

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT 2016]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Jenny Hagman

Handledare: Roy Liff

Examinator: Iwona Sobis

Hälsofrämjande ledarskap

*En fallstudie om mellancheferers möjligheter att främja hälsa
hos medarbetare inom offentlig sektor*

Förord

Inledningsvis vill jag rikta ett stort tack till de personer som deltagit i studien. Tack för att ni tagit er tid att svara på mina frågor och låtit mig ta del av era arbetslivserfarenheter. Tack även till min handledare Roy Liff som gett värdefulla råd under skrivandets gång. Slutligen vill jag rikta ett stort tack till min familj och mina vänner som alltid trott på mig och gett mig extra energi när jag behövt det som mest. Tack!

Jenny Hagman

Göteborg 26-05-2016

Sammanfattning

Ohälsa på grund av organisatoriska aspekter ökar och allt fler personer som inte tidigare varit sjuka insjuknar idag på grund av psykisk ohälsa orsakat av arbetet. Den psykiska ohälsan har ökat med 70 procent på 5 år och ohälsan är särskilt påtaglig inom offentlig verksamhet. Genom att organisationer fokuserar på att främja hälsa hos medarbetarna kan ohälsa förebyggas. För att främja hälsa hos medarbetarna krävs att ett ledarskap som är hälsofrämjande utövas. Inom offentlig sektor arbetar mellancheferna närmast medarbetarna och utgör på så vis en strategisk roll för att främja hälsa. Mellanchefer möter dock en svår kontext att utöva ledarskap inom och är själva utsatta för ohälsa orsakad av den egna arbetssituationen. Chefernas upplevda hälsa påverkar deras utövande av ledarskap, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas hälsa. Studien syftar till att klargöra och förklara huruvida mellanchefer inom offentlig sektor upplever sin arbetssituation som hälsofrämjande, hur de bidrar till att främja hälsa hos sina medarbetare och i vilken utsträckning chefernas upplevelse av den egna arbetssituationen avspeglas i huruvida de uppfattar sig bidra till en hälsofrämjande arbetssituation för medarbetarna. Studien har en kvalitativ fallstudie design där semistrukturerade djupintervjuer har genomförts med enhetschefer inom sektorn äldreomsorg samt hälso- och sjukvård. Resultatet påvisar att den kontext mellanchefer inom offentlig sektor möter bidrar till begränsade möjligheter att utöva ett hälsofrämjande ledarskap och chefernas upplevelse av hälsa inom den egna arbetssituationen avspeglas i vilka möjligheter cheferna upplever sig ha för att bidra till hälsa hos medarbetarna.

Nyckelord: ledarskap, mellanchefer, hälsofrämjande

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Åtgärder för att motverka psykisk ohälsa inom organisationer	2
1.2. Problemdiskussion	3
1.3. Syfte och frågeställning.....	4
1.4. Avgränsning	5
1.5. Disposition	5
2. Tidigare forskning	6
2.1. Organisatorisk hälsa	6
2.2. Hållbar hälsa.....	6
2.3. Hälsöfrämjande inom organisationer	6
2.4. Ledarskap och chefskap	7
2.5. Decentralisering	8
2.6. Handlingsutrymme	8
2.7. Mellanchefer inom offentlig sektor.....	9
2.8. Hälsöfrämjande ledarskap	10
2.9. Mellanchefers förutsättningar för ett hälsöfrämjande ledarskap.....	11
3. Teoretisk referensram	14
3.1. KASAM	14
3.2. Handlingsutrymme	16
4. Metod	19
4.1. Sektor äldreomsorg samt hälso- och sjukvård.....	19
4.1.1. Arbetsgivarens arbetsmiljöansvar	19
4.1.2. Delegering.....	20
4.2. Design.....	20
4.3. Deltagare	20
4.4. Datainsamling.....	22
4.5. Analys av data	23
4.6. Tillförlitlighet.....	24
4.7. Etiska aspekter.....	24

5. Resultat	26
5.1. KASAM - chefens upplevelse av den egna arbetssituationen.....	26
5.1.1. Begriplighet	26
5.1.2. Hanterbarhet.....	28
5.1.3. Meningsfullhet	33
5.2. KASAM - chefens upplevelse av att bidra till medarbetarnas arbetssituation.....	35
5.2.1. Begriplighet	35
5.2.2. Hanterbarhet.....	37
5.2.3. Meningsfullhet	40
5.3. Handlingsutrymme	42
5.3.1. Vill	42
5.3.2. Kan.....	43
6. Analys	47
6.1. KASAM.....	47
6.1.1. Begriplighet	47
6.1.2. Hanterbarhet.....	49
6.1.3. Meningsfullhet	52
6.1.4. Sammanfattning KASAM.....	54
6.2. Handlingsutrymme	55
6.2.1. Vill	55
6.2.2. Kan.....	55
6.2.3. Sammanfattning handlingsutrymme	56
7. Diskussion	58
7.1. Chefernas upplevelse av sin arbetssituation.....	58
7.2. Chefernas utövande av hälsofrämjande ledarskap	59
7.3. Konsekvenser av chefernas upplevda hälsa	60
8. Slutsats och vidare forskning	61
8.1. Slutsats	61
8.2. Vidare forskning.....	62

Referensi 64

Bilaga 1 71

1. Inledning

Sedan 2010 har inflödet av sjukskrivningar ökat och antalet sjukskrivningar förväntas fortsätta öka fram till och med år 2020 enligt Försäkringskassan (Försäkringskassan 1, 2016). Ohälsan är särskilt påtaglig inom offentlig verksamhet där kommuner och landsting sedan minst 10 år tillbaka har haft de högsta sjukskrivningstalen per anställd jämfört med andra sektorer (SCB 1, 2016). Sedan 2013 har sjukskrivningstalen inom kommuner och landsting stigit för varje år och medarbetare inom vård och omsorgsområden är särskilt utsatta för ohälsa (Arbetsmiljöverket arbetsskadestatistik 3, 2016; SCB 2, 2016). Medarbetare inom offentlig sektor upplever ofta mer stress, högre arbetsbelastning och ett mer frånvarande chefskap jämfört med medarbetare inom den privata sektorn och den offentliga sektorn har därmed kommit att betraktas som en sämre arbetsgivare (Tengblad, 2006).

Under de senaste åren har det blivit allt vanligare med sjukskrivningar på grund av psykisk ohälsa. Allt fler personer som är unga och välutbildade och som inte tidigare varit sjuka insjuknar idag på grund av psykisk ohälsa kopplat till arbete (Arbetsmiljöverket 1, 2016). Arbetssjukdomar med orsak psykisk ohälsa har ökat med ca 70 procent på fem år och ca 32 000 personer om året sjukskrivs av orsaker kopplade till psykiska faktorer (Arbetsmiljöverket 2, 2016). Psykisk ohälsa är bland kvinnor den vanligaste orsaken till sjukskrivning sedan 2012 och bland män den näst vanligaste orsaken till sjukskrivning (Försäkringskassan 2, 2015). Sjukskrivningskategorin för psykisk ohälsa är den snabbast växande kategorin vilken även förväntas fortsätta öka de närmsta åren (Försäkringskassan 3, 2015).

Flera studier har påvisat samband mellan psykosociala faktorer inom organisationer och upplevd hälsa hos medarbetarna. Upplevelsen av höga arbetskrav, lågt beslutsutrymme, obalans mellan ansträngning och belöning, orättvisa, sämre möjlighet att påverka den egna arbetssituationen, trakasserier, mobbning samt lågt stöd från ledning och arbetskamrater ökar risken för att utveckla psykisk ohälsa (Forte, 2015; Hammer et al., 2004; Nieuwenhuijsen et al., 2010; Schütte et al., 2014; Stansfeld & Candy, 2006). De som är sjukskrivna på grund av psykisk ohälsa har i snitt en längre återgångstid jämfört med andra sjukskrivningar, vilket bidragit till att sjukskrivningstiden i snitt har blivit längre (Försäkringskassan 1, 2016; Försäkringskassan 3, 2015; Försäkringskassan 4, 2015).

Problematiken med psykisk ohälsa kopplat till arbetet är vanligt förekommande inom större delen av Europa (Schütte et al., 2014). Det är ett internationellt problem och är bland OECD

länderna ett av de främsta skälen till att människor som egentligen borde arbeta inte är aktiva på arbetsmarknaden (SKL 1, 2016). Att ett stort antal personer är sjukskrivna under en längre period är både ett medicinskt problem och ekonomiskt kostsamt för både samhälle och organisationer (Andrea et al., 2003; Arbetsmiljöverket 4, 2012; Lohela et al., 2009). Tidigare studier har påvisat att ohälsosamma organisationer är förknippade med stora finansiella och mänskliga kostnader (Grawitch et al., 2006). En försämring av hälsan hos medarbetarna bidrar till ökad sjukfrånvaro och ett minskat antal arbetade timmar, vilket i sin tur bidrar till en produktionsförlust för organisationerna (Lohela et al., 2009). För medarbetaren innebär sjukskrivning en inkomstförlust och i längden riskerar även den sjukskrivna att hamna vid sidan av arbetsmarknaden och bli socialt isolerad, vilket i sin tur kan bidra till svårigheter att komma tillbaka till arbetet (Andrea et al., 2003).

1.1. Åtgärder för att motverka psykisk ohälsa inom organisationer

För att motverka utvecklingen med allt fler sjukskrivna på grund av psykisk ohälsa har nya föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) arbetats fram vilka trädde i kraft den 31 mars 2016. De nya föreskrifterna syftar till att främja en god arbetsmiljö samt förebygga risker för ohälsa orsakat av sociala och organisatoriska omständigheter kopplat till arbetet. Föreskrifterna reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid samt kränkande särbehandling och förtydligar arbetsgivarens och arbetstagaransvar i arbetsmiljöarbetet (AFS 2015:4, 1§; Arbetsmiljöverket 3, 2015).

De nya föreskrifterna är en del i arbetet för att motverka psykisk ohälsa orsakad av organisatoriska aspekter. Men för att främja hälsa hos medarbetare krävs även ett ledarskap som är hälsofrämjande (Eriksson et al., 2010; Larsson, 2008; Menckel & Österblom, 2000; Thylefors, 2007). För att cheferna ska kunna utöva ett ledarskap som främjar hälsa hos medarbetarna krävs att de själva upplever hälsa (Björklund et al., 2013; Lundqvist et al., 2012). Beroende på i vilken utsträckning chefer upplever hälsa inom sitt arbete påverkas deras utövande av ledarskap, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas välmående. Chefernas upplevda hälsa blir därmed avgörande för hur deras ledarskap tar sig uttryck (Björklund et al., 2013; Little et al., 2007; Lundqvist et al., 2012). Chefer inom offentlig sektor möter dock ofta en svår kontext att utöva ledarskap inom där mellanchefer är särskilt utsatta (Skagert et al., 2008; Thylefors, 2007). Mellancheferna utsätts ofta för en psykiskt påfrestande arbetsmiljö vilket kan bidra till ytterligare svårigheter att utöva ett ledarskap som bidrar till att främja hälsa hos underordnade medarbetare (Lundqvist et al., 2012). Mellanchefer har en strategisk

position då de är närmast medarbetarna på fältnivå samtidigt som de är länken till överordnade chefer i hierarkin. Utgångspunkten för denna studie är att mellancheferna spelar en viktig roll för att minska ohälsa hos medarbetare orsakad av arbetet. Men för att främja hälsa hos medarbetarna krävs att cheferna själva upplever hälsa och ges förutsättningar för att utöva ett hälsofrämjande ledarskap.

1.2. Problemdiskussion

Genom att organisationer riktar fokus mot hälsofrämjande åtgärder kan hälsan hos medarbetarna förbättras. Ledarskapet har en avgörande roll för medarbetarnas upplevda arbetsmiljö och ett hälsofrämjande arbete inom organisationer bygger på utövandet av ledarskap (Arbetsmiljöverket 4, 2012; Eriksson et al., 2010; Larsson, 2008; Menckel & Österblom, 2000; Thylefors, 2007). Inom offentliga organisationer kan dock utövandet av ledarskap många gånger te sig komplext. Offentliga organisationer är politiskt styrda och offentligt finansierade. Ledarskapet är offentligt exponerat och innehar psykiskt belastande arbetsuppgifter (Thylefors, 2007). Ledare inom offentliga organisationer utsätts ofta för att uppgifter på politiska direktiv ska presteras likt tidigare med samma kvantitet och kvalitet, fast med färre resurser (Skagert et al., 2008). Ledarrollerna upplevs ofta som otydliga och svaga och mellanchefer inom offentlig sektor är särskilt utsatta för överbelastning, konflikter och oklarheter som kommer med rollen (Skagert et al., 2008; Thylefors, 2007). Enligt Thylefors (2007) utsätts mellanchefer för många krav och för lite tid för att hantera kraven. Arbetsuppgifterna är orimliga att utföra med en god kvalitet under den tid som står till chefernas förfogande. Mellanchefer inom offentliga organisationer utsätts ofta för motstridiga förväntningar och krav från över- och underordnade. Det råder ofta oklarhet kring vad som ingår i chefsuppdraget och krav samt förutsättningar är inte alltid tydligt definierade (Nilsson, 2003; Thylefors, 2007). Ledarnas komplexa situation bidrar till känslor av ensamhet, frustration och otillräcklighet, vilket även kan leda till psykisk ohälsa hos cheferna själva (Skagert et al., 2008). Enligt Lundqvist et al. (2012) utövar chefer som upplever hälsa ett ledarskap som i större utsträckning inspirerar och motiverar medarbetarna. Lundqvist et al. menar att chefer som upplever hälsa har lättare för att kommunicera och vara mer stöttande gentemot medarbetarna. De involverar medarbetarna i beslutsfattande och problemlösning i större utsträckning samt ger medarbetarna mer ansvar inom arbetet. Ledare som upplever ohälsa kopplat till arbetet påverkar det sociala klimatet inom organisationen negativt genom ledarskapet, vilket i sin tur påverkar underordnade medarbetares hälsa negativt (Lundqvist et al., 2012).

Utifrån tidigare studier vet vi att den kontext mellanchefer inom offentlig sektor möter är svår att hantera och att medarbetare drabbas av psykisk ohälsa på grund av arbetet (Skagert et al., 2008; Thylefors, 2007). Mellanchefer inom offentlig sektor är både medarbetare med överordnade chefer och chefer med underordnade medarbetare. Mellanchefer förväntas i rollen som chef att ta ansvar för sina medarbetares hälsa samtidigt som de själva utsätts för psykiska påfrestningar inom sitt arbete (Skagert et al., 2008). Utifrån tidigare forskning vet vi mycket om ohälsa hos medarbetare och vikten av ledarskap för att främja hälsa. Vi vet även att chefer som själva upplever ohälsa har svårt för att bedriva ett ledarskap som främjar hälsa hos medarbetarna (Björklund et al., 2013; Little et al., 2007; Lundqvist et al., 2012). För att hantera ohälsan hos medarbetare krävs därmed att vi vet mer om i vilken utsträckning mellanchefer inom offentlig sektor upplever sin arbetssituation som hälsofrämjande och hur den egna upplevelsen av hälsa påverkar hur cheferna uppfattar sig bidra till att främja hälsa hos sina medarbetare.

1.3. Syfte och frågeställning

Genom att ett ledarskap som är hälsofrämjande utövas kan ohälsa motverkas och hälsa främjas hos medarbetarna. Men mellanchefer inom offentlig sektor möts av en svår kontext att utöva ledarskap inom och är själva utsatta för ohälsa på grund av arbetet. Studien ämnar därmed klargöra och förklara huruvida mellanchefer inom offentlig sektor upplever sin arbetssituation som hälsofrämjande, hur de utifrån upplevelsen av sin arbetssituation bidrar till att främja hälsa hos sina medarbetare och i vilken utsträckning upplevelsen av den egna arbetssituationen avspeglas i huruvida cheferna upplever sig bidra till en hälsofrämjande arbetssituation för medarbetarna.

- *I vilka avseenden upplever mellanchefer inom offentlig sektor sin arbetssituation som hälsofrämjande?*
- *I vilka avseenden upplever mellanchefer inom offentlig sektor att de bidrar till en hälsofrämjande arbetssituation för sina medarbetare?*
- *I vilken utsträckning avspeglas mellanchefernas upplevelser av sin arbetssituation i huruvida de upplever sig bidra till en hälsofrämjande arbetssituation för medarbetarna?*

1.4. Avgränsning

Studien fokuserar på mellanchefer inom offentlig sektor och deras upplevelse av sin arbetssituation som hälsofrämjande, i vilka avseenden de upplever sig bidra till att främja hälsa hos sina medarbetare och i vilken utsträckning mellanchefernas upplevelse av sin arbetssituation avspeglas i hur de upplever sig kunna tillhandahålla sina medarbetare en hälsofrämjande arbetssituation. Hälsofrämjande har definierats utifrån Antonovskys (1987) teori om känsla av sammanhang (KASAM). Enligt KASAM är individens upplevelse av hälsa beroende av i vilken utsträckning individen upplever sin situation som begriplig, hanterbar och meningsfull (Antonovskys, 1987).

1.5. Disposition

Inledningsvis har bakgrunden till det samhällsliga problemet presenterats vilket ligger till grund för genomförandet av studien. Därefter har syftet med studien, frågeställningar samt avgränsningar beskrivits. I kapitel 2 redogörs för den tidigare forskning som finns inom området och det teoretiska problemet beskrivs. I kapitel 3 presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för att besvara studiens frågeställningar. Den metod som använts presenteras och motiveras i nästkommande kapitel 4. I kapitel 5 redovisas resultatet från de genomförda intervjuerna, vilket vidare ligger till grund för analysen i kapitel 6 där resultatet analyseras utifrån det teoretiska ramverket. I kapitel 7 diskuteras resultatet i relation till det teoretiska problemet. I det avslutande kapitlet (8) besvaras studiens syfte samt frågeställningar och förslag till vidare forskning presenteras.



2. Tidigare forskning

2.1. Organisatorisk hälsa

Hälsa och ohälsa är ett resultat av en mängd faktorer, varav arbetet är en. Organisatorisk hälsa kan förstås som de aspekter av arbetsmiljön som påverkar medarbetarnas hälsa och är ett tillstånd en organisation befinner sig i som kan vara positivt eller negativt (Theocharous & Xenidis, 2014). En organisation som är hälsosam är en organisation vars kultur, klimat och verksamhet bidrar till en miljö som främjar säkerhet och hälsa hos medarbetarna samt effektivitet på en organisatorisk nivå (Lim & Murphy, 1999). För att främja hälsa inom organisationer krävs att faktorer kopplade till hälsan inom organisationen förbättras (Gröjer, 2004).

2.2. Hållbar hälsa

Enligt Wreder et al. (2008) kan hållbar hälsa förstås som strävan efter en positiv utveckling av hälsa kopplat till organisationen sett utifrån ett långsiktigt perspektiv. Hållbarhet innebär vidare att kunna möta krav från arbetet utan att äventyra den framtida hälsan. För att uppnå hållbar hälsa krävs att organisationen kontinuerligt strävar efter att främja hälsa genom att värna de mänskliga resurserna (Wreder et al., 2008). Att organisationer är hållbara innebär vidare att de mänskliga resurserna inom organisationen inte förbrukas (Gatu, 2006). Inom hållbara organisationer sammanförs produktionen med goda arbetsförhållanden och hälsa hos medarbetarna (Menckel & Österblom, 2000).

2.3. Hälsöfrämjande inom organisationer

The World Health Organisation (WHO) har definierat hälsöfrämjande som *“the process of enabling people to increase control over, and to improve, their health”* (WHO, 1986). Begreppet hälsöfrämjande kan förstås i likhet med begreppet hälsopromotion som innebär att sträva efter att främja hälsa hos människor. Hälsa innebär något positivt och är därmed eftersträvansvärt (Korp, 2004). Ett hälsöfrämjande arbete kan förstås som alla de insatser vilka sker inom en organisation i syfte att främja hälsa hos medarbetarna. Fokus riktas mot möjligheterna för medarbetare att utveckla en god hälsa där organisationen medverkar till att medarbetarna upplever engagemang, välbefinnande, socialt stöd och kvalitet i arbetet (Korp, 2004; Menckel & Thomsson, 1997).

Menckel och Österblom (2000) har identifierat tre nyckelbegrepp som hälsöfrämjande processer inom en organisation bygger på vilka är; ledarskap, resurser och egen kraft. Med

ledarskap menas här ett ledarskap som betonar vikten av god hälsa och framhäver en god hälsa som ett mål. För att nå målet krävs resurser men även att medarbetarna bidrar med egen kraft i form av delaktighet, engagemang och egna resurser (Menckel & Österblom, 2000). Ett hälsofrämjande arbete bör inom en organisation ses som en fortlöpande process som inkluderas i det dagliga arbetet och genomsyrar hela organisationen. Hälsofrämjande åtgärder kan ta sig uttryck genom att fokus riktas mot att skapa en god arbetsmiljö, en lagom arbetsbelastning, ett positivt socialt klimat, ökat inflytande och engagemang samt ett ledarskap som bidrar till bättre välmående hos medarbetarna (Angelöw, 2002; Hanson, 2004; Lohela et al., 2009). Att främja hälsa bör förstås som en process som genomsyrar alla nivåer inom en organisation och integreras i den dagliga verksamheten. Genom att kombinera flera strategier för att främja hälsa och genom att se hälsofrämjande åtgärder i sammanhanget kan hälsa hos medarbetarna främjas (Angelöw, 2002; Hanson 2004; Lundqvist et al., 2012). Inom tidigare studier finns ett flertal strategier som bidrar till hälsofrämjande inom organisationer. Ledarskapet är en återkommande faktor bland dessa och kan även förstås som något vilket påverkar andra faktorer som bidrar till att främja hälsa. Utövandet av ledarskap blir därmed centralt för att främja hälsa inom organisationer.

2.4. Ledarskap och chefskap

Trots att det inom forskningen finns mycket skrivet om ledarskap finns ingen enhetlig definition av begreppet och dess innebörd. Sammantaget kan ledarskap förstås som en process där en person påverkar andra personer att tillsammans bedriva ett effektivt arbete för att nå ett visst mål (Alvesson & Sveningsson, 2010; Northouse, 2013; Thylefors, 2007; Yukl, 2013). Ledarskap handlar om samspelet mellan människor, beteende och interaktion, där en person utövar ett avsiktligt inflytande över andra människor. Ledarskapet styrs av situationen och hur människor reagerar och interagerar sinsemellan (Alvesson & Sveningsson, 2010; Clegg et al., 2007; Yukl, 2013). En ledare ska bland annat dirigera, entusiasmera, vara handlingskraftig samt motivera andra människor och bör inneha goda sociala och kommunikativa egenskaper (Forssell & Westerberg, 2007). Ledarskapet kräver följare för att existera och kan komma som ett resultat av en administrativ position inom en organisation, till exempel en chefsposition (Thylefors, 2007). Det görs ofta skillnad mellan att utöva ledarskap och att vara chef. Ledarskap handlar främst om mänskliga relationer och kommunikation, det kan förstås som mer personlighetsbetonat och något som utspelas i grupp. Ledarskapet är beroende av följarna och existerar först efter att underordnade låter sig ledas (Forssell & Westerberg, 2007; Karlsson, 2006). Chefskap kommer med en formell position inom en organisation med

ett fastställt arbetsuppdrag och ansvarsområde (Forssell & Westerberg, 2007; Karlsson, 2006; Thylefors, 2007). Chefskapet är mer kopplat till det administrativa och att planera, organisera, leda och kontrollera (Alvesson & Sveningsson, 2014; Thylefors, 2007). Inom rollen som chef ingår att utöva ledarskap och som chef bör man därmed ha förmågan att motivera andra (Alvesson & Sveningsson, 2014; Forssell & Westerberg, 2007; Thylefors, 2007). Möjligheten för chefer att utöva ledarskap påverkas ofta av organisatoriska faktorer samt lagar, regler, beslut och andra ramar som ska hållas. Det administrativa arbetet inom chefsrollen tar många gånger över och utövandet av ledarskap hamnar därmed ofta i skymundan (Alvesson & Sveningsson, 2014; Karlsson, 2006; Thylefors, 2007).

2.5. Decentralisering

Under de senaste årtiondena har organisationer gått mot att bli allt mer decentraliserade. Platta organisationer med ett mindre antal beslutsnivåer och chefer har eftersträvats i syfte att minska beslutsvägarna och ge medarbetarna möjligheter till mer ansvar (Andersson-Felé, 2007). I samband med att organisationerna har fått färre beslutsnivåer har medarbetarna kommit ledningen närmare hierarkiskt (Thylefors, 2007). Men decentraliseringen har även lett till att cheferna fått ett större kontrollspann med ett större antal medarbetare (Andersson-Felé, 2007; Thylefors, 2007). Det större kontrollspannet har bidragit till att cheferna kommit längre ifrån medarbetarna på det psykologiska planet, vilket har försvårat dialogen mellan medarbetare och chef. Detta leder i sin tur till en försvagad insyn i verksamheten och svårigheter för cheferna att förmedla relevant information uppåt i hierarkin (Thylefors, 2007). Enligt Karasek och Theorell (1990) kan psykosocial ohälsa förstås som ett resultat av strukturerna inom organisationer (Karasek & Theorell, 1990).

2.6. Handlingsutrymme

Enligt Karlsson (2006) kan handlingsutrymme förstås som det utrymme chefer har till sitt förfogande att handla inom, vilket formellt regleras genom exempelvis delegationsordningar, politiska beslut eller formella regler. Offentlig verksamhet är styrd av lagar, regler samt riktlinjer och ger sällan chefer utrymme att handla efter eget tycke. Genom bland annat begränsningar på grund av regler, ekonomiska resurser, och politiska beslut påverkas chefers handlingsutrymme. Men genom att chefer utövar ledarskap och effektivt nyttjar tid och resurser kan ytterligare handlingsutrymme inom verksamheten skapas (Karlsson, 2006; Larsson, 2008). För att överordnades beslut ska kunna genomföras krävs att underordnade kan och vill genomföra beslutet. Underordnade chefer har dock inte alltid möjlighet att kunna

genomföra en handling trots vilja och vice versa (Berglind, 1990; Brunsson & Brunsson, 2014). För att en handling ska till inom offentliga organisationer krävs att underordnade chefer ges resurser och innehar viljan att genomföra handlingen.

2.7. Mellanchefer inom offentlig sektor

Offentliga organisationer är offentligt finansierade och påverkas av politiska beslut. Beroende av politiska beslut påverkas organisationen och därmed även arbetsmiljön (Thylefors, 2007). Offentlig sektor har många gånger förknippats med ett bristande ledarskap där ledarskapet har uppfattats som uteblivet eller otillräckligt. För att förbättra ledarskapet inom offentlig sektor har det bland annat satsats på chefsutbildningar och ledarutvecklingsaktiviteter (Holmberg, 2003). Att dessa åtgärder ska ha lett till en förbättring av det offentliga ledarskapet har inte i någon större utsträckning påvisats enligt Tullberg (2003). Problematiken formuleras istället som något att lösa i framtiden (Tullberg, 2003).

Det offentliga ledarskapet karaktäriseras ofta av en oklar rollfördelning, konflikter och att ständigt vara offentligt utsatt för att kritiseras av allmänheten. Mellanchefer inom offentliga organisationer utsätts många gånger för ett stort ansvar med små befogenheter (Skagert et al., 2008; Thylefors, 2007). Beslut fattas vanligtvis på en överordnad nivå vilka sedan ska verkställas av mellancheferna (Larsson, 2008). Enligt Mintzberg (1979) kan mellannivån inom en organisation förstås som bestående av chefer mellan den strategiska ledningen och den operativa kärnan och är den grupp som för information både uppåt och nedåt i hierarkin. Det är mellancheferna som står närmast både medarbetarna, vilka står för produktionen, och den högre ledningen, vilken har makt att påverka arbetet inom organisationen. Mellancheferna kan därmed förstås inneha en strategisk roll inom organisationer (Mintzberg, 1979). Mellanchefer arbetar närmast medarbetarna och har ett direkt ansvar för medarbetare, ekonomi, och den dagliga verksamheten. För att organisationen ska fungera med en bra arbetsmiljö och en rimlig arbetsbelastning krävs att cheferna har ett lagom antal underordnade medarbetare. Genom att antalet medarbetare varje chef ansvarar för är rimligt kan cheferna skapa en god dialog med medarbetarna, få en god inblick i verksamhetens funktion samt få möjlighet att fungera som stöd gentemot medarbetarna (Andersson-Felé, 2007).

Chefer inom offentliga organisationer befinner sig dock i en komplex situation där politiska beslut, riktlinjer och krav från över- och underordnade ofta står i strid med varandra. Utan att ifrågasätta ska cheferna genomföra de politiskt fattade besluten, trots en annan uppfattning

eller förslag på andra lösningar. Överordnade chefer delegerar vanligtvis ansvar till underordnade chefer utan att tillhandahålla de befogenheter och resurser som krävs för att cheferna ska kunna ta det fulla ansvaret (Dunér & Nordström, 2006; Karlsson, 2006; Larsson, 2008). Mellancheferna befinner sig i en komplex situation med motstridiga krav, begränsade resurser och över- och underordnade att tillgodose. Den komplexa situationen bidrar till höga psykosociala krav hos de själva vilket även kan leda till ohälsa hos ledarna inom offentliga organisationer (Larsson, 2008; Skagert et al., 2008). Enligt Skagert et al. (2008) har ledare inom offentliga organisationer upplevelsen av att inneha ett individuellt moraliskt ansvar i kombination med ett begränsat beslutsutrymme, vilket bidrar till ohälsa (Skagert et al., 2008). För att motverka denna ohälsa hos cheferna och bidra till att skapa förbättrade grundläggande förutsättningar för utövandet av ledarskap inom offentliga organisationer menar Skagert et al. att stödjande strukturer och förbättrad kommunikation är viktiga faktorer (Skagert et al., 2008). För att ledare ska kunna möta de krav som ställs på de i sina roller krävs även ett socialt stöd från kollegor och nätverk och en god kommunikation med överordnade (Dellve & Wikström, 2009).

2.8. Hälsöfrämjande ledarskap

Ledarskapet är en av de viktigaste faktorerna för att främja hälsa inom organisationer (Angelöw, 2002; Eriksson et al., 2010; Lundqvist et al., 2012; Menckel & Österblom 2000). Enligt Hanson (2004) kan ett hälsöfrämjande ledarskap förstås som bestående av tre aspekter; personligt ledarskap, pedagogiskt ledarskap och strategiskt hälsoutvecklande ledarskap. Personligt ledarskap innebär att ledaren är stöttande, uppmuntrande och har enskild återkoppling gentemot medarbetaren. Ledaren är tydlig, kommunicerar, lyssnar och fastställer mål. Pedagogiskt ledarskap innebär att de organisatoriska målen förenas med medarbetarnas förutsättningar och att relationen mellan chef, medarbetare och arbetsuppdrag fungerar. Målen ska uppnås och medarbetare och chef ska må bra. Strategiskt och hälsoutvecklande ledarskap innebär att chefen bedriver ett strategiskt och operativt arbete för att bidra till att göra arbetsplatsen till en hälsöfrämjande arena (Hanson, 2004). Ett hälsöfrämjande ledarskap innebär ett ledarskap som tar hänsyn till underordnade, låter underordnade kontrollera sin arbetsmiljö, påverka sin arbetssituation och ger underordnade möjlighet till delaktighet, självbestämmande och kontroll. Ledarskapet inspirerar medarbetarna att se sitt arbete som meningsfullt och bidrar till intellektuell stimulans (Bernin et al., 2005; Eriksson, 2011). Ett hälsöfrämjande ledarskap fokuserar på att skapa en hälsöfrämjande arbetsplatskultur. En hälsöfrämjande arbetsplatskultur bidrar till värderingar vilka även inspirerar och motiverar

medarbetare att delta i utvecklingen mot en hälsofrämjande organisation (Eriksson, 2011). Genom att organisationer riktar fokus mot ett hälsofrämjande ledarskap kan organisationer utvecklas mot att vara mer hälsofrämjande och en god hälsa hos medarbetarna skapas (Eriksson et al., 2010; Menckel & Österblom, 2000).

För att utveckla ett hälsofrämjande ledarskap krävs att hälsofrämjande aktiviteter inkluderas i det dagliga arbetet och att ledarna ges möjlighet att påverka organisatoriska och miljömässiga förhållanden som är av betydelse för detta arbete (Eriksson et al., 2010). Ledare inom offentliga organisationer möts ofta av begränsade resurser och är i behov av stöd för att hantera sina ledaruppgifter. Stöd från en högre organisatorisk nivå för skapa en hälsofrämjande kultur samt organisatoriska strukturer och policys som stödjer utvecklingen mot en hälsofrämjande organisation blir därmed av stor vikt (Eriksson, 2011). För att ledarna ska kunna utveckla ett hälsofrämjande ledarskap är det även viktigt att den organisatoriska utvecklingen kombineras med utveckling av ledarna själva, för bidra till ett hälsofrämjande ledarskap (Eriksson, 2011).

2.9. Mellancheferns förutsättningar för ett hälsofrämjande ledarskap

Mellanchefer inom offentlig sektor utsätts för att införliva politiska beslut, riktlinjer och krav från över- och underordnade som ofta står i strid med varandra. De har ett begränsat handlingsutrymme och begränsade resurser (Dunér & Nordström, 2006; Karlsson, 2006; Larsson, 2008). Mellanchefer utsätts för påfrestande psykosociala krav inom sin roll som chef vilket kan leda till ohälsa hos de själva samtidigt som deras ohälsa leder till svårigheter att utöva ett ledarskap som främjar hälsa hos medarbetarna (Björklund et al., 2013; Little et al., 2007; Lundqvist et al., 2012; Skagert et al., 2008). Ett hälsofrämjande ledarskap innebär ett ledarskap som inspirerar och engagerar medarbetarna. Ledarskapet ger medarbetarna utrymme att kontrollera och påverka sin arbetsmiljö och sin arbetssituation. För att utöva ett hälsofrämjande ledarskap krävs att hälsofrämjande aktiviteter inkluderas i det dagliga arbetet inom organisationen och att ledaren ges utrymme och resurser att påverka organisatoriska strukturer, policys och kulturen inom organisationen. Det kräver en god kommunikation och ett stöd från överordnade samt att möjligheter till utveckling inom det egna ledarskapet tillhandahålls (Bernin et al., 2005; Eriksson et al., 2010; Eriksson, 2011; Hanson, 2004). Förutsättningarna för mellanchefer inom offentlig sektor att utöva ett hälsofrämjande ledarskap kan därmed förstås som begränsade där den kontext mellancheferna utövar

ledarskap inom inte lever upp till de krav som ställs för att möjliggöra utövandet av ett hälsofrämjande ledarskap enligt tidigare studier.

Utifrån vad som framkommit i tidigare studier står de förutsättningar som mellanchefer inom offentlig sektor möter i strid med studier om vad som krävs för att utöva ett hälsofrämjande ledarskap. Tidigare studier har inte kombinerat den kontext mellanchefer inom offentlig sektor möter med de faktorer som krävs för att utöva ett hälsofrämjande ledarskap. Tidigare studier kan därmed ses som bristfälliga gällande den kontextuella hänsynen, då mellanchefer förutsättningar inom offentlig sektor inte ger möjlighet att uppfylla de krav som tidigare forskning ställer för att möjliggöra utövandet av ett hälsofrämjande ledarskap. Tidigare studier om hur ett hälsofrämjande ledarskap ska utövas har inte tagit hänsyn till de kontextuella förutsättningar mellanchefer inom offentlig sektor möter.

Tidigare forskning riktar även fokus mot medarbetaren och chefen som två separata roller. Fokus har varit medarbetarens upplevda ohälsa och chefs roll för att främja hälsa hos medarbetaren, inte kombinationen av dessa två roller där chefen själv är medarbetare som samtidigt ska främja hälsa hos sina medarbetare. Tidigare forskning har ett ensidigt perspektiv där medarbetare är medarbetare och chefer är chefer. Vid tillfällen där medarbetare endast är medarbetare och chefer endast är chefer kan tidigare studier vara heltäckande, men mellanchefer innehar rollen som både medarbetare och chef vilket inte tagits hänsyn till när chefernas sätt att bidra till att främja hälsa hos medarbetarna tidigare studerats. Mellanchefer inom offentlig sektor är själva utsatta för psykisk ohälsa i sin roll som medarbetare vilket kan bidra till svårigheter att utöva ett ledarskap som bidrar till att främja hälsa hos medarbetarna i rollen som chef (Björklund et al., 2013; Little et al., 2007; Lundqvist et al., 2012; Skagert et al., 2008). Samtidigt kan mellanchefer ses inneha en nyckelposition då de fungerar som länken mellan medarbetarna på fältnivå och överordnade chefer och därmed utgör en central roll för att främja hälsa på fältnivå (Mintzberg, 1979). Men för att främja hälsa hos underordnade krävs att cheferna själva upplever hälsa (Björklund et al., 2013; Little et al., 2007; Lundqvist et al., 2012).

Genom att koppla samman chefs upplevelse av hälsa utifrån sin arbetssituation och hur chefen upplever sig bidra till hälsa hos medarbetarna, kan medarbetarnas hälsa eller brist på hälsa bättre förstås. Vi vet mindre om hur mellanchefer utifrån upplevelsen av sin arbetssituation upplever sig bidra till att skapa en hälsosam arbetssituation för medarbetarna

och i vilken utsträckning chefens upplevelse av sin arbetssituation avspeglas i chefens möjligheter att bidra till en hälsosam arbetssituation för medarbetarna. Chefens upplevelse av faktorer som påverkar chefens hälsa och hur chefen hanterar förutsättningarna som tillhandahålls för att främja hälsa hos medarbetarna blir därmed viktiga aspekter för att bättre förstå resultatet av hälsan hos medarbetarna. Antonovskys (1987) teori om känsla av sammanhang (KASAM) tillhandahåller faktorer vilka är avgörande för i vilken utsträckning en individ upplever hälsa, vilka ligger till grund för definitionen av hälsofrämjande och utgör studiens teoretiska ramverk.

3. Teoretisk referensram

Här presenteras först Antonovskys (1987) teori om KASAM, vilken ligger till grund för att definiera innebörden av hälsofrämjande. Därefter presenteras Berglinds (1990) teori om handlingsutrymme. Därefter presenteras en modifierad version av teorierna som utgör den teoretiska referensram som ligger till grund för att besvara frågeställningarna.

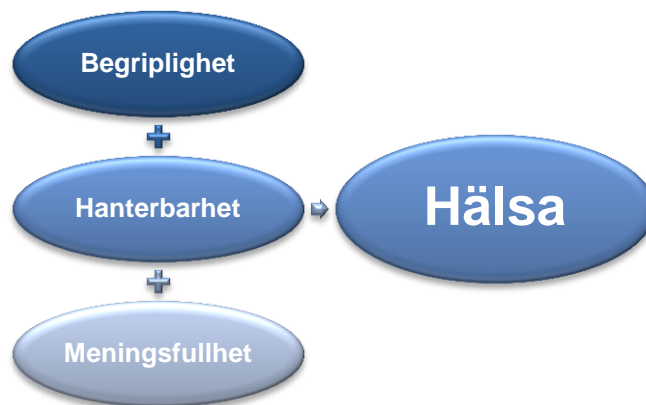
3.1. KASAM

Enligt Antonovsky (1996) är den upplevda hälsan och ohälsan inte svart eller vit. Antonovsky menar att vi ständigt rör oss mellan hälsa och ohälsa och beroende på hur vi klarar av att hantera påfrestningar påverkas hur vi rör oss mer eller mindre mot hälsa eller ohälsa (Antonovsky, 1996). För att förstå hälsa menar Antonovsky (1979) att det är viktigt att fokusera på faktorer som bidrar till hälsa och att individer är och förblir friska (salutogenes) istället för på vad som bidrar till ohälsa och vad som gör att människor blir sjuka (patogenes). Genom att anamma ett salutogent synsätt och fokusera på de faktorer som bidrar till att individer är friska kan hälsa bättre förstås (Antonovsky, 1979). Enligt Antonovsky är känslan av sammanhang (KASAM) avgörande för hur stora påfrestningar vi klarar av med hälsan i behåll. Desto högre grad av upplevd känsla av sammanhang, desto högre grad påfrestningar klarar en individ av och desto högre motståndskraft mot ohälsa (Antonovsky, 1979/1996). Enligt Antonovsky (1987) kan känslan av sammanhang förstås som i vilken utsträckning en individ upplever *meningsfullhet*, *begriplighet* och *hanterbarhet* i tillvaron.

- *Begriplighet*: Avser i vilket utsträckning en individ upplever den stimuli som individen möter i den inre och yttre miljön som förståndsmässig och gripbar. Begriplighet relaterar till i vilken utsträckning den information som tillhandahålls upplevs som strukturerad, ordnad, tydlig och sammanhängande. En individ som upplever en hög grad av begriplighet förväntar sig att det stimuli som individen möter är förutsägbar eller åtminstone kan förstås och förklaras.
- *Hanterbarhet*: Avser i vilken utsträckning en individ upplever sig ha tillgång till de resurser som är nödvändiga för att hantera de krav som ställs utifrån det stimuli en individ möter. En individ som upplever en hög grad av hanterbarhet uppfattar sig bättre kunna hantera och reda ut svåra situationer utan att känna sig som ett offer eller att livet är orättvist.
- *Meningsfullhet*: Avser i vilken utsträckning en individ upplever att livet är känslomässigt betydelsefullt och att de krav och motstånd individen ställs inför är

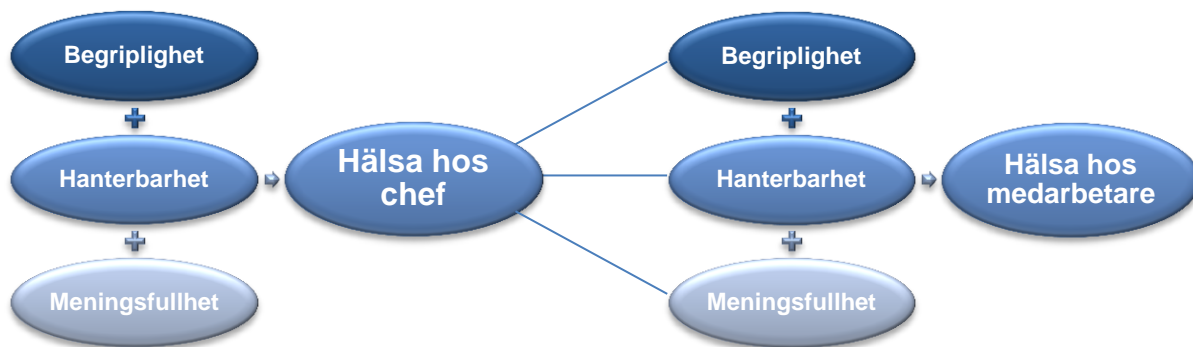
värda att investera engagemang, hängivenhet och energi i. Situationer som upplevs som påfrestande betraktas därmed som utmaningar inom vilka meningsfullhet kan finnas.

Enligt Antonovsky (1987) kan meningsfullhet betraktas som den viktigaste komponenten. En hög grad av meningsfullhet bidrar ofta till att individen engagerar sig för att skapa en högre grad av begriplighet och hanterbarhet, samtidigt som en låg grad av meningsfullhet ofta bidrar till ett mindre engagemang och därmed en lägre grad av begriplighet och hanterbarhet. Begriplighet kan vidare förstås som den näst viktigaste komponenten då hanterbarhet förutsätter att situationen är begriplig. Dock utgör hanterbarhet en minst sagt viktig komponent. Om en individ tror sig inte kunna hantera en situation kan meningsfullheten avta och således även engagemanget för att hantera situationen. Därmed bör de tre komponenterna förstås som sammanlänkade och utgör tillsammans en modell (se figur 1) för i vilken utsträckning en individ upplever känsla av sammanhang (Antonovsky, 1987).



Figur 1. Egen bearbetning efter Antonovsky (1987).

Utifrån modellen kan graden av KASAM förstås och därmed en individs motståndskraft mot ohälsa samt rörelse mot hälsa (Antonovsky, 1987). Beroende på i vilken utsträckning mellanchefer upplever en hög grad av KASAM i sitt arbete och bidrar till en högre grad av KASAM hos sina medarbetare kan hälsa främjas och ohälsa förebyggas (se figur 2). Antonovskys teori om KASAM ligger här till grund för hur en arbetssituation kan förstås som hälsofrämjande. Desto högre grad av upplevd KASAM, desto mer hälsofrämjande arbetssituation.



Figur 2. Egen bearbetning efter Antonovsky (1987).

3.2. Handlingsutrymme

KASAM bidrar till en ökad förståelse för i vilken grad en individ klarar av att hantera påfrestningar utan att falla offer för ohälsa. Beroende på i vilken utsträckning mellanchefer har möjlighet att tillhandahålla begriplighet, meningsfullhet och hanterbarhet gentemot sina medarbetare kan medarbetarnas hälsa främjas eller stjälpas. Dock kan mellanchefernas möjlighet att tillhandahålla medarbetarna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet begränsas av deras handlingsutrymme och därmed har Antonovskys (1987) teori om KASAM här kompletterats med Berglinds (1990) teori om handlingsutrymme. Genom att KASAM kompletteras med teorin om handlingsutrymme kan mellanchefernas upplevelse av hälsa och i vilken utsträckning de kan och vill bidra till hälsa hos medarbetarna i större utsträckning förstås. Då den kontext mellanchefer inom offentlig sektor är verksamma inom bidrar till ett begränsat handlingsutrymme för mellancheferna lämpar sig Berglinds teori om handlingsutrymme som komplement till KASAM.

Enligt Berglind (1990) kan en individs handlingsutrymme förstås genom faktorerna vilja och kunna. En förändring kan ske genom mänskligt handlande där individen själv kan och vill handla för att påverka situationen eller genom att individen upplever att en förändring sker utan att vare sig vilja eller kunna handla för att påverka situationen. En individ kan utföra en handling för att påverka situationen men upplever sig inte inneha vilja att handla, eller så kan individen uppleva en vilja att handla men upplever sig inte kunna vidta handling. Berglind har genom en modell illustrerat hur handlingsutrymme kan förstås där faktorerna kunna och vilja påverkar graden av handlingsutrymme (se figur 3). Beroende på i vilken utsträckning en

individ upplever sig ha viljan och kunna handla kan individens handlingsutrymme förstås (Berglind, 1990).

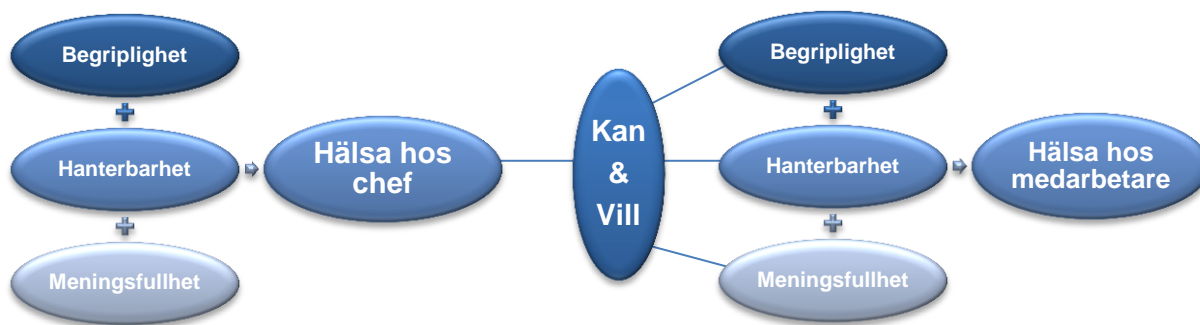
Om en individ upplever sig ha både vilja och kan handla kan handlingsutrymmet förstås som stort (x1). Om individen vill handla men upplever sig inte kunna eller om individen upplever sig kunna handla men inte vill, kan handlingsutrymmet förstås som begränsat (x2 och x3). Om individen upplever sig inte kunna eller inte vilja handla kan handlingsutrymmet förstås som litet (x4). Dock är individen inte alltid medveten om han eller hon kan eller vill handla, vilket illustreras av det gråa fältet (Berglind, 1990).

Kunna/ Vilja	Kan	?	Kan inte
Vill	x1		x2
?			
Vill inte	x3		x4

Figur 3. Hämtad från Berglind (1990) sid 34.

En modifiering av teorierna blir här nödvändig för att besvara studiens frågeställning och en teoretisk referensram har därmed utarbetats utifrån Antonovskys (1987) teori om KASAM och Berglinds (1990) teori om handlingsutrymme. Berglinds teori om handlingsutrymme utgör en s.k. generativ mekanism där faktorerna vilja och kunna utgör en mekanism som gör att den egna upplevelsen förmedlas vidare. Genom att integrerar KASAM med Berglinds teori för handlingsutrymme kan chefens upplevda hälsa och chefens handlingsutrymme förstås som avgörande för medarbetarnas hälsa. KASAM beskriver huruvida arbetssituationen för chefen som medarbetare och för medarbetarna är hälsosam eller ej. Genom att chefen upplever en hög grad av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet främjas hälsa hos chefen som medarbetare. För att chefen ska bidra till att medarbetarnas arbetssituation blir hälsosam förutsätts att chefen vill och kan förmedla begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet vidare till sina medarbetare, därav Berglinds teori om handlingsutrymme. Om chefen som upplever en hög grad av KASAM men varken kan eller vill bidra till KASAM hos sina medarbetare kan hälsan hos medarbetarna förstås som försämrad. Om chefen däremot

upplever en hög grad av KASAM och vill och kan bidra till KASAM hos sina medarbetare kan hälsa hos medarbetarna främjas. Att vilja och att kunna utgör därmed en generativ mekanism som behöver uppfyllas för att bidra till hälsa hos medarbetarna. Om den generativa mekanismen saknar chefen möjlighet att bidra till hälsa hos medarbetarna. Därmed blir även den generativa mekanismen viktig att ta hänsyn till.



Figur 4. Modifierad modell. Egen bearbetning efter Antonovsky (1987) och Berglind (1990).

4. Metod

Här introduceras den sektor inom vilka de utvalda intervjupersonerna är verksamma inom och den institutionella kontext sektorn fungerar inom. Därefter presenteras och motiveras den metod som använts.

4.1. Sektor äldreomsorg samt hälso- och sjukvård

Studien har genomförts inom sektorn äldreomsorg samt hälso- och sjukvård i en stadsdelsförvaltning inom Göteborgs Stad. Göteborgs Stad består av bolag, stadsdelsförvaltningar samt fackförvaltningar och styrs av kommunfullmäktige som fattar de övergripande besluten. Kommunfullmäktiges beslut ska verkställas av stadens bolag och förvaltningar, vilka styrs av nämnder. Stadsdelsförvaltningarna ansvarar för den kommunala servicen inom stadsdelen som bland annat skola och äldreomsorg medan fackförvaltningarna ansvarar för ett visst område inom hela staden, till exempel miljö eller kultur. Organisationen omsätter varje år ca 34 miljarder kronor och har ca 52 000 anställda (Göteborgs Stad).

Då sjukfrånvaron bland kommunalt anställda i snitt har stigit för varje år sedan 2011 och då mellanchefer inom offentlig sektor är särskilt utsatta för påfrestningar och motstridigheter i sina uppdrag är mellanchefer inom Göteborgs Stad lämpliga intervjupersoner för denna studie (Kommun- och landstingsdatabasen). Då sjukfrånvaron inom vård- och omsorgsområden även är högst inom Västra Götalands län lämpar sig mellanchefer verksamma inom vård- och omsorg som intervjupersoner för denna studie (Arbetsmiljöverket arbetsskadestatistik 2, 2016). Göteborgs kommun har den näst högsta sjukfrånvaron med 8,7 % i Västra Götalands län och Västra Götalands län är det län i Sverige med högst sjukfrånvaro med orsak av sociala och organisatoriska orsaker (Arbetsmiljöverket arbetsskadestatistik 1, 2016; SKL 2, 2016).

4.1.1. Arbetsgivarens arbetsmiljöansvar

Enligt arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160 kap 2) är arbetsgivaren skyldig att främja en god arbetsmiljö på arbetsplatsen och vidta de åtgärder som krävs för att arbetet inte ska bidra till ohälsa hos de anställda. Arbetsgivaren ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten och vidta nödvändiga åtgärder för att upprätthålla en god arbetsmiljö. Arbetsförhållandena på arbetsplatsen ska anpassas efter de anställdas fysiska och psykiska förutsättningar och de anställda är skyldiga att delta i arbetsmiljöarbetet för det egna arbetet och ska själva ha möjlighet att påverka sin egen arbetssituation. Då arbetsgivaren inte alltid har möjlighet att själv bedriva hela arbetsmiljöarbetet inom organisationen delegeras

vanligtvis arbetsmiljöuppgifter till chefer och andra underordnade. Arbetsgivaren är dock ansvarig för att de som tilldelas arbetsmiljöuppgifter har befogenheter, resurser och kunskap att fullfölja uppgifterna (AFS 2001:1, 6§).

4.1.2. Delegering

Enligt lag är arbetsgivaren ansvarig för arbetsmiljön inom organisationen men då arbetsgivaren sällan kan vidta åtgärder för att upprätthålla en god arbetsmiljö i hela organisationen delegeras vanligtvis arbetsmiljöuppgifter till underordnade chefer. Om underordnade chefer upplever att de inte kan ta ansvar för arbetsmiljön kan de lämna ifrån sig ansvaret och ansvaret faller då återigen på den överordnade chefen (Thylefors, 2007:125f).

4.2. Design

Då studien ämnar bidra till en djupare förståelse för hur mellanchefer inom offentlig sektor uppfattar sin arbetssituation som hälsofrämjande och huruvida cheferna upplever sig bidra till att deras medarbetare upplever en hälsofrämjande arbetssituation har en kvalitativ metod använts i denna studie. Det empiriska materialet har samlats in genom djupintervjuer. Intervjuer underlättar möjligheterna att ställa följdfrågor och en djupare förståelse för hur en situation upplevs kan genereras (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015:34; Esaiasson et al., 2012:251). Studien har en fallstudie design där en sektor inom en organisation studeras, inom vilken samtliga intervjupersoner är verksamma. Enligt Bryman (2015) innebär en fallstudie att fokus riktas mot en mindre del för vilken en mer detaljerad och fördjupade förståelse önskas skapas (Bryman, 2015:73). Vilket är i enlighet med denna studie då studien strävar efter att skapa en djupare förståelse för intervjupersonernas upplevelse av sin situation inom en offentligt styrd verksamhet.

4.3. Deltagare

Valet av enhet har dels skett genom ett målstyrt urval, vilket innebär att den valda enheten och de intervjuade personerna är relevanta för att besvara studiens frågeställning (Bryman, 2015:435). Då vård- och omsorgsområden inom offentlig sektor och är särskilt utsatta för sjukskrivningar (Arbetsmiljöverket arbetsskadestatistik 3, 2016) och mellanchefer inom offentlig sektor möter en svår kontext lämpar sig därmed sektorn äldreomsorg samt hälso- och sjukvård som enhet och mellancheferna inom sektorn som intervjupersoner för denna studie. Valet av enhet har även skett genom bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurval innebär att urvalet av enhet skett utifrån vad som varit enklast tillgängligt (Bryman, 2015:433). Då

sektorn äldreomsorg samt hälso- och sjukvård finns inom flera stadsdelsförvaltningar inom Göteborgs stad kan valet av sektor och stadsdelsförvaltning för denna studie inte tänkas ha någon avgörande inverkan på utfallet.

De utvalda intervjupersonerna är samtliga enhetschefer inom den valda sektorn och är därmed mellanchefer verksamma inom offentlig sektor. Enhetschefer är lämpliga intervjupersoner för denna studie då det är mellanchefernas upplevelser som är i fokus och enhetscheferna arbetar närmast medarbetarna på fältnivå. Då samtliga chefer som intervjuats tillhör samma sektor inom samma stadsdelsförvaltning och har samma överordnade chef kan förutsättningarna de möter i sina arbetsuppdrag antas vara likvärdiga. Att cheferna har likvärdiga förutsättningar för att utföra sitt arbete kan anses viktigt för att det insamlade materialet ska baseras på likvärdiga grunder och skillnader i uppfattning hos cheferna tydligare ska kunna utläsas. Då uppsatsen fokuserar på mellanchefernas upplevelse av sin arbetssituation och hur de uppfattar att de bidrar till sina medarbetares arbetssituation har i denna studie både överordnade och underordnade till mellancheferna utelämnats. Överordnade och underordnade gentemot cheferna kan tänkas generera en annan synvinkel på mellanchefernas arbetssituation men då fokus är mellanchefernas upplevelse är andra parter synvinkel irrelevanta i denna studie.

Sammanlagt har intervjuer genomförts med åtta chefer, varav tre män och fem kvinnor vilka presenteras i nedanstående tabell (se tabell 1). De intervjuade cheferna hade varierande erfarenhet av chefsuppdrag där vissa arbetat med chefsuppdrag i ca 20 år och vissa ca 2 år. Antalet medarbetare i tjänst, exklusive vikarier och sjukskrivna, som varje chef ansvarade för varierade mellan ca 35 till ca 80 medarbetare. Efter att samtliga intervjuer genomförts kunde en liknande uppfattning hos respondenterna tydas och ytterligare intervjuer kan därmed inte antas tillföra någon ny information som är väsentlig för denna studie.

	Kön	Ca erfarenhet av chefsuppdrag	Ca antal medarbetare
Chef 1	Man	9 år	35 st
Chef 2	Kvinna	9 år	40 st
Chef 3	Man	20 år	35 st
Chef 4	Kvinna	20 år	80 st
Chef 5	Kvinna	4 år	35 st
Chef 6	Man	20 år	50 st
Chef 7	Kvinna	2 år	38 st
Chef 8	Kvinna	2 år	50 st

Tabell 1.

4.4. Datainsamling

Intervjuerna som genomförts har varit enskilda semistrukturerade djupintervjuer i syfte att skapa en fördjupad förståelse för de intervjuades uppfattning. Innan intervjuerna genomfördes konstruerades en intervjuguide. Intervjuguiden är utarbetad efter de valda teorierna där centrala begrepp från teorierna har operationaliserats och brutits ner i mindre delar som förklarar begreppets innebörd med andra ord. Detta för att skapa en djupare förståelse för innebörden av och för att inte gå miste om viktiga delar av begreppen. Intervjuguiden är tematiserad inom tre teman; chefens upplevelse av den egna arbetssituation som hälsofrämjande, chefens upplevelse av att bidra till att medarbetarna upplever sin arbetssituation som hälsofrämjande och chefens upplevelse av i vilken utsträckning han eller hon vill och kan påverka sin och sina medarbetares arbetssituation. Frågorna har formulerats med ett begripligt språk och teoretiska begrepp har uteslutits i frågorna. De första frågorna som ställdes var bakgrundsfrågor vilka inte är direkt kopplade till teorierna, som exempelvis befattning och erfarenhet av chefsuppdrag, för att få en bättre förståelse för respondentens uppfattning av sin situation. Därefter övergick frågorna till att vara fokuserade till centrala begrepp inom teorierna vilka brutits ner i flera frågor relaterade till begreppen. Frågorna om begreppen inom teorin KASAM är vidare indelad i frågor som berör chefens upplevelse av sin arbetssituation utifrån begreppen och därefter frågor som berör huruvida chefen upplever

sig kunna påverka sina medarbetares arbetssituation inom samma område. Detta då studiens fokus är chefens uppfattning om sina förutsättningar för att främja hälsa hos medarbetarna utifrån upplevelsen av den egna arbetssituationen (se bilaga 1). Under intervjusamtalens gång har följdfrågor ställts för att skapa en så djup och god förståelse för respondenternas uppfattning som möjligt. Genom intervjuguiden och följdfrågorna som ställts har respondenterna svarat på det som önskades och kvaliteten i det insamlade materialet kunnat säkerställas.

Intervjuerna har i snitt pågått ca 60 min vardera och samtliga intervjuer har spelats in och därefter transkriberats ordagrant för att minimera risken att relevant information gått förlorad. Samtliga intervjuer har genomförts inom en och samma månad för att minimera förutsättningarna för cheferna att utföra sina arbetsuppgifter förändrats och därmed varit likvärdiga. Den första kontakten med respondenterna skedde via mejl varav det därefter bokades tid och plats för genomförande av intervju. Intervjuplatsen har respondenterna själva valt för att göra det så bekvämt som möjligt för respondenterna och för att respondenterna ska ha lättare för att öppna upp och dela med sig av sina erfarenheter (Esaiasson et al., 2012:268). Samtliga respondenter hade en önskan om att genomföra intervjun på deras arbetsplats vilket bidragit till att jag tagit mig till önskad plats vid en tid som passat.

4.5. Analys av data

Intervjuguiden som använts under intervjuerna var teoretiskt strukturerad. Genom den teoretiskt strukturerade intervjuguiden uppstod åtta stycken kodningsgrupper, exempelvis chefens uppfattning om begriplighet i sitt arbetsuppgifter och chefens uppfattning om att kunna bidra till att medarbetaren upplever begriplighet i sitt arbetsuppgifter (se bilaga 1). Genom kodning kan viktiga delar från materialet framhävas och sorteras in under relevanta teoretiska begrepp (Bryman, 2015:525). Efter att samtliga intervjuer genomförts transkriberades de inspelade intervjuerna ordagrant. Det transkriberade materialet lästes igenom flertalet gånger för att skapa en helhetsbild av materialet och respondenternas uppfattningar. Relevanta meningar kodades sedan efter de teoretiska perspektiven. Kodningarna sammanställdes därefter utifrån de teoretiska perspektiven för att skapa en översikt. Citat från transkripten vilka speglar respondenternas uppfattningar har därefter valts ut och presenterats i resultatavsnittet. Det presenterade resultatet har därefter legat till grund för analysen där materialet analyserats utifrån det teoretiska ramverket.

4.6. Tillförlitlighet

Samtliga respondenter har frivilligt valt att delta i studien och dela med sig av sina erfarenheter och upplevelser. Genom att respondenterna intervjuats har en stor spridning i bakgrundsvariablerna kön, ålder samt erfarenhet av tjänst erhållits. Genom spridningen av bakgrundsvariablerna ökar förutsättningarna för att upptäcka olika svarsmönster vilket bidrar till goda möjligheter att skapa en allsidig bild av den uppfattning som existerar inom studiens område. Resultaten är öppna gentemot de respondenter som deltagit i studien, vilket i enlighet med Bryman (2015) stärker studiens trovärdighet (Bryman, 2015:354).

Genom operationalisering av de teoretiska begreppen vid formulering av intervjufrågor har frågorna formulerats på ett begripligt sätt i intervjuguiden. Samtliga intervjuer har genomförts med samma intervjuguide som legat till grund för intervjufrågorna och samma frågor har därmed ställts till samtliga respondenter. I enlighet med Bryman (2015) har samtliga intervjuer spelats in och därefter transkriberats för att underlätta analysen och för att minimera risken att viktig information gått till förlust (Bryman, 2015:428). Genom att samtliga intervjuer transkriberats ordagrant, lästs igenom flera gånger och därefter tematiserats inom de teoretiska perspektiven har tillförlitligheten stärkts. Genom att materialet därefter analyserats utifrån det teoretiska ramverket har tillförlitligheten förstärkts ytterligare. Samtliga intervjuer har lästs igenom flertalet gånger för att skapa en helhetsbild av materialet och därefter har materialet kodats efter teoretiska begrepp för att sortera in relevant information i teman. Genom noggrann transkribering och tematiseringen av materialet har risken för misstolkningar minimerats vilket gör att studier vilka genomförs på samma sätt ej bör nå ett annorlunda resultat. Kvalitativa studier har ofta kritiserats för en begränsad generaliserbarhet (Ahrne & Svensson, 2015:26; Esaiasson et al., 2012:158). Kvalitativa studier innefattar ofta ett mindre antal individer som studeras på djupet vilket bidrar till vissa svårigheter att generalisera resultatet till en större population (Ahrne & Svensson, 2015:26; Bryman, 2015:355). Genom att jämföra studiens resultat med tidigare studier inom samma område kan en viss generaliserbarhet uppnås och studiens trovärdighet stärkas (Ahrne & Svensson, 2015:27).

4.7. Etiska aspekter

I enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska principer har samtliga respondenter i samband med första mejlkontakt och vid intervjutillfället informerats om studiens syfte och att materialet endast kommer att användas för forskning (Vetenskapsrådet, 2002). Samtliga

respondenter har informerats om att det är frivilligt att delta. Anonymitet har erbjudits samtliga respondenter i samband med att intervjuerna genomförts och vissa av respondenterna har valt att vara anonyma. För att säkerställa deras anonymitet har även övriga respondenter som deltagit och stadsdelsförvaltningen gjorts anonyma i denna studie. Samtliga respondenter har informerats om att de när som helst under intervjuens gång kunnat avbryta intervjun eller undvika att svara på vissa frågor, detta för att respondenterna inte skulle känna sig trängda eller tvingade. Ingen valde dock att avbryta intervjun eller undvek att svara på någon fråga. I samband med intervjutillfället har samtliga respondenter gett sitt samtycke till att delta i studien och till att intervjun spelats in och därefter transkriberats.

5. Resultat

Först presenteras här chefernas upplevelse av sin arbetssituation utifrån de teoretiska begreppen begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Därefter presenteras chefernas uppfattning om huruvida de tillhandahåller sina medarbetare begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetet. Sist presenteras chefernas uppfattning om deras handlingsutrymme utifrån de teoretiska begreppen vilja och kunna. Efter presentationen av materialet under respektive teoretiskt begrepp följer en sammanfattning av det redovisade materialet inom begreppet. Citat från transkripten har här sorterats in efter centrala teoretiska begrepp från Antonovskys (1987) teori om KASAM och Berglinds (1990) teori om handlingsutrymme.

5.1. KASAM - chefens upplevelse av den egna arbetssituationen

5.1.1. Begriplighet

Flera chefer ansåg sig ha en god förståelse för vad som ingick i deras arbetsuppdrag och i deras roll som chef. Att se till att verksamheten fungerade ansågs vara det grundläggande uppdraget inom vilket de upplevde sig ha ett brett ansvar. Att bidra till att skapa förutsättningar för medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter, att se till att medarbetarna upplevde sina arbetsdagar som positiva och väl fungerande och att hålla budget ansågs vara viktiga faktorer i chefsuppdraget.

Jag har ett arbetsmiljöansvar, jag har ett ekonomiskt ansvar, budgetansvar, jag har ett ansvar gentemot min egen arbetsmiljö, jag har ett ansvar tycker jag att se till att vi har så roligt som vi kan ha det på jobbet, som är möjligt med de resurserna vi har, jag har också ett ansvar att se till att vi har en dräglig arbetsdag, att den är rimlig i alla aspekter. (Chef 3)

Utöver att se till att verksamheten fungerade och att personalen upplevde sina arbetsdagar som positiva och uthärdliga ansågs personalens välmående vara viktigt att värna och ett av huvuduppdragen inom chefsrollen.

Alltså det är mitt huvuduppdrag som jag ser, att få personalen att må bra för att kunna leverera. (Chef 4)

Flera upplevde sig vara införstådda med sin roll som chef i en offentlig organisation och vikten av den egna verksamhetens funktion inom förvaltningen. För att den egna verksamheten skulle fungera ansågs det viktigt att chefen själv skötte sitt arbete väl.

Sköter inte jag mitt jobb så funkar inte verksamheten.(Chef 7)

Att förvaltningen är en del av Göteborgs stad och ingår som en del av en större organisation ansågs dock vara mindre uppskattat av vissa chefer. Idéer och lösningar på övergripande nivå inom staden upplevdes som opassande inom den egna verksamheten men skulle trots det implementeras inom verksamhet för att skapa en enhetlighet inom staden. Innan detta helhetsperspektiv inom staden anammades ansåg cheferna att de i större utsträckning kunde finna egna lösningar, vilka ansågs vara bättre anpassade för den egna verksamhet och de egna lösningarna upplevdes därmed fungera bättre.

Sen så har det hänt saker i den nya stadsdelsorganisationen där det ska finnas en typ av hela staden perspektiv som gör att det finns en likriktning som kan störa mig. Man rullar ut system att hantera personal, sådana saker, som vi klarade bättre själva. Därför att vi hade en annan uppbyggnad och vi hade det på ett mycket närmare håll. (Chef 6)

Den information som cheferna fick till sig via sin överordnade chef, stödfunktioner och andra parter upplevdes ofta som överväldigande och svårhanterlig. För att hantera informationen de fick till sig och för att minska den egna arbetsbelastningen valde flera att sälla, endast läsa rubriken på mejl och undvika att läsa vissa mejl. Konsekvenserna blev att viss information missades, vilket kunde bidra till problem framöver när viss information inte nått medarbetarna eller vissa uppgifter inte gjordes när de skulle göras.

Det är jättemycket information som kommer. Det kommer via hemsidan, det är jättemycket mejl. Man får ju ett mejl och sedan är det tio bifogade filer, det är jättesvårt att hantera. (Chef 1)

Jag ska vara ärlig och säga att jag läser inte allt. (Chef 5)

Angående hälsan hos medarbetarna fanns det delade uppfattningar om vad som var chefernas ansvar och vad som var medarbetarnas ansvar. Medarbetarna ansågs till stor del själva ansvara för sin hälsa och den psykosociala arbetsmiljön, ett ansvar vilket upplevdes ha fokuserats för mycket till chefen.

Det är du själv som ansvarar för din hälsa, du lever hur du vill. (Chef 8)

Varje individ är ansvarig för arbetsmiljön. Jag kan uppleva att man problematiserar det till chefen oftast, alltså den psykosocial arbetsmiljön i en arbetsgrupp på tio personer då är varje person en tiondel av arbetsmiljön. (Chef 6)

Medarbetarnas hälsa ansågs även vara något som påverkades av faktorer utanför arbetet, vilket var utom kontroll för chefen att påverka. Att påverka medarbetarnas hälsa utanför arbetet ansågs inte heller ingå i chefens uppdrag.

Mina medarbetares hälsa beror dessvärre ofta på någonting som sker utanför arbetet, den har jag ju svårt att göra någonting åt. (Chef 3)

Att försöka bidra till att medarbetarna gör sunda val och förändrar dåliga vanor i livet under de timmarna de spenderar på arbetet var dock ett försök att bidra till en bättre hälsa hos medarbetarna. Huruvida medarbetarna därefter väljer att leva sina liv upplevdes inte angå chefen.

Försöka påverka så mycket som möjligt av de timmarna man är på arbetet, sen hur en person väljer att leva sitt liv utanför arbetet styr inte jag och jag ska inte styra det heller. Men jag kan ge de mät och kanske ett mer sunt sätt och kanske försöka påverka människor att förändra sina vanor utanför jobbet också. (Chef 2)

Sammanfattningsvis upplevde sig cheferna ha en god förståelse för sina arbetsuppdrag och sitt ansvar i sin roll som chef. Att få verksamheten att fungera, att värna om medarbetarna samt se till att medarbetarna har en god och dräglig arbetsdag upplevdes som grundläggande. Cheferna var införstådda med att de arbetade inom en offentlig verksamhet där deras enhet var en del av en större helhet. Om verksamheten inom den egna enheten inte fungerade fullt ut fick det konsekvenser i form av att förvaltningen inte fungerade som helhet och därmed ansågs det vara av stor vikt att chefen skötte sitt arbete väl. Informationen cheferna fick till sig upplevdes i mångt och mycket som överväldigande och svårhanterlig, där cheferna fick finna egna lösningar för att hantera informationsflödet. De egna lösningarna fick dock konsekvenser, dels för de själva, medarbetarna och verksamheten i stort då vissa uppgifter som skulle gjorts inte blev gjorda i tid och information till medarbetarna sorterades bort. Chefens uppdrag angående hälsan hos medarbetarna ansågs vara något cheferna till viss del kunde påverka under arbetstiden där de upplevde sig kunna bidra till att påverka medarbetarna att göra hälsosammare val i livet. Vad medarbetarna väljer att därefter göra utanför arbetet upplevde cheferna vara medarbetarnas ensak och något de varken kan eller ska lägga sig i.

5.1.2. Hanterbarhet

Flera chefer påtalade att tiden inte var tillräcklig för att hinna med det som önskades under arbetstid. Att arbeta effektivare ansågs vara ett sätt att hinna med mer under arbetstiden men

det var sällan cheferna helt och hållet kunde styra tiden under dagarna då olika arbetsuppgifter ofta prioriterade sig själva under dagen.

Jag känner nog att det är lite knappt om tid. Sen kan jag säkert jobba effektivare än vad jag gör, det kan jag säkert göra. Det svåra är väl egentligen att hushålla med tiden på ett förnuftigt sätt och ibland så styr jag inte över hur min tid åtgår. (Chef 3)

Att känna sig stressad och att ständigt ha något att göra upplevde flera som ofrånkomligt. Att planera sin tid upplevdes som svårt och flera upplevde känslor av att inte få något gjort, trots att mycket faktiskt gjorts under dagen.

Vi kommer aldrig att vara färdiga. Det vi gör för att hantera det är att vi prioriterar olika frågor och ibland kan det dyka upp saker som det inte var tänkt att jobba med men det som inte var prioriterat på morgonen blev plötsligt prioriterat på eftermiddagen... Ibland undrar jag vad jag gjort under dagen och visst har jag gjort massa saker, men i och med att jag varit så ryckig så känns det inte som att jag fått färdigt något och det är det lite frustration i. (Chef 1)

Antalet medarbetare ansågs även flera chefer var för många för att hinna med under den tid som fanns att tillgå. Att ha samtal med varje medarbetare och ta hand om varje medarbetare i den utsträckning som önskades upplevdes det inte finnas tid för. Att inte hinna med upplevdes bidra till stress hos cheferna själva.

Det är alldeles för många för att kunna ta hand om alla på ett bra sätt. (Chef 1)

Det går inte att hantera så många medarbetare med allt det som rör... Det blir en stress. (Chef 4)

Att ständigt ha arbetsuppgifter att utföra i kombination med flextidsavtal ansågs bidra till att cheferna lätt arbetade längre än 8 timmar under en arbetsdag. Viljan att bli klar med så många arbetsuppgifter som möjligt gjorde att cheferna arbetade över flera dagar i veckan, vilket upplevdes bidra till trötthet.

Vissa dagar räcker tiden ja, andra dagar nej. Det som är både för och nackdel är att vi har flex. Jag menar hinner jag inte klart idag kanske man ska vänta tills imorgon, det får ta den tid det tar, men ibland är man kanske lite överambitiös också. Jag kan gärna sitta kvar och jobba men någonstans blir det faktiskt konsekvenser av det också. Man blir själv trött också, man jobbar ju mer än sin heltid. Ibland vill man kanske mer än vad kroppen vill. (Chef 5)

För att inte trötta ut sig själv och för att för egen del skapa en hållbar arbetssituation ansågs det viktigt att själv inse och acceptera att man aldrig kommer att bli klar med alla arbetsuppgifter. För att få tiden att räcka till fokuserade vissa på att skapa en god struktur, dela upp arbetet och inte ta på sig för många arbetsuppgifter.

Vi skulle kunna lägga hur mycket tid som helst men dels handlar det om hur vi har byggt upp det, delar upp det, men det handlar också om att du kan aldrig någonsin fylla ut hela kavajen, tro inte det. (Chef 6)

Angående de ekonomiska resurserna upplevde flera chefer att de hade tillräckligt god ekonomi för att verksamheten skulle fungera väl men att det varje månad fanns vissa svårigheter med att få det att gå runt.

[...] allting ska ju göras inom ramen, men jag får ju hela tiden vid varje månadsuppföljning kämpa för att det ska gå ihop. (Chef 4)

Den strama ekonomiska situationen med sparkrav från överordnade upplevdes sällan erbjuda utrymme att göra något extra med medarbetarna, vilket upplevdes påverka medarbetarna och stämningen i arbetsgruppen negativt.

Sparkrav. Inga utsvävningar, inte göra så, vi måste spara lite där och pilla lite där. [...] Det påverkar ju gruppen negativt. När jag sa att vi skulle vara kvar här under vår planeringsdag så såg man ju bara suckar och pustar och då kan vi skita i alltihopa, det har ju också med stämningen i gruppen att göra. (Chef 7)

Att det är skattepengar som verksamheten livnär sig på och att det är politiska beslut som avgör hur mycket verksamheten får kosta fanns en förståelse för och flera chefer uttryckte att de gjorde vad de kunde för den ekonomi de hade att tillgå. Dock uttrycktes flera gånger en önskan om ytterligare ekonomiska resurser för att kunna bidra till än mer gott inom verksamheten och för medarbetarna.

Om vi hade haft mer pengar så hade vi kunnat göra mycket mer gott. Men nu är det så att politikerna har bestämt att den här nivån är det med de här pengarna och utifrån det, ja vi har de pengarna vi har och vårt uppdrag är inte att längta efter pengar vi inte har utan vårt uppdrag är att göra så bra för varje krona vi har fått. (Chef 6)

Flera chefer ansåg sig ha tillräckligt god kunskap för att klara sina arbetsuppgifter men den bristande tiden och att ständigt ha arbetsuppgifter att utföra upplevdes begränsa möjligheterna att utveckla sin kunskap inom olika områden, vilket upplevdes som trist.

Tiden räcker inte till och det mentala utrymmet på något sätt, det finns alltid mer att göra och man ska prioritera det där och man borde få undan det man har på skrivbordet och så.
(Chef 2)

Flera upplevde att de hade ett förtroende och ett mentalt stöd från sin överordnade chef men saknade en större fysisk närvaro från chefen. Att den överordnade chefen ibland upplevdes som frånvarande antogs bero på att den överordnade chefen själv hade väldigt mycket att göra med en stor grupp medarbetare att ta hand om.

Jag upplever att min chef har ett stort förtroende för mig och att hen litar på mig, det vet jag att hen gör men hen är överbelamrad med arbeten och hen har en ganska orimlig arbetsituation... Så det mentala stödet det har jag men det fysiska och det närvarande, nej det har jag inte. (Chef 3)

Hen har en ganska stor grupp också plus att som områdeschef så har man ju hundra andra grejer som hen också ska vara med på. Och där känner väl jag lite att jag har en stor grupp och inte riktigt hinner med och samma kan det väl vara från hens håll... Nu ser vi hen aldrig och det är en liten nackdel också. Vi vill ju se våran chef också. (Chef 7)

Stödet från HR- och ekonomiavdelningen upplevdes av flera som bristande där stödfunktionerna inte fungerade som ett stöd, utan istället hade en mer konsultativ funktion. Flera av cheferna saknade ett större stöd och mer hjälp att bli avlastade då arbetsbelastningen upplevdes som problematisk och påfrestande.

Stödfunktionerna är ingen stödfunktion, där har man missförstått på stödfunktionsnivån, de jobbar konsultativt. Det är inte den hjälpen jag behöver, jag behöver en doer, ingen som talar om för mig var och hur jag hittar informationen, det kan jag lösa själv eller det är den lilla biten i det. Jag behöver bli avlastad med vissa typer av arbetsuppgifter och där är stödfunktionerna rätt bedrövliga tycker jag. (Chef 3)

Stödfunktionerna upplevdes även som dröjande vid frågor vilket ansågs dra ut på tiden och bidra till att saker hände långsamt inom verksamheten. Ett större stöd och en bättre kommunikation för att skapa effektivitet och få saker att ske snabbare inom verksamheten hade uppskattats av cheferna.

Man känner att man behöver mer stöd och förståelse... Det tar lite tid ibland, det händer långsamt ibland kan jag tycka. Är det någonting så ska det hända nu, vi kan inte hålla på att dra ut på saker och ting, det blir det inte bättre av. (Chef 5)

Stödfunktionerna upplevdes inte vara tillräckligt insatta i verksamheterna för att förstå helheten och chefernas situation. En förståelse för hela verksamheten kunde enligt cheferna inte genereras genom att endast se till siffror, en bredare förståelse för verksamheten vilken skapar siffrorna ansågs vara nödvändig för att förstå helheten.

HR och ekonomi tror jag inte är tillräckligt insatta i våra vardagsbekymmer för det hör ihop. Man måste förstå hur en verksamhet funkar om man ska sätta siffror på det, det är egentligen det vi gör som skapar siffror och vi hittar olika typer av former vid upplägg av schema och skapar olika, det är det som egentligen genererar eller inte genererar kostnader så man måste tänka. (Chef 1)

Cheferna upplevde sig sällan ha tillräckligt med tid för att hantera sina arbetsuppgifter på ett önskvärt sätt. Tiden upplevdes som svår att planera då oförutsägbara händelser ofta plötsligt dök upp vilket bidrog till att arbetsuppgifterna ofta prioriterade sig själva under arbetsdagen. Att ständigt ha arbetsuppgifter som väntade samt att arbeta med flextid gjorde att flera ofta arbetade över, vilket i sin tur bidrog till trötthet. Antalet medarbetare ansåg flera chefer var för högt för att hinna med på ett önskvärt sätt och känslan av att inte hinna med sitt arbete bidrog till stress. För att inte bli stressad och trötta ut sig själv ansågs det viktigt att inse att man aldrig kommer att bli klar med alla arbetsuppgifter och inte kan göra allt själv. Ekonomin upplevdes som tillräcklig för att verksamheten skulle gå runt men flera chefer hade önskat ett större ekonomiskt utrymme för att kunna göra mer för medarbetarna och för att slippa kämpa för att varje månad få det att gå ihop. Sparkrav stramade åt verksamheten vilket upplevdes påverka medarbetarna på ett negativt sätt. Att lägga för stor vikt vid de ekonomiska resurser som inte fanns ansågs dock vara onödigt och ett större fokus försökte istället läggas på att göra det bästa av den ekonomi som faktiskt fanns att tillgå. Cheferna upplevde sig ha den kunskap som var nödvändig för att hantera sina arbetsuppgifter men uttryckte en önskan om mer tid att ägna åt att utveckla sin kunskap. Stödet från den överordnade chefen upplevdes som begränsat, där det mentala stödet fanns medan det fysiska stödet inte fanns. Chefen var sällan närvarande vilket upplevdes som negativt. Stödet från stödfunktionerna ansågs även det som bristande där främst HR- och ekonomifunktionerna sällan fungerade som ett stöd utan istället hade en mer konsultativ funktion. Den konsultativa funktionen upplevde cheferna som icke nödvändig och de saknade ett mer avlastande stöd för att minska arbetsbelastningen.

Stödfunktionerna upplevdes även inte vara tillräckligt insatta i verksamheten och svåra att få svar från vid frågor, vilket upplevdes bidra till att vissa uppgifter blev långdragna.

5.1.3. Meningsfullhet

Att arbetet är betydelsefullt för cheferna uttrycktes dels genom upplevelsen av att själv ha valt sitt arbete och att ha möjligheten att kunna påverka sin arbetssituation. Att kunna påverka och välja inom sitt arbete ansågs vara viktigt.

Jag gör något som jag har valt själv och med vem jag ska jobba. Det betyder mycket när du väljer själv, det är inte alltid att man kan välja. (Chef 8)

Att arbeta som chef inom Göteborgs stad ansågs bidra till mycket kunskap vilket upplevdes som berikande och uppskattat. Att som ny chef hinna med de kurser och utbildningar som arrangerades inom Göteborgs stad upplevdes dock vara svårt då tiden inte räckte till.

Man får ju otroligt mycket kunskap som chef i Göteborgs stad också, när du börjar som chef här så är det metervis av introduktion som du ska ta dig igenom och kurser och utbildningar, föreläsningar. Det har varit givande och jag är väl inte klar än för man hinner inte springa på allt. (Chef 7)

Flera upplevde arbetet som roligt. Känslan av att bidra till att göra verksamheten bättre och vara en del av människors vardag ansågs betyda mycket. Att kunna påverka och göra skillnad uttryckte flera som grundläggande för att känna att arbetet var viktigt och värt att engagera sig i.

Jag tycker det är jätteroligt, kan jag dela med mig och påverka andra så har jag gjort en god gärning tycker jag. (Chef 5)

Att större delen av verksamheten är politiskt styrd och att politikerna fattade beslut som cheferna endast kunde anpassa sig efter ansågs begränsa det egna utrymmet att påverka. Men trots begränsade möjligheter att påverka vad som ska göras ansåg sig cheferna kunna påverka hur något ska göras, vilket upplevdes som positivt.

Men jag tycker det är roligt, jag tycker att mitt jobb är roligt och jag tycker att jag kan göra skillnad så som jag jobbar. Vissa saker kan jag inte påverka för mycket är ju styrt av vad våra politiker vill och önskar och de talar om vad vi ska göra och vi skapar huret. Men i det stora hela är det meningsfullt det jag gör. (Chef 3)

Vissa arbetsuppgifter upplevdes som mindre motiverande att engagera sig, arbetsuppgifter som upplevdes ta mycket tid trots att tiden önskades spenderas på annat. Bland annat upplevdes sjukskrivningar som tidskrävande, trots att flera av de sjukskrivna medarbetarna inte förväntades komma tillbaka till arbetsplatsen, vilket ansågs vara mindre engagerande att arbeta med och tiden hade hellre önskats spenderas på medarbetarna som är på arbetsplatsen.

Det är väl vissa grejer som man känner att herregud, det här hade väl någon annan kunnat göra. Alla de här ärendena som bara ligger, folk som har varit sjukskrivna i år och dar som vi ändå måste uppdatera och vi måste ha samtal. Det tar otroligt mycket tid att lägga på de som är långtidssjukskrivna istället för att fokusera på de som jobbar. (Chef 7)

Att arbetsuppgifterna upplevdes som en utmaning ansågs bidra till att cheferna blev än mer engagerade i sina arbetsuppgifter. Dock kunde mängden av arbetsuppgifter och de svårigheter som mötte cheferna i arbetet ibland kännas övermäktigt och arbetsituationen upplevas som besvärlig.

Det är en utmaning. Men det är på gränsen just nu. Jag känner att jag kommit lite närmare gränsen. Men när saker och ting funkade och när man får igenom en förändring till det bättre så ska jag säga så är det fantastiskt roligt att jobba för det är ju en process hela tiden att jobba med förändringsarbete och förbättringsarbete. (Chef 4)

Upplevelsen av att befinna sig längre ifrån verksamheten påtalades dock bidra till svårigheter att känna att arbetet är betydelsefullt, då avståndet bidrog till svårigheter att se snabba resultat av det arbete som lades ner. Genom att vara närmare verksamheten ansåg cheferna sig ha lättare för känslor av att arbetet kändes mer betydelsefullt då resultatet av arbetet enklare kunde ses.

Jag kan väl tycka att jag hade lättare med känslan när jag jobbade på ..., för då såg jag resultat mer i verksamheten. (Chef 2)

Att själv ha valt sitt arbete och möjligheten att kunna påverka sin arbetsituation upplevdes som positivt och något viktigt för cheferna. Den kunskap chefsuppdraget erbjöd upplevdes som berikande och värdefullt. Att hinna med alla kurser och utbildningar som erbjöds inom staden upplevdes dock som svårt då tiden sällan räckte till. Chefsuppdraget upplevdes som roligt och att i sitt arbete ha möjlighet att påverka och bidra till att utveckla verksamheten till det bättre ansågs vara betydelsefullt. Utrymmet att påverka upplevdes dock som begränsat då verksamheten är politiskt styrd och många beslut fattas av politiker och cheferna inte kan göra

mer än att finna sig i besluten. Att de däremot kunde påverka hur besluten skulle implementeras i verksamheten upplevdes som något positivt. Alla arbetsuppgifter som ingick i chefsuppdraget upplevdes inte som lika motiverande att engagera sig i, där tiden hellre hade önskats spenderas på andra arbetsuppgifter vilka ansågs vara viktigare. Att som chef känna att man befinner sig en bit ifrån verksamheten ansågs av vissa bidra till att arbetet ibland kunde upplevas som mindre betydelsefullt då det var svårt att se snabba resultat av det arbetet chefen lade ner.

5.2. KASAM - chefens upplevelse av att bidra till medarbetarnas arbetsituation

5.2.1. Begriplighet

För att bidra till att chefernas medarbetare förstod sina arbetsuppdrag och sin roll inom verksamheten försökte flera chefer använda medarbetarsamtal, APT och planeringsdagar för att skapa en god dialog med medarbetarna. Vid akuta situationer ansågs dock samtal så snabbt som möjligt vara på sin plats.

Vi har ju medarbetarsamtal och där kan man ju klargöra vissa grejer. Är det akuta saker så tar vi samtal med en gång. (Chef 5)

Att repetera och vara närvarande ute på avdelningarna var ytterligare sätt för att försöka bidra till att medarbetarna förstod sina arbetsuppgifter.

Det finns egentligen bara ett sätt och det är att repetera, ta upp det flera gånger vid olika sammanhang. (Chef 1)

Att bidra till att medarbetarna hade förståelse för sina arbetsuppdrag upplevde flera chefer att de arbetade för lite med. Flera chefer uttryckte en önskan om mer tid för ett närmare arbete och en bättre dialog med medarbetarna.

Jag önskar jag kunde göra mer. Det forumet vi har är i princip APT:n och det har vi en gång i månaden under två timmar och det är alldeles för kort tid. (Chef 3)

Att vara närvarande i den utsträckning som önskades och att ha en god dialog med medarbetarna upplevdes som svårt då tiden sällan räckte till. Flera medarbetare uppfattades även som ovilliga till att utföra sina arbetsuppgifter och ta sitt fulla ansvar i arbetet. Genom att cheferna inte hade tid att vara närvarande i den utsträckning som önskades upplevdes problematiken svår att komma åt.

Jag har inte hunnit med det hittills men nu ska jag försöka vara ute på avdelningarna mer och se till att de förstår sitt uppdrag [...] Förstå sitt ansvar är en sak men att ta det är en annan. Man skiter i saker och ting, också för att jag är så arbetsbelastad så hinner jag inte vara där. (Chef 4)

För att bidra till att medarbetarna kunde ta till sig den information som tillhandahölls sållade flera chefer bland informationen som de fick till sig och avvaktade med att vidarebefordra en del information till medarbetarna för att behålla ett lugn och för att inte överbelasta medarbetarna med information.

Vi informerar inte vidare för att de skulle drunkna. Så vi sållar ju väldigt noga sånt som är viktigt för oss här och det kan man ju tycka är en demokratifråga, varför kör vi inte ut allt och så får människor välja men nej så gör vi inte. De skulle drunkna i informationsflödet. Det ser vi ju själva, jag läser bara rubrikerna på mejlen, jag läser inte alla mejl. (Chef 6)

För att förmedla information till medarbetarna närvarade cheferna vid morgonmöten och skickade mejl till medarbetarna. Dock upplevde cheferna att deras medarbetare inte alltid läste den information de fick till sig i form av mejl, trots att de tidigare kommit överens om att medarbetarna får information via mejl.

Vi har ju morgonmöte varje morgon och jag är i regel med varje dag. Är det något akut så tar jag det där och gärna flera morgnar i rad för att alla jobbar inte varje dag. Eller så är det via mejl eftersom vi bara samlas en gång i månaden också så hinner ju informationen bli gammal så jag brukar skicka ut den på mejl. Sen läser ju inte alla mejlen heller har jag ju märkt. (Chef 7)

För att bidra till att medarbetarna förstår sina arbetsuppdrag och sitt ansvar i arbetet försökte cheferna använda tillfällen som APT, medarbetarsamtal och planeringsdagar för att föra en dialog med medarbetarna. Att repetera ansågs dock vara viktigt för att alla skulle ta till sig sina uppdrag ordentligt. Flera chefer upplevde dock att de inte gjorde tillräckligt för att medarbetarna skulle förstå sina arbetsuppdrag och sitt ansvar och uttryckte en önskan om att ha mer tid för att kunna vara mer närvarande bland medarbetarna och på vis bidra till att de bättre skulle ta till sig och förstå sina arbetsuppdrag samt sitt ansvar. Det påtalades dock vara skillnad på att förstå och ta sitt ansvar som medarbetare, där uppfattningen var att medarbetarna förstod sina arbetsuppdrag och sitt ansvar men trots det inte tog sitt fulla ansvar. Att komma åt problematiken ansågs vara svårt då cheferna inte upplevde sig ha tillräckligt med tid för att vara mer närvarande bland medarbetarna, vilket ansågs nödvändigt. För att inte

överbelasta medarbetarna med information och för att bidra till att den information medarbetarna fick till sig kunde förstås sållade flera chefer bland informationen de fick till sig och valde att avvakta med att förmedla information vidare. Dock upplevde cheferna att medarbetarna sällan läste mejlen trots att de blivit informerade om att cheferna mejlar information till medarbetarna då de ofta går om varandra under arbetsdagarna.

5.2.2. Hanterbarhet

För att bidra till att ge medarbetarna tillräckligt med tid i sitt arbete användes ett schemaläggningssystem där schemat för varje medarbetare planerades. En viss tid avsattes för varje arbetsuppgift som skulle utföras, där tiden för vad varje arbetsuppgift ska ta att utföra är uträknad sedan tidigare.

Vi har ett planeringssystem och vi har x antal insatser som ska göras varje dag som tar x antal minuter i anspråk och vi har x antal tid som varje medarbetare ska förflytta sig under.
(Chef 3)

För att medarbetarna ska känna att de kan påverka sitt arbete och de tider de arbetar kan de till viss del påverka sina scheman och sina arbetstider. Om medarbetarna uppfattar sig behöva en viss tid för att utföra någon arbetsuppgift i det dagliga arbetet så kan de själva lägga in det i schemat.

Vi har ju planeringssystem när det gäller det dagliga arbetet och sen får de ju lägga in i schemat när de vet att de ska göra andra uppgifter så lägger de ju in det i schemat redan från början. (Chef 7)

Medarbetarna kan även till viss del påverka vilka kvällar eller dagar de vill arbeta under en vecka. Dock menade cheferna att det uppstått vissa problem kring det systemet då medarbetarna sällan utnyttjade sina möjligheter att påverka schemat ordentligt och lägga in önskemål om arbetstider i systemet i tid. Att vissa inte lägger in önskemål om arbetstider i systemet i tid påverkar resten av arbetsgruppens scheman. Orsaken till att inte alla tog tillvara på möjligheten att påverka sitt schema och sina arbetstider ansågs variera från person till person.

Du kan påverka arbetsdagar. Sen gör man ju inte sina uppdrag, alltså man lägger inte in sitt schema i tid [...] Det finns ju en klick som är helt med på det men sen finns det en klick som kanske inte förstår och sen finns det en klick som inte vill eller bryr sig. (Chef 5)

Var och en skulle kunna använda sina befogenheter mera än vad som görs för det påverkar ju resten av gruppen också för om inte alla lägger ut det som förväntas och vad som ska göras så blir resten av gruppen påverkad av det också. Har man för få kvällar till exempel så får ju någon annan jobba fler kvällar för att vi ska klara verksamheten. (Chef 1)

Trots medarbetarnas möjlighet att påverka sitt schema framkom att vissa arbetspass ligger för tätt inpå varandra med för lite fritid mellan passen, vilket ansågs vara en möjlig orsak till sjukskrivning.

Jag ser ju att man är för mycket sjukskriven och det hänger till viss del ihop med det schema man har. Man tycker att man har för lite fritid emellan sina arbetspass. Man kan sluta kvart över nio och börja kvart i sju, det är ganska tufft, du ska ta dig hem, varva ner och så ska du gå upp tidigt. (Chef 4)

Angående ekonomin handskades medarbetarna sällan själva med ekonomiska resurser. Däremot upplevde cheferna att de ekonomiska sparkraven bidrog till att de inte kunde ta in extrapersonal om det verkligen inte var nödvändigt och att de inte kunde ha någon extra planeringsdag, vilket upplevdes vara påfrestande för medarbetarna.

Sparkraven får vi också pålagda på oss [...] Vi får skära, vi kan inte göra den här extra planeringsdagen och vi kan inte ta in personal om vi absolut inte behöver, samtidigt som brukarna inte ska bli lidande så ibland blir det ju det man känner det som att personal kan vända sig ut och in ibland. (Chef 7)

Medarbetarna ansågs i mångt och mycket vara självgående i sina arbetsuppgifter då de utbildat sig inom området innan de började arbeta inom verksamheten. Då medarbetarna sedan tidigare utbildat sig inom arbetsområdet förväntade cheferna sig att medarbetarna i mångt och mycket kunde arbetet väl. Vid svåra situationer försökte dock cheferna ingripa och bidra med hjälp.

Jag tänker så att de är utbildade och det är de som kan arbetet [...] Jag tänker att personalen ofta är väldigt självgående men dyker det upp svårigheter så kommer jag in, antingen som mer att jag kan handleda i situationen eller att jag kan vara med ute och stämma av och lyssna in och försöka komma vidare. (Chef 2)

När en ny medarbetare började arbeta inom verksamheten togs andra medarbetare till hjälp för att förmedla kunskap. Medarbetarna uppfattades av chefen som duktiga på att förmedla kunskap vidare till nya medarbetare och verkade själva tycka att det var roligt att hjälpa till.

Jag använder faktiskt de i gruppen som har kunskap och som är bra på att förmedla kunskap och som tycker det är kul. De hjälper varandra och det är de duktiga på och sen när det kommer ny personal också så vet man ju nu vilka man ska använda sig av. (Chef 7)

För att finnas som stöd för sina medarbetare försökte flera chefer vara så närvarande de kunde. Att arbeta med öppen dörr till arbetsrummet, vara med på morgonmöten, lyssna på och prata med medarbetarna var några sätt för att finnas som stöd.

Jag är tillgänglig, jag sitter precis där alla passerar och jag har alltid öppen dörr. Jag är med på morgonmöten [...] Lyssnar och tar på allvar och är det någon som behöver prata så. (Chef 2)

Att medarbetarna enkelt kan nå chefen ansågs viktigt. Genom att skicka mejl till medarbetarna, tillåta att medarbetarna kommer in för att prata när chefen är på sitt arbetsrum samt informera medarbetarna när chefen inte är på sitt arbetsrum var ytterliga sätt att visa sitt stöd gentemot medarbetarna inom arbetet.

Jag försöker vara så nåbar som jag bara någonsin kan. Det är jag genom att jag är tydlig med att sätta upp ett schema med när jag inte är här som sitter på min dörr. Jag är också relativt frekvent med mejl till mina medarbetare, med massmejl till de. När jag är här så är dörren öppen, de får alltid komma och störa mig, jag har aldrig sagt nej någon gång när de kommer in här. Jag försöker vara nåbar på telefon. (Chef 3)

Att finnas som stöd för medarbetarna i den utsträckning som önskades upplevdes dock som svårt då flera uppgifter prioriterade sig själva och tiden sällan räckte till.

Just nu så försöker jag få högarna här att försvinna, som det är nu så hinner jag inte med [...] Det är sådana saker som tar min tid istället, många saker prioriterar sig själv. (Chef 4)

För att bidra till att medarbetarna hade tillräckligt med tid för att hantera sina arbetsuppgifter användes ett schemaläggningssystem. Varje arbetsuppgift beräknades ta en viss tid vilket lades in i schemat. Medarbetarna hade även möjlighet att påverka schemat där de kunde påverka tiden för vissa arbetsuppgifter och vilka dagar under veckan de önskade arbeta dag eller kväll. Dock upplevde flera chefer att medarbetarna inte utnyttjade sina möjligheter att påverka schemat i den utsträckning de borde där flera medarbetare slarvade med att lägga in önskemål om schemat i tid, vilket påverkade resten av medarbetarna i arbetsgruppen. Trots möjligheter att påverka schemat ansågs arbetspassen ligga för tätt inpå varandra vilket uppfattades som en orsak till sjukskrivning. Medarbetarna handskades sällan själva med

ekonomi inom arbetet, däremot ansåg cheferna att ekonomin påverkade medarbetarna. Bland annat ansågs sparkrav bidra till att extrapersonal inte togs in om det inte var absolut nödvändigt och att aktiviteter inte kunde genomföras, vilket påverkade medarbetarna negativt och bidrog till en dålig stämning i arbetsgruppen. Angående medarbetarnas kunskap inom arbetet ansåg cheferna att medarbetarna utifrån sin utbildning skapat sig den kunskap de behövde och förväntades därmed kunna mycket av arbetet själva. Vid besvärliga situationer där medarbetarna behövde hjälp för att hantera situationen försökte cheferna däremot hjälpa till. För att förmedla kunskap vidare till nya medarbetare användes andra medarbetare vilka ansågs duktiga på att förmedla kunskap och själva tyckte det var roligt. För att finnas som stöd för medarbetarna användes flera metoder. Cheferna försökte dels vara så tillgängliga och närvarande de kunde, arbeta med öppen dörr till sina arbetsrum, ha mejlkontakt med medarbetarna och delta vid morgonmöten. Dock upplevde cheferna att de inte kunde finnas som stöd för medarbetarna i den utsträckning de önskade då tiden inte räckte till och många arbetsuppgifter prioriterade sig själva.

5.2.3. Meningsfullhet

För att bidra till att medarbetarna upplevde sitt arbetet som betydelsefullt försökte cheferna göra medarbetarna delaktiga i arbetet genom att involvera de i flera arbetsuppgifter och med tiden ge de ett större ansvar.

Dels att de ska få vara med själva, att de ska vara involverade och delaktiga, det tycker jag är A och O, för då blir jobbet roligare också. Går jag till mig själv, har jag ett ansvar så tycker jag det är roligare att gå till jobbet också. (Chef 5)

Att medarbetarna upplevde sitt arbete som viktigt och motiverande att utföra ansågs de få till sig via sina arbetsuppgifter där de möter andra människor. Vilket av vissa chefer ansågs som tillräckligt för att medarbetarna skulle uppleva sitt arbete som viktigt och motiverande att utföra.

Du får den motiveringen genom relationen med människor som uppskattar dig. Du har den där. Det skulle nästan vara förmätet av oss att berätta varför det är viktigt, det ser man, det känner man [...] Att deras jobb är viktigt, det känner de på skinnet varenda dag. (Chef 6)

Att arbetet är betydelsefullt för medarbetarna ansågs även ta sin början redan i samband med att medarbetarna väljer att utbilda sig inom området i och med att de då skapar grunden för arbetet.

Men har man valt att läsa utbildningen, då har man valt att jobba med människor, med bemötande, hur man skapar relationer, hur man gör och där får du grund och där börjar det. Att du redan har valt att läsa. Det ska vara grunden. (Chef 8)

Vissa medarbetare har även uttryckt en ovilja till att arbeta inom verksamheten, vilket cheferna upplevde som problematiskt då det ansågs påverka verksamheten negativt då medarbetarna med nöd och näpe därmed skötte sitt arbete. Cheferna upplevde sig inte kunna påverka situationen utan ansåg att medarbetarna själva måste göra något åt sin egen situation och söka sig vidare. Att flera medarbetare som uttryckt en ovilja till att arbeta inom verksamheten trots det inte sökte sig vidare antog flera chefer bero på att det krävdes energi till att söka sig vidare och att det fanns en trygghet i att arbeta kvar inom verksamheten.

Det finns ju de som uttryckligen säger att de inte trivs här. Men om du säger det och inte orkar göra något åt det, jag som arbetsgivare kan inte göra så mycket. ”Varför är du här då? Jag orkar inte eller jag kan inte”, det finns ju en trygghet i det också. Det blir ju förödande för både arbetsgivare och anställd faktiskt och det är svårt att komma åt det. (Chef 1)

Enligt vissa chefer ansågs medarbetarna själva vara utsatta för hårt arbete och höga krav. För att motivera medarbetarna till att utföra sitt arbete och för att bidra till att medarbetarna känner att de gör något bra genom sitt arbete ansågs det viktigt att som chef vara positiv, ge beröm och peppa medarbetarna.

Det är väldigt mycket krav de har på sig, det ska sparas och det är genomförandeplaner och det är massa grejer som de bara ska göra men jag tycker det är viktigt att de får beröm också. (Chef 7)

Att uppmärksamma positiva händelser och genom att spara positiva synpunkter efter ett uppskattat genomfört arbete försökte cheferna ytterligare bidra till att medarbetarna motiverades inom arbetet.

Jag kopierar och sätter upp alla positiva synpunkter vi får. När det händer något roligt här så brukar jag alltid bjuda på tårta, förra året bakade jag två gigantiska äppelpaj. Jag försöker uppmärksamma det. (Chef 3)

För att medarbetarna ska känna att deras arbete är betydelsefullt försökte cheferna göra medarbetarna delaktiga i flera arbetsuppgifter och ge de ansvar. Att medarbetarna gjorde ett viktigt arbete ansågs att de fick till sig via arbetsuppgifterna och via mötet med människor

inom arbetet. Att arbetet var betydelsefullt för medarbetarna ansågs ta sin början redan vid att de valde att läsa sin utbildning, där de då gjorde valet att arbeta med människor. Flera chefer upplevde sig även ha medarbetare som inte ville arbeta inom verksamheten men trots det inte sökte sig vidare på grund av ork och den trygghet arbetet ändå gav. Att medarbetarna inte ville vara på arbetsplatsen upplevdes påverka verksamheten negativt men vara något som cheferna inte kunde påverka. Medarbetarna uppfattades även vara utsatta för krav och tuffare perioder inom arbetet och därmed ansågs det viktigt att chefen själv var positiv och gav medarbetarna beröm för att bidra till att medarbetarna känner att de gör ett viktigt och bra arbete. Genom att uppmärksamma positiva händelser och spara positiva synpunkter som inkommit efter ett väl utfört arbete försökte medarbetarna motiveras ytterligare inom arbetet.

5.3. Handlingsutrymme

5.3.1. Vill

I det dagliga arbetet upplevde cheferna att det var väldigt mycket måsten. Mycket arbetsuppgifter som skulle rapporteras vidare och mycket arbetsuppgifter som ständigt hängde över dem, vilket bidrog till att de inte kunde ägna sig åt vissa arbetsuppgifter i den utsträckning som önskades. Att ofta känna press och stress gällande vissa arbetsuppgifter tillhörde vardagen, men trots det upplevdes det oftast gå väl ändå.

Nej det tycker jag inte. Det är vissa saker vi måste [...] Det är klart att det ligger över en men det brukar alltid gå. Det är lite bra med kniven mot strupen också. (Chef 1)

Att arbeta närmare medarbetarna i större utsträckning uttrycktes som önskvärt för att vara mer närvarande som chef. Men på grund av att ständigt ha arbetsuppgifter att utföra upplevdes det inte hinnas med. Att inte hinna med att arbeta mer närvarande och närmare medarbetarna upplevdes även bidra till att de rapporter som skulle levereras uppåt inte fick samma innebörd då det blev ett slags glapp mellan verksamheten nederst i hierarkin och överordnade.

Jag skulle vilja vara mer ute på avdelningarna, var mer närvarande där på ett annat sätt för att kunna lyfta. Nej det är för mycket som ska levereras uppåt och det spelar ju ingen roll hur mycket jag levererar uppåt och vad som står i de om jag ändå i alla fall inte kan jobba utåt. (Chef 4)

Att ägna sig åt aktiviteter för att bidra till hälsa hos medarbetarna i den utsträckning som önskades upplevdes det inte finnas tid för, varken hos medarbetarna eller hos cheferna själva.

Det gör vi inte. Det är väl tiden som vi saknar allihop. Både medarbetarna och jag egentligen. (Chef 7)

Att arbeta med hälsofrämjande åtgärder för att främja hälsa hos medarbetarna ansågs vara viktigt och något som de flesta chefer önskade arbeta mer med än vad de gjorde. Medarbetarnas hälsa ansågs viktig för verksamhetens funktion och för att spara på kostnader då sjukskrivningar är dyrt för verksamheten. Att arbeta med hälsa hos medarbetarna påtalade vissa inte vara av omtänksamhet och ta hand om medarbetarna, utan endast för att verksamheten skulle fungera bättre och kostnader undvikas.

Det här att påverka människor att göra rätt beslut, inte att ta hand om människor, absolut inte, men att vara där för det är ekonomiskt försvarbart. Det är inte av snällhet vi vill jobba med hälsofrämjande åtgärder utan det är av rent verksamhetsskäl. (Chef 6)

Cheferna uttryckte en önskan om att arbeta ytterligare med vissa arbetsuppgifter men då tiden inte tycktes räcka till behövde mycket prioriteras och vissa uppgifter hamnade därmed i skymundan. Att vara mer närvarande bland medarbetarna var något flera chefer ville spendera mer av sin arbetstid på för att bättre kunna utveckla verksamheten. Att det sällan fanns tid över påtalades inte endast gälla cheferna själva utan även deras medarbetare, vilket i sin tur gjorde att aktiviteter för att främja hälsa hos medarbetarna prioriterades bort. Att arbeta med medarbetarnas hälsa ansågs dock som något viktigt men orsaken till att det upplevdes som viktigt varierade där vissa ansåg att det främst var för att värna verksamhetens funktion och för att spara på kostnader då sjukskrivningar är dyrt.

5.3.2. Kan

Flera upplevde sig till viss del kunna påverka övergripande beslut som påverkade deras egna eller deras medarbetares arbetssituation, vilket ansågs positivt. Cheferna upplevde sig ha möjlighet att yttra sin åsikt om ett beslut men trots det togs det vid beslutsfattande inte alltid hänsyn till åsikterna.

Det är klart att jag kan påverka det men sen vad det blir för resultat, om det blir någon ändring eller så är lite olika. Jag tycker ändå att jag har lite att säga till om. (Chef 3)

Då cheferna arbetar inom en offentligt styrd organisation fattas flera beslut av politikerna vilka cheferna sällan upplevde sig kunna påverka. Däremot upplevde cheferna att de kunde påverka hur de fattade besluten skulle implementeras inom verksamheten.

Påverka kan jag väl men det är inte säkert att det blir på det sättet som jag hade tyckt hade varit bättre, absolut inte. Men jag tänker att exempelvis politiska beslut, vissa saker ska ju bara genomföras och då kan jag påverka på vilket sätt det ska genomföras. (Chef 2)

Det beror ju på vad det är. Vissa saker kommer från politikerna, det är en politiskt styrd verksamhet och där har vi inte mycket att säga till om. Sen kan vi ibland få ett beslut om att det här ska utföras och då kan vi påverka hur det ska utföras och det är ju en annan sak. Men beslut är ju beslut uppifrån och de får man ju följa. (Chef 5)

Vissa chefer upplevde sig däremot inte kunna påverka alls i den utsträckning som önskades, trots upplevelsen av att arbetet inom verksamheten på många sätt var i behov av förändring.

Nej. Inte alls. Jag pratade just med mina kollegor idag angående vilka vägar man ska ta för jag tycker att det är förfärligt så som det ser ut just nu och jag tycker att vi skulle jobbat på ett annat sätt än vad vi gör. (Chef 4)

Flera chefer upplevde sig ha möjlighet att påverka hälsoarbetet inom verksamheten. De kunde bland annat påverka genom att avsätta tid för aktiviteter och möten samt genom att agera uppmuntrande och arbeta med hälsoprofiler för att främja hälsa hos medarbetarna.

Absolut. Dels aktiviteterna. Sen kan jag ju påverka genom att ha mer hälsofrämjande möten, jag kan ju avsätta tid i schemat för friskvårdsaktiviteter. Jag kan ju uppmuntra de delarna, sen har vi jobbat till viss del med hälsoprofiler. (Chef 2)

Utrymmet att påverka hälsan hos medarbetarna upplevdes dock som begränsat där cheferna önskade att de kunde göra mer. En friskvårdstimme och att kunna göra mer med medarbetarna som att till exempel åka iväg och ha konferens på en annan plats än ordinarie arbetsplats uttrycktes som önskvärt för att bidra till hälsa och energi hos medarbetarna. Att inte ha möjlighet att komma iväg och göra saker med medarbetarna upplevdes påverka energin i arbetsgruppen negativt.

Det jag kan göra egentligen det är att erbjuda friskvårdsbidraget. Man frågar ju hur de mår, det är egentligen det vi kan göra. Jag hade ju önskat en friskvårdstimme... Jag hade ju önskat att man kunde göra mer saker med personalen och kanske inte bara fysiska grejer. Typ åka iväg, en halvdag någon gång ibland sådär, man har en halvdagskonferens någonstans för att komma iväg och få fylla på energin för även om vi sitter här och har APT

så ringer telefonen, det kommer in folk och stör, det är alltid någon som kommer försent.
Man behöver fylla på energi. (Chef 7)

Att chefens egna arbetsuppgifter upplevdes som för stort ansågs bidra till att hälsoarbetet hos medarbetarna påverkades negativt då chefen inte hann med att arbeta med hälsofrämjande faktorer. Det egna arbetsuppgiften upplevdes som omöjligt att hantera vilket påverkade verksamheten, chefen själv och medarbetarna negativt.

Jag kan inte ha hela det här. Det är ett omöjligt uppdrag, bredden av det. Och kunna jobba så att det blir hälsofrämjande och utvecklande för alla... Jag tycker att det är lite för mycket för vad som är hälsosamt för både verksamheten och mig själv. (Chef 4)

Att medarbetarna även arbetade på schema upplevdes bidra till svårigheter att få igenom hälsoaktiviteter då chefen och medarbetarna ofta gick om varandra. Att tiden inte upplevdes som tillräcklig och den stress som både medarbetare och chef utsattes för bidrog till att hälsofrämjande aktiviteter inte prioriterades när det fanns möjlighet, istället riktades fokus mot att passa på att göra arbetsuppgifter som annars inte hanns med.

Nej jag tycker inte det. Jag tycker att, jag tänker att när man jobbar med människor som går på scheman så träffar du inte alla och när jag tänker så att herregud vi kan väl försöka boka in aktiviteter, promenader det känns så tungrott ibland och så tänker jag vad är det som är tungrott, vad består hindret i? För det är svårt att det blir. Jag tror att många medarbetare också känner att de har det stressigt och känner att de inte heller hinner. (Chef 2)

Chefernas upplevelse av att kunna fullgöra sitt ansvar som chef gentemot sina medarbetare varierade. Vissa upplevde sig till viss del kunna fullgöra sitt ansvar men då antalet medarbetare i arbetsgruppen upplevdes som för högt var tiden en bristfaktor.

Kanske inte riktigt fullt ut. Det är ju det här med tiden som jag känner eftersom gruppen är så stor. (Chef 7)

Vissa chefer upplevde sig inte alls kunna fullgöra sitt ansvar gentemot medarbetarna. Upplevelsen av att tiden inte räckte till och att antalet medarbetare var för högt för att hinnas med på ett bra sätt bidrog till att chefen inte upplevde sig kunna ta sitt ansvar i den utsträckning som önskades. Upplevelsen av att inte kunna ta sitt fulla ansvar gentemot medarbetarna hade även bidragit till att chefen inte skrivit under arbetsmiljöansvaret.

Jag har inte skrivit på arbetsmiljöansvaret och det tänker jag inte göra så länge det ser ut som det gör. (Chef 4)

Cheferna upplevde sig till viss del kunna påverka beslut vilka påverkade deras eller deras medarbetares arbetssituation. De upplevde sig ha möjlighet att yttra sin åsikt men i vilken utsträckning deras åsikter togs hänsyn till vid beslutsfattandet varierade. Då verksamheten är politiskt styrd fattas många beslut av politikerna vilka cheferna inte kunde påverka, däremot upplevde cheferna att de kunde påverka hur besluten skulle implementeras i verksamheten. Vissa önskade dock att de kunde påverka mer än vad de faktiskt kunde. Att påverka hälsoarbetet för medarbetarna upplevde flera chefer att de kunde på varierande sätt, dock upplevdes möjligheterna att påverka som begränsade där flera hade önskat att de kunde göra mer för att arbeta med hälsa hos medarbetarna. Att chefens egna arbetsuppdrag var för stort och antalet medarbetare var för högt ansågs påverka chefen själv, medarbetarna och verksamheten negativt och bidrog till att chefen inte upplevde sig kunna arbeta med hälsa i den utsträckning som önskades. Att medarbetarna arbetade på schema upplevdes även bidra till svårigheter att genomföra aktiviteter med medarbetarna. Då både medarbetare och chefer enligt cheferna upplevde att vissa perioder var mer stressiga än andra användes de lugnare perioderna till att försöka komma ikapp med arbetsuppgifter som inte hanns med annars, vilket gjorde att hälsoarbetet hamnade i skymundan. Vissa chefer upplevde att de till viss del kunde fullgöra sitt ansvar gentemot sina medarbetare och vissa ansåg sig inte alls kunna fullgöra sitt ansvar på grund av att tiden inte upplevdes räcka till, antalet medarbetare ansågs vara för högt och arbetsuppdraget för brett.

6. Analys

Här analyseras det resultat som presenterats utifrån de teoretiska begreppen som är centrala för studien. Först analyseras resultatet kring huruvida cheferna upplever sin arbetssituation som hälsofrämjande och därefter hur de upplever sig bidra till att främja hälsa hos medarbetarna i samma avseende. Sist analyseras huruvida chefernas upplevelse av sin arbetssituation avspeglas i hur de upplever sig bidra till en hälsofrämjande arbetssituation för medarbetarna.

6.1. KASAM

6.1.1. Begriplighet

Enligt Antonovsky (1987) avser begriplighet i vilken utsträckning en individ upplever det stimuli som individen möter som förståndsmässig och gripbar där informationen som tillhandahålls är strukturerad, sammanhängande och tydlig (Antonovsky, 1987).

Chef

Resultatet visar på att cheferna upplevde sig förstå sina arbetsuppdrag, sitt ansvar och sin roll inom verksamheten. Informationen de fick till sig upplevdes dock som svårhanterlig och det stora informationsflödet bidrog till att en del av informationen gick till förlust. Chefernas uppfattning om sitt ansvar angående hälsan hos medarbetarna varierade där flera ansåg att hälsan främst var medarbetarnas egna ansvar och något som chefen inte kunde påverka i någon större utsträckning. Chefernas upplevelse av sin arbetssituation kan till viss del förstås som begriplig där cheferna upplevde sig förstå sina arbetsuppdrag och sitt ansvar som helhet. Uppfattningen om ansvaret för medarbetarnas hälsa varierade dock och vittnar om en viss oklarhet gällande vad som ingår i ansvaret inom chefsrollen, vilket vidare tyder på att arbetsuppdraget och ansvaret inte är fullt begripligt. Chefernas svårigheter att hantera informationen de fick till sig bidrog till att de gick miste om en del information, vilket även kan tänkas bidra till att situationen blir mindre begriplig. Svårigheter att hantera den information de fick till sig visar även på en bristande hanterbarhet. Den bristande hanterbarheten kan därmed ses som bidragande till att begripligheten försämrades. Sammantaget tyder resultatet därmed på att cheferna till viss del upplevde sin arbetssituation som begriplig.

Medarbetare

För att bidra till att medarbetarna förstod sina arbetsuppdrag och sitt ansvar strävade cheferna efter att skapa en god dialog med medarbetarna. Uppfattningen var att medarbetarna förstod sina arbetsuppdrag och sitt ansvar men trots det var det inte alla som utförde sina arbetsuppdrag ordentligt och tog sitt fulla ansvar. Cheferna upplevde dock att de inte hade tillräckligt med tid för att skapa en god dialog med medarbetarna och vara närvarande i den utsträckning som önskades och behövdes för att samtliga medarbetarna skulle utföra sina arbetsuppdrag ordentligt och ta sitt ansvar. Resultatet tyder därmed på att cheferna upplevde sig tillhandahålla medarbetarna begriplighet i den utsträckningen att medarbetarna antogs förstå sina arbetsuppdrag och sitt ansvar. Men då cheferna inte upplevde sig ha tillräckligt med tid för att vara mer närvarande och föra en god dialog med medarbetarna kan situationen förstås som icke hanterbar för cheferna. Att alla medarbetare inte utförde sina arbetsuppdrag ordentligt och inte tog sitt ansvar tyder även på att medarbetarna trots chefernas uppfattning inte var fullt införstådda med sina arbetsuppdrag och sitt ansvar, och därmed kan chefernas bidrag till att tillhandahålla medarbetarna begriplighet ses som otillräckligt.

För att förmedla information till medarbetarna sållade cheferna och valde ibland att avvakta med att förmedla information vidare. Genom att cheferna sållade bland informationen ansågs informationen till medarbetarna göras mer sammanhängande, tydlig och gripbar för medarbetarna då de inte blev överrösta med information. Dock kan de åtgärder cheferna vidtog för att förmedla information till medarbetarna tänkas bidra till både förbättrad och försämrad begriplighet hos medarbetarna med risk för att sållandet och avvaktandet med att förmedla information kan leda till att informationen blir osammanhängande och därmed svårförstådd. Att medarbetarna inte läste sina mejl kan även tänkas bidra till försämrad begriplighet då det kan bidra till att medarbetarna gick miste om information, dock var det inget cheferna försökte göra något specifikt åt. Sammantaget kan chefernas upplevelse av bristande tid ses påverka möjligheterna att bidra till begriplighet hos medarbetarna negativt. Cheferna kan därmed till viss del ses bidra till begriplighet hos medarbetarna.

Sammanfattning

Cheferna upplevde sig själva vara införstådda med sina arbetsuppdrag, sitt ansvar och försökte skapa en god dialog samt vara närvarande för att bidra till detsamma hos medarbetarna. Upplevelsen av att tiden inte räckte till bidrog dock till att cheferna inte kunde föra en god dialog med medarbetarna och vara närvarande i den utsträckning som önskades.

Trots att uppfattningen var att medarbetarna förstod sina arbetsuppdrag och sitt ansvar upplevde cheferna att inte alla medarbetare utförde sina arbetsuppdrag ordentligt och tog sitt ansvar fullt ut, vilket var något de på grund av tidsbristen hade svårt att få bukt med.

För att hantera inflödet av information sållade cheferna och valde att inte läsa vissa mejl. Att sålla bland informationen gjordes även när information skulle förmedlas till medarbetarna. Att viss information sållades bort och missades blev en konsekvens av sättet att hantera informationen vilket därmed kan tänkas bidra till försämrad begriplighet hos både chefen själv och chefens medarbetare. Chefens upplevelse av begriplighet kan ses avspeglas hos medarbetaren, där graden av begriplighet påverkades av hanterbarheten, där tiden inte upplevdes som tillräcklig för att bidra till begriplighet i den utsträckning som önskades.

6.1.2. Hanterbarhet

Hanterbarhet relaterar enligt Antonovsky till i vilken utsträckning en individ upplever sig ha tillgång till de resurser som krävs för att hantera de krav som kommer med det stimuli individen möter (Antonovsky, 1987).

Chef

Enligt resultatet upplevde cheferna sällan att tiden räckte till, att tiden var svår att hantera och att det alltid fanns arbetsuppgifter som behövde utföras. Tiden upplevdes inte vara tillräcklig för att hinna utföra arbetsuppgifterna på ett önskvärt sätt. Att ständigt ha arbetsuppgifter att utföra och upplevelsen av att inte hinna med uttrycktes bidra till stress och trötthet hos cheferna själva. Att tiden inte upplevdes räcka till tyder på att tiden som resurs för att möta kraven som ställs på cheferna i deras uppdrag inte var tillräcklig, vilket i sin tur bidrog till ohälsa hos cheferna.

Ekonomi upplevdes av flera som på gränsen till tillräcklig där ekonomi med vissa svårigheter räckte till för att verksamheten skulle gå runt. Sparkrav och svårigheterna att få ekonomi att räcka till upplevdes påverka medarbetarna negativt. Att de ekonomiska resurserna räckte till med vissa svårigheter kan ses som tillräckligt då de räckte för att få verksamheten att fungera, men även som otillräckligt då ekonomi upplevdes som begränsande och svårhanterlig. Att ekonomi även upplevdes bidra till att påverka medarbetarna negativt kan ytterligare förstås som att de ekonomiska resurserna inte var tillräckliga då det kan ses som en del av chefsuppdraget att bidra till att medarbetarna har en

bra arbetssituation och minska negativiteter inom arbetsgruppen. Vilket enligt resultatet inte kunde göras med de ekonomiska resurser som fanns att tillgå.

Cheferna upplevde sin kunskap inom arbetet som tillräcklig men en önskan om att ha mer tid över för att lära mer och utvecklas inom arbetet uttrycktes. Att tiden inte upplevdes räcka till begränsade möjligheterna att lära och utvecklas, där tiden återigen kan ses som otillräcklig.

Enligt resultatet framgår att cheferna till viss del upplevde stöd från sin överordnade chef men saknade ett större stöd från stödfunktionerna. Det psykiska stödet från den överordnade chefen fanns men önskan om en större fysisk närvaro uttrycktes. Stödet från stödfunktionerna upplevdes fungera sämre där stödfunktionerna upplevdes inneha en mer konsultativ funktion som inte var önskvärd. Resultat tyder därmed på att cheferna till viss del upplevde stöd i sitt arbete, där ett stöd till viss del fanns men ett större stöd var önskvärt.

Medarbetare

För att tillhandahålla medarbetarna tillräckligt med tid för att utföra sina arbetsuppgifter användes ett schemaläggningssystem inom vilket det sedan tidigare var uträknat hur lång tid varje arbetsuppgift skulle ta att utföra. Att medarbetarna hade en viss tid avsatt i schemat för att utföra sina arbetsuppgifter tyder på att tiden var tillräcklig för att hantera arbetsuppgifterna. Resultatet tyder därmed på att cheferna upplever sig kunna tillhandahålla medarbetarna tillräckligt med tid för att utföra sina arbetsuppgifter. Att medarbetarna ges möjlighet att påverka sitt arbetsschema men inte nyttjade sina möjligheter i den utsträckning som de kunde tyder dock på att medarbetarnas möjligheter att påverka schemat är svårhanterligt, svårbegripligt eller upplevs som icke meningsfullt.

Medarbetarna handskades sällan med ekonomi inom arbetet, vilket tyder på att medarbetarnas arbetsuppgifter är hanterbara utan ekonomiska resurser. Att ekonomiska sparkrav ansågs påverka medarbetarna kan däremot relateras till att medarbetarna upplever en mindre meningsfullhet i sitt arbete då engagemanget ansågs påverkas negativt.

Enligt resultatet ansåg cheferna att medarbetarna utifrån utbildning skaffat sig tillräcklig kunskap för att hantera sitt arbete och cheferna vidtog därmed inte några vidare åtgärder för att bidra till ökad kunskap hos medarbetarna. Vid särskilda situationer ingrep dock cheferna för att hjälpa till att hantera situationen. För att förmedla kunskap till nya medarbetare

använde cheferna medarbetarna själva, vilket även ansågs vara uppskattat av medarbetarna. Resultatet tyder därmed på att cheferna anser att de inte i någon större utsträckning behöver vidta handling för att bidra till kunskap hos medarbetarna då de redan anses ha kunskap för att hantera arbetet.

För att finnas som stöd för medarbetarna strävade cheferna efter att vara så tillgängliga och närvarande som möjligt. Dock upplevdes återigen tiden inte vara tillräcklig för att vara tillgänglig och närvarande i den utsträckning som önskades gentemot medarbetarna då andra arbetsuppgifter ofta kom i vägen.

Sammanfattning

Cheferna upplevde sällan att tiden var tillräcklig för att hantera samtliga arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt vilket upplevdes bidra till ohälsa hos cheferna själva. Den tid som cheferna hade att tillgå för att utföra sina arbetsuppgifter kan därmed anses vara otillräcklig för att hantera de krav cheferna möter i sin arbetssituation. Ekonomin upplevdes vara tillräcklig för att verksamheten skulle gå runt men otillräcklig för att undvika svårigheter att få det att gå runt och för att undvika att medarbetarna påverkades negativt. Ekonomin kan därmed till viss del ses som tillräcklig där det räcker för att verksamheten ska fungera men otillräcklig för att undvika svårigheter i uppdraget och en negativ stämning bland medarbetarna. Kunskapen upplevdes som tillräcklig för att hantera arbetet men önskan om att utveckla kunskapen fanns. Kunskapen cheferna upplevde sig inneha kan därmed anses vara tillräcklig för att hantera kraven de möter. Stödet cheferna upplevde sig få i sina arbetsuppdrag upplevdes till viss del som tillräckligt från den överordnade chefen men stödet från stödfunktionerna upplevdes inte vara tillräckligt. Sammantaget tyder resultatet därmed på att cheferna inte upplevde sig ha tillräckligt med tid, ekonomi eller stöd för att hantera de krav de möts av inom arbetet på ett tillfredsställande sätt.

Cheferna upplevde sig bidra till att medarbetarna hade tillräckligt med tid, ekonomi och kunskap för att medarbetarna skulle kunna hantera de krav de möter i sitt arbete. Genom schemaläggningssystemet upplevde cheferna att de tillhandahöll medarbetarna tillräckligt med tid för att hantera sina arbetsuppgifter. Gällande ekonomin handskades medarbetarna sällan med ekonomi. Angående kunskapen för att hantera arbetsuppgifterna ansågs medarbetarna redan innan de började arbeta inom verksamheten ha skaffat sig tillräcklig god kunskap för att hantera arbetsuppgifterna. Dock upplevde vissa chefer att de inte kunde

tillhandahålla medarbetarna det stöd som önskades i tillräcklig utsträckning då den egna tiden inte upplevdes räcka till. Sammantaget tyder resultatet därmed på att cheferna upplevde att de kunde tillhandahålla medarbetarna tillräckligt med tid, ekonomi och kunskap i deras arbetssituation, medans stödet för medarbetarna inte uppfattades vara tillräckligt.

Chefernas upplevelse av att inte ha tillräckligt med tid för att hantera sina arbetsuppgifter på ett önskvärt sätt kan ses påverka medarbetarnas arbetssituation där chefernas bristande tid bidrog till att de inte upplevde sig kunna finnas som stöd i den utsträckning de önskade gentemot medarbetarna. Chefernas bristande hanterbarhet kan därmed ses avspeglas hos medarbetarna där den bristande hanterbarheten hos chefen bidrog till bristande hanterbarhet hos medarbetarna.

6.1.3. Meningsfullhet

Enligt Antonovsky (1987) innebär meningsfullhet att en individ upplever sin situation som betydelsefull och att de krav och motstånd individen möter upplevs som värda att investera engagemang, hängivenhet och energi i (Antonovsky, 1987).

Chef

Enligt resultatet upplevde cheferna sina arbetsuppgifter som roliga och engagerande. Upplevelsen av att ha möjlighet att påverka sin arbetssituation, bidra till att utveckla samt driva verksamheten framåt uttrycktes som engagerande och betydelsefullt. Möjligheterna att påverka upplevdes dock som begränsade då många beslut fattas av politiker men möjligheterna att kunna påverka hur besluten ska implementeras i verksamheten upplevdes som betydelsefullt. Upplevelsen av att befinna sig en bit ifrån verksamheten och svårigheter att se snabba resultat upplevdes som mindre engagerande och kan därmed ses som bidragande till att arbetet upplevs som mindre meningsfullt. Alla arbetsuppgifter upplevdes inte som lika viktiga och vissa uppgifter ansågs inte vara engagerande att utföra alls. Resultatet tyder därmed på att cheferna till stor del upplevde sin arbetssituation som meningsfull med inslag av upplevelser av att alla arbetsuppgifter inte är lika meningsfulla.

Medarbetare

För att bidra till att medarbetarna upplevde sitt arbete som betydelsefullt försökte medarbetarna göras delaktiga i flera arbetsuppgifter och få ansvar inom arbetet. Genom arbetsuppgifterna och kontakten med människor inom arbetet ansågs medarbetarna få till sig

att deras arbete var viktigt och att göra mer för att bidra till att medarbetarna upplevde arbetet som viktigt ansågs därmed inte vara nödvändigt. Att arbetet var betydelsefullt för medarbetarna ansågs även ta sin början i att de valde att utbilda sig inom området. För att bidra till engagemang och för att belysa vikten av medarbetarnas arbete försökte cheferna berömma medarbetarna och uppmärksamma positiva händelser och synpunkter efter ett väl utfört arbete. Resultatet tyder därmed på att cheferna upplevde sig bidra i den utsträckning de ansåg behövdes för att arbetet skulle upplevas som meningsfullt av medarbetarna. Att flera medarbetare inte ville arbeta inom verksamheten men trots det arbetade kvar upplevde cheferna som svårt att hantera då medarbetarna endast själva kan söka sig vidare. Att medarbetarna uttryckte att de inte ville arbeta inom verksamheten kan dock tyda på att de upplevde en bristande meningsfullhet i arbetet. Att medarbetarna väljer att stanna kvar inom arbetet tyder samtidigt på upplevelser av meningsfullhet i att arbeta kvar då de investerar tid och energi i arbetet. Enligt resultatet är chefernas uppfattning att de bidrar tillräckligt för att medarbetarna ska uppleva meningsfullhet. Medarbetarnas uttryck för att inte vilja arbeta inom verksamheten kan dock tyda på att medarbetarnas uppfattning om meningsfullhet skiljer sig från chefernas.

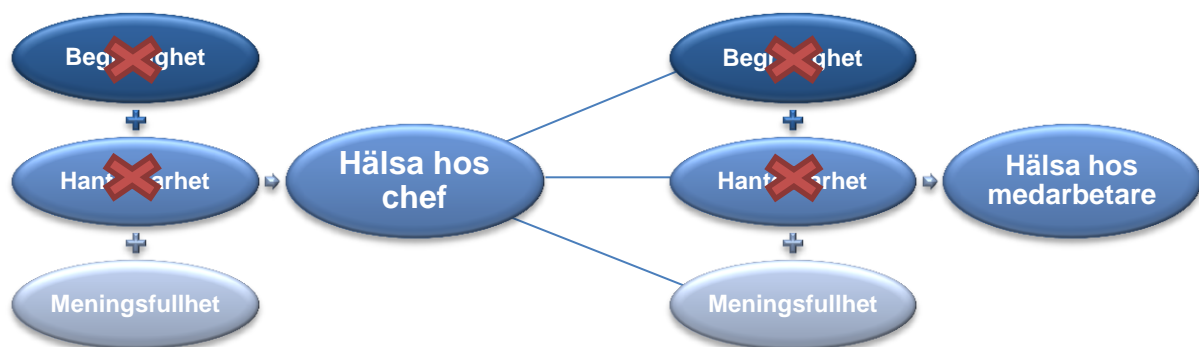
Sammanfattning

Sammantaget tyder resultatet på att arbetet till stor del upplevdes som meningsfullt för cheferna. Arbetsuppgifterna upplevdes som mer och mindre meningsfulla att utföra och upplevelsen av att befinna sig en bit ifrån verksamheten bidrog till att minska graden av upplevd meningsfullhet, men i det stora hela upplevdes arbetet som meningsfullt. Medarbetarna ansågs via tidigare utbildning, i samband med arbetsuppgifterna och via möten med människor inom arbetet i stor utsträckning få till sig att deras arbete är meningsfullt. Cheferna bidrog genom att försöka göra medarbetarna delaktiga i flera arbetsuppgifter, ge medarbetarna ansvar, berömma medarbetarna, själva vara positiva och uppmärksamma positiva händelser samt synpunkter. Vissa medarbetares uttryck för att inte vilja arbeta inom verksamheten tyder på att alla medarbetare inte upplever sitt arbete som fullt meningsfullt, men till stor del då de trots uttrycken arbetade kvar. Sammantaget tyder resultatet på att cheferna upplevde sin arbetssituation som meningsfull och uppfattade sig bidra tillräckligt till att medarbetarna upplevde sin arbetssituation som meningsfull. Chefens upplevelse av meningsfullhet i sitt arbete kan därmed ses avspeglas i huruvida de upplevde sig bidra till att medarbetarna upplevde meningsfullhet i sitt arbete.

6.1.4. Sammanfattning KASAM

I resultatet kan samband tydas mellan chefernas egna upplevelse av känsla av sammanhang (KASAM) och hur cheferna upplevde sig bidra till att medarbetarna upplevde känsla av sammanhang. Cheferna upplevde sin arbetssituation som till viss del hanterbar genom att de inte upplevde sig ha tillräckligt med tid, ekonomi och stöd för att utföra sitt arbete på ett önskvärt sätt. Genom att de inte upplevde sig ha tillräckligt med tid bidrog det till att upplevelsen av begriplighet i den egna arbetssituationen försämrades. Chefernas upplevelse av att tiden, ekonomin och stödet inte var tillräckligt bidrog till att möjligheterna att tillhandahålla medarbetarna begriplighet och hanterbarhet försämrades. Chefernas bristande tid bidrog till att de inte upplevde sig ha möjlighet att bidra till att medarbetarna förstod sina arbetsuppgifter och sitt ansvar i den utsträckning som önskades, vilket bidrog till att chefernas möjlighet att tillhandahålla medarbetarna begriplighet försämrades. Den bristande tiden bidrog även till att cheferna inte upplevde sig finnas som stöd gentemot medarbetarna i den utsträckning som önskades. Beroende på i vilken utsträckning chefen upplevde begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i sin arbetssituation påverkades i vilken utsträckning de upplevde sig kunna tillhandahålla motsvarande gentemot sina medarbetare.

Enligt resultatet upplevde cheferna till viss del begriplighet, till viss del hanterbarhet och till stor del meningsfullhet i sitt arbete. Cheferna upplevde sig även kunna bidra till att medarbetarna till viss del upplevde begriplighet, till viss del upplevde hanterbarhet och att de till stor del upplevde meningsfullhet. Sammantaget tyder resultatet därmed på att chefens upplevelse av sin arbetssituation reproduceras till medarbetarna där chefens upplevelse av hälsofrämjande faktorer i sin arbetssituation avspeglades i deras upplevelse av vad de kunde tillhandahålla medarbetarna (se figur 5).



Figur 5. Egen bearbetning efter Antonovsky (1987).

Enligt Antonovsky (1987) är graden av KASAM avgörande för i vilken utsträckning en individ upplever hälsa eller ohälsa. Att cheferna upplever en begränsad grad av KASAM och därav upplever sig bidra till en begränsad grad av KASAM hos medarbetarna kan bidra till att både chef och medarbetare upplever att en lägre grad av hälsa genereras via arbetssituationen.

6.2. Handlingsutrymme

6.2.1 Vill

Enligt resultatet ville cheferna arbeta mer med vissa arbetsuppgifter och vara mer närvarande bland medarbetarna än vad de kunde. Mer tid ville läggas på att fokusera på utvecklingsfrågor och fler aktiviteter för att bidra till hälsa hos medarbetarna ville genomföras. Att arbeta mer med hälsan hos medarbetarna uttrycktes som önskvärt då hälsan hos medarbetarna ansågs viktig för att medarbetarna skulle må bra och för att värna verksamheten samt spara på kostnader. Att kunna påverka fler beslut uttrycktes som önskvärt där cheferna upplevde att de sällan kunde påverka övergripande beslut i den utsträckning de ville. Tiden upplevdes inte räcka till vilket bidrog till att cheferna inte kunde prioritera som de ville och inte lägga fokus på det som ansågs viktigt i den utsträckning som önskades. Enligt resultatet fanns en vilja hos cheferna att prioritera vissa arbetsuppgifter annorlunda, vara mer närvarande bland medarbetarna, vara ett större stöd för medarbetarna, fokusera på fler hälsofrämjande aktiviteter och kunna påverka beslut i större utsträckning för att främja hälsa.

6.2.2. Kan

Enligt resultatet upplevde cheferna att de till viss del kunde påverka sin och sina medarbetares arbetssituation. De upplevde att de kunde uttrycka sin åsikt vid beslutsfattande men kunde sällan mer än så påverka besluten som fattades. Däremot upplevde cheferna att de kunde påverka hur besluten skulle implementeras i verksamheten, men en vilja att kunna påverka mer uttrycktes. Cheferna upplevde att de kunde påverka hälsoarbetet inom verksamheten men ville kunna påverka mer då de önskade att de kunde genomföra fler aktiviteter med medarbetarna för att bidra till hälsa. Vissa chefer upplevde att deras arbetsuppdrag var för stort för att kunna hantera med för många medarbetare, vilket i sin tur påverkade chefen själv, medarbetarna och verksamheten i stort negativt samt bidrog till att hälsoarbetet inte kunde prioriteras i den utsträckning som önskades. Under lugnare perioder lades fokus på att komma ikapp med andra arbetsuppgifter istället för att fokusera på exempelvis hälsoaktiviteter och att vara närvarande bland medarbetarna i större utsträckning. Att tiden inte upplevdes som tillräcklig kan ses som bidragande till att vissa delar inom arbetet prioriteras bort för att andra

arbetsuppgifter skulle hinnas med. Att tiden inte ansågs räcka till, att antalet medarbetare ansågs vara för högt och arbetsuppgiften var för brett upplevdes av vissa chefer bidra till att de inte kunde fullgöra sitt ansvar i rollen som chef gentemot medarbetarna.

6.2.3. Sammanfattning handlingsutrymme

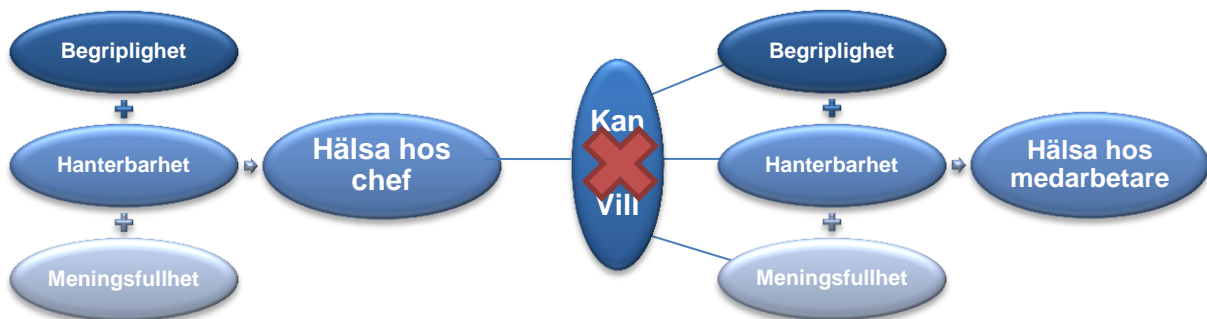
Sammantaget tyder resultatet på en vilja att göra mer än vad som kunde göras utifrån den arbetssituation cheferna befann sig i. Tiden upplevs inte räcka till för att hinna med att utföra alla arbetsuppgifter, vara närvarande och finnas som stöd gentemot medarbetarna i den utsträckning som önskades. För att kunna hantera sin arbetssituation prioriteras vissa arbetsuppgifter framför andra, trots en vilja att prioritera annorlunda. Handlingsutrymmet för cheferna att påverka sin arbetssituation kan därmed ses som begränsat där de vill göra mer än vad de kan. Vilket i sin tur påverkade medarbetarnas arbetssituation där chefen inte kunde finnas som stöd, fokusera på hälsa och vara mer närvarande bland medarbetarna, trots viljan att fokusera på dessa faktorer. I enlighet med Berglinds (1990) modell för handlingsutrymme kan chefernas handlingsutrymme därmed i tabellen placeras i ruta x2 (se figur 6) där cheferna har viljan, men inte kan vidta handling för att i större utsträckning främja hälsa.

Kunna/ Vilja	Kan	?	Kan inte
Vill	x1		x2
?			
Vill inte	x3		x4

Figur 6. Egen bearbetning efter Berglind (1990).

Handlingsutrymmet att påverka sin och sina medarbetares arbetssituation kan ses som begränsat där vissa faktorer kan påverkas, där cheferna kan prioritera annorlunda, men för att bibehålla hälsa hos sig själva och för att minska den egen arbetsbelastning prioriterades vissa arbetsuppgifter framför andra. Den närvarande kontakten med medarbetarna, stöd gentemot medarbetarna och hälsofrämjande aktiviteter för medarbetarna prioriterades bort på grund av att tiden inte upplevdes vara tillräcklig.

För att chefs grad av känsla av sammanhang (KASAM) ska kunna genereras till medarbetarna krävs att den generativa mekanismen *kan* och *vill* är uppfylld. Enligt resultatet påvisas en vilja från cheferna att bidra till ytterligare begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet hos sina medarbetare men de upplevde att de inte kunde bidra till begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i den utsträckning som önskades hos medarbetarna. Tiden upplevdes inte vara tillräcklig vilket i flera avseenden försvårade chefernas möjligheter att bidra till att främja hälsa hos medarbetarna. Tiden kan därmed ses som en faktor vilken påverkade den generativa mekanismen särskilt mycket och bidrog till att den generativa mekanismen inte kunde uppfyllas (se figur 7).



Figur 7. Egen bearbetning efter Antonovsky (1987) och Berglind (1990).

Att den generativa mekanismen inte är uppfylld bidrar till att cheferna trots vilja, inte kan bidra till en hög grad av känsla av sammanhang hos medarbetarna vilket i sin tur gör att hälsan hos medarbetarna påverkas negativt.

7. Diskussion

Här diskuteras resultatet i relation till det teoretiska problemet. Först diskuteras resultatet av chefernas upplevelser av sin arbetssituation, därefter chefernas möjligheter att utöva ett hälsofrämjande ledarskap och slutligen vilka konsekvenser chefernas upplevda hälsa får för deras möjligheter att främja hälsa hos medarbetarna.

7.1. Chefernas upplevelse av sin arbetssituation

Enligt resultatet påvisas att arbetssituationen påverkar upplevelsen av hälsa eller ohälsa, vilket även tidigare studier uttryckt (Hammer et al., 2004; Nieuwenhuijsen et al., 2010; Schütte et al., 2014; Stansfeld & Candy, 2006; Theocharous & Xenidis, 2014). Cheferna upplevde sig inte ha tillräckligt med resurser för att uppfylla de krav som ställdes på de i deras roll vilket upplevdes bidra till ohälsa hos dem själva. I tidigare studier av Larsson (2008) och Skagert et al. (2008) framförs att den komplexa situation mellan chefer inom offentlig sektor möter med höga krav, begränsat handlingsutrymme samt begränsade resurser bidrar till ohälsa hos dem själva, vilket står i enlighet med presenterat resultat. Chefsrollen innefattade mycket administrativt arbete vilket upplevdes bidra till att lite tid blev över för att fokusera på utövandet av ledarskap, vilket även framkommit i tidigare studier som påvisar hur utövandet av ledarskap hamnar i skymundan på grund av chefsrollen (Alvesson & Sveningsson, 2014; Karlsson, 2006; Thylefors, 2007). Antalet medarbetare upplevdes av flera chefer som att vara för högt för att hinna med. I enlighet med tidigare studier av Andersson-Felé (2007) och Thylefors (2007) påvisar resultatet att ett stort antal medarbetare per chef försvagar dialogen mellan medarbetare och chef. Cheferna upplevde sig enligt resultatet inte ha tillräcklig med tid för att hinna med att föra en god dialog med varje medarbetare och finnas som stöd i den utsträckning som önskades. Ett större stöd gentemot chefen från stödfunktionerna och överordnad chef var önskvärt för att cheferna bättre skulle kunna utföra sina arbetsuppdrag. Att stödet gentemot cheferna är en viktig faktor för att cheferna ska kunna utföra sina arbetsuppdrag står i enlighet med Dellve och Wikström (2009) och Skagert et al. (2008) som menar att det sociala stödet är nödvändigt för att cheferna ska ha möjlighet att utöva ledarskap och möta de krav som ställs på de i rollen som chef.

Sammantaget påvisar resultatet att mellanchefer inom offentlig sektor inte upplever sin arbetssituation som hälsofrämjande där resurserna inte upplevdes tillräckliga för att utföra sina arbetsuppgifter på ett önskat sätt, vilket vidare upplevdes bidra till ohälsa. Enligt resultatet krävs att mellanchefernas överordnade chef tillhandahåller mellancheferna

ytterligare resurser i form av tid, ekonomi och stöd i deras arbetsuppgifter samt minskar antalet medarbetare per chef för att på så vis bidra till en hälsofrämjande arbetssituation för mellancheferna.

7.2. Chefernas utövande av hälsofrämjande ledarskap

Enligt tidigare studier innebär ett hälsofrämjande ledarskap att chefen inspirerar och engagerar medarbetarna i arbetet. Chefen låter medarbetarna påverka och kontrollera sin arbetssituation (Bernin et al., 2005; Eriksson, 2011; Hanson, 2004). Enligt resultatet försökte cheferna göra medarbetarna delaktiga i flera arbetsuppgifter och ge dem möjlighet att påverka sin arbetssituation för att på så vis bidra till att medarbetarna upplevde sitt arbete som meningsfullt.

För att ett hälsofrämjande ledarskap ska utövas krävs att hälsofrämjande aktiviteter inkluderas i det dagliga arbetet och att chefen har tillräckligt med resurser och handlingsutrymme att påverka struktur, policys och kulturen inom organisationen (Eriksson et al., 2010). Chefen behöver få stöd från och föra en god kommunikation med andra aktörer som till exempel överordnad chef (Eriksson, 2011). Enligt resultatet upplevde sig cheferna inte ha tillräckligt med resurser eller handlingsutrymme för att arbeta hälsofrämjande i den utsträckning som önskades. Tiden och ekonomin ansågs inte räcka till för att genomföra önskade aktiviteter i syfte att främja hälsa. Möjligheterna att påverka övergripande beslut upplevdes som små men det hälsofrämjande arbetet inom verksamheten upplevdes till viss del kunna påverkas. Det begränsat handlingsutrymme upplevdes bidra till att cheferna trots att de ville inte kunde genomföra allt som var önskvärt för att bidra till förbättrad hälsa hos medarbetarna. I enlighet med Karlsson (2006) påverkade politiska beslut och ekonomiska resurser utrymmet som fanns för cheferna att påverka arbetssituationen. För att främja hälsa hos medarbetarna krävs både vilja och resurser att genomföra handlingar (Berglind, 1990; Brunsson & Brunsson, 2014). Resultatet påvisar att resurserna cheferna hade att tillgå inte är tillräckliga för att främja hälsa hos medarbetarna. Cheferna hade en vilja att bidra till hälsa hos medarbetarna men bristen på resurser gjorde att de inte kunde bidra, vilket påverkade den generativa mekanismen negativt. Att den generativa mekanismen inte uppfylls minskar möjligheterna för cheferna att påverka medarbetarnas hälsa.

Sammantaget påvisar resultatet att cheferna har små möjligheter att utöva ett hälsofrämjande ledarskap utifrån den kontext de möter. Att cheferna har små möjligheter att utöva ett

hälsofrämjande ledarskap kan ses som problematiskt då de utgör en strategisk roll för att motverka ohälsa hos medarbetarna då de dels arbetar närmast medarbetarna på fältnivå och dels närmast överordnade chefer. För att motverka stigande ohälsa inom organisationer och minska sjukskrivningar krävs att fokus riktas mot hälsofrämjande faktorer. Mellanchefer måste tillhandahållas resurser i form av tid, ekonomi samt stöd och handlingsutrymme att påverka det hälsofrämjande arbetet för att i större utsträckning ha möjlighet utöva ett hälsofrämjande ledarskap.

7.3. Konsekvenserna av chefernas upplevda hälsa

Resultatet står i enlighet med tidigare studier om att chefernas upplevda hälsa påverkar medarbetarnas arbetssituation och därmed medarbetarnas hälsa (Björklund et al., 2013; Little et al., 2007; Lundqvist et al., 2012) men påvisar ytterligare att chefernas upplevelse av sin arbetssituation reproduceras till medarbetarnas arbetssituation. De hälsofrämjande faktorer som cheferna inte upplevde kunde de inte tillhandahålla deras medarbetare, liksom de faktorer cheferna själva upplevde kunde tillhandahållas medarbetarna. Att tiden inte upplevdes som tillräcklig och att antalet medarbetare var för högt bidrog till att cheferna inte upplevde sig ha möjlighet att arbeta nära, föra en dialog med och finnas som stöd i den i den utsträckning som önskades gentemot medarbetarna. Att ekonomin och tiden inte upplevdes som tillräcklig bidrog till att hälsofrämjande aktiviteter inte genomfördes. Att cheferna inte upplevde sin arbetssituation som hälsofrämjande bidrog därmed till att de inte upplevde sig kunna bidra till en hälsofrämjande arbetssituation för medarbetarna.

Mellancheferna hade en vilja att göra mer än vad de kunde utifrån den kontext de möter. De har ett för litet handlingsutrymme att påverka och saknar resurser för att fokusera på hälsofrämjande faktorer hos medarbetarna. Den generativa mekanismen att kunna kan inte ses som uppfylld vilket bidrog till begränsade möjligheter för cheferna att bidra till att skapa en hälsofrämjande arbetssituation för medarbetarna.

Reproducerbarheten av ohälsan tyder på att hälsan hos medarbetarna inte är hållbar i enlighet med Wreder et als. (2008) definition av hållbar hälsa som att långsiktigt värna de mänskliga resurserna inom organisationen. Att reproducerbarheten av ohälsan bryts och att fokus riktas mot att cheferna själva upplever hälsa i sin arbetssituation som medarbetare blir därmed centralt för att cheferna i större utsträckning ska kunna bidra till att minska ohälsa orsakat av arbetet hos de underordnade medarbetarna.

8. Slutsats och vidare forskning

Här besvaras studiens syfte samt frågeställningar och avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

8.1. Slutsats

Avsikten med studien var att klargöra och förklara huruvida mellanchefer inom offentlig sektor upplever sin arbetssituation som hälsofrämjande, hur de uppfattar sig bidra till att medarbetarna upplever sin arbetssituation som hälsofrämjande samt i vilken utsträckning chefernas upplevelse av sin arbetssituation avspeglas i huruvida de upplever sig bidra till en hälsofrämjande arbetssituation för medarbetarna. Utifrån vad som framkommit efter genomförd undersökning upplever mellanchefer inom offentlig sektor till viss del sin arbetssituation som begriplig, till viss del hanterbar och till stor del meningsfull. Cheferna upplevde därmed sin arbetssituation som till viss del hälsofrämjande. Utifrån den egna arbetssituationen upplevde cheferna att de bidrog till att medarbetarna delvis upplevde begriplighet samt hanterbarhet och till stor del upplevde meningsfullhet i sin arbetssituation. Cheferna upplevde sig därmed till viss del bidra till en hälsofrämjande arbetssituation för medarbetarna. Chefernas upplevelse av sin arbetssituation reproducerades till medarbetarnas arbetssituation där chefernas upplevelse av hälsofrämjande faktorer speglade vad de uppfattade sig kunna tillhandahålla medarbetarna. Chefernas upplevelse av arbetssituationen som delvis begriplig och hanterbar samt till stor del meningsfull genererade upplevelsen av att till viss del bidra till begriplighet och hanterbarhet samt till stor del meningsfullhet i medarbetarnas arbetssituation. Mellanchefernas upplevelse av ohälsa i sin arbetssituation reproducerades till medarbetarna och bidrog till svårigheter att främja hälsa hos medarbetarna i samma avseenden. Att mellanchefernas upplevelser av sin arbetssituation som hälsofrämjande reproduceras och påverkar huruvida de upplever sig ha möjlighet att bidra till en hälsofrämjande arbetssituation för medarbetarna måste därmed brytas för att främja hälsa hos medarbetarna.

Cheferna hade en vilja att i större utsträckning bidra till hälsa hos medarbetarna men upplevde att de inte kunde göra mer utifrån de förutsättningar de hade. Den generativa mekanismen kunde inte uppfyllas och därmed minskade chefernas möjligheter att i större utsträckning bidra till att främja hälsa hos medarbetarna. Mellanchefer inom offentlig sektor har inte tillräckligt med resurser i form av tid, ekonomi och stöd för att arbeta hälsofrämjande. De begränsade resurserna bidrar till att den generativa mekanismen påverkas negativt då

mellancheferna inte kan vidta de handlingar de vill för att främja hälsa. Deras förutsättningar för att utöva ett hälsofrämjande ledarskap utifrån den kontext de möter är därmed små. Mellanchefer innehar en strategisk roll för att motverka ohälsa och främja hälsa då de är närmast överordnade chefer och medarbetarna på fältnivå. Att mellanchefer inte kan utöva ett hälsofrämjande ledarskap bidrar därmed till svårigheter att främja hälsa hos medarbetarna.

Mellancheferna är både medarbetare som själva upplever ohälsa och chefer vilka ska främja hälsa hos sina medarbetare. För att komma åt problematiken med stigande ohälsotal och allt fler sjukskrivningar av medarbetare på grund av psykiska orsaker krävs att fokus riktas mot att främja hälsa hos mellancheferna inom offentlig sektor i lika avseenden. Genom att mellanchefer i större utsträckning upplever hälsa inom sitt arbete kan hälsa hos medarbetarna i större utsträckning uppnås. Mellanchefer inom offentlig sektor innehar viljan att främja hälsa hos medarbetarna men kan inte på grund av begränsade resurser och ett begränsat handlingsutrymme. Mellanchefer behöver tillhandahållas resurser i form av tid, ekonomi och stöd samt ges utrymme att påverka det hälsofrämjande arbetet samt den egna och medarbetarnas arbetssituation. Antalet medarbetare vardera chef ansvarar för behöver minska för att cheferna ska ha tid att föra en god dialog med, vara närvarande samt finnas som stöd för varje medarbetare. Ytterligare ekonomiska resurser behöver tillhandahållas för att aktiviteter vilka bidrar till att främja hälsa ska kunna genomföras och den överordnade chefen samt stödfunktionerna behöver fungera mer stödjande gentemot mellancheferna. För att mellanchefer inom offentlig sektor ska kunna främja hälsa krävs därmed att de tillhandahålls tillräckligt med handlingsutrymme och resurser för att själva uppleva sin arbetssituation som hälsofrämjande samt för att kunna vidta nödvändiga åtgärder för att främja hälsa hos medarbetarna.

8.2. Vidare forskning

Då denna studie fokuserat på mellanchefer inom offentlig sektor och deras upplevelser av sin arbetssituation som hälsofrämjande lämpar sig nästa steg vara att studera huruvida medarbetarna upplever sin arbetssituation som hälsofrämjande. Hur upplever cheferna att de bidrar till att främja hälsa hos medarbetarna och hur upplever medarbetarna att cheferna bidrar till att främja hälsa hos de själva? Vilka likheter och skillnader finns i uppfattningarna och vad saknar medarbetarna för att i större utsträckning uppleva hälsa inom arbetet? Då det även framkommit i studien att mellanchefernas överordnade chef till viss del upplevdes vara frånvarande och själv ha en pressad arbetssituation kan även den överordnade chefens

perspektiv lämpa sig för vidare forskning. I vilken utsträckning upplever den överordnade chefen sin arbetssituation som hälsofrämjande och hur upplever sig överordnade chefer bidra till att främja hälsa hos underordnade chefer?

För vidare forskning lämpar sig även jämförande studier mellan två eller flera organisationer. En jämförande studie inom offentlig sektor kan vara av intresse för att studera hur offentliga organisationer på olika sätt arbetar för att främja hälsa och för att utläsa vilka faktorer eller arbetssätt som bidrar till eller försämrar hälsan hos medarbetarna. Möjligtvis kan en offentlig organisation med höga ohälsotal jämföras med en offentlig organisation med låga ohälsotal. På vilka sätt skiljer de sig gällande det hälsofrämjande arbetet och vad får de olika arbetssätten för konsekvenser? Även en jämförande studie mellan privata organisationer och offentliga organisationer kan vara av intresse att studera då den offentliga sektorn i snitt har högre ohälsotal jämfört med den privata (SCB 1, 2016; SCB 2, 2016). I vilka avseenden skiljer sig sektorerna gällande det hälsofrämjande arbetet och vad blir konsekvenserna?

Referenser

AFS 2001:1. *Systematiskt arbetsmiljöarbete, föreskrifter*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 2016-02-15 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-afs-20011-foreskrifter/>

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö, föreskrifter*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 2016-03-10 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (2.uppl. s.8-31). Stockholm: Liber.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Chefsliv - det ska fan vara chef*. (3.uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Andersson-Felé, L. (2007). Kontrollspannet och verksamhetens kvalitet. I S. Siverbo (Red.), *Demokratiskt och effektiv styrning: En antologi om forskning i offentlig förvaltning* (s. 489-519). Lund: Studentlitteratur.

Andrea H., Beurskens, A. J. H. M., Metsemakers, J. F. M., van Amelsvoort, L. G. P. M., van den Brandt, P. A., van Schayck, C. P. (2003). Health problems and psychosocial work environment as predictors of long term sickness absence in employees who visited the occupational physician and/or general practitioner in relation to work: a prospective study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(4), 295-300. doi: 10.1136/oem.60.4.295

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser - Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.

Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11(1), 11-18. doi: 10.1093/heapro/11.1.11

Arbetsmiljöverket 1. (2016). *Nya arbetsmiljöregler*. Hämtad 2016-03-17 från <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/utmaningen/>

Arbetsmiljöverket 2. (2016). *Föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö träder i kraft*. Hämtad 2016-03-17 från <https://www.av.se/press/foreskrifter-om-organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-trader-i-kraft/>

Arbetsmiljöverket 3. (2015). *Psykisk ohälsa, stress, hot och våld*. Hämtad 2016-02-16 från <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/>

Arbetsmiljöverket 4. (2012). *Mer fokus på långtidsfriska arbetsplatser*. Hämtad 2016-02-16 från <https://www.av.se/press/mer-fokus-pa-langtidsfriska-arbetsplatser/>

Arbetsmiljöverket arbetsskadestatistik 1. (2016). *Antal anmälda arbetsskadesjukdomar - per län*. Hämtad 2016-05-10 från <http://webbstat.av.se/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=AccessPoint%2FArbetskadestatistik.qvw&host=QVS%40vmextapp01-hk&anonymous=true>

Arbetsmiljöverket arbetsskadestatistik 2. (2016). *Antal anmälda arbetsskadesjukdomar - per län*. Hämtad 2016-05-10 från <http://webbstat.av.se/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=AccessPoint%2FArbetskadestatistik.qvw&host=QVS%40vmextapp01-hk&anonymous=true>

Arbetsmiljöverket arbetsskadestatistik 3. (2016). *Antal anmälda arbetsskadesjukdomar - per bransch*. Hämtad 2016-05-21 från <http://webbstat.av.se/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=AccessPoint%2FArbetskadestatistik.qvw&host=QVS%40vmextapp01-hk&anonymous=true>

Berglind, H. (1990). Att vilja och att kunna - om villkoren för mänskligt handlande. I G. Aronsson & H. Berglind (Red.), *Handling och handlingsutrymme* (s. 23-40). Lund: Studentlitteratur.

Bernin, P., Nyberg, A., & Thorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. Report No 1. Stockholm: SALTSA, Arbetslivsinstitutet. Hämtad 2016-02-29 från http://www.su.se/polopoly_fs/1.51750.1321891474!/P2456_AN.pdf

Björklund, C., Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Bergström, G. (2013). Hierarchies of health: health and work-related stress of managers in municipalities and county councils in Sweden. *J. Occup. Environ. Med.* 55, 752–760. doi: 10.1097/JOM.0b013e318295681c

Brunsson, H. K., & Brunsson, N. (2014). Konsten att vara chef. I L. Strannegård & S. Jönsson (Red.), *Ledarskapsboken* (2. uppl., s. 217-247). Stockholm: Liber.

Bryman, A. (2015). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2.uppl.) Malmö: Liber.

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2007). *Ledning och organisation*. Malmö: Liber.

Dellve, L., & Wikström, E. (2009). Managing complex workplace stress in health care organizations: leaders' perceived legitimacy conflicts. *Journal of Nursing Management*, 17(8), 931-941. doi: 10.1111/j.1365-2834.2009.00996.x

Dunér, A., & Nordström, M. (2006). The discretion and power of street-level bureaucrats. An example from Swedish municipal eldercare. *European Journal of Social Work*, 9(4), 425-444. doi: 10.1080/13691450600958486

Eriksson, A., Axelsson, R., & Bihari, A. S. (2010). Development of health promoting leadership – experiences of a training programme. *Health Education*, 10(2), 109 - 124. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/09654281011022441>

Eriksson, A. (2011). *Health-Promoting Leadership: A Study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation* (Doctoral thesis, NHV REPORT 2011: 6). Gothenburg: Nordic School of Public.

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (2.uppl. s.34-54). Stockholm: Liber.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wägnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (4.uppl.) Stockholm: Norstedts Juridik.

Forssell, A., & Westerberg I. A. (2007). *Organisation från grunden*. (3.uppl.) Malmö: Liber.

Forte. (2015). *En kunskapsöversikt: psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro*. Stockholm: Forte.

Försäkringskassan 1. (2016). *Anslagsbelastning och prognos för anslag inom Försäkringskassans ansvarsområde budgetåren 2015–2020*. Stockholm: Försäkringskassan.

Försäkringskassan 2. (2015). *Sjukfrånvarons utveckling. Socialförsäkringsrapport 2015:6 delrapport 1*. Stockholm: Försäkringskassan.

Försäkringskassan 3. (2015). *Sjukfrånvarons utveckling. Socialförsäkringsrapport 2015:11 delrapport 2*. Stockholm: Försäkringskassan.

Försäkringskassan 4. (2015). *Sjukskrivningar 60 dagar eller längre. Socialförsäkringsrapport 2015:1*. Stockholm: Försäkringskassan.

Gatu, H. (2006). *Hållbara arbetsplatser: Botemedel mot ett sjukt arbetsliv?*. Stockholm: SALTSA Arbetslivsinstitutet. Hämtad 2016-02-22 från http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2006/saltsam2006_02.pdf

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1037/1065-9293.58.3.129>

Gröjer, J-E. (2004). Vem ska betala?. I B. Johansson, K. Frick & J. Johansson (Red.), *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete* (s. 99-109). Lund: Studentlitteratur.

Göteborgs Stad. *Om kommunens organisation*. Hämtad 2016-05-10 från https://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/om-kommunens-organisation/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziAwy9Ai2cDB0N_N0t3Qw8Q7wD3Py8ffydAoz0wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigBWYy3f/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#htoc-1

Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Hammer, H. T., Saksvik, Ø. P., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work–Family Conflict as Correlates of Stress and Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83-97. doi:10.1037/1076-8998.9.1.83

Holmberg, I. (2003). Var finns ledarskapet i offentlig sektor?. I I. Holmberg & R. Henning (Red.), *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal* (s. 7-29). Lund: Studentlitteratur.

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

Karlsson, I. (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter - exemplet Halland*. Växjö: Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete. Tillgänglig <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:205025/FULLTEXT01.pdf>

Kommun- och landstingsdatabasen (u.å.). *Sjukfrånvaro kommunalt anställda*. Hämtad 2016-05-02 från https://www.kolada.se/index.php?fp=1&_p=workspace/nt.

Korp, P. (2004). *Hälsopromotion*. (3.uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Larsson, K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Avhandling 420/127. Institutionen för beteendevetenskap och lärande. Linköping: Linköpings universitet. Tillgänglig: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:17411/FULLTEXT01.pdf>

Lim, S.-Y., & Murphy, L. R. (1999). The relationship of organizational factors to employee health and overall effectiveness. *American Journal of Industrial Medicine*, 36(1), 64–65. doi: 10.1002/(SICI)1097-0274(199909)36:1

Little, L. M., Simmons, B. L. & Nelson, D. L. (2007). Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge. *Journal of Management Studies*, 44(2), 243–260. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00687.x

Lohela, M., Björklund, C., Vingård, E., Hagberg, J., & Jensen, I. (2009). Does a Change in Psychosocial Work Factors Lead to a Change in Employee Health? *Journal of occupational and environmental medicine*, 51(2), 195-203. doi: 10.1097/JOM.0b013e318192bd2c

Lundqvist, D., Fogelberg, E. A., & Ekberg, K. (2012). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *Work*, 42(3), 419-427.

Menckel, E., & Thomsson, H. (1997). *Vad är hälsofrämjande på arbetsplatser? - ett svenskt perspektiv*. Ljungby: JOMA Torroffset.

Menckel, E., & Österblom, L. (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen: om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Mintzberg H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60(4), 277-286. doi:10.1093/occmed/kqq081

Nilsson, L., I. (2003). Ledarskap i kritiska situationer. I I. Holmberg & R. Henning (Red.), *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal* (s. 111-129). Lund: Studentlitteratur.

Northouse, G. P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. (6.uppl.) Thousand Oaks: SAGE Publications.

SCB 1 (2016). *Sjukfrånvaro efter sektor och kön*. Hämtad 2016-03-05 från http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Kortperiodisk-sysselsattningsstatistik-KS/7823/7830/20533/

SCB 2. (2016) *Antal sjukfall per anställd efter sektor*. Hämtad 2016-03-05 från http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sjukloner/Konjunkturstatistik-over-sjukloner-KSju/161850/161858/172482/.

Schütte, S., Chastang, J., Malard, L., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., & Niedhammer, I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(8), 897-907. doi: 10.1007/s00420-014-0930-0

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

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

SKL 1. (2016). *Stöd till riktade insatser inom området psykisk hälsa 2016: Överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting 2016*. Stockholm: SKL.

SKL 2. (2016). *Sjukfrånvaroredovisningen*. Hämtad 2016-05-05 från <http://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistik/personalstatistik/sjukfranvaroredovisningen.8837.html>.

Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health — a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443–462. doi:10.5271/sjweh.1050

Tengblad, S. (2006). Medarbetarskap i offentlig och privat sektor. I F. Hällstén & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (s. 55-73). Lund: Studentlitteratur.

Theocharous, K., & Xenidis, Y. (2014). Organizational Health: Definition and Assessment. *Procedia Engineering*, 85, 562-570. doi:10.1016/j.proeng.2014.10.584

Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och kultur.

Tullberg, M. (2003). Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här. I I. Holmberg & R. Henning (Red.), *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal* (s. 31-65). Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2002). *Vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2016-05-17 från http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

WHO. (1986). *The Ottawa Charter for Health Promotion*. Hämtad 2016-03-11 från <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>

Wreder, Å., Gustavsson M., & Klefsjö B. (2008). Management for sustainable health. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(6), 561 - 584.

Yukl, G. (2013). *Ledarship in organizations*. 8. uppl., global edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Bilaga 1

Intervjuguide:

Allmän information

- Befattning
- Erfarenhet av chefsuppdrag
- Antalet medarbetare

Begriplighet (att förstå situationen)

Om chefen

- Vad innebär ditt arbetsuppdrag?
- Vad har du för ansvar i din roll som chef?
- Upplever du att den information som din chef ger till dig är tydlig och strukturerad?
- Vad är målen med ditt arbetsuppdrag?
 - Hur ska du agera för att dessa mål ska uppnås?

Om medarbetarna

- Vad gör du för att bidra till att dina medarbetare förstår sina arbetsuppgifter och hur de ska utföras?
- Hur gör du för att förmedla tydliga mål gentemot medarbetarna?
- Vad gör du för att bidra till att medarbetarna förstår sitt ansvar i sina arbetsuppgifter?
- På vilket sätt bidrar du till att skapa en strukturerad arbetssituation för dina medarbetare?

Hanterbarhet (att ha tillgång till resurser)

Om chefen

- Upplever du att du har tillräckligt med tid för att utföra dina arbetsuppgifter?
- Upplever du att du har tillräckligt med ekonomiska resurser för att utföra dina arbetsuppgifter?
- Upplever du att du har tillräckligt med kunskap för att utföra dina arbetsuppgifter?
- Upplever du att du får det stöd du behöver för att utföra dina arbetsuppgifter?

Om medarbetarna

- På vilket sätt bidrar du till att medarbetarna har tillräckligt med tid för att utföra sina arbetsuppgifter?

- På vilket sätt bidrar du till att medarbetarna har tillräckligt med resurser för att utföra sina arbetsuppgifter?
- På vilket sätt bidrar du till att medarbetarna har tillräckligt med kunskap för att utföra sina arbetsuppgifter?
- På vilket sätt bidrar du till att ge medarbetarna tillräckligt med stöd för att utföra sina arbetsuppgifter?

Meningsfullhet (att arbetet är känslomässigt betydelsefullt)

Om chefen

- Upplever du ditt arbete som betydelsefullt?
- Upplever du att ditt arbete är värt att investera energi i?
- Vad gör att du känner dig motiverad att utföra dina arbetsuppgifter?

Om medarbetarna

- Vad gör du för att bidra till att dina medarbetare känner att deras arbete är betydelsefullt?
- Vad gör du för att bidra till att medarbetarna känner sig engagerade i sitt arbete?
- Vad gör du för att bidra till att medarbetarna ska känna sig motiverade att utföra sina arbetsuppgifter?

Vill (vidta handling)

- Upplever du att du i ditt dagliga arbete vill ägna dig det du gör idag?
- Upplever du att du i ditt dagliga arbete ägnar dig åt det som är viktigt i den utsträckning du önskar?

Kan (vidta handling)

- I vilken utsträckning upplever du att kan påverka övergripande beslut som berör din eller dina medarbetares arbete?
- Upplever du att du kan fullgöra ditt ansvar som chef?
- Något att tillägga?