



## INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH AR- BETSVETENSKAP

# **Social hållbarhet i äldreomsorgen utifrån förutsättningar och belastning bland chefer.**

- *Samband mellan chefers förutsättningar och deras arbete för att stärka medarbetares arbetsmiljö och brukares självbestämmande.*

Mikaela Annerstedt Hamberg  
Magisteruppsats 15 hp i Arbetsvetenskap  
Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap  
Göteborgs universitet  
Handledare: Lotta Dellve  
Examinator: Tommy Isidorsson  
Juni 2017

## Abstract

**Title:** Social sustainability in elderly care based on manager's prerequisites and workload - co-variations between manager's prerequisites and their work for strengthening subordinates working environment and user-involvement.

**Author:** Mikaela Annerstedt Hamberg

**Supervisor:** Lotta Dellve

**Examiner:** Tommy Isidorsson

**Department:** Department of Sociology and Work Science

**Type of thesis:** Master thesis in Work Science, 15 higher education credits

**Datum:** 170620

**Key words:** *Organizational conditions, Shortcomings in governance, Overload, Systematic occupational health and safety management, User-involvement, Psychosocial safety climate.*

**Purpose:** The purpose of this study was to identify the significance of managers' organizational conditions for their own workload, and their assessment of the ability to complete managerial responsibilities regarding systematic occupational health and safety management (SOHSM), as well as meeting user-involvement within the elderly care.

**Theoretical framework:** The results are analyzed based on theories of job demands and resources, as well as psychosocial safety climate. The study carries a broader perspective on social sustainability and goes beyond the consequences overload and sustainability might have for managers to also incorporate what consequences it may have on subordinates' working environment as well as meeting user-involvement within the elderly care.

**Method:** The study was conducted with a quantitative aim. A survey was answered by a total of 345 respondents; the response rate for the chosen questions used in this study is 70 percent. Analysis was made with descriptive statistics and regression analysis.

**Main findings:** A large portion of the respondents did, to some extent, experience work overload which partially could be explained by shortcomings in governance. Overload, which affects the sustainability among managers, had a negative effect on their overall assessment of their abilities to meet requirements regarding SOHSM, which can be understood as psychosocial safety climate, as well as meeting user-involvement within the elderly care. The overall assessment of completing managerial requirements for SOHSM and psychosocial safety climate was generally high but also affected negatively by shortcomings in governance. Access to rules, policies and standardization that support the managerial role co-varied with the assessment of meeting user-involvement. Although a large portion expressed adequate access to resources, the reported amount of managers experiencing overload remains extensive. This could indicate that resources only can make up for job demands to a certain extent. For a sustainable management, that could have impact for subordinates as well as elderly receiving care, there is a need for reasonable demands balanced with fair resources.

## Sammanfattning

**Titel:** Social hållbarhet i äldreomsorgen utifrån förutsättningar och belastning bland chefer - Samband mellan chefers förutsättningar och deras arbete för att stärka medarbetares arbetsmiljö och brukares självbestämmande.

**Författare:** Mikaela Annerstedt Hamberg

**Handledare:** Lotta Dellve

**Examinator:** Tommy Isidorsson

**Institution:** Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

**Typ av arbete:** Magisteruppsats i arbetsvetenskap

**Datum:** 170620

**Nyckelord:** *Organisatoriska förutsättningar, Styrningskrav, Överbelastning, Systematiskt arbetsmiljöarbete, Brukardelaktighet, Psykosocialt säkerhetsklimat.*

**Syfte:** Studiens syfte är att identifiera betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar för deras egen belastning och bedömning av dels hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina medarbetare dels brukares självbestämmande.

**Teoretiska utgångspunkter:** För att behandla studiens syfte analyseras resultatet utifrån teorier om krav och resurser, såväl som psykosocialt säkerhetsklimat. Studien tar ett bredare grepp på social hållbarhet och går bortom de konsekvenser som överbelastning och hållbarhet har för cheferna och inkorporerar även vilka konsekvenser det kan tänkas få för medarbetare arbetsmiljö och brukare möjligheter till självbestämmande inom äldreomsorgen.

**Metod:** Studien utgick från en kvantitativ metodansats. En enkätundersökning genomfördes och besvarades av totalt 345 respondenter, vilket utgjorde en svarsfrekvens på 85 procent. Deltagarna hade möjlighet att besvara hela eller delar av enkäten och cirka 70 procent svarade på de frågor som analyserats i studien. Enkätdata analyserades med deskriptiv statistik och regressionsanalyser.

**Huvudresultat:** En stor del av respondenterna upplevde överbelastning i någon utsträckning, vilket delvis kunde förklaras av styrningsbrister. Överbelastning, som påverkar chefers hållbarhet, hade i sin tur en negativ inverkan på helhetsbedömningen både gällande systematiskt arbetsmiljöarbetet, vilket kan tolkas som psykosocialt säkerhetsklimat, samt möjligheter att möta brukares självbestämmande. Helhetsbedömning av möjligheter att fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete och psykosocialt säkerhetsklimat var generellt hög men påverkades negativt av upplevda styrningsbrister. Tillgång till regler, policys och standardisering som stöd i chefsrollen samvarierade med mer tillfredsställande helhetsbedömningen av möjligheter att möta brukares självbestämmande. Trots att en stor andel av respondenterna angav att det fanns tillgång till resurser så var den rapporterade upplevelsen av överbelastning omfattande, vilket kan innebära att resurser endast kan väga upp för arbetskrav till en viss nivå. För ett hållbart chefskap, som kan ha betydelse även för medarbetare och brukare, krävs rimliga krav som balanseras med goda resurser.

## Innehåll

Abstract	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	5
1.1 Syfte och frågeställningar	7
1.2 Avgränsningar	7
3. Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter	9
3.1 Social hållbarhet	9
3.2 Organisatoriska förutsättningar inom äldreomsorgen	11
3.3 Hållbart ledarskap	13
3.4 Psykosociala arbetsförhållanden	15
3.5 Psykosocialt säkerhetsklimat	16
3.6 Sammanfattning tidigare forskning och teoretiska hållpunkter	19
4. Metod	21
4.1 Urval	21
4.2 Datainsamling	22
4.2.1 Enkätfrågor	22
4.2.2. Organisatoriska förutsättningar	22
4.2.3. Styrningskrav och egen hållbarhet	23
4.2.4. Systematisk ledning, styrning och uppföljning	24
4.3 Analysmetod	25
4.4 Metoddiskussion	25
4.4.1 Reliabilitet och validitet	26
4.5 Källkritisk diskussion	27
4.6 Etikdiskussion	28
5. Resultatanalys	29
5.1 Organisatoriska förutsättningar, styrningskrav och egen hållbarhet	29
5.1.1 Chefers upplevda överbelastning, styrningsbrister och resursbrister	29
5.2 Hur arbetar chefer för att stärka det psykosociala säkerhetsklimatet?	31

5.2.1 Utveckling inom arbetsmiljöarbete	31
5.2.2 Resurser för arbetsmiljöarbete	31
5.2.3 Dokumenterade riktlinjer för arbetsmiljöarbete	32
5.2.4 Uppföljning och utvärdering av arbetsmiljöarbete	33
5.2.5 Regler, policys och standardisering som stöd i chefsrollen	33
5.3 Helhetsbedömning: Systematiskt arbetsmiljöarbete	34
5.4 Helhetsbedömning: Brukares självbestämmande	35
5.5 Samvariationer	36
5.5.1 Sambandsmått mellan styrningskrav, överbelastning, standardisering samt helhetsbedömning av systematiskt arbetsmiljöarbete och brukardelaktighet	36
5.5.2 Linjära samband mellan överbelastning, helhetsbedömning av; systematiskt arbetsmiljöarbete; att möta brukares självbestämmande, kontrollspann, styrningsbrister samt tillgång till regler, policys och standardisering som ger stöd i chefsrollen.	37
5.6 Sammanfattning av resultatanalys	38
6. Diskussion	40
6.1 Chefers hållbarhet i äldreomsorgen	40
6.2 Hållbarhet ledarskap för medarbetare	42
6.3 Hållbart ledarskap för brukares självbestämmande	43
6.4 Slutsats	45
6.5 Förslag till vidare forskning	46
7. Referenser	48

## 1. Inledning

Det finns idag många utmaningar att organisera för en god social hållbarhet som inkluderar både verksamhet, medarbetare och chefer i samma arbetssystem – och särskilt när arbetet rör social service, till exempel äldreomsorgen. Social hållbarhet, enligt Elg, Ellström, Klofsten och Tillmar (2015), är förmågan att nå långvariga effekter av verksamhetsutveckling utan att konsumera mer resurser av vad som genereras, där resurser avser mänskliga och sociala såväl som materiella. En hållbar verksamhet präglas av balans mellan olika perspektiv och förutsättningar, mellan resultat avseende till exempel effektivitet och samtidigt bibehålla en god arbetsmiljö. Det innebär även att hantera och balansera behov som kan vara motstridande, att öka effektivitet och samtidigt skapa goda arbetsförhållanden (ibid). Trots att hållbar verksamhet definieras som balanser mellan olika perspektiv och förutsättningar för de involverade tas sällan fler aspekter av hållbar verksamhet i beaktande i samma studie.

Arbetsmarknaden och arbetslivet har genomgått stora förändringar. Det postindustriella arbetet karaktäriseras av högre kognitiva krav, det är av högre komplexitet samt mer flytande och osäkert (Marklund & Härenstam 2010; Kira, van Eijnatten & Balkin 2010). Högre arbetsbelastning har resulterat i ökade stressrelaterade besvär på många områden och var den näst vanligaste misstänka orsaken till arbetssjukdom 2015. Bland de bakomliggande orsakerna tillhör ökningen av organisatoriska och sociala arbetsmiljöproblem (SOU 2017:24). Eklund, Halvarsson Lundkvist och Lindskog (2015) menar att det finns en tydlig relation mellan arbetsmiljö, hälsa och hållbarhet. En god arbetsmiljö har i forskning sammanlänkats färre antal sjukskrivningar, ökat engagemang och långvarig arbetsnärvaro bland medarbetare (se Delleve, Skagert & Vilhelmsson 2007; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010). I skapandet av en god arbetsmiljö spelar chefskapet en central roll; ett ledarskap som uppvisar stöd, feedback, tillit och integritet har positiva effekter för de anställdas välmående men även deras förmåga att hantera stress. Upplever ledaren själv stress och ohälsa i arbetet tenderar sämre ledarskapsbeteenden att uppstå och således påverka de anställda negativt (Skakon et al 2010). Chefsarbete, vars ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbete samt att i övrigt uppnå en god arbetsmiljö, regleras av Arbetsmiljölagen (1977:1160, 1 kap 1§). En viktig del av chefsarbetet är det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM), föreskrivet av Arbetsmiljöverket, som avser "arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö

uppnås.” (AFS 2001:1). Frick (2014) menar dock att organisationer ofta misslyckas att implementera SAM på en nivå där det täcker samtliga relevanta fysiska, psykiska och sociala aspekter av verksamheten och härleder det till brist på prioritering avseende yrkesmässig säkerhet och hälsa. Ansvaret placeras istället på första linjens chefer, som ofta upplever att de saknar tid specifikt tilldelad det systematiska arbetsmiljöarbetet (ibid). Ledningens prioriteringar och arbete för skyddandet av anställdas psykiska hälsa och säkerhet speglas i policys, praktiker och procedurer och kan förstås som verksamhetens psykosociala säkerhetsklimat. Det beskrivs som ett flöde som går från den högsta ledningens prioriteringar ner i verksamheten och kan variera mellan olika avdelningar och arbetslag, vilket till del kan härledas till ledning och chefers engagemang (Dollard & Bakker 2010).

Inom arbetsmiljö ingår psykosociala arbetsförhållanden som ofta förstås och diskuteras i termer av balans. Den mest basala idén rör balansen mellan krav och resurser - att det ska finnas tillräckligt med resurser tillhands för den anställde att klara av de krav som arbetet medför (Karasek & Theorell 1990). Psykosociala arbetsförhållanden påverkar chefers hälsa såväl som deras chefskap och får därmed konsekvenser för de anställdas psykosociala arbetsförhållanden (Lundqvist 2013). Operativa chefer befinner sig mellan ledningen och de anställda och har möjligheten att förmedla strategier samt sammanlänka perspektiv och ansvar mellan organisationens olika nivåer (Forsberg, Kankkunen, Ylander & Höckertin 2010). Chefers möjligheter till organisatorisk närhet såväl som att kunna tillämpa en verksamhetstjänande styrning, med bred kunskap och medvetenhet om olika perspektiv och aspekter av verksamheten och medarbetare, har betydelse för en hållbar verksamhetsutveckling, medarbetarengagemang och arbetshälsa (Dellve, Andreasson, Eriksson, Strömberg & Williamsson 2016). Forsberg et al (2010) menar dock att operativa chefer successivt förlorar möjligheten att påverka beslutsfattande och samtidigt förmågan att identifiera problem längre ner i organisationen då förändringar på arbetsmarknaden lett till ett ökat avstånd mellan organisationsnivåer. För att hantera styrningskrav ovanifrån, såväl som krav från underställda medarbetare, försöker chefer istället agera stötdämpare mellan de organisatoriska nivåerna, vilket får konsekvenser för deras eget välmående på längre sikt då de saknar strategier för att hantera sin egen belastning (Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette & Ahlborg 2008).

Den sektor som toppade Försäkringskassans lista över flest startade sjukfall längre än 14 dagar år 2015 var äldreomsorgen (Försäkringskassan 2016). Äldreomsorgen står inför en rad utmaningar, vi blir allt äldre och med en ökande andel äldre befolkning medföljer ett ökat behov av vård och omsorg. Äldreomsorgen är därför i ständig utveckling gällande lednings- och styrningspraktiker, med ett ökat fokus på bland annat effektivisering, brukarmedvetenhet

och värdeskapande vård och omsorg. Detta har inneburit en ökad arbetstakt för såväl chefer som medarbetare och även en högre omsättning av personal (Dellve & Wolmesjö 2016). En förklaring som ges för den höga sjukfrånvaron inom äldreomsorgen är de fysiska, psykiska och sociala kraven som arbetet medför (Stranz 2013). Organisatoriska förändringar påverkar även omsorgstagarna. En ökad andel sjukfrånvaro, såväl som personalomsättning påverkar inte bara relationen mellan personal och brukare, men innebär även ett begränsat inflytande för hur omsorg ges (Thelin & Wolmesjö 2014), då möjligheter att skapa och bibehålla en god vårdkvalitet och omsorgsrelation mellan omsorgsgivare och omsorgstagare försämras om det saknas tid och kontinuitet (Stranz 2013). Studien tar utgångspunkt i begreppet social hållbarhet och undersöker i ett bredare perspektiv aspekter för hållbar verksamhet: hur organisatoriska förutsättningar påverkar chefers möjligheter att arbeta för en god arbetsmiljö för sig själva och sina medarbetare och samtidigt en verksamhet som inkluderar brukares perspektiv.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att identifiera betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar för deras egen belastning och bedömning av dels hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina medarbetare dels brukares självbestämmande. Detta kommer att undersökas utifrån följande frågeställningar:

1. Hur upplever chefer, med olika organisatoriska förutsättningar, styrningskrav och egen hållbarhet?
2. Hur arbetar chefer med olika organisatoriska förutsättningar med att stärka det psykosociala säkerhetsklimatet?
3. Vilken betydelse har chefers upplevda brister i styrning och resurser för deras egen hållbarhet (överbelastning)?
4. Vilken betydelse har chefers upplevda brister i styrning och resurser och egen hållbarhet för hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina medarbetare?
5. Vilken betydelse har chefers upplevda brister i styrning och resurser och egen hållbarhet för hur de kan organisera för att möta brukares självbestämmande?

## 1.2 Avgränsningar

Det finns olika perspektiv på förutsättningar som påverkar hållbart ledarskap. Denna studie kommer att fokusera på de perspektiv som rör personer och funktioner: chefer, medarbetare



och brukare, samt förutsättningar i organisationen och i ledarfunktioner. Äldreomsorgen och det värdeskapande ledarskapet är i första hand till för brukare av äldreomsorgen, möjligheter att möta brukares självbestämmande är en del av chefsuppdraget och kan tänkas påverkas av chefers organisatoriska förutsättningar såväl som deras upplevda egna överbelastning. Medarbetarna är de som är påverkade av det direkta chefs- och ledningsuppdraget. Chefer kan förstås som redskapet för ett värdeskapande ledningsarbete, varför de är en betydelsefull aktör i sammanhanget. Denna studie avser att undersöka de organisatoriska förutsättningarna att föra ett värdeskapande ledningsarbete såväl som att kunna uppfylla sina åtaganden gällande systematiskt arbetsmiljöarbete.

## 2. Bakgrund

Den offentliga sektorn har genomgått stora förändringar de senaste decennierna där kostnadseffektivitet varit en av de drivande faktorerna bakom omfattande omstruktureringar. Införande av privata aktörer inom äldreomsorgen har gjort verksamheten konkurrensutsatt, därmed ökat kraven på effektivitet, kostnadsbesparingar och kvalitet. Även förväntningar på en ökad brukarmedvetenhet och ett nära ledarskap har inneburit utmaningar för äldreomsorgen, varför första linjens chefer spelar en viktig roll i utvecklingen av en äldreomsorg av god kvalitet (Dellve & Wolmesjö 2016). Första linjens chefer avser de chefer som befinner sig närmast verksamheten och står för det operativa ledarskapet. Deras arbetsuppgifter rör ofta ansvar för verksamhet, budget och personal men omfattar även övervakande av vårdkvalitet, verksamhetsutveckling och personalfrågor (Thelin & Wolmesjö 2014). New Public Management (NPM) infördes i vårdsektorn vilket medförde en decentraliserad organisation som skulle styras med marknadsliknande principer med fokus på prestation. Krav ställdes att den offentliga sektorn skulle erbjuda samma tjänster, med likvärdig kvalitet men med färre resurser (Corin 2016). NPM mötte dock kritik och motreaktioner bland chefer och professionella då det inneburit minskade resurser och administrativt stöd, vilket i sin tur fått konsekvenser för både arbetsmiljö och patientsäkerhet (Thelin & Wolmesjö 2014). Från missnöjet mot NPM utvecklades en annan trend - värdebaserad styrning - som ska svara mot flera av de problematiker som uppstått. Bland annat ska kostnadsfokusering öka inom äldreomsorgen samtidigt som vården ska bli mer personcentrerad i form av ökad brukarmedverkan (Dellve & Wolmesjö 2016). Tre principer har föreslagits för att guida värdebaserad vård: fokus på värde för brukaren; organisering av arbete runt brukarens behov (utifrån anställda och chefer inom äldreomsorgens perspektiv); kostnader relaterade till resultat. Idén är att planera verksamheten utifrån brukarens behov och skapa så mycket värde som möjligt (Erichsen Anderson, Bååthe, Wikström & Nilsson 2015), samtidigt som generella organisatoriska värderingar och förutsättningar inkluderas

(till exempel balanserad ekonomi och en hållbar arbetsmiljö) (Dellve & Wolmesjö 2016).

Utöver de organisatoriska förutsättningarna för första linjens chefer att kunna leverera god kvalitet inom äldreomsorgen så skyddas brukare av lagar och föreskrifter. Grundstenen för äldreomsorgens värdegrund utgörs av Socialtjänstlagen (SFS 2001:453) som anger följande:

”Samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människors ekonomiska och sociala trygghet, jämlikhet i levnadsvillkor och aktiva deltagande i samhällslivet. Socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskilda och grupper egna resurser. Verksamheten ska bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet”  
(SoL 1 kap. 1 §).

Brukare är en benämning av de som verksamheten är till för och definieras av Socialstyrelsen (2013) som en ”person som får, eller som är föremål för en utredning om att få, individuellt behovsprövade insatser från socialtjänsten”. Det finns en rad lagar utformade för att skydda brukare som chefer inom äldreomsorgen måste ta hänsyn till. Brukaren ska ha möjlighet att vara delaktig i utformande av stöd och service (SoL 3 kap. 5 §) och äldreomsorgen ”ska inriktas på att äldre får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande (värdegrund)” (SoL 5 kap. 4§). I enlighet med Socialtjänstlagen (5 kap. 5§) ska brukare ha möjlighet att, så långt det är möjligt, delta i planerande och utförande av när och hur stöd i boendet ska ges. Socialtjänstlagen (3 kap. 3 §) stipulerar även att det ska finnas personal med lämplig erfarenhet och utbildning för utförande av socialtjänstens uppgifter, samt att kvaliteten i verksamheten ska utvecklas och säkras på ett systematiskt och fortlöpande vis.

### 3. Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

Detta avsnitt ämnar belysa teorier och tidigare forskning som behandlar social hållbarhet i förhållande till arbetsliv och ledarskap. Det kommer även att belysa organisatoriska förutsättningar inom äldreomsorgen samt den psykosociala arbetsmiljön och det psykosociala säkerhetsklimatets betydelse för chefers möjligheter att arbeta med systematiskt arbetsmiljöarbete och avslutas med en sammanfattning.

#### 3.1 Social hållbarhet

Social hållbarhet skiljer sig från ekologisk hållbarhet då människor har förmågan att anpassa

sig till en miljö och även tillta förebyggande åtgärder och utveckla personliga resurser som hjälper dem hantera framtida utmaningar. Resurser används för att hantera och agera i omvärlden, de kan vara egenskaper såväl som redskap för att uppnå mål. Ett hållbart arbete är således arbete som främjar utveckling av personliga resurser som är grundläggande för anställdas förmåga att arbeta (Kira, van Eijnatten & Balkin 2010). Genom att bygga upp hållbara system görs verksamheter mer elastiska och anpassningsbara mot påfrestningar och undviker därmed risken att förlora grundläggande funktioner. Det handlar om att kunna integrera intressen som rör kvalitet, arbetsmiljö och hur verksamheten på ett effektivt sätt brukar sina resurser (Docherty, Kira & Shani 2009).

För att individer och organisationer ska ha möjlighet att anpassa sig till förändrande omständigheter krävs organisatorisk hållbarhet, vilket kan ses som förmåga att bevara resurser i arbetsmiljö och arbetsförhållanden och samtidigt kunna skapa och utveckla långsiktigt goda resultat. Den organisatoriska hälsan påverkas i sin tur av hur organisationen hanterar konkurrerande värden mellan individ och arbetsorganisation (Orvik & Axelsson 2012). I offentlig sektor har omfattande och frekventa omorganisationer visat sig ha negativa effekter på psykosociala arbetsförhållanden. Antalet sjukskrivningar tredubblades mellan åren 1997 och 2003, vilket Härenstam och MOA Research Group (2005) menar inte kan bero på förändringar i individuella riskfaktorer, attityder, livsstil eller arbetsförhållanden på lokala arbetsplatser, utan förklaring måste sökas i underliggande, strukturella förhållanden.

Hur arbetet är utformat påverkar anställdas välmående och prestation, det kan ha resursutvecklande egenskaper, men det kan även konsumera de personliga resurserna om arbetsbelastningen är för hög (Kira, van Eijnatten & Balkin 2010). Demerouti, Nachreiner, Bakker och Schaufelis (2001) studie visar att risken för utbrändhet ökar om arbetsbelastningen är för hög och resurserna bristfälliga, detta oberoende av yrke.

Ett arbete som kontinuerligt förändras ställer högre krav på de som utför arbetet och blir således mindre hållbart om arbetstagaren inte har de nödvändiga resurserna för att kunna möta dessa krav (ibid). Hög arbetsbelastning präglas av stressorer som beskrivs som externa faktorer som kan påverka en individ i en positiv eller negativ riktning beroende på individens förmåga att hantera en given situation. Stressorer spelar även roll för anställdas välmående, då arbetets utformning påverkar motivation, arbetstillfredsställelse och upplevd självförmåga (ibid). Detta stöds även av Orvik och Axelsson (2012) som menar att arbetsmiljöer som erbjuder mycket resurser främjar viljan att dedikera sina ansträngningar och förmågor åt arbetsuppgiften. Uppdrag och organisatoriska mål är mer troliga att uppfyllas på ett framgångsrikt sätt om det finns tillgång till stöttande kollegor och feedback från överordnade.

### 3.2 Organisatoriska förutsättningar inom äldreomsorgen

Organisatoriska förutsättningar för ledarskap kan ha betydelse för hur chefer upplever och kan hantera sitt chefsuppdrag. Ett gott första linjens chefskap har, i sin tur, lyfts fram som en viktig del av förbättrandet av personalens situation samt utveckling av god kvalitet inom äldreomsorgen (Thelin & Wolmesjö 2014). År 2014 fanns det drygt 5000 första linjens chefer inom äldreomsorgen som gemensamt ansvarade för drygt 225 000 omsorgsarbetare. Kontrollspann är en organisatorisk förutsättning som tidigare har undersökts utifrån hur stort antal medarbetare chefer kan ansvara för med bibehållen effektivitet, där studier visat på att 8-12 medarbetare var optimalt. Om chefen hade fler än 15 medarbetare krävdes en god kontakt och stöd från överordnad chef (Dellve & Wolmesjö 2016). En studie utförd av Dellve, Jutengren och Ahlborg (2013) undersökte betydelsen av kontrollspann, chefsposition och chefserfarenhet i förhållande till hälsa, stress, symptom och arbetsförmåga. Studien fann att chefer på en högre position rapporterade en högre grad av energi, men att det i övrigt inte fanns några signifikanta skillnader mellan kontrollspann, position och erfarenhet. Vad som dock framhålls är sambandet mellan chefers stödresurser och egen hållbarhet när kontrollspannet överstiger 30 underställda medarbetare. Externa stödresurser tillsammans med stöd från medarbetare och ledning har betydelse för stress och hälsa bland chefer (ibid). Strömgård, Berntson, Dellve, Härenstam, Skagert, Pousette & Wallin (2013) menar att chefer med fler än 30 medarbetare i högre grad upplever chefsspecifika stressorer, till exempel betungande rollkrav, överbelastning och stress i arbetet. Enligt Thelin och Wolmesjö (2014) rapport ansvarar varje chef i äldreomsorgen för cirka 50 personer. Utöver det stora antalet underställda medarbetare så präglas första linjens chefers uppdrag av sina förutsättningar att stödja och styra sina medarbetare på distans. Antonsson (2013) menar att en samlad personalstyrka bidrar till en mer förutsägbar tillvaro med möjligheter att planera och kommunicera med omsorgsarbetare. Då en stor del av omsorgen sker i brukares hem innebär det att medarbetare befinner sig på spridda platser, vilket i sin tur försvårar planering och kommunikation med medarbetare (ibid).

Även ägarförhållande är en organisatorisk förutsättning som diskuterats inom äldreomsorgen. Det blev en fråga under 90-talet då kommuner, genom kommunallagen (1991:900) fick möjlighet att lägga ut verksamhet på privata aktörer. Privatiseringen av äldreomsorgen har varit nära sammankopplad med ökade krav på effektivitet, nedskärningar av offentliga medel och styrningsideal som går i linje med NPM, vilket, enligt Dellve och Wolmesjö (2016), kan antas ha betydelse för chefers upplevelser av sina möjligheter att ha ett värdebaserat ledarskap. I en studie utförd av Höckertin (2007) undersöktes skillnader i psykosociala arbetsförhållanden, lednings- och kontrollstrategier, samt förutsättningar för ledarskap mellan olika ägarformer.

Höckertin (2007) menar att många av olikheter försvinner när man jämför olika typer av ägarform i en typ av verksamhet, till exempel vård. Organisationer inom omsorg karaktäriseras av formaliserade processer, användning av mätinstrument för att kontrollera prestation kvantitativt, samt omfattande interaktion med kunder/klienter både i privat och offentlig verksamhet. De har även höga krav, stramt med ekonomiska resurser, omfattande administrativt arbete och anställda som upplever låg kontroll (ibid).

Thelin och Wolmesjö (2014) konstaterar att första linjens chefer inte ges förutsättningar att kunna uppnå målen gällande god kvalitet inom äldreomsorgen då förväntningar på ledarskapsmetoder och hur verksamhetsmålen ska nås skiljer sig mellan ledning och medarbetare. Ledningen efterfrågar lösningar från medarbetarnas håll för de problem som uppstår i spänningar mellan mål, budget och arbetsvillkor som finns i verksamheten, medan medarbetarna kräver att ledningen tar sitt ansvar för verkställande av de mål och den budget som de fastställt på högre nivå. Detta understöds även av Höckertins (2007) studie som indikerar att det finns en hel del frihet inom de givna ramverken för medarbetare, vilket visar på decentralisering av de operativa ansvaret medan alla beslut gällande resurser avfattas av ledningen (ibid). Detta resulterar i att första linjens chefer "kommer i kläm" mellan förväntningar ovanifrån och nedifrån. Behovet för rimliga arbetskrav som kan uppnås inom utsatt arbetstid är stort bland första linjens chefer, konstaterar Thelin och Wolmesjö (2014). Författarna belyser att de organisatoriska förutsättningarna och arbetsvillkoren påverkar chefskapet, vilket i slutändan påverkar förutsättningarna för en god arbetsmiljö för medarbetarna såväl som möjligheten att leverera äldreomsorg av god kvalitet (ibid).

Enligt Bergman (2009) är god vård den som utförs av kompetent personal som värnar om relationen mellan brukare och omsorgsgivare och som främst ser till brukarens behov och intressen. Detta har blivit ett problem inom äldreomsorgen då, utöver den åldrande befolkningen, andelen yngre och yrkesverksamma minskar (Dellve & Wolmesjö 2016). Tillgången till kompetent personal minskar på de mindre orterna då många väljer att flytta från landsbygden in till de större städerna. Det får i sin tur effekter för den framtida äldreomsorgen då allt fler brukare idag väljer att bo hemma med hemtjänstinsatser framför att flytta till äldreboenden. Nedskärningar i den offentliga vården och omsorgen tillsammans med brist på personal har medfört att trycket på anhörigas deltagande i omsorgsarbetet ökat (ibid). Socialtjänstlagen betonar vikten av kvalitet i förhållande till brukarens behov och intressen, men som första linjens chef rör det även medvetenheten om att kvalitet är ett flerdimensionellt begrepp där kvalitet ska kunna omsättas i praktik såväl som verksamheten ska uppnå mål gällande budget och arbetsmiljö (Thelin & Wolmesjö 2014). Ledningen och de organisatoriska ramarna prä-

lar förutsättningarna för samspelet mellan brukare och omsorgsgivare och den kvalitet som äldreomsorgen får (Bergman 2009). En ökad arbetstakt för chefer och medarbetare såväl som hög sjukfrånvaro och personalomsättning (Dellve & Wolmesjö 2016) kan således påverka både relationen mellan brukare och omsorgstagare, men även brukarens inflytande över sin vård och omsorg (Thelin & Wolmesjö 2014). Thelin och Wolmesjö (2014) konstaterar dock att det finns förhållandevis lite forskning vad gäller arbetsvillkorens inverkan på första linjens chefers arbete för god kvalitet inom äldreomsorgen.

### 3.3 Hållbart ledarskap

Social hållbarhet i arbetslivet innefattar ledarskapets påverkan på det sociala klimatet på en arbetsplats (Skakon, Guzman, Borg & Nielsen 2010). Ett hållbart ledarskap, enligt Docherty, Kira och Shani (2009), handlar om att stärka och skapa förutsättningar som ökar resurser för hållbarhet, men också hantering av förhållande som är belastande. I en översiktsstudie utförd av Skakon et al (2010) sammanställdes forskning kring den påverkan som chefer och ledarskap har på anställdas stress och emotionella välmående. De fann visst stöd för att chefers stress och emotionella välmående är samhörande med anställdas stress och emotionella välmående. De fann även att anställdas stress och emotionella välmående påverkas av ledarskapsbeteende, relationen mellan chef och anställda, samt specifika ledarskapsstilar (ibid). Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette och Ahlborg (2008) menar att chefer ofta försöker hantera stress genom att agera stötdämpare mellan ledning och underställda medarbetare. Chefskap i offentlig social service präglas av kontinuerlig förändring både avseende strukturering av arbete och tillgång till kompetent personal. Strukturering av arbete används för att hantera organisatorisk och social förändringen, samt öka effektivitet och minska stress genom bland annat specifika mål och tydliga arbetsprocesser (ibid). Skakon et als (2010) studie visar att strukturerande av viktiga basförhållanden i arbetsmiljön möjliggör kontroll och en känsla av delaktighet bland medarbetare och kan även påverka vid särskilt pressade och utsatta situationer då det möjliggör återtagande av kontroll.

Ökade krav på effektivitet, engagemang och anpassningsförmåga kan uppfattas som stressorer bland medarbetare, som chefer i sin tur försöker stabilisera genom att skapa ett stöttande, tillförlitligt och säkert arbetsklimat (Skagert et al 2008). Skakon et al (2010) menar att det sociala klimatet kan påverka arbetstillfredsställelse, motivation, engagemang och prestation, som i sin tur har inverkan på hälsa och välbefinnande. Dock uttrycker författarna att det finns lite forskning gällande hur ledares stress och emotionella välmående påverkar anställda och förhållandevis lite kunskap om dynamiken av stress mellan individer. Skagert et al (2008) menar

även att det saknas kunskap kring vilka strategier chefer tillämpar för att hantera sin egen och underställda medarbetares psykosociala miljö på ett gynnsamt sätt för bägge parter. Chefsarbetet påverkas av krav och tillgång till resurser, och i sin tur hållbarhet och motivation. Organiserade stödresursernas tillsammans med överordnades stöd, intresse och engagemang påverkar chefers förutsättningar för framgångsrikt och hållbart ledarskap (Dellve & Wolmesjö 2016; Corin 2016). Dellve och Erikssons (2016) studie visar att en balans mellan utmanande krav och resurser i arbetet kan leda till ett stärkt arbetsengagemang om det finns goda resurser att klara av dem, till exempel målytdlighet, återkoppling samt tillit och förtroende från överordnade. Detta stöds av Dellve, Skagert och Vilhelmssons (2007) studie som visar att arbetsnärvaron är högre när det finns tydliga mål och balanserade krav från ledningen. Krav som upplevs orimliga leder ofta till negativ stress och därmed en negativ inverkan på hälsan (Dellve & Eriksson 2016). Långsiktig utsatthet av stress, rollkonflikter och brist på stöd riskerar att resultera i negativa konsekvenser för deras välmående, ledarskap och utförande av arbetsuppgifter (Lundqvist 2013; Demerouti et al 2001). Skakon et als (2010) studie visar att negativa ledarskapsbeteenden tenderar att uppvisas i situationer där chefer är stressade, vilket i sin tur kan leda till sämre relationer mellan chefer och anställda. Två av de undersökta studierna visar även samband mellan chefers utbrändhet och anställdas (ibid).

Chefer som är överbelastade riskerar att vara ett otillräckligt stöd för sina medarbetare. Den dagliga driftens säkerhet och smidighet präglas av närhet och tillgänglighet mellan chef och medarbetare, dels för att bygga och upprätthålla tillit men även för att minska exponering av stressorer (Skagert et al 2008). Chefers tillgänglighet påverkas av styrningskrav från ledningen och får ofta prioritet framför relationen mellan chef och medarbetare. Paradoxalt nog så har strategier för att hantera organisatoriska förändringar, krav från olika nivåer och samtidigt bibehålla förtroende i sin roll lett till ytterligare en dimension av stress för den individuella chefen såväl som hans underställda medarbetare (ibid). Tillgång till strategier och åtgärder för att få stöd och kanalisera problem uppåt och nedåt i organisationen visade sig dock otillräckliga i Skagert et als (2008) studie, vilket delvis härleds till att chefer försöker undvika att skapa "onödig" stress och oro bland medarbetare och överordnade chefer.

I Lundqvists (2013) avhandling visas att chefers hälsa, ledarskapsbeteenden och psykosociala arbetsförhållanden har en ömsesidigt inverkan relation. En god psykosocial miljö kan generera ett ökat välmående hos chefer som i sin tur har bättre förutsättningar att uppvisa fördelaktiga ledarskapsbeteenden, vilket följaktligen genererar en bättre psykosocial miljö för de anställda (ibid). Detta stöts av Skakon et als (2010) översiktsstudie som fann ett samband mellan stöttande ledare och låga stressnivåer bland anställda, färre fall av utbrändhet, högre

arbetstillfredsställelse och positivt emotionellt välmående. Ett sätt att säkra hållbarhet bland chefer är att förse dem med goda psykosociala arbetsförhållanden tillsammans med rimliga krav och tillräckliga resurser, menar Corin (2016). Corins (2016) studie visar dock att det är otillräckligt att enbart öka resurser, då de enbart kan kompensera för krav till en viss nivå. I de organisationer och positioner där arbetskraven är mycket höga kan det vara bättre att, i ett preventivt syfte, minska på kraven, snarare än att öka resurserna. Krav kan vara fördelaktiga men kan snabbt bli stressorer (ibid).

### 3.4 Psykosociala arbetsförhållanden

Termen *psykosocial miljö* introducerades på 50-talet av psykiatrikern Erik H. Erikson som definierade det som förhållanden i den mänskliga miljön och kulturen som är relevanta för individens mentala hälsa och utveckling (Erikson 1959). Mot bakgrund av den definition kan den psykosociala arbetsmiljön förstås som de arbetsförhållanden som är relevanta för den anställdes mentala hälsa och utveckling och diskuteras ofta utifrån balans (Corin 2016). Job demand-resources, översatt till krav-resurs, modellen utgår ifrån att alla yrken kan ha specifika risker associerade med stress som kan delas in i två kategorier - krav och resurser. Modellen är applicerbar i olika yrkesgrupper oavsett vilken typ av krav och resurser som finns i det specifika yrket (Bakker & Demerouti 2007), då den tar hänsyn till fler aspekter av arbete, krav och resurser relaterade till anställdas välmående (Bakker, Demerouti, de Boer & Scahufeli 2003)

Krav definieras som de ”fysiska, psykologiska, sociala eller organisatoriska aspekterna av ett arbete som kräver bibehållen fysisk eller psykologisk ansträngning eller färdighet och därmed kan associeras med viss fysiologisk och/eller psykologisk kostnad” (översatt från engelska Bakker & Demerouti 2007:312). Som exempel nämns hög press, en sämre fysisk miljö och emotionellt krävande möten med klienter. Krav är inte nödvändigtvis negativt men kan resultera i stress om den anställda saknar möjlighet till återhämtning. Resurser avser fysiska, psykologiska, sociala eller organisatoriska aspekter av arbetet som: kan brukas i syfte att uppnå mål; minskar krav och de fysiologiska och psykologiska kostnader som kraven medför; stimulerar personlig utveckling, lärande och tillväxt (ibid). Resurser kan antingen ha en inneboende roll i motivation för att de främjar tillväxt, utveckling och lärande, eller en yttre roll i att de är instrumentella i måluppfyllelse. De kan befinna sig på organisatorisk nivå, i sociala relationer, i organisering av arbete och på uppgiftsnivå (Bakker & Demerouti 2007).

Krav-resursmodellen kan kopplas till Demerouti, Bakker, Nachreiner och Shaufelis (2001)



studie om utbrändhet. Studien visar att utbrändhet innefattar två processer: kontinuerlig överbelastning som slutligen leder till utmattning; och resursbrist som försvårar möjligheten att möta kraven vilket riskerar leda till tillbakadragande beteende och slutligen urkoppling. Utmattning och urkoppling är separerade men korrelerade faktorer och är i huvudsak lika, oberoende av yrkesgrupp vilket indikerar en gemensam struktur. Utmattning och urkoppling kan vara resultat av betungande krav, även om kraven skiljer sig mellan yrken. Studien visar på att utvecklingen av symptom på utbrändhet bestäms av specifika konstellationer av arbetsförhållanden (ibid). När kraven är höga upplevs en ökad utmattning, men inte nödvändigtvis urkoppling. När det råder resursbrist är risken för urkoppling större. I arbeten där kraven är höga och resurserna bristfälliga är risken större för både utmattning och urkoppling. Utbrändhet är det tillstånd där både utmattning och urkoppling uppvisas samtidigt, menar Demerouti et al (2001). Urkoppling är alltså inte ett resultat av utmattning, utan av bristfälliga resurser. Det är dock sannolikt att utmattning utvecklas snabbare då det finns en ökad känslighet för krav på grund av resursbrist (ibid).

### 3.5 Psykosocialt säkerhetsklimat

Hur organisationer arbetar med psykologisk hälsa och prioriterar sina anställdas välmående kan återfinnas i policys, praktiker och procedurer. Psykosocialt säkerhetsarbete är viktigt dels i teori, men även praktik då det fyller ett kunskapshål i litteraturen kring säkerhetsklimat och arbetsrelaterad stress (Dollard & Bakker 2010). Teorin fokuserar på de psykosociala aspekterna av arbetet snarare än de fysiska riskerna. Den bygger vidare på teorier om organisatorisk hälsa som belyser det organisatoriska klimatets betydelse för arbetsutformning, som i sin tur påverkar den psykiska hälsan (Dollard, Opie, Lenthall, Wakerman, Knight, Dunn, Rickard & MacLeod 2012).

Det psykosociala säkerhetsklimatet kan kopplas till systematiskt arbetsmiljöarbete, som föreskrivet av Arbetsmiljöverket (2001:1), ämnar genom undersökning, genomförande och uppföljning av verksamheten förebygga ohälsa och olycka i arbete och främja att en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Eriksson (2011) undersöker i en kvalitativ studie hälsofrämjande ledarskap som arbetar aktivt och engagerat för att skapa en arbetsplatskultur som främjar hälsa och kan förstås som en del av säkerhetsklimatet. En hälsofrämjande arbetsplatskultur innefattar värderingar som motiverar anställda att ta del av den systematiska utvecklingen av den fysiska och psykosociala arbetsmiljön och används som strategi för att minska antalet sjukskrivningar (ibid). Enligt Frick (2014) så kan systematiskt arbetsmiljöarbete struktureras på tre nivåer. Nivå ett är procedurer som rör organisering av rutiner, arbetsfördelning, riskbe-

dömning, samt handlingsplaner och uppföljning. Nivå två rör bemyndigande av aktörer som handlar om att integrera det systematiska arbetsmiljöarbetet i den dagliga driften erbjuda anställda möjlighet att delta, samt att förse verksamheten med tillräckliga resurser, tid och kompetens för arbetsmiljöarbetet. Den tredje nivån rör hur ledningen kontrollerar för reducering av risker, att det systematiska arbetsmiljöarbetet täcker alla relevanta fysiska, psykiska och sociala aspekter av verksamheten samt att policys utvärderas årligen och förbättras om nödvändigt (ibid).

Dollard och Bakker (2010) menar att psykosocialt säkerhetsklimat är en resurs som påverkar arbete både i form av krav och resurser. Det psykosociala säkerhetsklimatet reflekterar den högsta ledningens engagemang och delaktighet i stressförebyggande åtgärder, det kommunicerar ledningens värdering av psykisk hälsa och säkerhet i arbetet. I organisationer med högt psykosocialt säkerhetsklimat arbetar chefer för att skydda och förbättra anställdas psykiska hälsa via policys, praktiker och procedurer som påverkar arbetsförhållanden (Dollard et al 2012). Frick (2014) undersöker och sammanställer i en översiktsstudie hur implementeringen av systematiskt arbetsmiljöarbete sker i organisationer utifrån 270 studier. Resultatet visar på att majoriteten av arbetsgivare implementerar systematiskt arbetsmiljöarbete på den första nivån, det vill säga att det finns procedurer tillgängliga, men menar att det sällan är heltäckande. Chefer upplever ofta att det saknas tid specifikt tilldelat för det systematiska arbetsmiljöarbetet, vilket Frick (2014) menar visar på att den högsta ledningen inte prioriterar yrkesmässig säkerhet och hälsa tillräckligt för att fokusera första linjens chefer på de specifika uppgifterna kopplade till arbetsmiljöarbete. Dock lyfts även fram att det finns stor spridning över hur arbetsgivare implementerar det systematiska arbetsmiljöarbetet i sin verksamhet, från organisationer med höga ambitioner till de som försummar det helt (ibid). Även Erikssons (2011) studie visar att det ofta saknas tid för implementering av hälsofrämjande arbete, vilket visar på att hälsofrämjande ledarskap behöver behandlas på en högre administrativ nivå än av första linjens chefer på de enskilda enheterna.

Enligt Dollard och Bakker (2010) är det troligt att ett bristande säkerhetsklimat kan leda till dåligt utformade arbetsuppgifter och arbetskrav. Högre stressnivåer kan uppstå på grund av brist på handlingsvägar utformade för att upprätthålla hanterbara arbetskrav. Det kan till exempel röra sig om procedurer att rapportera överbelastning eller utmattning (ibid). Delle, Skagert och Eklöfs (2008) studie visar bland annat att förekomsten av rapporterade arbetsskador är högre i organisationer med välstrukturerat systematiskt arbetsmiljöarbete. Studien undersöker vikten av systematiskt arbetsmiljöarbete i förhållande till strukturering och rutiner, förekomsten av arbetsskador samt långvarig arbetsnärvaro bland anställda inom hemtjänsten.

Resultatet visar att förekomsten av långvarig arbetsnärvaro (dvs lägre grad av sjukskrivning) var högre där det fanns välorganiserad struktur och rutin för systematiskt arbetsmiljöarbete; där det fanns policys, mål och handlingsplan tillsammans med fördelade resurser och rutiner relaterade till personalens inflytande. Rapportering av arbetsskador kan vara ett funktionellt redskap för att stimulera utvecklingen av effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete och förbättra arbetsmiljön samt hållbar arbetsförmåga (ibid).

Dollard et al (2012) undersöker i en studie om det psykosociala säkerhetsklimatet är föreliggande för arbetets egenskaper och psykologisk anspänning. Studien undersöker psykosocialt säkerhetsklimat som en ”orsak till orsakerna” bakom sämre arbetsförhållanden och psykologisk anspänning. På individnivå fann de att krav, kontroll och stöd, tillsammans med psykologisk anspänning på arbetsplatsen hade betydelse; den individuella upplevelsen av utmattning och ohälsa kunde prediceras av det organisatoriska klimatet och arbetsförhållanden (ibid). Dollard och Bakker (2010) menar att i organisationer med ett högre säkerhetsklimat kan förmågan att hantera sin belastning alltså minska effekten som arbetskraven medför. Studien visar att organisationer med högre psykosocialt säkerhetsklimat förmildrade arbetskravens påverkan på den psykiska hälsan. Ledningen sätter ton för det organisatoriska klimatet och utgör därför en viktig roll i etablerande av prioriteringar och resursplacering (ibid). Detta kan stödjas av Höckertins (2007) studie som visar att de organisationer där tid funnits åt strategiskt arbete, ekonomisk planering och budget, tillsammans med gott om resurser för stöd inom organisationen resulterade i bättre arbetssituation för första linjens chefer. Ledningens förutsättningar, balansen mellan krav och resurser, påverkar chefernas handlingsfrihet vilket spelar roll för de anställdas arbetsförhållanden (ibid). En ledarstil som stöttar psykologiskt välmående bland anställda skulle innebära att ge anställda kontroll över sin arbetstimmar och metoder, samt frihet att utveckla nya kunskaper och färdigheter (Dollard & Bakker 2010). Detta, menar Dollard och Bakker (2010), skulle skapa fler resurser över tid, med ökade resurser medföljer ett ökat engagemang, då anställda som upplever att deras arbetsplats värnar om deras välmående genom adekvat resursfördelning är mer benägna att vara motiverade och engagerade.

Dollard et al (2012) menar att arbete och implementering av psykosocialt säkerhetsklimat kräver vilja från ledningen, fackligt stöd, överskott i kapacitet och/eller finans samt anställdas välvilja. Det kräver sociala kontrollsystem på högre nivå för att kunna utveckla väl samordnade policys, praktiker och procedurer som ämnar skydda anställdas psykiska välmående (ibid). Frick (2014) menar att det ofta finns tillgängliga policys, men att det saknas specifika mål för att vägleda det praktiska arbetsmiljöarbetet, vilket även försvårar uppföljning. Bristen

på kontroll att det systematiska arbetsmiljöarbetets effektivitet resulterar i en begränsad implementering. Större organisationer tenderar att delegera det systematiska arbetsmiljöarbetet neråt i organisationen, till första linjens chefer. Med begränsade mål, resurser, uppföljning och stöd resulterar det i att implementeringen sällan når djupare än den första nivån (ibid). Eriksson (2011) menar att kontextuella ledarskapsförhållanden måste tas hänsyn till. Chefer inom den offentliga sektorn möter ofta begränsade resurser och kräver stöd från övre organisatoriska nivåer för att kunna hantera sitt chefsuppdrag att utveckla den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Dollard et al (2012) menar att hög personalomsättning är en indikator på bristande utbildning för cheferna som i sin tur ska leda medarbetare som inte är förberedda för sitt arbete. Ett starkare psykosocialt säkerhetsklimat kan leda till mer hållbara produktivetsmål då ett förbättrat system kan underlätta hanteringen av krav som upplevs som oväntade eller okontrollerbara (Dollard et al 2012; Dollard & Bakker 2010).

### 3.6 Sammanfattning tidigare forskning och teoretiska hållpunkter

Den tidigare forskningen visar att hållbart arbete präglas av förmågan att kunna tillämpa, utveckla och anpassa resurser på ett sådant sätt att det gynnar både verksamhet och individ. Genom att integrera intressen som rör kvalitet, arbetsmiljö och effektivitet kan verksamheter bli mer elastiska och därmed anpassningsbara (Kira, van Eijnatten & Balkin 2010; Docherty, Kira & Shani 2009). Organisatorisk hållbarhet handlar om att kunna bevara resurser i arbetsmiljö och samtidigt skapa långsiktigt goda resultat (Orvik & Axelsson 2012). Omfattande och frekventa omorganisationer har haft negativa effekter på de psykosociala arbetsförhållandena och sjukskrivningar har ökat markant i offentlig sektor (Härenstam & MOA Research Group 2005). Äldreomsorgen har präglats av stora förändringar avseende styrningsideal och praktiker. Kontrollspann och ägarform är organisatoriska förutsättningar som spelar roll för chefernas möjlighet att utföra sitt chefsuppdrag. Thelin och Wolmesjö (2014) konstaterar dock att första linjens chefer inte ges förutsättningar att uppnå mål då krav och förväntningar skiljer sig mellan ledning och medarbetare. Arbetsvillkoren för första linjens chefer påverkar även förutsättningarna att kunna uppnå en god arbetsmiljö såväl som möta förväntningar avseende vårdkvalitet. Arbetets utformning spelar roll för den anställdes välmående - hög arbetsbelastning och bristfälliga resurser ökar risken för utbrändhet (Demerouti et al 2001) medan arbetsmiljöer som erbjuder mycket resurser, stöd från kollegor och feedback från överordnade främjar engagemang och ökar sannolikheten att organisatoriska mål uppnås på ett framgångsrikt sätt (Orvik & Axelsson 2012). Detta kan förstås genom krav-resursmodellen. Hållbart ledarskap är det som stärker och skapar förutsättningar för hållbarhet och hanterar förhållanden som är belastande (Docherty 2009). I Skagert et als (2008) studie syns att första linjens

chefer tar en stötdämpande roll mellan ledning och underställda medarbetare i syfte att hantera spänningar mellan styrningskrav och medarbetares förväntningar. Skakon et als (2010) visar att strukturerande av viktiga basförhållanden i arbetsmiljön spelar roll för medarbetares känsla av kontroll och delaktighet. Även chefsarbete påverkas av krav och tillgång till resurser, vilket i sin tur påverkar deras motivation och hållbarhet. Lundqvist (2013) menar att psykosociala arbetsförhållanden, chefers hälsa och chefskap har ömsesidig påverkan. Överbelastning, brist på stöd och rollkonflikter kan således få en negativ inverkan på den psykosociala arbetsmiljön för medarbetare. Detta stöds även av Skakon et als (2010) studie som visar på samband mellan ledares och anställdas utbrändhet. Chefers möjligheter att vara stöd för medarbetare påverkas av deras tillgänglighet och närvaro, som i sin tur påverkas av styrningskrav som ofta får prioritet framför relationen mellan medarbetare och chef. Det råder avsaknad av strategi för chefer att hantera och kanalisera problem mellan nivåer i organisationen vilket utgör ytterligare en stressfaktor (Skagert et al 2008). Rimliga krav tillsammans med tillräckliga resurser anges som ett sätt att säkra hållbarhet bland chefer (Corin 2016).

Det psykosociala säkerhetsklimatet avser policys, praktiker och procedurer som ämnar skydda anställdas psykiska hälsa och välbefinnande och vara en resurs för hållbart arbete (Dollard & Bakker 2010). Det kan kopplas till systematiskt arbetsmiljöarbete, föreskrivet av Arbetsmiljöverket, såväl som hälsofrämjande ledarskap. Implementering av det systematiska arbetsmiljöarbetet kan ske i tre nivåer. Frick (2014) menar dock att implementeringen sällan går förbi första nivån och blir därmed inte heltäckande avseende fysiska, psykiska och sociala risker. Andra och tredje nivåns implementering skulle innebära tillgång till tid och resurser avsett specifikt det systematiska arbetsmiljöarbetet, att det integreras i den dagliga driften med möjlighet för medarbetare att delta. Det skulle även innebära ett ökat engagemang från ledningen att kontrollera och reducera risker associerade med arbetet. Istället menar Frick (2014) att det systematiska arbetsmiljöarbetet lämnas åt första linjens chefer att sköta men med begränsat stöd och resurser för att kunna nå en djupare implementering som genomsyrar hela verksamheten. Även hälsofrämjande ledarskap, som avser skapa en arbetskultur som främjar hälsa och systematisk utveckling av den fysiska och psykologiska arbetsmiljön, tillägnas sällan den tid som krävs för en framgångsrik implementering (Eriksson 2011). Det psykosociala säkerhetsklimatet kan härledas till ledningens engagemang och prioriteringar, något som både Eriksson (2011) och Frick (2014) menar är otillräckligt. Dellve, Skagert och Eklöfs (2008) studie visar att välstrukturerat systematiskt arbetsmiljöarbetet ökat förekomsten av långvarig arbetsnärvaro samt rapportering av arbetsskador, vilket enligt Dollard och Bakkers (2010) teori kan förstås som tillgång till handlingsvägar för rapportering av ohälsa. Organisationer med högt psykosocialt säkerhetsklimat antas kunna leda till mer hållbara produktivitetsmål samt bättre

arbetsförhållanden och organisatoriskt klimat. Den tidigare forskningen har uttryckt brist på studier avseende hur god vårdkvalitet påverkas av arbetsvillkor för första linjens chefer (Theelin & Wolmesjö 2014), såväl som relationen mellan ledares och medarbetares stress och emotionella välmående (Skakon et al 2010). Det råder även viss avsaknad gällande studier om hur organisationer arbetar för social hållbarhet som inkluderar verksamhet, chefer och medarbetare i samma studie. Denna studie utgår ifrån chefer inom äldreomsorgen och undersöker hur de upplever styrningskrav, sin egen hållbarhet och deras förutsättningar att arbeta för att stärka medarbetares hållbarhet, såväl som brukares möjligheter till självbestämmande. Krav- och resursmodellen används för att förstå och förklara betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar för deras egen belastning, samt vilka möjligheter de har att fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina medarbetare dels brukares självbestämmande. Teorier om det psykosociala säkerhetsklimatet tillsammans med social hållbarhet ämnar undersöka vikten av en hälsosam psykosocial arbetsmiljö samt hållbart och stöttande ledarskap för möjligheten att uppnå goda arbetsförhållanden och bättre vårdkvalitet som svarar mot brukarnas behov. Genom att undersöka social hållbarhet ur ett bredare perspektiv som inkluderar både chefer, medarbetare och brukare bidrar studien till kunskapsområdet avseende förutsättningar för hållbarhet i äldreomsorgen.

## 4. Metod

Denna studie utgår ifrån en kvantitativ metodansats. En kvantitativ metod kan användas för att kartlägga och beskriva trender, mönster och beteenden i samhället (Bryman 2011), vilket lämpar sig för att behandla studiens syfte och frågeställningar då de ämnar identifiera och kartlägga betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar för deras egen belastning och bedömning av dels hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina underställda dels brukares självbestämmande.

### 4.1 Urval

Studien har utgått från en enkät insamlad i tidigare studie av värdebaserat ledarskap (se Dellve & Wolmesjö 2016). Enkäten har besvarats av chefer och ledare för äldreomsorgen i södra och västra Sverige som deltagit i en uppdragsutbildning för chefer inom äldreomsorg vid Högskolan i Borås under 2013-2015. Under höstterminen 2014 informerades utbildningens deltagare om forskningsprojektet och bjöds i samband med det in att delta i studien. Av samtliga respondenter var 96 procent kvinnor och 4 procent män. 65 procent var yngre än 45

år. 75 procent arbetade som första linjens chef, 11 procent arbetade på överordnad nivå och övriga 14 procent angav att de hade andra chefs- och ledningsuppdrag. Majoriteten av respondenterna arbetade i kommunal regi, cirka 12 procent av respondenter uppgav att de arbetade i privat äldreomsorg. 69 procent av respondenterna har fler än 30 medarbetare som de ansvarade för.

## 4.2 Datainsamling

Datainsamlingen skedde genom en webbenkät som bestod av flera validerade frågeinstrument och skickades ut till samtliga chefer som deltagit i uppdragsutbildningen. Totalt 406 deltagarna inbjöds att delta i en enkätstudie, varav 345 svarade vilket innebär en svarsfrekvens på 85 procent. Då enkäten var relativt omfattande gavs alternativet att svara på hela eller delar av enkäten. Cirka 70 procent svarade på de frågor som föreliggande studier analyserat. Påminnelser gick ut vid utbildningsträffar samt via mail vid två tillfällen. Enkäten var separerad från utbildningen, vilket deltagarna informerades särskilt om, samt att deras svar inte skulle kunna identifieras av enskilda lärare eller forskare, i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Enkäten kunde besvaras under november 2014 till och med andra veckan i januari 2015.

### 4.2.1 Enkätfrågor

Då studien utgått från redan insamlat material kommer nedan att presenteras hur enkäten utformats i dess olika frågeområden samt en ges utförlig beskrivning av de olika frågeinstrumenten som använts i denna studie. Enkäten bygger huvudsakligen på strukturerade frågor med fasta svarsalternativ. Enkäten innehöll 38 frågor indelade i fyra delar: bakgrundsfrågor; chefskap och etik; organisering, uppföljning och utveckling av verksamheten; samt ledarskapet: förutsättningar, strategier och utmaningar. Nedan presenteras de delar av enkäten som använts för denna studie.

### 4.2.2. Organisatoriska förutsättningar

För att behandla studiens syfte och frågeställningar valdes följande frågor:

- Ägarförhållanden: Privat eller kommunal äldreomsorg.
- Kontrollspann. Frågan löd: Hur många personer har Dig som närmaste chef? Svarsalternativen var 1–14 personer; 15–29 personer; 30–44 personer; 45–59 personer eller Fler än 60, i så fall ange hur många.

#### 4.2.3. Styrningskrav och egen hållbarhet

Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI) är ett chefs specifikt och förändringskänsligt frågeinstrument som utvecklats av forskare vid Institutet för stressmedicin samt avdelningen för Arbets- och miljömedicin vid Sahlgrenska akademien. Frågorna har utvecklats från resultat från kvalitativa studier om chefers arbete inom offentliga vårdorganisationer som involverat bland annat stress, behov av stöd i arbetet, och handlingsstrategier (Eklöf, Pousette, Dellve, Skagert & Ahlberg, 2010). Ur instrumentet valdes två index som rörde brister i styrning och fördelade resurser samt ett index som rörde chefers egen hållbarhet. Variablerna besvarades utifrån svarsalternativen: Stämmer mycket dåligt (1); Stämmer ganska dåligt (2); Stämmer i viss mån (3); Stämmer ganska bra (4); Stämmer mycket bra (5).

##### *Organisatoriska styrningsbrister*

Följande frågor ingick i indexet (cronbach alpha=0,74):

- Att beslut som tas längre upp i organisationen är mycket svåra eller omöjliga att genomföra i din verksamhet
- Att du har svårt att få en tydlig bild av vad du som chef har ansvar för
- Att du måste anpassa dig till hårt styrda krav på likformighet
- Att andra enheter konkurrerar med din egen om personal och andra resurser
- Att du har svårt att överblicka beslutsvägarna i organisationen
- Att resurser inom organisationen fördelas orättvist pga status, kollegialitet, personliga relationer och liknande.

##### *Resursbrister*

Följande frågor ingick i indexet (cronbach alpha=0,75):

- Att din verksamhet inte har resurser att klara belastningstoppar
- Att din verksamhet inte kan få utökade resurser även om akut behov finns
- Att kvalitetskraven är så pass höga att ni får svårt att hinna ge service till alla brukare
- Att belastningen från brukare är så stor att du och dina medarbetare får svårt att upprätthålla kvaliteten.

##### *Överbelastning*

Följande frågor ingick i indexet (cronbach alpha=0,84):

- Att du faktiskt inte hinner med allt det du känner att du borde i arbetet
- Att du måste arbeta övertid eller ta med arbete hem
- Att hem och familjeangelägenheter blir lidande pga ditt chefsansvar
- Att du har svårt att hinna med vila och avkoppling på fritiden.



#### 4.2.4. Systematisk ledning, styrning och uppföljning

Det psykosociala säkerhetsklimatet har undersökts utifrån befintlighet av utveckling, resurser, dokumenterade riktlinjer för, uppföljning och utvärdering av arbetsmiljöarbete. Föreliggande variabler är en del av ett instrument framtaget för att mäta systematiskt arbetsmiljöarbete som i denna studie används som en operationalisering av psykosocialt säkerhetsklimat. Det har även expanderats till att inkludera regler, policys och standardiseringar som stöd för chefsrollen. I instrumentet SOHSM (Systematic Occupational Health and Safety Management) ingår frågor om det systematiska ledningsarbetet som fokuserar på utvecklingsarbete, resurser för att bedriva ett säkert och tillfredsställande arbete, dokumenterade riktlinjer, regelbunden uppföljning och utvärdering och helhetsbedömning av möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla sina åtaganden inom de fokuserade områdena. Frågorna har utformats och validerats i ett forskningsprojekt som avser det systematiska arbetsmiljöarbetet (Dellve et al 2004; 2008) och sedan använts i flera andra projekt, till exempel i CHEFiOS (Härenstam & Östebo 2014). Instrumentet kan modifieras för att även inkludera andra aspekter på hållbar verksamhetsutveckling, till exempel för att bättre möta brukares självbestämmande. I denna studie har de fokuserade områdena varit *Arbetsmiljöarbete* samt *Att möta brukares självbestämmande*.

Följande frågor ingick:

- Arbetar ni med utveckling inom arbetsmiljöarbete på den enhet du leder?  
Svarsalternativ: Ja och det märks tydligt (1); Ja men det märks inte så tydligt (2); Nej, inte vad jag känner till (3); Nej, det gör vi inte (4).
- Vad anser du om resurserna för att bedriva ett säkert och tillfredsställande arbete för arbetsmiljöarbete?  
Svarsalternativ: Mycket goda (1); Goda (2); Mindre goda (3); Inte alls goda (4).
- Finns det vid din enhet dokumenterade riktlinjer för arbetet med arbetsmiljöarbete?  
Svarsalternativ: Ja, det finns fungerande riktlinjer som jag har god användning av (1); Ja, det finns riktlinjer som jag har mindre god användning av (2); Nej, det finns inga tydliga riktlinjer (3); Vet ej/inte relevant (4).
- Sker regelbunden uppföljning och utvärdering av arbetet inom arbetsmiljöarbete?  
Svarsalternativ: Ja, minst kvartalsvis (1); Ja, minst halvårsvis (2); Ja, årligen eller mer sällan (3); Nej, inte alls (4); Vet ej/oklart (5).
- Som helhet, är du nöjd med dina möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla dina åtaganden inom arbetsmiljöarbete?  
Svarsalternativ: I mycket hög grad (1); I ganska hög grad (2); I ganska låg grad (3); Inte alls (4).
- Som helhet, är du nöjd med dina möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla dina åtaganden att möta brukares självbestämmande?

Svarsalternativ: I mycket hög grad (1); I ganska hög grad (2); I ganska låg grad (3); Inte alls (4)

- Regler, policys och standardisering ger gott stöd för mig i min chefsroll.

Svarsalternativ: Stämmer mycket dåligt (1); Stämmer ganska dåligt (2); Stämmer i viss mån (3); Stämmer ganska bra (4); Stämmer mycket bra (5)

### 4.3 Analysmetod

Kvantitativ innehållsanalys är användbart vid undersökning av ett material utifrån förekomsten av olika innehållsliga kategorier, dels hur frekvent kategorier förekommer, dels vilket utrymme en kategori får i tid eller rum (Essaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2012). Analysen består av deskriptiv statistik som presenteras i medelvärden och procent och avser att ge en överblick av respondenternas skattningar inom olika områden, korrelationsmått samt bivariata och multivariata regressionsanalyser för att undersöka samband. För detta användes statistikprogrammen SPSS version 22 samt JMP version 10.0.2. Uppmätt korrelation ansågs vara väldigt stark vid  $r = 0.81-1.0$ , stark vid  $0.61-0.80$ , måttligt stark vid  $r = 0.41-0.60$ , måttlig svag vid  $r = 0.21-0.41$  och svag vid  $r \leq 0.20$  (Altman 1991). Statistisk signifikansnivå berör med vilken säkerhet forskare kan uttala sig om ett resultat inte är slumpmässigt. Inom samhällsvetenskap är signifikansnivån ofta  $p < 0.05$ , det vill säga att det är mindre än 5 procents risk att resultatet är slumpmässigt (Bryman 2011), vilket även görs gällande för denna studie.

### 4.4 Metoddiskussion

Bryman (2011) menar att metodvalet bör reflektera studiens problemformulering, forskningsfrågor samt teoretiska ramverk. Syftet med studien var att undersöka organisatoriska förutsättningars betydelse för chefers upplevda överbelastning och hur de bedömer sina möjligheter att fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete, såväl som att möta brukares självbestämmande. Fördelen med kvantitativ metod, enligt Essaiasson et al (2012), är möjligheten att på relativt kort tid kunna bearbeta en stor mängd data och registrera förekomsten av innehållskategorier. Kvantitativ metod tillåter mätning av små skillnader mellan människor, det kan fånga subtila distinktioner i beteende, åsikter och upplevelser. Det utgör även grunden för mätningar och beräkningar av relationer mellan begrepp (Bryman 2011). Genom en kvantitativ metod kunde en stor mängd data samlas in för att sedan undersöka förekomsten av eventuella likheter och skillnader i deltagarnas svar gällande organisatoriska förutsättningar såväl som hur de bedömer sina möjligheter att uppfylla sitt chefsansvar inom de två områdena. Då deltagarna tilläts besvara hela eller delar av enkäten medföljde ett visst bortfall på ett antal frågor. Svarsfrekvensen i studien var dock förhållandevis god, 85 procent besvarade hela

eller delar av enkäten. Svarefrekvensen för de utvalda frågorna för denna studie låg på cirka 70 procent. Det som inte tagits hänsyn till är eventuella skillnader mellan var i utbildningen deltagarna befann sig när de besvarade enkäten: i början, i mitten och i slutet, vilket kan tänkas ha påverkat resultatet. Med en kvalitativ metod hade svaren med största sannolikhet varit mer komplexa och innehållsrika. Det hade även givits möjlighet till följdfrågor. Syftet hade då varit att försöka beskriva chefers verklighet utifrån deltagarnas egna upplevelser och skildringar, med utgångspunkt i ett betydligt mindre urval. Urvalet hade i sin tur påverkat resultatets generaliserbarhet på en större population.

#### 4.4.1 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet handlar om mätningars pålitlighet och följdriktighet, vilket kan undersökas utifrån mätningens stabilitet över tid samt interna reliabilitet. Tillförlitligheten rör resultatens stabilitet, om samma resultat uppstår i en ny mätning eller om de påverkats av slumpmässiga betingelser (Bryman 2011). Den interna reliabiliteten kan mätas med måttet Cronbachs alfa som varierar mellan 0-1. Är den interna reliabiliteten perfekt är den 1, är den frånvarande så är den 0. Vad som anses vara en acceptabel nivå varierar men brukar godtas mellan 0,7-0,8 som tumregel (Bryman 2011). I denna studie har alfa-nivåerna varierat mellan 0,74 och 0,84. Bryman (2011) talar även om studiers replikerbarhet som ett mått på reliabilitet, att en annan forskare kan, utifrån samma datamaterial, nå samma resultat. För att reproduktion av en studie ska vara möjlig krävs en noggrann genomgång av hur studien genomförts. Detta har tagits hänsyn till genom att tydligt redogöra för vilka delar av rapporten *Att leda integrerat värdeskapande* som använts för denna studie, samt hur genomförandet av undersökningen gått till.

Validitet gäller mätsäkerheten, att undersökningen mäter det den avser att mäta. Begreppsvaliditet handlar i grunden om huruvida operationaliseringen av ett begrepp verkligen speglar det avsedda begreppet (Bryman 2011). För att komma fram till en operationell definition på ett begrepp är det nödvändigt att ha en eller flera indikatorer på ett begrepp som ska undersökas. Utformning av indikatorer kan till exempel röra konstruerande av teman eller kategorier av frågor som respondenten får besvara i en enkät (Bryman 2011). Essaiasson et al (2012) menar att kvantitativ innehållsanalys innebär ett mått av tolkning då innehållskategorierna måste tolkas för att kunna placeras i rätt kategori som sedan kan kvantifieras. Enkäten består av flera delar och de frågor och index som valdes har validerats i tidigare studier (Eklöf, et al 2010; Dellve et al 2004; 2008,). Frågornas validering kan ses som en styrka liksom att de har även använts i många studier och avhandlingar (t ex Härenstam & Östebo 2014, Björk 2013, Corin 2016; Dellve & Wolmesjö 2016).

Intern validitet handlar om kausala samband mellan variabler, statistisk signifikans och huruvida de slutsatser som dras är sammanhängande med resultatet (Bryman 2011). Utvalda variabler har undersökts utifrån korrelationsmått, vilket enbart kan indikera styrka på ett befintligt samband. Detta har tagits hänsyn till genom tillämpning av linjära regressionsanalyser vilket gör att vi kan uttala oss om hur stor del av variationen inom en variabel kan förklaras med hjälp av oberoende variabler. Den externa validiteten rör resultatens generaliserbarhet på den övriga populationen. Den externa validiteten påverkas av studiens urval, huruvida det är representativt eller ej (Bryman 2011). Urvalet för denna studie är relativt stort, med 345 chefer och ledare inom äldreomsorgen, vilket talar för studiens styrka. Vad som bör tas hänsyn till är samtliga respondenternas deltagande i en uppdragsutbildning, vilket påverkar studiens generaliserbarhet då inte alla chefer inom äldreomsorgen tagit del av utbildningen. Utbildningen finansierades av Socialstyrelsen, som även uppmanade chefer att delta i satsningen, vilket enligt Dellve och Wolmesjö (2016) innebar att urvalet var något bredare än i en annan ledarutbildning.

#### 4.5 Källkritisk diskussion

För att kunna behandla studiens syfte krävdes teori och tidigare forskning som behandlar hållbarhet, organisatoriska förutsättningar, ledarskap, arbetsförhållanden samt vikten av systematiskt arbetsmiljöarbete. Som nämnt i tidigare avsnitt så finns förhållandevis lite forskning gällande vilken effekt chefernas förutsättningar har för brukares självbestämmande inom äldreomsorgen (Thelin & Wolmesjö 2014), vilket även talar för studiens relevans inom området. Tidigare forskning gällande chefers förutsättningar, hållbarhet och betydelse för medarbetare utgår till huvudsakligen från svensk forskning, medan tidigare forskning och teori gällande hållbart arbete och psykosocial miljö såväl som säkerhetsklimat till stor del är internationell. Kravet har varit att samtliga artiklar ska ha varit vetenskapligt granskade. Psykosocialt säkerhetsklimat är en relativt ny teori och har ännu inte använts i någon större utsträckning inom svenska forskning för studier om organisatoriska förutsättningar eller överbelastning, varför enbart internationella studier presenterats. De studier som presenterats med utgångspunkt i krav-resursmodellen samt psykosocialt säkerhetsklimat har många gemensamma författare, vilket kan tala för en viss snedvridning i materialet. Vad som dock kan tala för dess styrka är att teorierna har undersökts i ett flertal studier, med olika metoder och deltagare vilket talar för teoriernas användbarhet. Krav och resurser har varit förekommande i många av de presenterade studierna med relevans för olika aspekter av arbete; att arbetsbelastning kan vara förmånligt såväl som skadligt vilket delvis kan härledas, men inte begränsas, till tillgång till resurser. Tidigare forskning gällande ledarskapets hållbarhet och betydelse för arbetsmiljön har

främst utgått från svensk forskning då förutsättningar gällande lagar och regler gällande chefskap och arbetsmiljö är desamma som för denna studie. I studien presenteras forskning som visar på att chefers hållbarhet påverkar arbetsmiljön. Skakon et als (2010) översiktsstudie visade dock på att inte finns en stark samhörighet mellan chefers och anställdas välmående men fann att ledarskapsbeteenden kan påverka medarbetares upplevda stress, vilket nyanserar bilden av vilka effekter chefskap kan ha för medarbetares välmående.

Studien utgår från ett redan insamlat enkätmaterial vilket innebär att urval, datainsamling och formulering av enkätfrågor utförts av andra forskare. Detta kan tänkas leda till viss snedvridning för studien då problemformulering såväl som forskningsfrågor i viss utsträckning formats av materialet som funnits tillhanda. Denna studie har dock utgått ifrån ett bredare grepp på social hållbarhet utifrån chefers förutsättningar att stärka arbetsmiljön för sina medarbetare såväl som att möta brukares självbestämmande. Enkätfrågorna är utformade av erfarna forskare och till stor del är validerade i ett flertal tidigare studier, samt ett stort urval av respondenter, vilket aldrig skulle kunna uppnås i ett nytt datamaterial inom tidsramen för denna studie. Storleken på urval såväl som studiens validitet och reliabilitet har bidragit till studiens generaliserbarhet. Genom ett bredare grepp på social hållbarhet för chefer, medarbetare och brukare inom äldreomsorgen utifrån chefers förutsättningar bidrar studien till det arbetsvetenskapliga forskningsfältet.

#### 4.6 Etikdiskussion

I humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning finns forskningsetiska principer som man som forskare bör ta hänsyn till. Vetenskapsrådet har delgivit 4 huvudkrav som ska tillämpas vid bedrivande av samhällsvetenskaplig forskning och har till syfte att ge normer för förhållandet mellan forskare och undersökningsdeltagare. De forskningsetiska principerna utgör riktlinjer för granskning av forskningsprojekt och avser leda den enskilde forskaren vid planering av forskningsprojekt. Grundläggande för de forskningsetiska principerna är att de ämnar skydda individen och konkretiseras i fyra allmänna huvudkrav: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet 1990).

*Informationskravet* rör forskarens skyldighet att informera deltagare om deras uppgift i forskningsprojektet samt villkoren för deras deltagande. De ska upplysas om att deltagandet är frivilligt och att de under projektets gång har rätt att avbryta sin medverkan. All information som kan tänkas påverka deltagarens villighet att delta ska delges (Vetenskapsrådet 1990). Deltagarna i uppdragsutbildningen informerades skriftligt om studiens syfte, metod, frågeom-

råden, förvaring av data och publicering. En inskickad enkät betraktades som ett informerat samtycke, vilket deltagarna informerades om samt uppfyller *samtyckeskravet*. Enligt Vetenskapsrådet (1990) har de som medverkar i en undersökning rätten att självständigt bestämma om, hur länge och på vilka villkor som de ska delta. Detta har tagits hänsyn till genom att låta respondenterna besvara hela eller delar av enkäten. Påminnelser om deltagande i enkäten gavs vid två skriftliga och ett muntligt tillfälle. *Konfidentialitetskravet* rör hantering av personuppgifter och sådana uppgifter som kan upplevas som känsliga. Det innebär att det inte ska gå att identifiera respondenterna utifrån de uppgifter de lämnat. Uppgifter som samlas in i forskningssyfte får inte brukas för icke-vetenskapliga syften (Vetenskapsrådet 1990). I enlighet med *nyttjandekravet* informerades deltagarna om att det insamlade datamaterialet kommer att förvaras under 10 år, utan tillgång för obehöriga samt att resultatet av studien kommer att delas genom distribuering av rapporten.

## 5. Resultatanalys

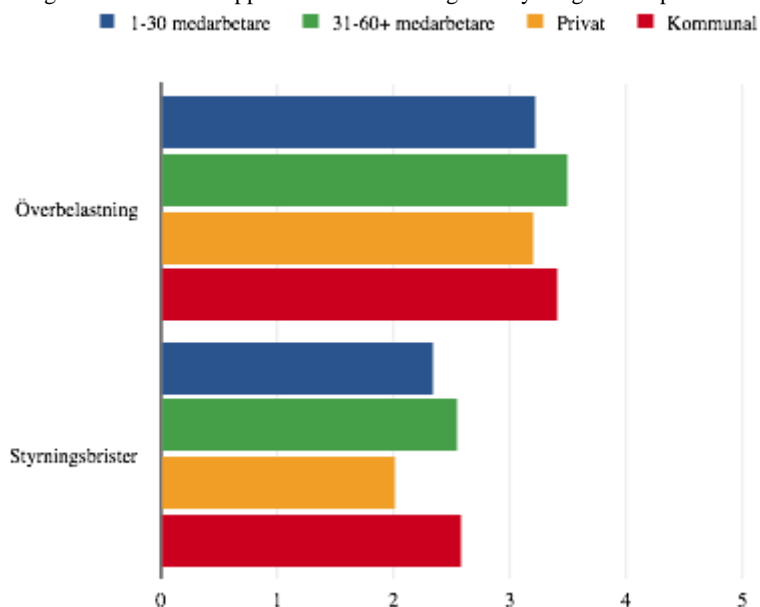
I detta avsnitt presenteras resultaten från enkätundersökningen utifrån studiens frågeställningar. Först presenteras deskriptiv statistik av de variabler som ingår i studien i relation till organisatoriska förutsättningar och avser behandla frågeställning ett och två. Sedan beskrivs enklare sambandsanalyser mellan olika förutsättningar för social hållbarhet. Slutligen presenteras resultat av regressionsanalyser som ämnar besvara frågeställning tre, fyra och fem. Där undersöks betydelsen av chefers styrningskrav för deras egen belastning och bedömning av dels hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina medarbetare dels brukares självbestämmande. Avsnittet avslutas med en resultatsammanfattning.

### 5.1 Organisatoriska förutsättningar, styrningskrav och egen hållbarhet

#### 5.1.1 Chefers upplevda överbelastning, styrningsbrister och resursbrister

En stor andel (63,3%) av respondenterna svarade att de upplever överbelastning i någon utsträckning. Ytterst få (2,7%) svarade att de upplevde att frågorna rörande överbelastning stämmer mycket dåligt. Medelvärde för upplevd överbelastning låg på 3,4. Drygt hälften (53,1%) av respondenterna upplever i någon utsträckning att det finns styrningsbrister inom verksamheten de arbetar. Medelvärde för styrningsbrister var 2,52. De som hade ett kontrollspann på över 30 medarbetare upplevde överbelastning och styrningsbrister i något högre grad än de med ett mindre kontrollspann, vilket även uppvisades bland de som kom från offentlig verksamhet som hade ett något högre medelvärde än de från privat verksamhet (diagram 1:1).

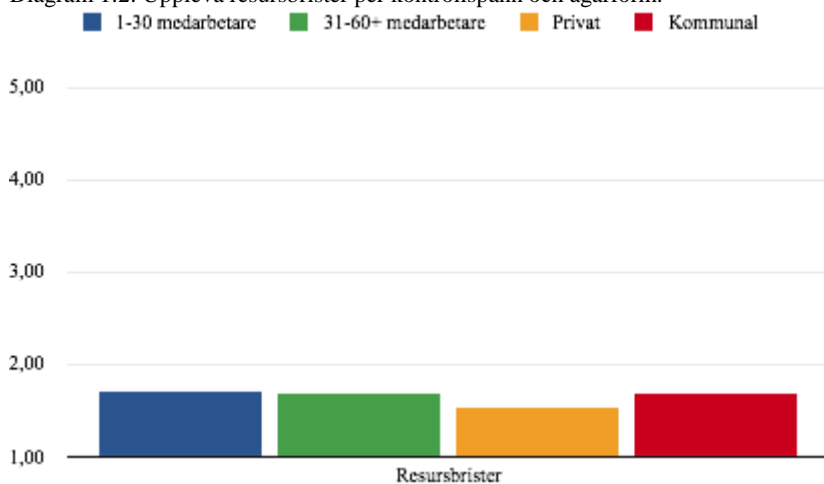
Diagram 1:1. Chefers upplevda överbelastning och styrningsbrister per kontrollspann och ägarform.



Medelvärde (n = 221). Stämmer mycket dåligt (1); Stämmer ganska dåligt (2); Stämmer i viss mån (3); Stämmer ganska bra (4); Stämmer mycket bra (5).

Majoriteten (65,7%) av respondenterna angav att det fanns tillgängliga resurser. Medelvärdet för tillgängliga resurser låg på 1,68. Det var ingen större skillnad mellan storleken på kontrollspann. Dock fanns det skillnad mellan privat och offentlig regi, där respondenter från offentlig regi ansåg sig lida något mer av resurser (diagram 1:2).

Diagram 1:2. Uppleva resursbrister per kontrollspann och ägarform.



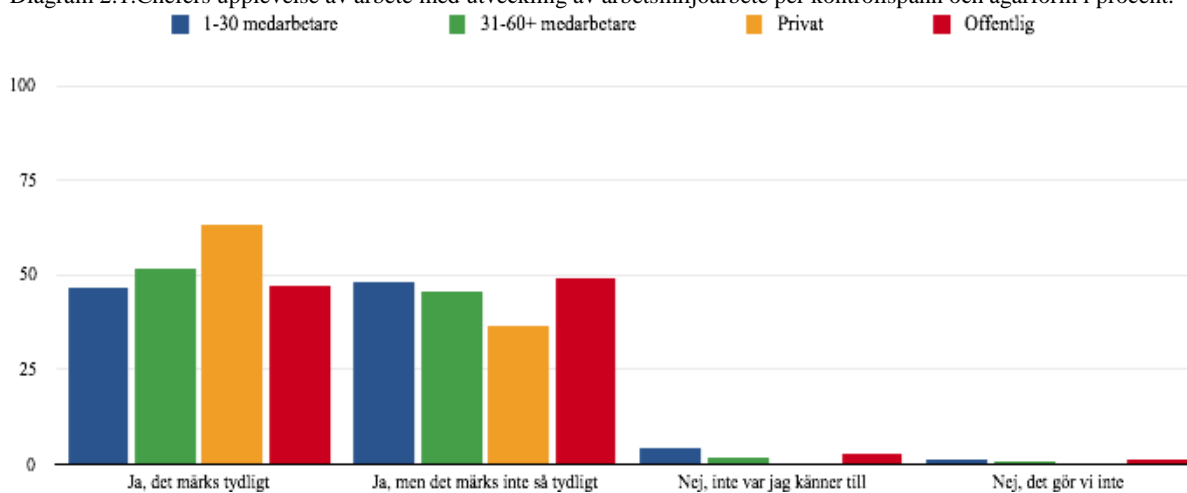
Medelvärde (n = 239). Stämmer mycket dåligt (1); Stämmer ganska dåligt (2); Stämmer i viss mån (3); Stämmer ganska bra (4); Stämmer mycket bra (5).

## 5.2 Hur arbetar chefer för att stärka det psykosociala säkerhetsklimatet?

### 5.2.1 Utveckling inom arbetsmiljöarbete

Nästan samtliga (96,4%) respondenter anser att det i någon utsträckning märks att det arbetas med utveckling av arbetsmiljöarbete. Medelvärdet på 1,56. De chefer med ett kontrollspann på över 30 medarbetare ansåg att det arbetet med utveckling av arbetsmiljöarbete märktes tydligare än de med ett mindre kontrollspann. Dock var skillnaden mycket liten. Skillnaden mellan privat och offentlig verksamhet var större, där 63,3% av respondenterna från privat regi angav att det märktes tydligt, medan motsvarande siffra i offentlig regi låg på 47% (diagram 2:1).

Diagram 2:1. Chefers upplevelse av arbete med utveckling av arbetsmiljöarbete per kontrollspann och ägarform i procent.



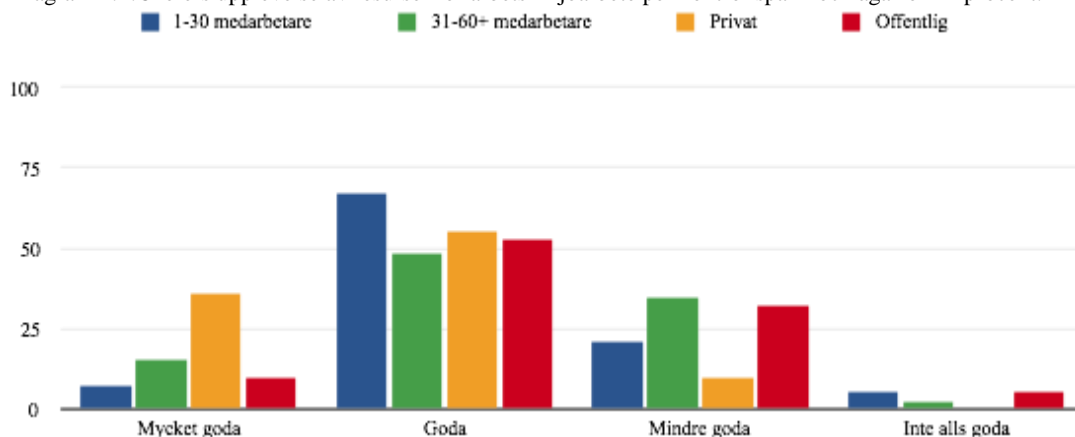
N = 252.

### 5.2.2 Resurser för arbetsmiljöarbete

De flesta (65,7%) av respondenterna anser att det finns goda eller mycket goda resurser för att på ett säkert och tillfredsställande sätt arbeta för arbetsmiljöarbete. Drygt en tredjedel (34,3%) anser att det finns mindre goda eller inte alls goda resurser. Medelvärdet låg på 2,25. En stor andel (74%) av respondenterna med ett mindre kontrollspann ansåg sig ha goda eller mycket goda resurser, motsvarande siffra låg på 63,3% för respondenter med ett större kontrollspann. De respondenter från privat regi upplevde sig ha bättre tillgänglighet till resurser för arbetsmiljöarbete än de från offentlig verksamhet. Drygt en tredjedel (37,4%) av respondenterna från offentlig regi ansåg sig ha mindre eller inte alls goda resurser för arbetsmiljöarbete (diagram 2:2)



Diagram 2:2. Chefers upplevelse av resurser för arbetsmiljöarbete per kontrollspann och ägarform i procent.

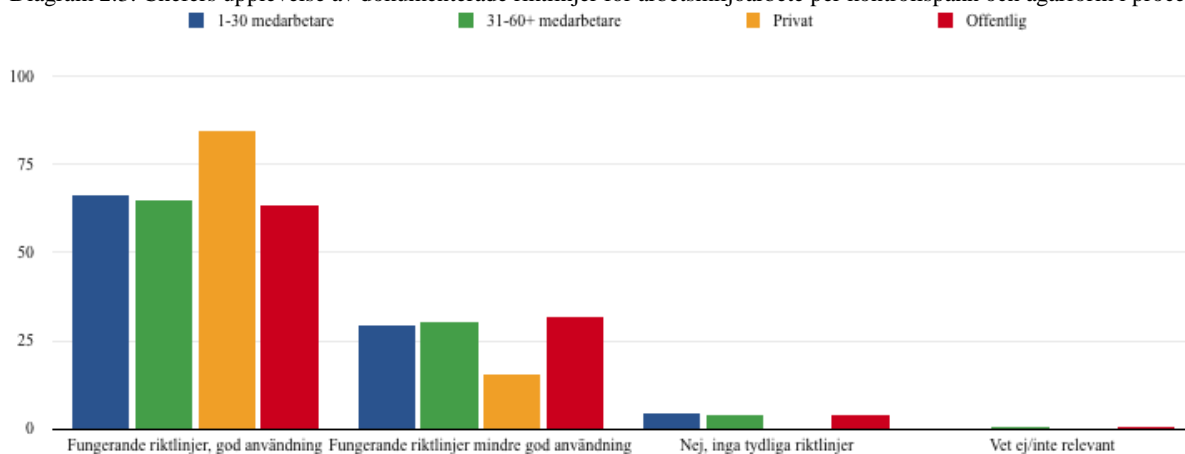


N = 248

### 5.2.3 Dokumenterade riktlinjer för arbetsmiljöarbete

En stor andel (65,8%) av respondenterna anger att det finns fungerande dokumenterade riktlinjer som de har god användning av för arbetet med arbetsmiljöarbete. Endast 3,7 % angav att det inte finns tydliga riktlinjer. Medelvärdet låg på 1,4. Det var ingen större skillnad mellan storlek på kontrollspann gällande dokumenterade riktlinjer. Inom privat regi svarade samtliga att de hade tydliga riktlinjer som de hade god eller mindre god användning av, vilket indikerar att det finns bättre riktlinjer än inom privat verksamhet (diagram 2:3).

Diagram 2:3. Chefers upplevelse av dokumenterade riktlinjer för arbetsmiljöarbete per kontrollspann och ägarform i procent.

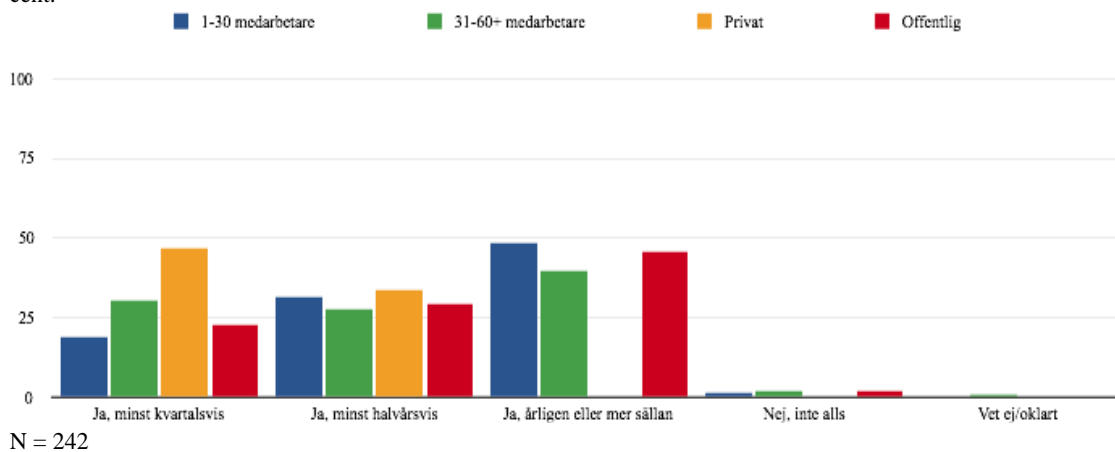


N = 243

### 5.2.4 Uppföljning och utvärdering av arbetsmiljöarbete

Drygt hälften (55,4%) av respondenterna uppgav att de kvartalsvis eller halvårsvis genomför uppföljning och utvärdering av arbetsmiljöarbete. Endast 2,1 % svarade att de inte gjorde det, eller att de inte visste. Medelvärde låg på 2,21. Bland chefer med ett större kontrollspann svarade majoriteten (57,7%) att de genomförde uppföljning och utvärdering minst kvartalsvis eller halvårsvis, motsvarande siffra låg på 50 % bland chefer med ett mindre kontrollspann. Inom privat regi svarade nära samtliga (99,8%) att de utförde utvärdering minst kvartalsvis eller halvårsvis, motsvarande siffra låg på 52,1 % inom offentlig (diagram 2:4).

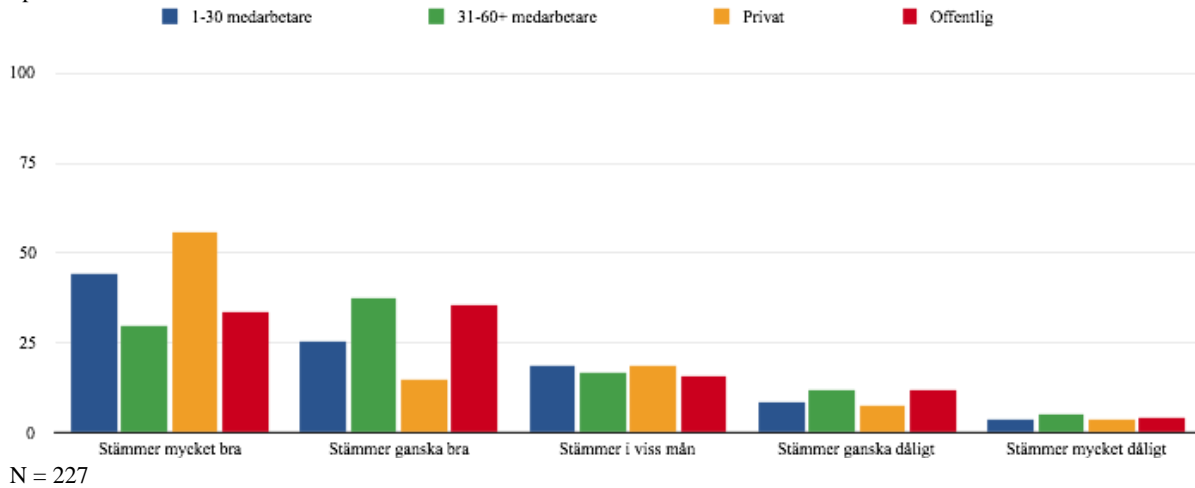
Diagram 2:4. Chefers upplevelse av uppföljning och utvärdering av arbetsmiljöarbete per kontrollspann och ägarform i procent.



### 5.2.5 Regler, policys och standardisering som stöd i chefsrollen

En stor andel (68,7%) av respondenterna angav att de har ganska eller mycket bra stöd i sin chefsroll genom regler, policys och standardisering. Medelvärde låg på 3,85. Det var ingen större skillnad i andelen respondenter med ett mindre respektive större kontrollspann som ansåg sig ha mycket bra eller ganska bra stöd, det var dock en större andel med ett större kontrollspann som skattade högre. Drygt hälften (55,6%) av respondenterna från privat regi ansåg sig ha mycket bra stöd, vilket kan jämföras med tredjedelen (33,3%) från offentlig verksamhet som svarat likadant (diagram 2:5).

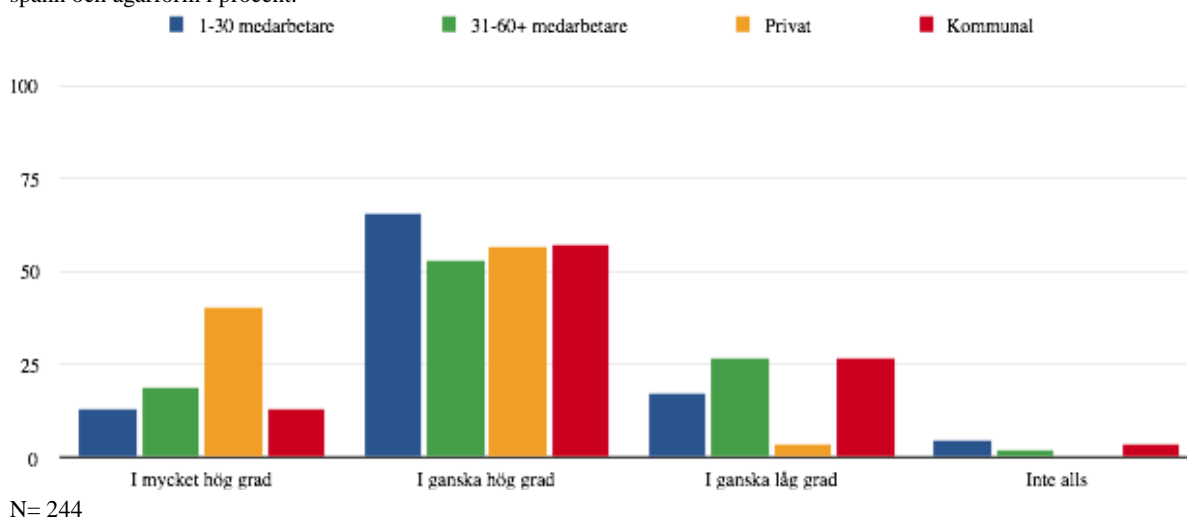
Diagram 2:5. Chefers upplevelse av regler, policys och standardisering som stöd i chefsrollen per kontrollspann och ägarform i procent.



### 5.3 Helhetsbedömning: Systematiskt arbetsmiljöarbete

Majoriteten (73,4%) av respondenterna anser att de i mycket, eller ganska hög grad är nöjda med sina möjligheter att uppfylla sina åtaganden gällande arbetsmiljöarbete. Medelvärdet låg på 2,13. Det fanns ingen större skillnad mellan kontrollspann helhetsbedömningen, det var en något större andel (78,6%) av respondenterna med ett mindre kontrollspann som skattade att de i mycket eller ganska hög grad kunde uppfylla sina åtaganden inom systematiskt arbetsmiljöarbete. Motsvarande siffra låg på 71,4 % hos respondenter med ett större kontrollspann. Det fanns dock en skillnad mellan offentlig och privat regi, där privat regi var mer nöjda med sina möjligheter. Nära samtliga (96,7%) av respondenterna från privat verksamhet angav att de i mycket eller ganska hög grad var nöjda, medan motsvarande siffra låg på 70,1 % bland respondenter från offentlig verksamhet. Drygt en fjärdedel (26,6%) av respondenterna från offentlig regi angav att de var nöjda i ganska låg grad.

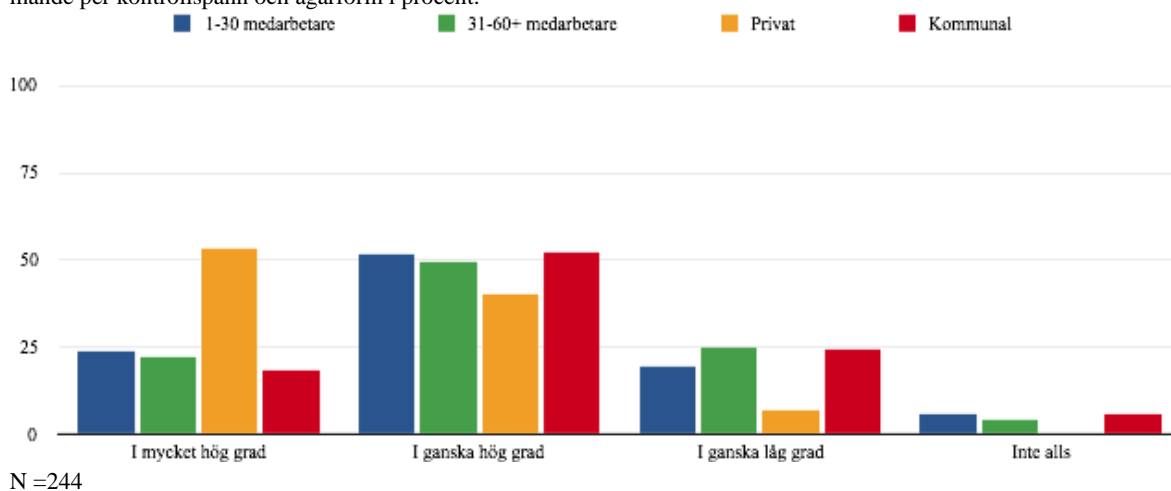
Diagram 3:1. Chefers helhetsbedömning av möjligheter att uppfylla sina åtaganden gällande arbetsmiljöarbete per kontrollspann och ägarform i procent.



## 5.4 Helhetsbedömning: Brukares självbestämmande

Majoriteten (72,1%) av respondenterna angav att de i mycket, eller ganska hög grad är nöjda med sina möjligheter att uppfylla sina åtaganden gällande att kunna möta brukares självbestämmande. Medelvärdet låg på 2,11. Det fanns ingen större skillnad mellan kontrollspann helhetsbedömningen, det var en något större andel (75%) av respondenterna med ett mindre kontrollspann som skattade att de i mycket eller ganska hög grad kunde uppfylla sina åtaganden att möta brukares självbestämmande. Motsvarande siffra låg på 71,3 % hos respondenter med ett större kontrollspann. Det fanns tydligare skillnad mellan offentlig och privat regi, där respondenter från privat regi var mer nöjda med sina möjligheter. Nära samtliga (93,3%) av respondenterna från privat verksamhet angav att de i mycket eller ganska hög grad var nöjda, medan motsvarande siffra låg på 70,1 % bland respondenter från offentlig verksamhet. Knappt en fjärdedel (24,4%) av respondenterna från offentlig regi angav att de var nöjda i ganska låg grad.

Diagram 4:1. Chefers helhetsbedömning av möjligheter att uppfylla sina åtaganden gällande att möta brukares självbestämmande per kontrollspann och ägarform i procent.



## 5.5 Samvariationer

### 5.5.1 Sambandsmått mellan styrningskrav, överbelastning, standardisering samt helhetsbedömning av systematiskt arbetsmiljöarbete och brukardelaktighet

Resultatet visar på måttligt starka positiva samband mellan styrningsbrister, överbelastning och helhetsbedömning av brukardelaktighet. Det visar även ett måttligt starkt negativt samband mellan regler, policys och standardisering som ger gott stöd i chefsrollen och dels styrningsbrister, dels helhetsbedömning av brukardelaktighet. Det finns ett måttligt svagt positivt samband mellan styrningsbrister, resursbrister och helhetsbedömning av systematiskt arbetsmiljöarbete; mellan resursbrister och helhetsbedömning av brukardelaktighet; samt överbelastning och helhetsbedömning av systematiskt arbetsmiljöarbete såväl som brukardelaktighet. Ett måttligt svagt negativt samband uppvisas mellan regler, policys och standardisering som ger gott stöd i chefsrollen och dels resursbrister; dels överbelastning; samt dels helhetsbedömning av systematiskt arbetsmiljöarbete. Ett svagt positivt samband uppvisades mellan resursbrister och helhetsbedömning av systematiskt arbetsmiljöarbete, samt ett icke signifikant samband mellan resursbrister och överbelastning (tabell 1:1).

Tabell 1:1. Sambandsmått mellan styrningskrav, överbelastning, standardisering samt helhetsbedömning av systematiskt arbetsmiljöarbete och brukardelaktighet.

	Styrningsbrister	Resursbrist	Överbelastning	Standardisering	Helhetsbedömning SAM	Helhetsbedömning Brukardelaktighet
Styrningskrav: - Styrningsbrister	1	0,33*	0,54*	-0,44*	0,40*	0,42*
- Resursbrister	0,33*	1	0,13	- 0,29*	0,17*	0,22*
Överbelastning	0,54*	0,13	1	-0,38*	0,34*	0,38*
Standardisering	-0,44*	-0,29*	-0,27*	1	-0,37*	-0,44*
Helhetsbedömning - SAM	0,40*	0,17*	0,34*	-0,37*	1	
- Brukardelaktighet	0,42*	0,22*	0,38*	-0,44*		1

\* =  $p < 0,05$ . Sambandsmått mellan samtliga variabler redovisas, även de som inte är statistiskt signifikanta ( $<0,05$ ). Korrelation ansågs vara väldigt stark vid  $r = 0,81-1,0$ , stark vid  $0,61-0,80$ , måttligt stark vid  $r = 0,41-0,60$ , måttlig svag vid  $r = 0,21-0,41$  och svag vid  $r \leq 0,20$  (Altman 1991).

5.5.2 Linjära samband mellan överbelastning, helhetsbedömning av; systematiskt arbetsmiljöarbete; att möta brukares självbestämmande, kontrollspann, styrningsbrister samt tillgång till regler, policies och standardisering som ger stöd i chefsrollen.

I multivariata analyser undersöktes överbelastning, helhetsbedömning av systematiskt arbetsmiljöarbete samt att möta brukares självbestämmande. Detta i syfte att behandla frågeställning tre, fyra och fem som undersöker betydelsen av upplevda brister i styrning och resurser för deras egen överbelastning, samt hur dessa påverkar helhetsbedömningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet såväl som att möta brukares självbestämmande. Ungefär en tredjedel av variationen i den upplevda överbelastningen kunde förklaras av styrningsbrister. Styrningsbrister uppvisade positiv korrelation med, samt ökade, den upplevda överbelastningen. Överbelastning tillsammans med styrningsbrister kunde i sin tur förklara 23 procent av variationen av chefernas helhetsbedömning av att kunna uppfylla sina åtaganden inom systematiskt arbetsmiljöarbete. Det ter sig dock som att både överbelastning och styrningsbrister har en positiv korrelation med helhetsbedömningen, vilket kan förklaras av att variablerna i detta fall befinner sig på olika skalor med olika variabelvärden. Resultatet ska således tolkas som att minskad överbelastning och minskade upplevda styrningsbrister har en positiv effekt på helhetsbedömningen. Detta görs även gällande för helhetsbedömningen av att kunna uppfylla sitt chefsansvar avseende att möta brukares självbestämmande. Överbelastning, samt regler, poli-

cys och standardisering som ger gott stöd i chefsrollen befinner sig på en annan skala med andra variabelvärden. Minskad överbelastning har således en positiv inverkan på helhetsbedömningen, tillgång till regler, policys och standardisering som ger gott stöd i chefsrollen ökar helhetsbedömningen. Dessa variabler förklarar närmare 28 procent av variationen i helhetsbedömningen av att kunna möta brukares självbestämmande (se tabell 1:2). Varken kontrollspann eller resursbrister kunde på en signifikant nivå förklara vare sig överbelastning eller helhetsbedömningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet och att möta brukares självbestämmande. I analysen har även ägarform kontrollerats för men då antalet svarande från privat verksamhet var fåtaliga kunde inga slutsatser dras gällande dess betydelse.

Tabell 1:2 Linjära samband mellan kontrollspann, styrningskrav, överbelastning, regler, policys och standardisering som ger stöd i chefsrollen, helhetsbedömning av; systematiskt arbetsmiljöarbete; samt att möta brukares självbestämmande.

	Överbelastning	Chefsarbete: SAM	Chefsarbete: Brukardelaktighet
	Alla	Alla	Alla
	$\beta$ /p-value	$\beta$ /p-value	$\beta$ /p-value
Kontrollspann	0,09/0,26	0,06/0,23	0,08/0,18
Styrningsbrister	0,67/0,00*	0,16/0,03*	0,12/0,12
Resursbrister	-0,07/0,64	0,04/0,64	0,18/0,06
Överbelastning		0,16/0,00*	0,18/0,00*
Standardisering	-0,08/0,33	-0,09/0,08	-0,15/0,01*
Intercept	2,11	1,41	1,38
r <sup>2</sup>	0,281	0,234	0,277
F-value	17,3400	10,4584	12,9371

\* =  $p < 0,05$ . Linjär regression där variabler som indikerar samband med chefernas upplevda överbelastning samt helhetsbedömning av det systematiska arbetsmiljöarbetet och brukares självbestämmande redovisas med betavärden och p-värden. Samtliga variabler inkluderades, även de som inte var statistisk signifikanta ( $<0,05$ ).

## 5.6 Sammanfattning av resultatanalys

Studiens syfte är att identifiera betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar för deras egen belastning och bedömning av dels hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina medarbetare dels brukares självbestämmande. Studiens första frågeställning avser undersöka hur chefer, med olika organisatoriska förutsättningar, upplever styr-

ningsbrister och egen hållbarhet (överbelastning). Resultatet visar att en stor andel av respondenterna angett att de i någon utsträckning upplever överbelastning i sitt yrke. Drygt hälften anser att det finns styrningsbrister på deras arbetsplats. Studiens tredje frågeställning undersöker vilken betydelse brister i styrning och resurser har för deras egen hållbarhet. Överbelastning och styrningsbrister har en måttligt stark positiv korrelation och styrningsbrister kan förklara 28 procent av variationen av överbelastning. Majoriteten av respondenterna angav att det finns tillgängliga resurser i verksamheten och resursbrister uppvisade inget signifikant samband med överbelastning. Regler, policys och standardisering som ger gott stöd i chefsrollen har en måttligt svag negativ korrelation med överbelastning respektive måttligt stark negativ korrelation med styrningsbrister, vilket indikerar att det finns en förmildrande effekt för både överbelastning och styrningsbrister.

Det psykosociala säkerhetsklimatet har undersökts utifrån befintlighet av utveckling, resurser, dokumenterade riktlinjer för, uppföljning och utvärdering av arbetsmiljöarbete, samt regler, policys och standardisering som ger gott stöd i chefsrollen. Studiens andra frågeställning avsåg undersöka hur chefer arbetar för att stärka det psykosociala säkerhetsklimatet. Sammantaget visar resultaten att verksamheterna präglas av, vad som kan tolkas som, ett relativt högt psykosocialt säkerhetsklimat. Nästan samtliga respondenter anser att det arbetas med utveckling inom arbetsmiljöarbete och majoriteten anser att det finns goda eller mycket goda resurser för det. Drygt två tredjedelar av respondenterna anser att det finns fungerande riktlinjer för arbetsmiljöarbete och majoriteten anger även att det genomförs uppföljning och utvärdering åtminstone halvårsvis. En stor andel anger att det finns ganska eller mycket gott stöd från regler, policys och standardisering.

När det gäller helhetsbedömningen av arbetsmiljöarbete så anser nära tre fjärdedelar att de är ganska eller mycket nöjda med sina möjligheter att uppfylla sina åtaganden. För att undersöka vilken betydelse chefers upplevda brister i styrning, resurser och egen hållbarhet har för hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete gjordes en multivariat analys. Helhetsbedömningen av arbetsmiljöarbete har ett måttligt svagt positivt samband med överbelastning. I den multivariat regressionsanalysen kan överbelastning tillsammans med styrningsbrister förklara cirka 23 procent av variationen i helhetsbedömningen av arbetsmiljöarbete. Gällande helhetsbedömningen av att möta brukares självbestämmande anser, även där, en stor majoritet att de är ganska eller mycket nöjda med sina möjligheter att möta brukares självbestämmande. Den fjärde frågeställningen undersöker vilken betydelse chefers upplevda brister i styrning, resurser och egen hållbarhet har för hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för att möta brukares självbestämmande. Resultatet visar att helhetsbedömningen har ett måttligt



svagt positivt samband med både styrningsbrister, resursbrister och överbelastning. Det har även ett måttligt svagt negativt samband med regler, policys och standardisering som gott stöd i chefsrollen. Överbelastning samt tillgång till regler, policys och standardisering som ger gott stöd i chefsrollen förklarar närmare 28 procent av variationen i helhetsbedömningen av att möta brukares självbestämmande.

Det fanns vissa uppvisade skillnader mellan offentlig och privat verksamhet, men då antalet respondenter från privat regi var så pass få kommer dessa skillnader inte att diskuteras närmare. De skillnader som uppvisades mellan större och mindre kontrollspann var förhållandevis små och visade i den multivariata analysen inte statistiskt signifikanta samband och kommer därför inte heller att vägas in som en avgörande faktor i den teoretiska analysen och diskussionen.

## 6. Diskussion

Studiens syfte var att identifiera betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar för deras egen belastning och bedömning av dels hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina medarbetare dels brukares självbestämmande. I detta avsnitt kommer studiens resultat att analyseras utifrån valda teorier och tidigare forskning. Slutsatser gällande studiens resultat kommer att presenteras och avsnittet avslutas med förslag till vidare forskning.

### 6.1 Chefers hållbarhet i äldreomsorgen

Social hållbarhet handlar om balans mellan olika perspektiv och förutsättningar, att kunna nå långvariga effekter av verksamhetsutveckling utan att konsumera mer mänskliga, sociala och materiella resurser än vad som genereras (Elg, Ellström, Klofsten & Tillmar 2015). Äldreomsorgen har genomgått omfattande förändringar avseende lednings- och styrningspraktiker som inneburit högre krav på såväl chefer som medarbetare. Ett ökat fokus på effektivisering, brukarmedvetenhet och värdeskapande vård och omsorg har implementerats i syfte att svara mot de problematiker som tidigare styrningsideal medfört, men äldreomsorgen fortsätter att präglas av hög sjukfrånvaro och personalomsättning (Dellve & Wolmesjö 2016). Detta väcker frågan om det faktiskt finns balanserade förutsättningar för hållbarhet inom äldreomsorgen.

Hållbart arbete diskuteras i termer av resurser och belastning, det ska främja utveckling av resurser som är grundläggande för anställdas arbetsförmåga och samtidigt kunna integrera intressen som rör effektivitet och kvalitet (Kira, van Eijnatten & Balkin 2010; Docherty, Kira & Shani 2009). Högre arbetsbelastning har lett till ökade stressrelaterade besvär inom många branscher och områden vilket, enligt en statlig rapport, kan härledas till fler organisatoriska och sociala arbetsmiljöproblem (SOU 2017:24). Inom äldreomsorgen tycks effektivitet och kvalitet ha fått företräde framför anställdas arbetsförmåga såväl som hållbarhet, då både sjuk-skrivningar såväl som personalomsättning är omfattande. Hur chefer upplever styrningskrav och egen hållbarhet i äldreomsorgen blir synligt i studiens resultat som visar att majoriteten av respondenterna upplever överbelastning i någon utsträckning i sitt arbete, vilket i viss mån kan härledas till styrningsbrister. Det psykosociala säkerhetsklimatet inom en organisation speglar, enligt Dollard och Bakker (2010), den högsta ledningens prioritering och engagemang i stressförebyggande åtgärder. Då en så stor andel av respondenterna upplever överbelastning kan antas att det är andra värden i form av värdefokuserad vård och kostnadsrelatering som prioriteras.

Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufelis (2001) studie visar att en för hög arbetsbelastning tillsammans med bristfälliga resurser ökar risken för utbrändhet. Trots den stora andelen deltagare som uppgav att de upplevde överbelastning så rapporterade förhållandevis få att det rådde resursbrister i deras verksamhet, faktum är att nära två tredjedelar angav att det fanns tillgängliga resurser, både generellt och specifikt för arbetsmiljöarbete. Detta skulle dock kunna förklaras av Corins (2016) studie som visar på att resurser enbart kan kompensera för krav till en viss nivå. Krav behöver inte vara negativa, men kan resultera i stress om det saknas tid för återhämtning (Bakker & Demerouti 2007). Kontinuerlig överbelastning kan leda till utmattning som i sin tur kan påverka hur individer upplever krav och möjligheten att uppfylla dem (Demerouti et al 2001). För att säkra chefers hållbarhet är goda psykosociala arbetsförhållanden, rimliga krav och tillräckliga resurser en förutsättning (Corin 2016).

Förväntningar avseende ledarskapsmetoder och måluppfyllelse skiljer sig mellan ledning och medarbetare. Chefer tenderar att anta en stöddämpande funktion mellan organisatoriska nivåer i syfte att förhålla sig till styrningskrav som kommer ovanifrån och samtidigt minska exponeringen av stress bland medarbetare. Behovet av strategier för att kunna hantera krav från olika organisatoriska nivåer har istället resulterat i ytterligare stress för chefer (Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette & Ahlborg 2008). Rollkonflikter tillsammans med bristande stöd och stress har visats ha negativa konsekvenser för välmående, ledarskap och utförande av arbetsuppgifter (Lundqvist 2013; Demerouti et al 2001), vilket i sin tur kan påverka deras möjligheter att

vara ett stöd för medarbetare. Det kan även ha konsekvenser för deras möjligheter att skapa en god arbetsmiljö som ger förutsättningar för att hantera belastande arbetsförhållanden och förändring (Skakon Guzman, Borg & Nielsen 2010).

## 6.2 Hållbarhet ledarskap för medarbetare

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ämnar förebygga ohälsa och olycka i arbetet såväl som att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö och innefattar undersökande, genomförande samt uppföljning av verksamheten (AFS 2001:1). Tidigare forskning visar att välstrukturerat systematiskt arbetsmiljöarbete har positiva effekter för förekomsten av långvarig arbetsnärvaro, men även rapportering av arbetsskador (Dellve, Skagert & Eklöf 2008). Handlingsvägar för upprätthållande av hanterbara arbetskrav är en del av ett högt psykosocialt säkerhetsklimat (Dollard & Bakker (2010) vilket även stöds av Dellve, Skagert och Eklöfs (2008) studie som menar att rapportering av arbetsskador kan vara ett redskap för att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet och i förlängningen ett bättre arbetsmiljö. En stor andel av respondenterna angav i studien att de i ganska eller mycket hög grad anser sig nöjda med sina möjligheter att uppfylla sina åtaganden gällande arbetsmiljöarbete. Nära samtliga respondenter anger att det arbetar med utveckling av arbetsmiljöarbete, en stor andel anger även att det finns goda eller mycket goda resurser, såväl som dokumenterade riktlinjer för arbetet. Det var enbart en mycket liten andel av respondenterna som angav att det inte genomfördes uppföljning och utvärdering och majoriteten angav att det sker minst halvårsvis. Resultatet kan tolkas som att det psykosociala säkerhetsklimatet är förhållandevis högt bland respondenternas organisationer, att det finns policys, procedurer och praktiker som ämnar skydda de anställdas välmående. Men då sjukfrånvaron är högst inom den sektor där äldreomsorgen ingår (Försäkringskassan 2016) och studiens resultat visar att den upplevde överbelastningen bland chefer är omfattande kan diskuteras huruvida arbetet är tillräckligt för att kunna förebygga ohälsa och olycka i arbetet.

De fysiska, psykiska och sociala kraven som arbete inom äldreomsorgen medför är tillräckligt omfattande för att anges som en förklaring till den höga sjukfrånvaron (Stranz 2013). Docherty, Kira & Shani (2009) menar att ett hållbart ledarskap är det som stärker och skapar förutsättningar som ökar elasticiteten i en verksamhet. Det handlar om att skapa förutsättningar för resursutveckling såväl som att kunna hantera förhållanden som är belastande. Resurserna, som av cheferna upplevs som tillräckliga för att uppfylla sina åtaganden inom arbetsmiljöarbete, är eventuellt otillräckliga för att ha en skyddande kapacitet mot förhållanden som är belastande, då överbelastning något som många upplever. Studiens resultat visar att chefernas

upplevda överbelastning tillsammans med styrningsbrister påverkar deras helhetsbedömning av möjligheterna att uppfylla sina åtaganden gällande arbetsmiljöarbete, vilket innebär att chefer som upplever styrningsbrister i verksamheten samt upplever sig mer överbelastade skattar sina möjligheter lägre gällande arbetsmiljöarbete. Detta stöds av Skakon, Guzman, Borg & Nielsens (2010) översiktsstudie visar att chefer och ledares förutsättningar att skapa en god arbetsmiljö påverkar deras hållbarhet och motivation vilket i sin tur kan påverka deras möjligheter till goda relationer till sina medarbetare. Även Lundqvist (2013) menar att det finns en ömsesidigt inverkan mellan chefers välmående, chefskap och psykosociala arbetsförhållanden. Sämre psykosociala arbetsförhållanden påverkar chefers hälsa och följaktligen deras chefskap, som får konsekvenser för de underställda medarbetarnas psykosociala arbetsförhållanden. Chefer spelar en viktig roll i strukturerande av basförhållanden i arbetsmiljön som möjliggör känslan av kontroll och delaktighet för medarbetare (Skakon et al 2010). Tillgänglighet och närvaro är viktiga aspekter av ett stöttande chefskap men åsidosätts ofta till förmån för styrningskrav ovanifrån. Överbelastade chefer riskerar att vara ett otillräckligt stöd för sina medarbetare (Skagert et al 2008), medan en balans mellan utmanande krav och resurser kan leda till ett ökat engagemang. Måltydlighet och återkoppling lyfts fram som resurser i detta sammanhang (Dellve & Wolmesjö 2016). Frick (2014) framhåller dock att det råder brist på specifika mål relaterade till arbetsmiljöarbete, vilket försvårar möjligheten till uppföljning av måloppfyllelse. Trots tillgång till policys och procedurer så är dessa otillräckliga för att kunna vara heltäckande vilket resulterar i en ytlig implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete. Det är möjligt att cheferna som deltagit i studien bedömer sina möjligheter att uppfylla sina åtagande gällande arbetsmiljöarbete på ett tillfredsställande sätt efter givna förutsättningar. Det är ingen indikation på att ledningen de facto implementerar systematiskt arbetsmiljöarbete på en sådan nivå att det genomsyrar verksamhetens alla relevanta fysiska, psykiska och sociala aspekter, vilket enligt Frick (2014) tillhör nivå tre.

### 6.3 Hållbart ledarskap för brukares självbestämmande

Som konstaterat av Thelin och Wolmesjö (2014) så finns förhållandevis lite forskning som undersöker relationen mellan första linjens chefers arbetsförhållanden och deras möjligheter att uppnå god vårdkvalitet. Dock kan tänkas att chefers hållbarhet, som påverkar den psykosociala arbetsmiljön och således medarbetare, även påverkar de möjligheter för brukare att delta i planering och utförande av vård och omsorg. Hög sjukfrånvaro såväl som personalomsättningar får negativa konsekvenser för brukares inflytande över sin vårdssituation på grund av brist på tid och kontinuitet (Stranz 2013). Värdebaserad omsorg handlar om att skapa så mycket värde som möjligt för brukaren, att verksamhetens organisering och praktik ska plane-

ras runt brukarens behov, samt att kostnader ska relateras till resultat (Erichsen Anderson, Bååthe, Wikström & Nilsson 2015). Skapande och utveckling av god vårdkvalitet är en del av chefsuppdraget inom äldreomsorgen påverkas av de organisatoriska förutsättningarna (Thelin & Wolmesjö 2014). Trots att kontrollspann lyfts som en organisatorisk förutsättning för chefers överbelastning så visade denna studie relativt små skillnader mellan större och mindre kontrollspann och kunde inte på en signifikant nivå förklara variationen i den upplevda överbelastningen eller helhetsbedömningen av att kunna möta brukares självbestämmande. Dock visar resultatet även att nära 70 procent av respondenterna angett att de hade fler än 30 underställda medarbetare, vilket är långt över de 8-12 medarbetare som anges som optimalt för ansvara för med bibehållen effektivitet (Dellve & Wolmesjö 2016). Dellve, Jutengren och Ahlborgs (2013) studie visade att kontrollspann inte hade en signifikant påverkan på hälsa, stress, symptom och arbetsförmåga, men att externa stödresurser, stöd från medarbetare och ledning hade stor betydelse när kontrollspannet överstiger 30 underställda medarbetare. Det skulle kunna innebära att cheferna upplever att de har adekvat stöd i ledning och medarbetare för att kunna möta de krav avseende deras chefsansvar att möta brukares självbestämmande.

Organiserade stödresurser har stor betydelse, enligt Dellve och Wolmesjö (2016) rapport över ledarskap i äldreomsorgen, där stöd ovanifrån spelar en stor roll för chefers förutsättningar för ett hållbart ledarskap. Många av respondenterna angav att det fanns regler, policys och standardisering som gav gott stöd i chefsrollen. Det visade sig även ha en positiv effekt för chefernas helhetsbedömning av att kunna möta brukares självbestämmande. Befintlighet av policys och rutiner som avser ge stöd i chefsrollen kan förstås som en del av det psykosociala säkerhetsklimatet. Handlingsvägar för att upprätthålla hanterbara arbetskrav kan påverka arbetsförhållanden då de minskar risken för att högre stressnivåer ska uppstå och anses vara en del av det psykosociala säkerhetsklimatet (Dollard, Opie, Lenthall, Wakerman, Knight, Dunn, Rickard & MacLeod 2012). Dess betydelse för möjligheter att möta brukares självbestämmande kan förstås som handlingsvägar för att möta de krav och förväntningar som är skrivna i lagar och föreskrifter gällande äldreomsorgen, såväl som förväntningar på effektivisering, ökad brukarmedvetenhet och värdeskapande vård och omsorg.

En del av grundstenen för äldreomsorgen utgörs av just respekten för människors självbestämmande och integritet (SoL 1 kap. 1 §), där brukaren ska ha möjlighet att vara delaktig i utformande av stöd och service (SoL 3 kap. 3 §). Även om majoriteten av respondenterna anser att de i ganska eller mycket hög grad är nöjda med sina möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla sina åtaganden gällande att möta brukares självbestämmande så anger ändå drygt var fjärde respondent att de i ganska låg grad eller inte alls är nöjda. Den

multivariata regressionsanalysen visar att helhetsbedömningen till del påverkas av chefernas upplevda överbelastning. Det innebär att chefernas upplevda överbelastning får negativa konsekvenser för deras möjligheter att uppfylla verksamhetsmål avseende brukares självbestämmande och i förlängningen vårdkvalitet. Hög arbetsbelastning och bristfälliga resurser att möta de krav som arbetet ställer gör således arbetet mindre hållbart då det påverkar anställdas välmående såväl som motivation och arbetstillfredsställelse (Demerouti et al 2001). Höckertins (2007) studie visar att verksamheter inom omsorg ofta präglas av höga krav, omfattande administrativt arbete samt stramt med resurser som kontrolleras av ledningen. Verksamhetsutvecklingen inom äldreomsorgen som ämnat fokusera på effektivisering och värdeskapande vård riskerar således att konsumera mer resurser än vad som genereras. En hållbar verksamhet präglas av balans mellan olika perspektiv och förutsättningar, att kunna skapa långvariga resultat och samtidigt uppnå goda arbetsförhållanden (Elg et al 2015). Då majoriteten av cheferna i denna studie upplever överbelastning och äldreomsorgen i stort präglas av hög sjukfrånvaro och personalomsättning kan antas att behovet av bättre arbetsförhållanden förbises till förmån för effektivitet och brukares behov. Paradoxalt nog så påverkas vårdkvalitet av överbelastning och resursbrister, vilket för tillbaka resonemanget till vikten av balanserade perspektiv och förutsättningar för att uppnå hållbarhet inom äldreomsorgen.

## 6.4 Slutsats

Studiens syfte var att identifiera betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar för deras egen belastning och bedömning av dels hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina medarbetare dels brukares självbestämmande. Då majoriteten av respondenterna i studien upplever sig överbelastade och sjukfrånvaron är hög inom äldreomsorgen kan konstateras att det saknas balanserade förutsättningar för hållbarhet. Studiens resultat visar att styrningskrav har betydelse för chefers upplevda egna överbelastning då styrningsbrister ökar den upplevda överbelastningen. I stort sett så är respondenterna nöjda med sina möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla sina åtaganden både gällande arbetsmiljöarbete och att möta brukares självbestämmande.

Överbelastning tillsammans med styrningsbrister påverkar dock helhetsbedömningen av att kunna uppfylla åtaganden angående arbetsmiljöarbete negativt, vilket indikerar att chefers hållbarhet även får konsekvenser för deras underställda medarbetare. Styrningsbrister kan påverka chefers psykosociala arbetsförhållanden vilket, enligt Skakon et al (2010), i förlängningen påverkar deras chefskap och arbete för att stärka arbetsmiljön för sina medarbetare. Skagert et al (2008) menar att möjligheten att vara närvarande och tillgänglig för sina medarbetare åsidosätts ofta till förmån för styrningskrav ovanifrån, vilket även skulle kunna förklara

varför upplevda styrningsbrister påverkar chefernas helhetsbedömning av att kunna fullfölja sitt chefsansvar avseende systematiska arbetsmiljöarbete.

Regler, policys och standardisering som gott stöd i chefsrollen spelar en positiv roll för helhetsbedömningen av att möta brukares självbestämmande, medan överbelastning påverkar bedömningen negativt. Överbelastning har således konsekvenser för chefers möjligheter att möta brukares självbestämmande och i förlängningen vårdkvaliteten. Majoriteten av respondenterna angav i enkäten att det finns tillgång till resurser i verksamheten de arbetar i. Trots detta så anger även en stor andel att de i någon utsträckning upplever överbelastning i sitt yrke. Detta kan förstås i enlighet med Corins (2016) studie som visar att resurser inte kan väga upp för en överbelastning av krav; goda psykosociala arbetsförhållanden, i kombination med rimliga krav och tillräckliga resurser är ett sätt att säkra ett hållbart ledarskap. Konstateras kan att betoningen bör ligga på - *rimliga* - krav för att uppnå hållbarhet inom äldreomsorgen. Både Corin (2016) samt Demerouti et al (2001) har i sina studier visat att tillgång till resurser enbart kan kompensera för krav till en viss gräns, vilket även kan förklara varför resultatet i denna studie visar att, trots tillgång till resurser såväl som arbete med systematiskt arbetsmiljöarbete, majoriteten av första linjens chefer upplever att de är överbelastade i sitt arbete. Studiens bidrag till forskningsområdet är ett bredare grepp på social hållbarhet som inkluderar såväl chefer, som medarbetare och brukare inom äldreomsorgen. Med utgångspunkt i chefers förutsättningar att arbeta för sin egen hållbarhet, sina medarbetares arbetsmiljö samt brukarnas vårdkvalitet synliggörs att ett hållbart chefskap, som kan ha betydelse även för medarbetare och brukare, kräver rimliga krav som balanseras med goda resurser.

## 6.5 Förslag till vidare forskning

Det övergripande syftet var att undersöka samvariationer mellan förutsättningar för social hållbarhet; att identifiera betydelsen av chefers organisatoriska förutsättningar för deras egen belastning och bedömning av dels hur de kan fullfölja sitt chefsansvar för systematiskt arbetsmiljöarbete för sina medarbetare, dels brukares självbestämmande. I tidigare forskning har framhållits en viss brist på studier gällande sambanden mellan chefers och anställdas hållbarhet, vilket gör att möjligheterna till vidare forskning är många. Denna studie inkluderar chefernas egen bedömning av deras möjligheter att arbeta med systematiskt arbetsmiljöarbete. För att vidare få ökad förståelse hade det varit intressant att även undersöka medarbetarnas bedömning av det systematiska arbetsmiljöarbetet för att sedan i en komparativ studie jämföra dessa med chefernas upplevelser. Även studier kring chefers organisatoriska förutsättningar och dess effekt på vårdkvalitet är föga utforskat, varför det hade varit intressant att ta del av

brukarnas helhetsbedömning av verksamheternas möjligheter att möta brukares självbestämmande.



## 7. Referenser

- Altman, D. (1991). *Practical Statistics for Medical Research*. London: Chapman and Hall.
- Antonsson, Hanna (2013). *Chefers arbete i äldreomsorgen - att hantera den svårhanterliga omvärlden. Relationen mellan arbete och organisering*. Diss., Linköping universitet.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Scahufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bergman, Ann (2009). *Att leda inom äldreomsorgen. En litteraturgenomgång av enhetschefers organisatoriska sammanhang och arbetsvillkor*. Karlstad Universitet.
- Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations*, Diss., Göteborgs universitet.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a uppl, [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Corin, L. (2016). *Job Demands, Job Resources, and Consequences for Managerial Sustainability in the Public Sector - A Contextual Approach*. Diss., Göteborgs Universitet.
- Dellve, L., Andreasson, J., Eriksson, A., Strömgren, M., & Williamsson, A. (2016). *Nyorientering av svensk sjukvård: Verksamhetstjänande implementeringslogiker bygger ett mer hållbart engagemang och utveckling - i praktiken*. Kungliga Tekniska Högskolan. Stockholm: Universitetsservice US-AB.
- Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). Hållbart ledarskap - i vardag och förändring. *Styrning, Organisering och Ledning*, 2016:1. Högskolan i Borås.
- Dellve, L., Jutengren, G. & Ahlberg, G. (2013) Chefsspecifika stressorer och stödresurser - betydelse för hållbart ledarskap bland chefer i vård och omsorg. I Härenstam, A. & Östebo, A. (Ed.) (2014). *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet - Slutrapport del 1*. (85-109) Göteborg: Institutet för Stressmedicin.
- Dellve, L., Skagert, K., & Eklöf, M. (2004). *Delaktighet och struktur i systematiskt arbetsmiljöarbete. Betydelsen för rapporterade arbetsskador och arbetshälsa bland personal i kommunal vård och omsorg*. Rapport från Arbets- och miljömedicin, Göteborgs universitet.
- Dellve, L., Skagert, K., & Eklöf, M. (2008). *The impact of systematic occupational health and safety management for occupational disorders and long-term work attendance*.

- Avdelningen för Arbets- och Miljömedicin, Avdelningen för Samhällsmedicin och Folkhälsa, Sahlgrenska Akademin: Göteborgs Universitet.
- Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- And 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*, 17(5), 471-476.
- Dellve, L. & Wolmesjö, M. (red.) (2016). *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar*. Vetenskap för profession 35:2016, Högskolan Borås.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Docherty, P., Kira, M. & Shani, A.B. (red.) (2009). *Creating Sustainable Work Systems, Developing Social Sustainability*. 2:a uppl. London: Routledge.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599.
- Dollard, M.F. Opie, T. Lenthall, S. Wakerman, J. Knight, S. Dunn, S. Rickard, G. & MacLeod, M. (2012). Psychosocial safety climate as an antecedent of work characteristics and psychological strain: A multilevel model. *Work & Stress*, 26(4), 385-404.
- Eklund, J., Halvarsson Lundkvist, A., & Lindskog, P. (2015). Lean implementation, work environment and sustainability. I Elg, Mattias, Ellström, Per-Erik, Klofsten, Magnus & Tillmar, Malin (red.) (2015). *Sustainable development in organizations: studies on innovative practices* (29-42). Cheltenham: Elgar.
- Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K., & Ahlborg, G. J. (2010). *Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI): Utveckling av ett variations och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, copingbeteende och copingresurser bland 1:a och 2:a linjens chefer inom offentlig vård och omsorg*. Göteborg, Sverige: Institutet för Stressmedicin.
- Elg, Mattias, Ellström, Per-Erik, Klofsten, Magnus & Tillmar, Malin (red.) (2015). *Sustainable development in organizations: studies on innovative practices*. Cheltenham: Elgar.
- Erichsen Anderson A, Bååthe F., Wikström, E. & Nilsson, K. (2015) Understanding value-based healthcare – an interview study with project team members at a Swedish university hospital. *Journal of Hospital Administration*, 4(4), 64-72.
- Erikson, E. H. (1959). *Identity and the life cycle: Selected papers: Psychological issues* (Vol.

- 1, No. 1). New York, NY: International Universities Press.
- Eriksson, Andrea (2011). *Health-Promoting Leadership : A study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation*. Stockholm : Kungliga Tekniska högskolan.
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik
- Forsberg Kankkunen, T., Ylander, J., & Höckertin, C. (2010). Managing the psychosocial environment – Logics of leadership in different organizational contexts. I S. Marklund & A. Härenstam (Red), *The dynamics of organizations and healthy work* (64–76). Växjö, Sverige: Linnaeus Universitet, Arbetsliv i omvandling.
- Frick, K. (2014). The 50/50 implementation of Sweden's mandatory systematic work environment management. *Policy And Practice In Health And Safety*, 12(2), 23-46.
- Försäkringskassan. Sjukfrånvaro per bransch och sektor. 2016. (Hämtad 2017-05-10).  
Tillgänglig: [https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/eca49949-6bc6-4e03-ae57-60398ff31ff1/PM\\_sjukfranvaro\\_olika\\_branscher.pdf?MOD=AJPERES](https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/eca49949-6bc6-4e03-ae57-60398ff31ff1/PM_sjukfranvaro_olika_branscher.pdf?MOD=AJPERES)
- Härenstam, A., & MOA Research Group. (2005). Different development trends in working life and increasing occupational stress require new work environment strategies. *Work*, 24(3), 261–277.
- Härenstam, A. & Östebo, A. (Ed.) (2014). *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet - Slutrapport del 1*. Göteborg: Institutet för Stressmedicin.
- Höckertin, C. (2007). *Organisational characteristics and psychosocial working conditions in different forms of ownership*. Diss., Umeå Universitet.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books Harper.
- Kira, M., Eijnatten, F.M. Van & Balkin D.B. (2010) Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 5, 616–632.
- Lundqvist, D. (2013) *Psychosocial work conditions, health, and leadership of managers*. Diss., Linköpings Universitet.
- Marklund, S. & Härenstam, A. (Red.), *The dynamics of organizations and healthy work*. Växjö, Sverige: Linnaeus Universitet, Arbetsliv i omvandling.
- Orvik, A. & Axelsson, R. (2012). Organizational health in health organizations: towards a conceptualization. *Scandinavian journal of caring sciences*, 26 (4), 796–802.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., & Ahlberg, G. (2008). Leaders' strategies for

- dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics*, 39(6), 803-11.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, W. & Guzman, J. (2010). Are leaders well-being behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? *Work and stress*, 24(2), 107–139.
- Socialstyrelsen (2013) Termbanken. Stockholm: Socialstyrelsen. (Hämtad 2017-05-10).  
Tillgänglig: <http://termbank.socialstyrelsen.se/showterm.php?fTid=531>
- Stranz, Anneli (2013). *Omsorgsarbetets vardag och villkor i Sverige och Danmark. Ett feministiskt kritiskt perspektiv*. Diss., Stockholms universitet.
- Strömgård, J., Berntson, E., Dellve, L., Härenstam, A., Skagert, K, Pousette, A., & Wallin, L. (2013) Chefers rörlighet i offentlig sektor. *Rapport från en studie inom CHEFiOS*. Göteborg: Institutet för Stressmedicin; ISM-rapport 12.
- Thelin, A. & Wolmesjö, M. (2014) *Tid att leda. En kunskapsöversikt om hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet*. Stockholm: Vision. November 2014.
- Vetenskapsrådet. (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

#### Offentliga tryck:

AFS 2001:1 Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete.

SFS 1977:1160 Arbetsmiljölagen.

SFS 1991:900 Kommunallagen.

SFS 2001:453 Socialtjänstlagen.

SOU 2017:24. *Ett arbetsliv i förändring – hur påverkas ansvaret för arbetsmiljön?*