognitiv dissonans att genomföra förändringar hos sina medarbetare som de visste skulle ha en negativ effekt på dem och deras arbetsmiljö.

Man kom i konflikt med sig själv där... man tyckte att okej det är det här vi måste göra men innerst inne kände man att vi borde vara fler.

En annan respondent uttryckte sig såhär:

Speciellt när man skulle göra något negativt för personalen... då var det ju jättejobbigt för då stod man ju... jag ville ju företräda personalen... det är ju det här som mellancheferna har det svårt va... man ska företräda arbetsgivaren men jag företräder ju även min personal men jag måste ju lyssna på vad jag får för tillsägelser att jag ska göra.

Dessa citat illustrerar kontexten som första linjens chef befinner sig, dels i ledningsfunktionen med ansvar för budget och samtidigt ansvara över sina medarbetare och viljan i att företräda personalen. Dessa två aspekter var ofta svåra att förena med varandra. Det beskrevs som att hamna i kläm, känsla av otillräcklighet och att situationen var krävande.

Man var nån annanstans... man hade möten stup i kvarten så man hade svårt med den tillgängligheten... så att då fick man ju skapa det... så att det blev ju väldigt många och långa dagar... för då blev det ju att så fort man såg att jag var på plats... åh jag ska bara... så då fick jag ju sitta kvar ganska länge... där tog det ju starkt på orken och motivationen faktiskt om jag ska uttrycka mig så.

Tillgänglighet och synlighet ansågs vara viktigt att kunna förmedla till medarbetarna men det har varit svårt att kombinera med övriga arbetsuppgifter. Som citatet ovan visar resulterade det således i långa dagar för att få tiden att räcka till.

## Förväntningar

### *Förväntningsglapp*

Beskrivningen av rollen som första linjens chef är intressant att koppla till de förväntningar som cheferna hade innan de klev in i chefskapet. Det var en påfallande enig syn samtliga respondenter hade innan de klev in i sin chefsroll. Att få utveckla, förändra och förbättra var begrepp som i princip alla använde när de talade om förväntningar. Det tycks därför finnas ett slags förväntningsglapp mellan vad man förväntade sig och hur dessa förväntningar sedan motsvarades. Så här beskriver en respondent

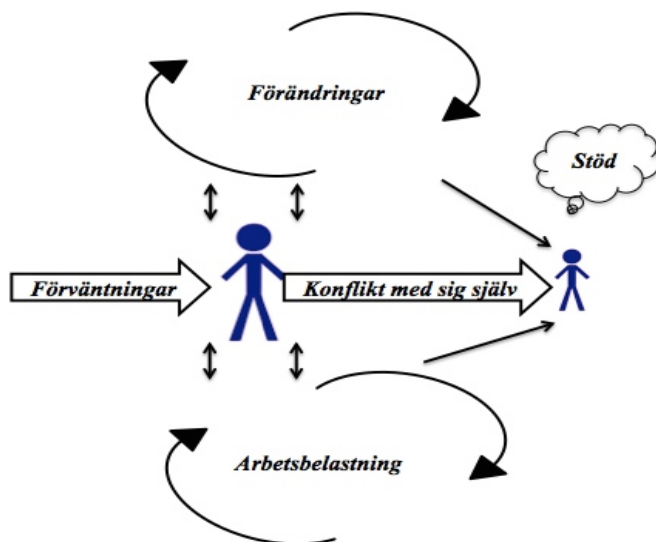
Det var egentligen det det handlade om... att bemanna och hitta folk... sen hade man ju önskat att man skulle utveckla du vet sånt där som man önskar som chef... men det blev inget sånt här... det fanns ingen tid.

För vissa respondenter handlade det om tidsbrist medan andra resonerade kring det ekonomiska, att det mesta ”kokade ner till att hålla budget”. Det framkom inte några indikationer på att cheferna upplevde sitt uppdrag och arbetsåtagande som otydligt, de visste vad som gällde men det var svårt att fullfölja det. Flera chefer uttryckte en besvikelse över att vara så styrda uppifrån, i synnerhet när beslutet som väl fattades skulle ha fattats likadant av dem själva. De menar därför att fanns en viss tröghet i att driva verksamheten framåt när de var tvungna att gå upp flera led och ”be om lov”. Självbestämmandet minskades därför i takt med att ekonomiska medel kom att styra allt mer. Det visar på att förväntningar möjligen motsvarades från början men kom att ändra sig under tiden. En annan aspekt som också visat sig vara påfallande enig, är anledningen till hur det kom sig att cheferna blev just chefer. Ingen av de intervjuade hade en uttalad strategi eller vilja att bli chef. Några blev tillfrågade, några sökte och för några ”blev det bara så”. Det ska dock tilläggas att ingen utav cheferna tycks ångra att de varit chef. Majoriteten ser tillbaka på chefsperioden som något lärorikt och roligt, trots en tuff tid. Flera skulle kunna tänka sig att vara chef igen.

## Synen på grundprofession

Att gå tillbaka till sin grundprofession var inte självklart för alla då flera framhåller att chefsrollen och professionsrollen är två helt olika yrken. De flesta hävdar att steget in i chefsrollen var lika med att lämna grundprofessionen bakom sig, vilket också de flesta gjorde. Dessutom är det nästan ingen som uttrycker att de har "gått tillbaka" till sin grundprofession, det finns snarare en uppfattning av att rikta blicken framåt och se chefsperioden som en del av deras yrkesliv som nu avslutats. Det finns dock en skillnad i sättet att se på detta mellan olika åldersspann. De som inte har så lång tid kvar att arbeta innan pensionering tenderar att vilja söka sig till professionen och uppskatta det mer. Viljan att arbeta inom professionen tycks även ha ett samband med hur chefsperioden upplevdes. Upplevdes chefskapet som väldigt påfrestande fanns en större sannolikhet att uppskatta grundprofessionen lite mer. För andra var det inte själva grundprofessionen som lockade i särskilt stor utsträckning, snarare den verksamhet som de arbetat i.

## Sammanfattning av resultatet



Figur 2. En förklaringsmodell utifrån fem teman; arbetsbelastning, förändringar, stöd, konflikt med sig själv och förväntningar. Modellen illustrerar upplevelsen för första linjens chef. Modellen är skapad av författaren till denna studie.



Den övergripande anledningen till att sluta som chef berodde på att cheferna inte upplevde tillräckligt med stöd. Modellen i figur 2 är skapad utifrån de fem teman som resultatavsnittet bygger på och illustrerar hur olika delar i organisationen samverkar i att skapa en situation för chefer där de inte upplever sig få stöd. Framst hade de önskat mer praktiskt stöd i form av hjälp med bemanning och rekryteringsarbetet men också stöd i övergripande frågor. Det uttrycktes som en svårighet att arbeta under ständiga omorganiseringar och omsättningen på sina egna chefer gjorde det svårt att komma in i ett stabilt arbetssätt. Arbetsbelastningen och de ständiga förändringarna gjorde att chefernas arbetsåtagande kom att handla mycket om så kallade brandkårsuttryckningar vilket förhindrade utrymmet för att kunna arbeta med långsiktiga och utvecklande strategier. För att tillgodose behoven både från ledningen och från sina underställda kände flertalet chefer att de hamnade i konflikt med sig själv eftersom det ofta var orimliga krav som ställdes i jämförelse med de resurser som de förfogade över. Det upplevdes som svårt att ha omsorg om sina medarbetare och samtidigt genomföra förändringar som hade negativ effekt för arbetsmiljön. Ingen av respondenterna i föreliggande studie hade en uttänkt karriärväg att bli chef, men hade förväntningar på att få arbeta med verksamhetens utveckling och förändring. Detta hindrades i stor utsträckning dock av de akuta uppgifter som behövde göras på en gång. Det tycks förekomma ett förväntningsglapp mellan förväntningar och hur det sedan kom att bli. Däremot ångrar ingen av cheferna att de varit chef, de ser tillbaka på chefsperioden som lärorik och rolig trots en tuff tid. Att gå tillbaka till grundprofessionen var inte självklart, att bli chef var att lämna sin gamla yrkesroll.

## Diskussion

Diskussionen kommer att utgå från de teman som skildrades i resultatdelen, tolkning och analys kommer att ske löpande.

### Arbetsbelastning

Arbetsbelastningen och de ständiga förändringarna visar att första linjens chefer får arbeta mycket med att hantera en problemfylld vardag. Ständiga nyrekryteringar och den dagliga bemanningen kräver direkta åtgärder vilket gör att andra, inte lika akuta arbetsuppgifter får läggas åt sidan. Vissa arbetsuppgifter uppfattade cheferna borde göras av någon annan funktion i organisationen. Tidigare forskning visar att det ofta beror på att chefen inte har adekvat kompetens vilket bekräftas i denna studie (Waldenström et al 14:1:117). Flera av cheferna menar på att komplicerade IT-system och arbetsrättsliga frågor tog lång tid att sätta sig in i och även om det delegerades kom det tillbaka till dem om något inte fungerade. Flera respondenter menar att den omfattande arbetsbelastningen var större än de hade väntat sig vilket antagligen beror på den centrala roll som cheferna har och som gör att mycket hamnar på deras bord. Det var svårt att släppa jobbet vid hemgång och cheferna fick själva markera gentemot personal för att inte vara konstant tillgänglig. Forskning visar att det tenderar att vara lättare att göra det om man har erfarenhet (Härenstam & Östebo 14:1:177) men trots det upplevdes det ha en negativ effekt på chefernas energi långsiktigt.

Cheferna upplevde inte att deras uppdrag eller övergripande mål var otydliga, men de hamnade i en position av ansvarstagande utan resurser för att tillgodose dessa mål. Trots att samtliga chefer hade respekt för de ekonomiska ramarna upplevdes det som ett hinder att arbetsåtagandet till större delen kom att handla om att tillgodose organisationens ekonomi. De åtgärder som behövde vidtas hindrades i många fall av att de själva inte fick fatta beslut om exempelvis rekrytering eller verksamhet på grund av att det alltid blev en ekonomisk fråga. Samtidigt fanns inte utrymmet att kunna diskutera problemen långsiktigt utan det som uppstod behövde lösas omedelbart varför det ofta blev ad hoc-lösningar som avlöste varandra (Arbetslivsinstitutet 2006, Härenstam 2010:197).

## Förändringar

Till skillnad från tidigare forskning var omorganisering och förändring ingen orsak till avslut (Skytt et.al 2007). Skillnaden till trots, finns en betydande likhet i hur cheferna i respektive studie resonerat. I min studie framkommer att ständiga förändringar påverkar medarbetarna negativt, det ger en känsla av att vara ett redskap. En annan studie visar att hur en förändring uppfattas skiljer sig beroende på var i organisationen en person befinner sig (Ylander 2010:179). Det upplevdes för första linjens chef som svårt att genomföra olika förändringar utan att ha medarbetarna med sig. Första linjens chef förväntas genomföra dessa utan att ha varit delaktig i beslutet. Mot bakgrund av denna studies resultat går det att föreställa sig att det var svårt att tillsammans med medarbetarna finna en gemensam dialog, med tanke på den arbetsbelastning som cheferna haft. Det utrymmet togs upp av den problemfyllda vardagen. Annan forskning visar att tydlighet kring mål och riktlinjer i och med förändringar tenderar att vara viktigt för första linjens chef (Skytt et al 2007). Det kan då tänkas vara lättare att genomföra förändringen hos motstridiga medarbetare. Den ständiga omsättningen på verksamhetschefer som förekommit i denna studie innebar ofta nya mål och riktlinjer vilket kan tolkas som att dessa inte riktigt fick fäste innan det var dags för en ny omorganisering. Ständiga förändringar och omsättningar på verksamhetschefer tycks därför påverka dels själva arbetsutförandet i form av ofta omgjorda mål och riktlinjer, men förhindrar också möjligheten till de relationer som i annan forskning visat sig vara viktig för första linjens chef (Skytt et.al 2007). Första linjens chef ställs därför inför utmaningen att inte bara genomföra förändringar, utan också motivera sina medarbetare att arbeta utefter nya direktiv varje gång verksamhetschefen byts ut. Samtidigt har cheferna ofta själva en bristfällig relation till sin närmaste chef. Det finns alltså en skillnad i synen på omorganiseringar i olika studier. Det har i denna inte varit orsak till avslut, men i jämförelse hur respondenterna i andra studier resonerat stärks bilden av att relationen mellan ” de på golvet” och högre ledning är viktig, i synnerhet under förändringar.

## Stöd

De flesta chefer uppger att det sociala stödet, ett bollplank eller en klapp på axeln när det var tufft, hämtades från andra chefer på samma nivå. I enlighet med krav-kontroll-stödmodellen

kan stöd fungera som en buffert för situationer där krav och kontroll inte är kompatibla (Karasek & Theorell 1990:70). Så tycks fallet vara även för cheferna i denna studie. Tidigare forskning framhåller vikten av olika former av stöd, dels den att hämta från kollegor men också att stöd från ledningen är betydelsefullt i samband med att ha fler än trettio anställda (Dellve et al 14:1:102). För cheferna i denna studie tycks stödet därför inte vara komplett i och med att det till stor del var kollegor som stod för det. Tidigare forskning visar att hög kontroll över arbetet är en grundbult för ett hållbart chefskap och att detta också påverkar chefers rörlighet (Skagert et.al 2012). Denna studie antyder att kontroll över arbetet var bristfällig i och med arbetsbelastningen och saknaden av framförallt ekonomiska befogenheter. Mycket tyder på att många av cheferna i denna studie befunnit sig i riskzonen för ”högstressarbeten”, det vill säga höga krav och låg kontroll (Eriksson & Larsson 2009:146). Den typen av arbete blir än mer ohållbar då graden av stöd är bristfällig.

En av de främsta slutsatserna Chefios-projektet kommit fram till bygger på att olika nivåer i organisationen måste ”dela värld”, för att kunna åstadkomma förändring (Härenstam & Östebo 14:1:185). För att möjliggöra det behövs utrymme för dialog så att man kan arbeta fram ett gemensamt mål för hur verksamheten ska styras och organiseras. Det tycks i denna studie finnas svårigheter att hitta det utrymmet samtidigt som det fanns en brist på stabila stödstrukturer eftersom stöd i stor utsträckning byggdes upp av personliga relationer. Det fanns alltså inte utrymme för varken strategisk långsiktighet eller praktiskt stöd i vardagen. Kombinerat med att chefernas ansvar inte motsvarade deras befogenheter gör att de heller inte hade något större inflytande över sin situation. Det visar på att cheferna arbetat under ganska ensamma villkor utan möjlighet till avlastning eller återhämtning. Här tydliggörs hur viktig stöddimensionen är både för chefs vardag men också ett sätt för första linjens chef och högre ledning att närma sig varandra så att organisationen ska kunna arbeta strategiskt och långsiktigt. Det skulle också kunna bidra till att cheferna i mindre utsträckning upplever att de utför illegitima arbetsuppgifter eftersom det möjliggör en diskussion om vad som bör utföras av vem. Att ”dela värld” skulle således kunna ha en operativ och strategisk effekt. Tidigare forskning visar att orsaken till avslut varit bristande organisatoriska förutsättningar (Stengård et al 12) men samma studie pekar på att detta behöver studeras närmre. Resultatet i min studie indikerar att det snarare varit bristen på stöd som varit den avgörande orsaken till avslut, inte arbetsbelastning eller ekonomiska begränsningar i sig. Hade det funnits en struktur av stöd, både under förändringar och i den dagliga verksamheten, och en gemensam strategisk dialog,

hade antagligen sannolikheten för att cheferna slutat varit mindre. Avgångsorsakerna pekar därför mot att det tycks vara ett bristande stöd runt andra organisatoriska förutsättningar som är problemet, inte förutsättningarna i sig. Det är tydligt att de chefer som haft en god relation och ett gott stöd hos sin egen chef tenderar att i högre grad vara nöjda med sitt chefskap i stort.

## Konflikt med sig själv

Kraven både uppifrån och nerifrån som första linjens chef upplever kan vara ett exempel på hur kontroll över arbetet förhindras, på grund av den position som de hamnar i. Det uttrycktes som svårt att kunna företräda medarbetarna och arbetsgivaren samtidigt och kunna tillgodose bådas intressen utan att ha adekvata befogenheter. De fick så att säga rätta sig efter vad som beslutades på högre nivå och samtidigt försöka driva sin verksamhet med hänsyn till medarbetarna så gott det gick. Den bild som träder fram av första linjens chef är därför en roll som tycks hamna i kläm. De har krav på att bemöta både ledning och anställda men kontrollen över det motsvaras inte. De har ganska hög kontroll över hur arbetet ska disponeras rent konkret, alltså om de ska utföra en viss uppgift före eller efter lunch och så vidare. Däremot har de inte handlingsutrymme att göra något åt det som sker en nivå ner, hos medarbetarna, och inte heller något större inflytande i vad som händer en nivå upp, i form av beslutsfattande. Handlingsutrymmet som återstår är att navigera mellan kraven från dessa nivåer, det upplevdes som att hamna i konflikt med sig själv. En annan studie visar att första linjens chef genom sig själv ska förmedla hur verksamheten ska drivas och göra detta genom att visa sig tillgänglig och bygga upp tillitsfulla relationer till sina medarbetare. Samma studie har också beräknat att antalet underställda ganska snabbt överstiger den arbetstid som första linjens chef har till förfogande (Socialstyrelsen 2003: 35-36). Snitt för antalet medarbetare för cheferna i denna studie ligger på ungefär 40 personer, flera respondenter vittnar om svårigheten i att vara tillgänglig för så många och samtidigt genomföra förändringar som skulle ha en negativ effekt på arbetsmiljön. Det tycks därför finnas brist på utrymme både för att vara en tillgänglig chef men också att genomföra förändringar som går emot tanken om att vara en chef som har omsorg om sina medarbetare.

## Förväntningar

Majoriteten av cheferna var tydliga i vilka förväntningar de hade på chefskapet men det visade sig att detta inte motsvarades när de sedan var chefer. Det visade sig heller inte finnas en uttalad karriärönskan för någon av cheferna att bli chefer samtidigt som alla var tydliga i att vilja bidra till att utveckla, förändra och förbättra verksamheten. Distinktionen mellan dessa två faktorer, önskan att bli chef och viljan att bidra till verksamheten, leder till frågan om hur det kan vara så avsevärd skillnad mellan dessa två? Det går att föreställa sig att förväntningar och viljan att bli chef på ett eller annat sätt går hand i hand. Kan det vara så att anledningen till att de blev chefer, var en strukturell fråga, medan förväntningarna snarare går att hänvisa till socialt och individuellt engagemang? Tidigare forskning visar hur chefskapet kommit att förlita sig på mänskliga resurser som inte är något specifikt för att vara chef just inom sjukvården (Thylefors et.al 1999). Därför väcks frågan om det finns någon form av orsakssammanhang mellan chefernas arbetsåtagande, det vill säga brandkårsutryckningar utan utrymme för strategisk långsiktighet, och deras egen väg in i chefskapet. Kan det vara så att deras eget inträde i chefskapet var en ad hoc-lösning i en struktur som inte möjliggör strategisk chefsförsörjning, eftersom att de själva inte uppvisade en egen stark vilja att bli chefer inledningsvis?

Samtidigt visar forskning att steget in i chefsrollen innebär en ny yrkesidentitet vilket också bekräftas i denna studie (Thylefors et.al 1999). Det var inte självklart att arbeta inom grundprofessionen igen, det är två helt olika yrken. De var således medvetna om att lämna grundprofessionen bakom sig. Resultatet indikerar dessutom att de som visade störst uppskattning att arbeta inom professionen igen var de som inte hade så många år kvar till pensionen. Det tyder på att det inte var professionen som var anledningen till att respondenterna slutade utan det tycks handla om att chefskapet inte var hållbart. Motivation och förväntningar till att bli chef kanske därför beror på respondenternas egna personliga preferenser om att vilja jobba som chef medan anledningen till att de inte fortsatte var på grund av att organisatoriska förutsättningar inte möjliggjorde det. Flera respondenter uttrycker dessutom att de i framtiden kan tänka sig att arbeta som chef igen. Tidigare forskning har funnit ett samband mellan arbetsrelaterade faktorer och chefers rörlighet medan individens hälsa snarare berodde på individuella resurser (Skagert et.al 2012). Det ger indikationer på att om cheferna hade haft mer resurser hade de antagligen fortsatt som chef.

## Sammanfattning och slutdiskussion

### Återkoppling till syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie var att undersöka orsakerna till varför första linjens chefer vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset väljer att avsluta sin chefstjänst och gå tillbaka till sin grundprofession. Studien har genomförts utifrån antagandet om den goda arbetsplatsen samt Chefios-perspektivet. Det har inneburit att studien har intresserat sig för att finna organisatoriska förutsättningar till chefernas avslut och inte hänvisa till personliga eller privata skäl. Detta för att få förståelse för vad det är i chefskapet som leder till avgång och för att kunna konkretisera de utmaningar organisationen står inför avseende kompetensförsörjning. Syftet omfattade tre frågeställningar vilka besvaras kortfattat nedan.

#### *Varför slutar första linjens chef vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset?*

Den främsta orsaken till att första linjens chef väljer att avsluta sin chefstjänst beror på bristen av stöd. Resultatet visar dock att det omfattar en komplexitet av andra aspekter, stöd är snarare ett symptomatiskt uttryck. Det främsta fyndet i studien har varit hur olika delar i organisationen samverkar och skapar en situation för chefer där de inte upplever sig få stöd. Det tycks vidare finnas ett orsakssammanhang mellan deras upplevelse av chefskapet och deras eget inträde i det vilket tyder på en struktur som präglas av ad hoc-lösningar och som förhindrar strategisk chefsförsörjning. I enlighet med krav-kontroll-stödmodellen tenderar första linjens chefer vid SU ha ett "högstressarbete" (Eriksson & Larsson 2009:146) samtidigt som de upplevt att det funnits en låg grad av såväl praktiskt som strategiskt stöd. Då det långsiktigt inte är hållbart att arbeta på det sättet kan det vara en förklaring till att de valde att lämna sin chefstjänst.

#### *Varför går de tillbaka till sin grundprofession?*

Det visade sig att cheferna inte hade någon uttänkt karriärönskan när de tillträdde som chef, inte heller en uttalad längtan tillbaka till sin grundprofession. Det fanns vissa samband mellan ålder och valet att gå tillbaka till professionen, de som inte hade så många år kvar att jobba innan pensionen var mer positiva till att "stå på golvet". Det finns inget som tyder på att det

var grundprofessionen i sig som lockade, snarare att chefskapet tog så pass mycket energi som inte var hållbara villkor att arbeta under.

*Vad kunde organisationen gjort annorlunda för att cheferna skulle stannat vid sin chefspost?*

Den krävande rollen som första linjens chef tenderar att ha kan i sig vara en orsak till att respondenterna slutade som chef. Det tycks dock finnas indikationer på att det hade gått att undvika om de fick en högre grad av stöd från framförallt sina egna chefer och av andra funktioner i organisationen. Vad organisationen kunde ha gjort annorlunda för att de skulle stannat är därför möjliggjort utrymme för cheferna att få mer stöd kring den arbetsbelastning som upplevdes krävande men också utrymme för dialog kring strategiska och långsiktiga frågor.

## Slutdiskussion

Denna studie visar att första linjens chefer vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset har en utmanande roll att axla. En hög arbetsbelastning, ständiga förändringar och känslan av att hamna i konflikt med sig själv gör det svårt att tillgodose organisationens övergripande mål samtidigt som befogenheter inte motsvarar det ansvar som cheferna har. I och med arbetssituationen handlar åtagandet till stor del om att göra så kallade brandkårsuttryckningar vilket förhindrat möjligheten till strategisk långsiktighet och omsättningen på sina egna chefer gjorde det svårt att bygga upp en stabil relation. Studien har kommit fram till att dessa olika delar i organisationen samverkar i att skapa en situation där cheferna inte upplever sig få stöd, vilket övergripande kan sägas vara orsaken till varför de slutade. För att beskriva den situationen har fem stycken teman arbetats fram

- Arbetsbelastning
- Förändring
- Stöd
- Konflikt med sig själv
- Förväntningar



Min analys visar dessutom att cheferna tenderar att ha så kallade ”högstressarbeten” vilka i längden inte är hållbara, i synnerhet inte då det i upplevs finnas en brist på stöd. Stödresurser kring andra organisatoriska förutsättningar tycks därför vara den centrala faktor som är avgörande för ett hållbart chefskap, inte andra organisatoriska förutsättningar i sig. I jämförelse till goda arbetet (Härenstam & Bejerot 2010) tycks det i flera avseenden därför vara möjligt att förbättra flera aspekter i organisationen genom ökade stödresurser och ökat utrymme för dialog. Då chefernas egen väg in i chefskapet inte var en uttänkt karriärönskan samtidigt som majoriteten hade kunnat tänka sig att stanna om de fått mer stödresurser, tycks det finnas ett orsakssammanhang mellan deras upplevelse av chefskapet och deras eget inträde i det. Det indikerar att orsaken till att cheferna slutade är en del av en struktur som inte möjliggör strategisk chefsförsörjning. För att i framtiden förebygga den här typen av avslut motiverar det därför att lyfta blicken till en övergripande nivå över chefskapet genom att koncentrera chefsförsörjningen på vilka som blir chefer och varför de vill bli det. Även att fokusera på hur de upplever chefskapet och dess organisatoriska förutsättningar när de fortfarande är chefer, det steget skulle kunna vara en stödresurs i sig. Genom att se till den helheten är det ett sätt att skapa förutsättningar för den goda arbetsplatsen och att minska antalet första linjens chefer som slutar sin tjänst.

## Förslag till vidare forskning

Då det visade sig att synen på grundprofessionen påverkades av hur chefsperioden upplevdes samt påvisade ett samband till ålder, underbygger detta ett intressant perspektiv som skulle kunna belysas närmre. Vilken roll spelar egentligen professionen i beslutet att avgå? Denna studie har inte studerat skillnader mellan olika professioner men det kan vara motiverat för vidare forskning att beakta hur olika professioner skiljer sig åt i denna uppfattning och hur professionen påverkar avgången.

Vidare forskning bör också intressera sig för att hitta konkreta lösningar för att implementera Chefios-projektets uttryck om att ”dela värld”. En gemensam idé om vad stöd innebär och hur stödresurser bör fördelas i relation till andra organisatoriska förutsättningar underlättas möjligheten att skraddarsy långsiktiga och stabila stödresurser för just sin organisation. Det ökar chansen att stå rustad inför förändringar och att inte vara lika ömtålig för omsättning av

centrala nyckelpersoner. Den typen av vidare forskning begränsas inte till första linjens chefer utan kan vara gynnsam för hela organisationen.

## Litteratur- och källförteckning

Arbetslivsinstitutet (2006) *Chef* idag, [http://socav.gu.se/digitalAssets/1282/1282857\\_chef\\_idag\\_2.pdf](http://socav.gu.se/digitalAssets/1282/1282857_chef_idag_2.pdf) 2015-05-01

Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Upplaga 2, Liber AB, Malmö

Dellve, Lotta, Jutengren, Göran, Ahlborg jr, Gunnar, *Chefsspecifika stressorer och stödresurser – betydelse för hållbart ledarskap bland chefer i vård och omsorg*, s. 85-105 i Härenstam, Annika, Östebo, Anders, ISM-rapport 14:1 *Chefsskapets förutsättningar och konsekvenser, Metoder och resultat från Chefios-projektet – slutrapport del 1*, [http://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893\\_ism-rapport-14\\_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf](http://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893_ism-rapport-14_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf) 2015-05-10

Eriksson, Birgitta, Larsson, Patrik, *Våra arbetsmiljöer* i Berglund, Thomas, Schedin, Stefan (2009) *Arbetslivet*, Upplaga 2:2, Studentlitteratur AB, Lund

Härenstam, Annika, *Den samspelande och tydliga organisationen – förutsättningar för chefer och anställda att skapa goda jobb* i Härenstam, Annika, Bejerot, Eva (2010) *Sociala relationer i arbetslivet*, Gleerups, Gleerups Utbildning AB

Härenstam, Annika, Östebo, Anders, ISM-rapport 14:1 *Chefsskapets förutsättningar och konsekvenser, Metoder och resultat från Chefios-projektet – slutrapport del 1*, [http://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893\\_ism-rapport-14\\_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf](http://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893_ism-rapport-14_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf) 2015-05-10

Karasek, Robert, Theorell, Töres (1990) *Healthy work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working life*, Basic Books

Nyttigörandeprojektet, <http://socav.gu.se/forskning/aktuella-projekt/chefios-nyttiggorandeprojekt> 2015-05-21

Patel, Runa, Davidsson, Bo (2011) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Upplaga 4:3, Studentlitteratur AB, Lund

Skagert, Katrin, Dellve, Lotta, Ahlberg, Gunnar (2012) *A prospective study of manager's turnover and health in a healthcare organization*, Journal of Nursing Management, 20:7

Skytt, Bernice, Ljunggren, Birgitta, Carlsson, Marianne (2007) *Reasons to leave: the motives of first line nurse managers' for leaving their posts*, Journal of Nursing Management, 2007:15

Socialstyrelsen (2003) *Hur många direkt underställda kan en chef ha? – om kontrollspann i vård och omsorg*, Artikelnummer 2003-131-23

Stengård, Johanna, Berntson, Erik, Dellve, Lotta, Härenstam, Annika, Skagert, Katrin, Pousett, Anders, Wallin, Linda, ISM-rapport 12 *Chefers rörlighet i offentlig sektor*, Rapport från en studie inom Chefios, Göteborgs Universitet, Institutet för stressmedicin

Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*, Upplaga 4:3, Studentlitteratur AB, Lund

Thylefors, Ingela, Persson, Olle (1999) *Career with no return: Roles, Demands, and Challenges as Perceived by Swedish Ward Managers*, Nursing administration quarterly, vol:23 iss:3

Thylefors, Ingela (2007) *Ledarskap i human-service organisationer*, Natur och Kultur

Waldenström, Måns, Björk, Lisa, Corin, Linda, *Vad gör cheferna?* s. 109-120 i Härenstam, Annika, Östebo, Anders, ISM-rapport 14:1 *Chefsskapets förutsättningar och konsekvenser, Metoder och resultat från Chefios-projektet – slutrapport del 1*, [http://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893\\_ism-rapport-14\\_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf](http://socav.gu.se/digitalAssets/1484/1484893_ism-rapport-14_1-webb-m-omslag-ver-140612-inkl-appendix-2.pdf) 2015-05-10

Ylander, John, *Tillitsrelationer och ansvarsrelationer i förändring* i Härenstam, Annika, Bejerot, Eva (2010) *Sociala relationer i arbetslivet*, Gleerups, Gleerups Utbildning AB

# Bilaga 1

## Intervjuguide

- Beskriv kort syftet med uppsatsen och att den gärna får läsas när den är klar
- Fråga om det är ok att spela in samtalet, endast för eget bruk
- Beskriv upplägget för intervjun

## **Fas 1: Förväntningar och bakgrund**

### *Bakgrund*

- Vad har du för yrke?
- Hur många år har du arbetat inom din profession och hur länge på SU?

### *Förväntningar*

- Varför ville du bli chef / Hur kom det sig att du blev chef?
- Vilka förväntningar hade du på ditt chefskap innan du klev in i rollen? (personligt och yrkesmässigt?)
- Vad tycker du är viktigt på en arbetsplats för att kunna trivas?

## **Fas 2: Chefsperioden**

### *Chefsrollen*

- Vill du berätta lite kort om ditt chefsuppdrag? Sök efter tydlighet.
- Hur mycket var du verksam i din grundprofession? Hur fungerade det att kombinera de två rollerna?
- Kan du beskriva hur en vanlig dag kunde se ut? Sök efter situationsbeskrivning.
- Hur upplevde du ditt arbetsåtagande? Ge gärna konkreta exempel.
- Hur upplevde du din arbetsmiljö? (psykosocial och fysisk)

### *Organisationens roll*

- Hur såg kommunikationen och relationen med din chef ut? Ge gärna exempel.
- Upplevde du att ni delade gemensamma mål och syn på verksamheten?
- Hur många medarbetare hade du?

- Hur länge var du chef?
- Gick du någon introduktion eller utbildning?
- Förekom det någon form av förändring under din tid som chef?

### ***Privatliv***

- Kände du att du kunde kombinera ditt arbete med ditt privatliv?

### **Fas 3: Avgångsfasen**

- Varför slutade du?
- Var det något som fick ”droppen att rinna över bägaren” / Något konkret exempel på orsaker?

### **Övrigt**

- Hur ser du tillbaka på din chefsperiod idag?
- Vad hade DU velat ha annorlunda?
- I vilken utsträckning kände du att chefsrollen motsvarade dina förväntningar?
- Vad kunde SU gjort annorlunda för att du skulle stannat kvar?
- Du gick tillbaka till din grundprofession, ”sökte du dig tillbaka” eller ville du ”komma bort” från chefsrollen?
- Finns det något du vill lägga till som jag inte frågat om?