



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP**

# **ENHETSCHEFER INOM ÄLDREOMSORGEN I GÖTEBORGS STAD**

En kvantitativ studie om deras möjligheter att  
bedriva arbetsmiljöarbete

**Kristina Malm**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2020
Handledare:	Robin Jonsson

## Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2020
Handledare:	Robin Jonsson
Examinator:	Stefan Schedin
Nyckelord:	Arbetsmiljö, äldreomsorg, enhetschefer, tidsanvändning

---

- Syfte:** Syftet är att identifiera betydelsen av enhetschefer tidsanvändning och upplevda tidskonflikter inom äldreomsorgen och dess påverkan på möjligheter till att bedriva ett säkert och tillfredsställande arbetsmiljöarbete.
- Teori:** Jobb-Krav- resursmodellen har tillämpats för att analysera balansen mellan krav och resurser i enhetschefer arbete. Tidigare forskning om chefers arbete, tids- och logikkonflikter, chefers förutsättningar och arbetsmiljö har också använts.
- Metod:** Studien utgår från en enkätundersökning med 143 enhetschefer som genomfördes i Göteborgs stad under våren 2020. Data har undersökts med hjälp av deskriptiv statistik och sambandsanalys. Öppna svar i enkäten presenteras kvalitativt under resultat.
- Resultat:** Resultatet visade relativt små skillnader mellan de olika verksamheterna. Majoriteten av respondenterna svarade *delvis* på frågan om de är nöjda över arbetsmiljöarbete. Likaså har flertalet svarat att ingen förbättring med arbetsmiljöarbetet har skett och att uppföljning och utvärdering sker mer sällan än årligen. Enhetschefer inom hembaserad äldreomsorg är jämförelsevis mer positiva till arbetsmiljöarbetet samtidigt som enhetschefer inom boendebaserad äldreomsorg i högre grad upplever administrativt stöd. Tids- och logikkonflikter har visat sig ha betydelse och svar från den öppna frågan styrker de övriga enkätsvaren.

## Förord

Inledningsvis vill jag rikta ett stort tack till min handledare Robin Jonsson som varit en vägvisare av rang när det kommer till att skriva en examensuppsats och göra analyser i SPSS. Tack för att du varit tillgänglig med en avslappnad attityd och framåtanda!

Jag vill även tacka Lotta Dellve som bistått mig med nyttig information och hjälp kring enkäten. Tack för att du även varit ett mentalt stöd såväl innan som under examensarbetet.

Till sist vill jag rikta ett tack till min fina vän som alltid stöttat och trott på mig, som såg något större i mig själv när jag inte gjorde det. Tyvärr fick du aldrig möjlighet att läsa klart hela min uppsats men jag vet att du hade varit stolt. Vi ses på andra sidan!

*Kristina Malm*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Syfte och frågeställningar	6
1.1.1 Avgränsningar	6
1.2 Bakgrund	6
1.2.1 Arbetsmiljö	6
1.2.2 Enhetschefer i äldreomsorgen	7
1.2.3 Äldreomsorgen i Göteborgs Stad	7
1.2.4 Kartläggning av enhetschefers arbete och förutsättningar	8
1.2.5 Ekonomiska förutsättningar	9
<b>2. Tidigare forskning och teori</b>	<b>11</b>
2.1 Tidigare forskning	11
2.1.1 Chefers arbete	11
2.1.2 Tids och logikkonflikter	12
2.1.3 Chefers förutsättningar	13
2.1.4 Arbetsmiljö	14
2.2 Teori	14
2.2.1 Krav- resursmodellen	14
<b>3. Metod</b>	<b>19</b>
3.1 Kvantitativ metod	19
3.1.1 Analys av data	21
3.1.2 Kvalitativ analys	22
3.3 Validitet och reliabilitet	23
3.4 Etiska aspekter	23
<b>4 Resultatredovisning</b>	<b>25</b>
4.1 Enkätundersökning	25
4.1.1 Upplevd nöjdhet och förbättring kring arbetsmiljöarbete samt stöd	25
4.1.2 Arbetstid, tids- och logikkonflikter samt tidsanvändning	28
4.1.3 Öppna svar	30
4.1.4 Sammanfattning av enkätsvar	32
<b>5 Diskussion</b>	<b>33</b>
5.1 Arbetsmiljöarbete	33
5.2 Tid	34
5.3 Öppna svar	35
<b>6 Slutsatser</b>	<b>36</b>
6.1 Vidare forskning och praktiska implikationer	36
<b>Litteraturförteckning och källförteckning</b>	<b>38</b>
<b>8 Bilagor</b>	<b>41</b>
8.1 Enkätsvar relevanta för studien	41

# 1. Inledning

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys beskriver i en rapport från 2017 (2017, s. 25) att hälso- och sjukvården i Sverige står inför stora utmaningar att möta de behov invånare har samtidigt som förändringar i demografin ställer krav på hur vården organiseras. I rapporten beskrivs hur regeringen anser att ledarskapet i landstingen och regionerna behöver utvecklas eftersom det är ledares kompetens och förutsättningar som anses ligga till grund för att möta framtidens utmaningar. Bland annat nämns *bättre arbetsmiljö* för anställda inom hälso- och sjukvården som ett sätt att säkra kompetensförsörjningen. Att arbeta proaktivt och systematiskt med arbetsmiljöarbete leder till positiva effekter för anställdas fysiska och psykiska hälsa, lägre sjukfrånvaro och personalomsättning, ökade möjligheter till rekrytering, förbättrad trivsel och engagemang hos medarbetarna samt till färre olyckor och driftstörningar (Arbetsmiljöverket, 2018, s. 10). Sammantaget leder det till förbättrad ekonomi i och med att personalomsättningen blir lägre och produktiviteten ökar. Att ökad produktivitet och kvalitet är ett resultat av ett bra arbetsmiljöarbete har få studier lyckats visa på, däremot tyder flera översiktsstudier att insatser kring arbetsmiljö är lönsamma för företagen (Eklund, Hansson, Karlqvist, Lindbeck, & Neumann W, 2017, s. 25). Trots att ett proaktivt och systematiskt arbetsmiljöarbete visat sig vara gynnsamt visar en rapport från Arbetsmiljöverket att första linjens chefer inom vård och omsorg lider av tidspress och svårigheter att utveckla verksamheten till följd av hög personalomsättning och ökade administrativa arbetsuppgifter (Arbetsmiljöverket, 2015, s. 3). Totalt blev 113 arbetsgivare i hela landet inspekterade varav hela 99 procent fick krav om åtgärder. Det visar att enhetschefernas arbetsmiljö måste uppmärksammas och bli en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet samt följas upp i linjeorganisationen. När organisationer idag präglas av stark decentraliserad styrning ökar kraven på att chefer skall hantera olika situationer i verksamheterna. För att enhetschefer ska ha möjlighet att säkerställa en god arbetsmiljö behöver resurser på organisatorisk nivå vara anpassade därefter. Annars är risken att arbetsbelastningen blir ohållbar. Om enhetschefers organisatoriska förutsättningar är goda leder det till att det får tid att ägna sig åt arbetsmiljöarbete vilket i sin tur skapar god arbetsmiljö för medarbetare (Arbetsmiljöverket, 2015, s. 3).

För att fördjupa förståelsen för enhetschefers förutsättningar vill jag med den här studien systematiskt undersöka och belysa en specifik fråga om arbetet med arbetsmiljö inom äldreomsorgen och hitta möjliga förklaringar kring frågan.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet är att identifiera betydelsen av enhetschefers tidsanvändning och upplevda tidskonflikter inom äldreomsorgen och dess påverkan på möjligheter till att bedriva ett säkert och tillfredsställande arbetsmiljöarbete. Följande frågeställningar har för avsikt att besvara studiens syfte:

- ~ Hur upplever enhetschefer inom äldreomsorgen sina möjligheter att bedriva arbetsmiljöarbete?
- ~ Vilken betydelse har enhetschefernas tidsanvändning och upplevda tidskonflikter för deras arbetsmiljöarbete?
- ~ Skiljer sig förutsättningarna för att bedriva arbetsmiljöarbete inom ordinärt och särskilt boende i äldreomsorgen?

### 1.1.1 Avgränsningar

Det empiriska materialet som denna studie bygger på är rådata från en enkät gjord av forskare på Göteborgs Universitet som studerat tillsvidareanställda enhetschefer inom olika sektorer i Göteborgs Stad (Dellve, Bäck Andersson, Hasselgren, & Allard, 2020). Den här studien är dock avgränsad till att enbart använda empiriskt material som berör enhetschefer verksamma inom äldreomsorgen. Studien avgränsar även användningen av frågor och fokuserar på frågor kopplade till arbetsmiljö, resurser och tid.

## 1.2 Bakgrund

Avsnittet inleds med att beskriva vem som bär ansvaret för arbetsmiljön inom verksamheter i Sverige. Därefter presenteras bakgrundsfakta om enhetschefer inom äldreomsorgen för att sedan presentera hur äldreomsorgen är organiserad i Göteborgs Stad. Till sist följer en bakgrundsbeskrivning kring den bakomliggande enkäten och ekonomins påverkan.

### 1.2.1 Arbetsmiljö

Sveriges riksdag antog år 1977 arbetsmiljölagen (AML), en lag som syftar till att en god arbetsmiljö skall uppnås samt att ohälsa och olyckor förebyggs i arbetet (Arbetsmiljöverket, 2018, ss. 3,6). Huvudansvar för arbetsmiljön i verksamheter har arbetsgivaren (ibid s.37). Som en hjälp till arbetet kring arbetsmiljö finns föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) vilka syftar till att utveckla och precisera hur arbetsgivaren skall arbeta för att uppfylla sitt ansvar (Arbetsmiljöverket, 2001, s. 7). I föreskrifterna står även skrivet hur arbetsgivaren skall inkludera de anställda samt fördela arbetsuppgifter till de anställda kopplat till arbetsmiljö.

Det är arbetsgivarens ansvar att se till att de arbetstagare som får ansvar för uppgifter relaterat till arbetsmiljö har de befogenhet och resurser som krävs. Resurser innebär även att den som blivit tilldelad uppgifter har tillräckligt med för uppgiften relevant kunskap och kompetens (Arbetsmiljöverket, 2001, s. 3).

### **1.2.2 Enhetschefer i äldreomsorgen**

Tidigare forskning visar på att det finns både likheter och skillnader inom äldreomsorgen i Norden men att skillnader finns i hur man ser på utbildning, lönesättning och anställningsform (Trydegård, 2005, s. 146). Trydegård (2005, s. 179) beskriver att utmärkande för den nordiska arbetsmiljöforskningen är att den framförallt representeras av medarbetare i verksamheten. I forskningen har chefernas roll för medarbetarnas arbetsmiljö och hälsa lyfts fram men intresset för enhetschefernas arbetsförhållanden har belysts i en lägre utsträckning.

Jämfört med de andra nordiska länderna finns det studier som fokuserar på chefer och andra tjänstemän inom äldreomsorgen gjorda i Sverige (Trydegård, 2005, s. 181). Arbetets variation och komplexitet är några av de egenskaper som enligt studier präglar chefsarbete. Dessutom beskrivs organiseringen av äldreomsorgen som en viktig faktor för hur chefer upplever sin arbetssituation. Trydegård (ibid) beskriver att chefer befinner sig i en sådan situation att de utöver ansvar för de äldres omsorg, medarbetarnas arbetsmiljö och hälsa och kommunala tjänstemän också skall ha budgetansvar. Dessutom påtalas att chefer i en mellanposition arbetar underställda avdelningschefer (som i sin tur arbetar på uppdrag av politiker i kommunen) samtidigt som de ansvarar för underordnad personal och jämsides med likställda chefer. Att befinna sig på denna hierarkiska position kräver förmågan att skapa relationer med alla nivåer samt förmågan att balansera de konflikter som kan uppstå med tanke på olika förväntningar, önskemål och krav. Yrkesrollen som mellanchefer innebär också att det för chefer verksamma inom hemtjänsten präglas av att ofta bedriva sitt chefskap på distans i och med att underanställda befinner sig på andra adresser (Trydegård, 2005, s. 182).

### **1.2.3 Äldreomsorgen i Göteborgs Stad**

Ramarna för hur äldreomsorgen i Sveriges kommuner skall se ut fattas genom lagstiftning och beslut av riksdag och regering. Den lagstiftning som ligger till grund för äldreomsorgen är socialtjänstlagen. Lagen definierar mål, inriktningar, skyldigheter och rättigheter för de olika kommunernas socialtjänst. Det är också i socialtjänstlagen som bestämmelser kring avgifter, handläggning av ärenden med mera finns att tillgå. Föreskrifter och allmänna råd till ledning inom äldreomsorgen kring tillämpning av socialtjänstlagen står socialstyrelsen för. För den

hälso- och sjukvård som bedrivs i samband med äldreomsorgen omfattas denna verksamhet av hälso- och sjukvårdslagen. I Göteborgs stad är det kommunfullmäktige och kommunstyrelsen som beslutar kring mål, riktlinjer och rutiner för äldreomsorg (Göteborgs Stad, 2013, s. 11). Det är sedan de ansvariga politikerna för de olika stadsdelsnämnderna som svarar för att lagar och riktlinjer följs. Som målsättning har staden att det arbete som bedrivs inom äldreomsorgen skall präglas av ett hälsofrämjande arbetssätt (Göteborgs Stad, 2020).

Under 2017 fattades ett beslut i kommunstyrelsen om att ett program skulle tas fram för att möta den upplevda utmaningen med såväl kommande som nuvarande brist på medarbetare med rätt kompetens. Med hjälp av gemensamma kraftansträngningar med hänsyn till de strategier som finns i programmet skall staden möta de utmaningar som finns kring kompetensförsörjning. Programmet fick namnet *program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023* och syftar till att ge riktlinjer för hur politiker skall arbeta för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare inom stadens olika verksamheter.

Ett av programmets tre mål handlar om arbetsmiljö och påtalar att det är medarbetares hälsa på arbetsplatsen som skall vara i fokus. Genom ett gott ledarskap, inflytande över sitt arbete, god kommunikation och gemensamma värderingar på arbetsplatsen skall hälsa främjas. Målet följs därefter av en strategi vilken utgår från att arbetsmiljöarbetet skall förbättras och förenklas. Med hjälp av kunskap, metoder och olika verktyg kan ett systematiskt arbetsmiljöarbete bedrivas och hälsa på så vis främjas och ohälsa förebyggas och rehabiliteras. I arbetet med systematiskt arbetsmiljöarbete har enhetschefer i Göteborg Stad ansvar för att skapa en arbetsmiljö som främjar god hälsa (Göteborgs Stad, 2018).

#### **1.2.4 Kartläggning av enhetscheferns arbete och förutsättningar**

Under hösten 2011 togs ett beslut om att de idag tio stadsdelsnämnderna i Göteborgs Stad skall avvecklas och ersättas av tre nya nämnder. Omorganiseringen skall vara klar 2021 och innebär stora förändringar i stadens organisation. Planering för genomförandet och vidare utredningar ansvarar i sin tur stadsledningskontoret för (Lekholm, 2019).

I samband med att omorganiseringar planeras är det många aspekter som skall tas hänsyn till. Bland det viktigaste är att göra en nulägesanalys av hur de upplevda arbetsförhållandena ser ut. Det anses viktigt för att skapa förståelse och engagemang i den planerade implementeringen och stadens utveckling. Det är här enkätens syfte kommer in:



*”Syftet är att beskriva enhetschefers uppfattningar om organisatoriska förutsättningar, stöd, resurser och praktiker för att kunna leda, organisera och utveckla sin verksamhet.”*

(Dellve, Bäck Andersson, Hasselgren, & Allard, 2020, s. 9)

Kartläggning som gjordes inkluderade förstalinjens chefer som befinner sig inom social resursförvaltning i Göteborgs Stads stadsdelar och som påverkas av omorganisationen. Arbetet med att kartlägga enhetschefernas organisatoriska förutsättningar är en del av ett etablerat samarbete mellan Göteborg Stad och Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet. I enkäten ställs bland annat frågor kopplade till strukturer, krav, resurser och organisatoriska förutsättningar. Utöver stadens arbete med omstrukturering är undersökningen även kopplad till ’program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023’ (Dellve, Bäck Andersson, Hasselgren, & Allard, 2020).

### **1.2.5 Ekonomiska förutsättningar**

En viktig del i förståelsen för de utmaningar som hälso- och sjukvården i Sverige står inför är hur den demografiska utvecklingen sett ut, hur den kan komma att se ut och vilken förklaring demografin har för såväl intäkter som kostnader. Avgörande för inkomster i kommunerna är hur många av invånarna som är i yrkesverksam ålder och kostnaderna beror på antalet unga respektive äldre som bor i kommunerna. (Stadsledningskontoret, 2017, s. 3). Samtidigt som Sveriges befolkning ökade med 20 procent mellan åren 1980 och 2016 ökade antalet invånare i Göteborgs kommun med nästan 30 procent, däremot ökade inte de äldre invånarna i samma takt i Göteborg som i resten av landet (Stadsledningskontoret, 2017, s. 7).

Kostnader för välfärdstjänster ökade enligt SKL, Sveriges kommuner och landsting, under perioden 2000-2012 med cirka en procent varje år, bortsett från äldreomsorgen där kostnaderna istället har minskat något- trots att den äldre befolkningen ökat. Göteborg Stad förklarar det med att äldre idag blir friskare, lever längre och att behovet av vård därför inträder senare i livet (Stadsledningskontoret, 2017, s. 14). Socialdepartementet (2020, s. 6) menar i sin rapport att bättre hälsa hos äldre leder till minskade vård- och omsorgskostnader per individ men eftersom andelen äldre i befolkningen väntas växa kommer så även de totala kostnaderna ändå att öka.

Kostnaderna för äldreomsorgen väntas stiga med cirka 70 procent fram till 2050 och till 2030 väntas personalbrist med cirka 65 000 medarbetare, och då främst inom äldreomsorgen.

I statens långtidsutredning (Finansdepartementet, 2015, s. 7) bedöms Sverige vara ett land med goda förutsättningar för att möta framtida utmaningar. Fram till och med 2060 förutspås BNP (bruttonationalprodukt) per capita i Sverige mer än fördubblas och såväl antalet invånare som medellivslängden att öka. Samhällets resurser och offentliga finanser kommer därmed utmanas. Enligt Socialdepartementet (2020, s. 6) skulle äldreomsorgens andel av BNP öka med runt en procent med hänsyn till de demografiska förändringarna, till skillnad från hälso- och sjukvårdens andel som skulle vara tämligen oförändrad. Sett till vård- och omsorgs andel av BNP som idag utgör cirka 13 procent skulle det med en ökad ambitionsnivå kunna leda till runt 16 procent år 2050. I dagens valuta skulle det motsvara cirka 110 miljarder kronor.

I Stadsledningskontoret rapport framgår det att Göteborgs Stad står inför stora ekonomiska utmaningar framöver och att rejäla åtgärder krävs för att möta utmaningarna. Förändrade arbetssätt och intäktsökningar genom effektivisering ses som en möjlig åtgärd för att möta utmaningarna. De ekonomiska utmaningarna framgår även i den budget som presenterades inför år 2020 (Josefson, Bönfors, Odenjung, & Lann, 2019, s. 153) där kostnaderna för varje individ inom äldreomsorgen i Göteborgs stad succesivt, inom en femtonårsperiod, planeras att minska från 10 500 kronor/individ till 9000 kronor. Budgeten visar även att pengar avsatta från satsningar under 2019 fortfarande kvarstår. Socialdepartementet hävdar i sin rapport (2020, s. 6) att fokus inte bör läggas på vilken finansieringsmodell som skall användas för att möta behovet av vård och omsorg utan istället fokusera på andra effektiviseringsmöjligheter.

Göteborg stad (Stadsledningskontoret, 2017, ss. 35-36) föreslår dels artificiell intelligens som en av åtgärderna där en ”handläggrobot” gör bedömning av brukares behov utifrån riktlinjer som finns i kommunen och därefter tar roboten beslut. Samtidigt föreslås att ökat inflytande för brukare inom äldreomsorgen kring vilken omsorg och insatser den enskilde individen upplever sig behöva som ett annat förslag. Högre grad av involvering menar Göteborg stad både skall leda till bättre kvalitet och lägre kostnader (Stadsledningskontoret, 2017, s. 38).

## 2. Tidigare forskning och teori

Kapitlet om teori och tidigare forskning inleds med en presentation av för studien vald teori. Sist i kapitlet presenteras tidigare chefsforskning med fokus på hur chefer använder sin tid, chefers arbete inom offentliga förvaltningar samt chefers arbetsmiljö.

### 2.1 Tidigare forskning

#### 2.1.1 Chefers arbete

Tengblad (2017, s. 338) har övergripande sammanfattat nästan 60 år av forskning och tio avhandlingar på ämnet ledningsarbete. Avhandlingarna i sig bygger på resultat från flera olika studier gjorda inom olika sektorer, på olika hierarkiska nivåer, vid olika tidpunkter och i olika länder. I Tengblads (2017) sammanfattning förklaras att chefer står inför en rad olika utmaningar, bland annat att lyckas möta olika krav, förväntningar och påtryckningar som kommer såväl ovanifrån som underifrån i hierarkin. Tengblad (ibid s.338-340) framhåller att chefers förmåga till anpassning blir viktigt i och med att chefer ofta lägger tid på händelser och störningar som inte ingår i det ursprungliga väl detaljerade- och planerade arbetet. Även att det inte är möjligt att som ledare varken förutsäga alla interna och externa händelser eller de konsekvenser det egna eller andras handlingar kan medföra vilket gör att ledningsarbetet kan uppfattas som osäkert. Andra egenskaper i arbetet som ses som påtagliga hos chefer är att de präglas av ett högt arbetstempo med stress, långa arbetsdagar och en stor variation i arbetsuppgifterna vilket i sin tur kan leda till att arbetet känns splittrat och en röd tråd i arbetet saknas, även balansen mellan arbete och privatliv påverkas vilket kan leda till stress. Att arbeta som chef menar Tengblad (ibid s.338-340) även kännetecknas av förmågan att såväl leverera positiva effekter och ekonomiska resultat som att upprätthålla symboliska värden genom att aktivt visa sig på arbetsplatsen, efterleva de värdeord som finns inom organisationen eller följa de regler och policys som finns. Till sist påtalar Tengblad (ibid s.338-340) att chefer, precis som alla andra medarbetare, tidvis står inför val som är komplexa och tar beslut som ibland kan verka ologiska. Ledningsarbete är således av emotionell karaktär även om det utåt sett kan uppfattas som det motsatta (Tengblad, 2017).

När det kommer till ledningsarbete inom hälso- och sjukvården har det även här genomförts mycket forskning. Bland annat visar studier på att förstalinjens chefer har många spontana möten som inte är schemalagda sedan tidigare, tillskillnad från många andra chefer. (Tengblad, 2017, s. 338).

### 2.1.2 Tids och logikkonflikter

I en studie gjord av Dellve, Wikström och Arman (2013, ss. 832-833) beskriver dem de ökade kraven på besparingar och kvantitet i vården som en del av de ökade kraven på chefer. Samtidigt ökar behovet av stöd från chefer högre upp i hierarkin. Fortsatt förklarar författarna att första linjens chefer verksamma i hälso- och sjukvården står inför ständiga förhandlingar mellan bland annat personliga, strategiska och politiska mål. Inom ett flertal olika arbetsområden slits första linjens chefer inom hälso- och sjukvård mellan engagemang och måluppfyllelse. Det kan vara relaterat till administration där schemaläggning, frånvaro, semester och uppföljning ingår, planerade som oplanerade möten med medarbetare eller vid utveckling av verksamheten där kraven är höga och kräver en strategisk planering.

Dellve och Wikström (2011, s. 3) beskriver hur tidigare studier visat att chefer har svårt att hitta en balans mellan tidsanvändning och möjlighet att klara av sitt chefsuppdrag med hälsan i behåll. Fortsatt förklarar författarna en det finns en rad olika betydande problemområden som utmärker chefskapet. Slitningar mellan olika uppgifter och arbetets gränslösa omfattning är två av dessa problemområden som påverkar arbetstidens omfattning och tidsåtgång. Likväl beskrivs att ett flertal mönster kring chefer och deras tidsanvändning. Möjlighet till ostörd tid påverkar hur effektivt de kan utföra sitt chefsuppdrag, avsaknad av balans mellan arbete och privatliv, många möten och som ofta saknar koppling till övriga verksamheten samt att chefer ofta lägger mycket tid på detaljrenden är några av dessa mönster (Dellve & Wikström, 2011, s. 21). I rapporten beskriver Dellve och Wikström (2011, s. 22) om tidigare forskning som sammanfattat vad som är specifikt för just chefsarbete och gör sedan en skillnad på *vad chefer gör* och *vad chefer kan/vill göra*. Vilket således handlar om vad chefer gör i praktiken och vilken chefsroll de har i organisationen. Chefsuppdraget ses inte som tydligt utan innebär en rad varierande korta uppgifter vilket är en betydande del av chefers tidsanvändning. Tid till reflektion, individuella samtal och egentid påverkas negativt i den mening att chefer lägger mycket av sin tid på administration och möten. Ett sätt för chefer att hantera splittringen i arbetet är att på ett konstruktivt sätt skapa ökad förståelse för splittringens existens. Inom hälso- och sjukvården finns det variation i hur chefers tidsanvändning och förhållningssätt ser ut vilket beror på att chefer har olika mycket makt över sitt arbete och på variationer i de organisatoriska förutsättningarna. De chefer som önskar få stöttning i att stärka sin medvetenhet kring kontroll och tidsanvändning bör enligt Dellve och Wikström (2011, ss. 72-73) få detta. Fortsatt förklarar

författarna att det är av stor vikt att chefers uppdrag diskuteras på ledningsgruppsnivå eftersom det i sin tur ger stöd för chefers organisering i det vardagliga arbetet.

I Dellve m.fl. (2013, s. 836) studie nämns kommunikation som ett av flera verktyg för att minska stress. Tillsammans med reflektion och genom förbättrade prioriteringar kan möjligheten till återhämtning öka. I studien som Dellve m.fl. (2013, s. 836) presenterat beskriver de hur förtroende och stöd i organisationen byggd på erfarenhetsutbyte kan leda till ökad god sömn och vila samt balans mellan arbete och fritid. Det eftersom dialogorienterad kommunikation underlättar beslut kring överenskommelser och prioriteringsordningar och gör att den egna kontrollen över gränser och acceptans kring begränsningar ökar. Kommunikation som bygger på dialog ger utrymme till att gemensamt ta fram nya idéer genom reflektion och på så sätt tillsammans förtydliga de mål och styrningar som finns i verksamheten (ibid).

### **2.1.3 Chefers förutsättningar**

Ett tvärvetenskapligt forsknings- och utvecklingsprojekt vid namn Chefios (chefskap, hälsa, effektivitet och förutsättningar i offentlig sektor) har försökt ta reda på hur organisationer kan ge chefer möjligheter till att vara bra chefer (Härenstam & Östebo, 2013, s. 5). Det till skillnad från viss tidigare forskning som haft som utgångspunkt i ledningsutbildningar och att det är chefers personlighet som utgör ett bra chefskap (Björk & Corin, 2017, s. 18). Chefios undersökte chefer och deras arbetssituation utifrån krav och resurser med fokus på hur deras vardag ser ut men också deras möjlighet till stöd och delaktighet kring beslut inom organisationen.

Som en del av ett forskningsprojekt om kompetensförsörjning i framtiden och Chefios finns en studie som syftar till att illustrera organisatoriska förutsättningar som finns för chefer i kommunal skola, vård och omsorgen samt teknisk service. Även vilken effekt som arbetsmiljön har på hälsa och motivation för att chefer skall vilja stanna kvar inom organisationen presenteras i rapporten (Björk & Corin, 2017, s. 7). Författarnas resultat bygger på undersökningar gjorda i sju kommuner inom Västra Götaland under åren 2009 och 2013 (ibid s. 17). Resultatet av studien visar på flera övergripande resultat där det bland annat framgår att det finns en upplevd obalans mellan krav och resurser samt att möjligheter till dialog om mål och medel saknas på flera håll. Det nämns också att praktiskt stöd från olika stödfunktioner blir allt mindre och att administration och arbetsuppgifter som upplevs onödiga eller saknar grund ökar (ibid s. 12-13).

## 2.1.4 Arbetsmiljö

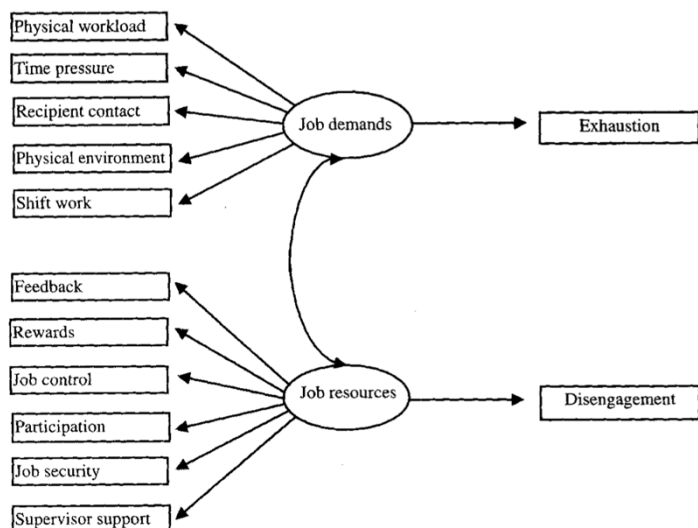
Tidigare studier och uppsatser visar på att arbete med arbetsmiljö och sjukskrivningar hänger ihop. En studie genomförd av Dellve, Skagert och Eklöf (2008, ss. 968-969) visar bland annat på att en lägre grad av långtidssjukskrivning förekommer i organisationer med bra struktur och rutin för systematiskt arbetsmiljöarbete. Vikten av tydlig struktur finns även beskrivet i Arbetsmiljöverkets AFS om organisatorisk och social arbetsmiljö (Arbetsmiljöverket, 2015, s. 8). Tidigare uppsatser (Sahlin, 2017, s. 30) visar även att det finns ett positivt samband mellan regelbunden uppföljning kring arbetsmiljö och lägre antal sjukrivna.

## 2.2. Teori

### 2.2.1 Krav- resursmodellen

Demerouti, Bakker, Nachreiner och Schaufeli (2001, ss. 501-502) har presenterat en teoretisk modell med utgångspunkt i två forskningstraditioner, dels stressforskning och dels motivationsforskning. Enligt modellen är roten till problem med hälsan de krav som finns kopplade till arbetet till skillnad från resurser som istället ses som en del i en motivationsprocess. Modellen kallas för krav – resurs modellen och anger hur krav och resurser fungerar tillsammans. I modellen beskriver Demerouti m.fl. (2001) arbetskrav som olika stressfaktorer så som arbetsbelastning, tidspress och yttre påfrestningar i form av buller eller värme. Gällande resurser har fokus riktats mot de organisatoriska och sociala resurserna.

Kontroll över sitt arbete, utvecklingspotential, möjlighet till avancemang och deltagande i beslut samt varierande arbetsuppgifter omfattas av de organisatoriska resurserna. Sociala resurser består istället av stöd från familj, vänner och kollegor. Om de ovannämnda resurserna saknas blir det svårt att hantera arbetskraven som uppfattas som negativa.

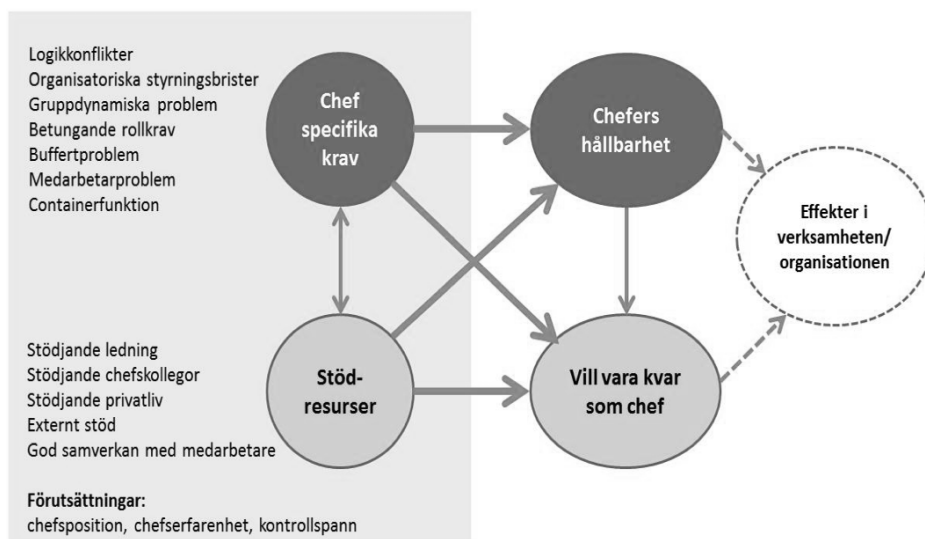


Figur 1 Demerouti m.fl. (2001) modell krav - resurs modellen

Krav- resursmodellen beskriver förhållandet mellan krav och resurser i två olika scenarion. Det första handlar om att påfrestande arbetskrav leder till konstant överbelastning vilket kan leda till utmattning. Det andra syftar till att bristen på resurser gör att det blir svårt att möta arbetskraven och leder till distanserat beteende. Konsekvensen av att under lång tid känna distans till arbetet blir att arbetstagaren blir oengagerad.

### *Chefsspecifik krav- resursmodell*

En utveckling av krav- resursmodellen har skapats av Dellve & Eriksson (2016, s. 10) där tillägg utav chefspecifika krav och stödjande resurser finns med.



Figur 2 Chefsspecifika krav och stödjande resurser (Dellve & Eriksson 2016:24)

### *Krav*

Eriksson och Larsson (2017, s. 433) förklarar att krav i arbetet kan delas in i två kategorier, fysiska- och psykiska arbetskrav. Det först nämnda syftar till fysiska ansträngningar som krävs av arbetstagaren för att utföra olika arbetsuppgifter. Framförallt handlar det om risker i arbetet, exempelvis farliga arbetsmetoder, hälsofarliga kemikalier, bränder eller farlig utrustning. Psykiska arbetskrav handlar bland annat om tidsbrist, upplevd överbelastning eller repetitiva arbetsuppgifter. Dellve och Eriksson (2016, s. 30) presenterar även andra krav som kan vara bidragande orsaker till ohälsa vilket kan vara att den anställde upplever rollkonflikt, brister i kvalitéer hos ledare, kvantitativa krav eller obalans mellan arbete och privatliv. I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4 § 9) framgår att minskad arbetsmängd, ökad bemanning och möjligheter till återhämtning är åtgärder som kan användas för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning.

Krav kan enligt Dellve och Eriksson (2016, s. 10) även verka stimulerande och stärka den personliga utvecklingen och karriären. Ansvar i arbetet och möjlighet att utföra arbete utan stress är exempel på krav som kan ge känsla av tillfredsställelse.

### *Resurser*

Dellve och Eriksson (2016, s. 11) menar att resurser är något som finns på olika nivåer inom arbetslivet och består av bland annat anställningsform (organisationsnivå), ledarskap och stöd (interpersonell nivå), delaktighet (position) och arbetets variation (uppgiftsnivå). De beskriver även att resurser i arbetet är användbara på olika sätt och kan bland annat minska arbetskrav samt de fysiska och psykiska besvär som det kan medföra. Resurser finns såväl hos individer, på en arbetsplats som inom organisationen och används inte bara för att utveckla utan också för att bevara hälsa. För att använda resurser som en hjälp till att ta sig vidare, utveckla och bevara hälsa krävs det förståelse för den situation som arbetstagaren befinner sig i (2016, s. 10). Dellve och Eriksson (2016, s. 11) beskriver att det under ett utvecklingsarbete finns vissa resurser som har större betydelse för hälsa och engagemang än andra. Bland annat tar de upp ett gott ledarskap som kan förmedla en tydlig organisationsstruktur med tydliga mål samt god uppföljning av dessa som exempel. Även socialt stöd från kollegor, chefer och övriga organisatoriska stödresurser är viktiga.

### *Chefsspecifika krav och resurser*

Det finns krav som är mer chefsspecifika än andra vilket blir tydligt speciellt inom offentlig sektor där förutsättningarna är särskilt komplexa (Dellve & Eriksson, 2016, s. 25). Författarna Andersson, Berntson, Cregård, Lindgren och Tengblad (2018, ss. 12-13) menar att fyra karaktärsdrag kännetecknar en komplex organisation. Först kan inte en verksamhet detaljplaneras och resultat inte förutsägas och för det andra är kontrollen över beslut fördelad och utspridd inom organisationen. En ytterligare dimension till den distribuerade kontrollen är att makten blir toppstyrd i och med ökad granskning och kontroll, vilket i sin tur leder till ökad komplexitet och påverkar chefers möjligheter att hantera de redan komplexa uppgifter som de ansvarar för. Ett tredje karaktärsdrag som beskrivs handlar om att det finns aktörer på och inom alla nivåer i en organisation vilka är ömsesidigt beroende av varandra och ingen aktör kan således bortses ifrån vid till exempel ett förändringsarbete.



Slutligen beskrivs en komplex organisation av att nya egenskaper och ordningar uppstår som inte alltid kan förklaras av den tidigare ordningen.

Dellve och Eriksson (2016, s. 25) påtalar att det finns ett flertal stressorer (orsaker till stress) som har ökad betydelse för chefers förutsättningar inom komplexa organisationer så som offentlig sektor. Dels handlar det om otydlighet kring ansvar och befogenheter och att de ekonomiska resurserna som tilldelas inte överensstämmer med de prioriteringar som finns. Villkoren för möjligheter till inflytande och resurstilldelning är även det en stressor vilken påverkas av chefers position, lojalitet och yrkesbakgrund. En ytterligare värdekonflikt som kan uppstå är den mellan olika nivåer inom organisationen eller mellan verksamheter. Relationen till andra anställda, såväl över- som underordnade kan också upplevas som en stressor. Det handlar såväl om att försöka fylla de glapp som kan uppstå mellan den strategiska och operativa verksamheten som att hantera de krav (formella och informella) och önskemål om lojalitet som uppkommer från medarbetare och andra chefer.

Relationen till de underanställda menar Dellve och Eriksson (2016, s. 25) medför utmaningar i former av att hantera deras stress, frustration, klagomål, brist på engagemang eller tillit. Hit faller även samarbetsproblem, bristande förmåga att utföra arbetsuppgifter och svårigheter med gemensamma målbilder. När en organisation står för förändringar är motstånd från medarbetare den största utmaningen där chefsens uppgift är att få medarbetarna engagerade (ibid). Till sist kan ledarskap inom komplexa organisationer ställa till det på grund av slitningar mellan ansvar och uppgifter vilket leder till ökad risk för överbelastning. Å ena sidan skall tid ägnas åt arbete av administrativ- och utvecklingskaraktär och å andra sidan operativt arbete med medarbetare och brukare. En alltför stark styrning kring verksamhetsutveckling kan vara lika betungande som en otydlig. När arbetet påverkar privatlivet och möjligheten till återhämtning i allt för stor utsträckning kan överbelastning uppstå vilket kan påverka synen på chefsrollen och chefsuppdraget. Författarna förklarar att faktorer som påverkar möjligheten till återhämtning kan vara den egna medvetenheten kring personliga resurser och den tid och energi som läggs på olika områden i arbetet (ibid).

Fler olika strategier som kan tillämpas för att hantera arbetsbelastningen och på så vis skapa balans mellan arbete och privatliv. Strategierna har visat sig ha samband med hållbar hälsa och arbetsengagemang bland chefer. Exempel på strategier kan vara att inte identifiera sig med chefsrollen, att ha balans mellan att både ge och ta i arbetsrelationer, att försöka stärka sin

position vilket ger ökad möjlighet till egenkontroll samt att arbeta situationsanpassat (Dellve & Eriksson, 2016, s. 16). Fortsatt menar Dellve och Eriksson (2016, s. 24) att resurser och krav i arbetet påverkar såväl chefers möjligheter till att vara en bra chef som effekter i verksamheten. Det eftersom chefers motivation till chefsrollen påverkas av resurser och krav och hur de integrerar ömsesidigt med varandra. Tidigare studier har visat på att en förbättring av ledares förutsättningar har större betydelse än ledarutveckling och olika ledarstilar, så vida inte goda förutsättningar finns från början. Hög chefsomsättning bland chefer är vanligt inom offentlig vård- och serviceverksamhet och utöver konsekvenser det innebär för individen påverkar också en hög omsättning av chefer utvecklingsarbete i verksamheten.

Teorin blir viktig som en del av den här studien eftersom den hjälper till att påvisa vilka förutsättningar chefer inom äldreomsorgen har för att bedriva ett tillfredsställande arbetsmiljöarbete. I den chefsspecifika krav-resursmodellen visas tydligt vilken betydelse som krav och resurser har för chefers hållbarhet och effekter i verksamheten. Många av de exempel som lyfts fram går även att koppla till de frågor som finns ställda i den enkät som är aktuell för studien.

## 3. Metod

Kommande kapitel presenterar studiens kvantitativa metod som har använts för att undersöka enkätsvaren och i sin tur studiens frågeställningar. Kvalitativ analys har använts som ett komplement till den kvantitativa metoden.

### 3.1 Kvantitativ metod

Denna studie baseras på rådata från en enkätundersökning vilken skickades ut under våren 2020 till samtliga tillsvidareanställda enhetschefer i Göteborgs Stad. Enkätundersökningen är genomförd av forskare vid Göteborgs Universitet vilket innebär att insamlad empiri kan betraktas som sekundärdata. Sekundärdata innebär att befintliga data används för att sedan undersökas och analyseras, tillskillnad från primärforskning som utgår från att forskaren såväl samlar in data som undersöker och analyserar den (David & Sutton, 2016, s. 29). Samtliga tillsvidareanställda enhetschefer i Göteborgs Stad gavs möjlighet att delta i enkätundersökningen och information om enkäten skickades ut via arbetsgivarens intranät. Totalt svarade 143 personer vilket motsvarar en svarsfrekvens på 55,2 procent. Enkäten var webbaserad och distribuerades under inledningen på år 2020 där möjlighet att delta fanns under tre veckor. De tillfrågade fick totalt tre påminnelser och den beräknade tiden för att svara på enkäten var uppmätt till cirka 15 till 30 minuter.

För att göra det möjligt att besvara den frågeställning som syftar till eventuella skillnader inom de olika verksamhetsområdena har en uppdelning av enhetschefernas ansvarsområde genomförts. Indelningen är utförd i samråd med ansvarig för den ursprungliga enkäten för att säkerställa att inledningen blev korrekt eftersom dennes förförståelse är större. Uppdelningen bildar tre nya kategorier som utgår från äldreomsorg förlagd i hemmet (ordinärt boende), äldreomsorg på gemensamt boende (särskilt boende) och administration (administration/ledning/övrigt).

## Fördelningen av enkätens respondenter

■ Hembaserad (41) ■ Boendebaserad (65) ■ Administration (37)

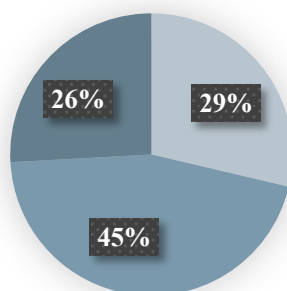


Diagram 1: Fördelning av enkätens respondenter

Diagrammet visar att 29 procent (n=antal) av de tillfrågade arbetar inom hembaserad äldreomsorg vilket främst innefattar hemtjänst. Boendebaserad verksamhet syftar framförallt till äldreboenden vilket 45 procent (n=antal) respondenter befinner sig inom. Resterade 26 procent (n=antal) arbetar åt ett mer administrativt och verksamhetsutvecklande håll.

Variabler som varit aktuella för studien finns i bilaga 8.1.

Enkätfrågan som syftar till att ta reda på hur nöjda enhetschefer inom äldreomsorg är med sina möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla sina åtaganden inom arbetsmiljö har svarsalternativ som varierar 1 till 5 enligt följande: (1) Ja i mycket hög grad, (2) Ja i ganska hög grad, (3) Ja i ganska låg grad, (4) Ja i specifika situationer (5) vet ej/ ej relevant. I denna studie har variabeln kodats enligt följande ”Ja” (Ja i mycket hög grad, ja i ganska hög grad), ”Delvis” (Ja i ganska låg grad, Ja i specifika situationer) samt ”Nej” (inte alls).

I studiens diagram presenteras alla resultat i procent (med ett undantagsfall) eftersom populationen i de olika verksamheterna är olika stora blir resultatet mer rättvist om procent anges istället för antal. Undantagsfallet gäller vid ett tillfälle (diagram 6) där istället antalet personer anges då aktuellt diagram bygger på en annan typ av fråga.

### 3.1.1 Analys av data

Resultatet av de aktuella enkätfrågorna har analyserats med hjälp olika analysmetoder i statistikprogrammet SPSS. Data har undersökts med hjälp av deskriptiv statistik och sambandsanalys. Deskriptiv statistik förklarar Djurfeldt m.fl. (2018, s. 39) som beskrivning av data. Sambandsanalys syftar till att leta efter samband mellan två eller flera variabler där även samvariation tillkommer. Samvariation syftar dels till att undersöka om två olika variabler samvarierar (korrelationsanalys) och dels om en variabel kan användas för att förutspå sannolika värden på en annan variabel (regressionsanalys) (Djurfeldt, Larsson, & Stjärnhagen, 2018, ss. 137-138).

#### *Deskriptiv statistik*

Inledningsvis används univariat analys för att beskriva egenskaper hos en variabel och det är variabelns fördelning, centraltendens och spridning som eftersöks (Djurfeldt, Larsson, & Stjärnhagen, 2018, s. 39). Den egenskap hos en variabel som framförallt är framträdande i statistiska undersökningar är variationen i själva variabeln. Variationen kan ses som ett mönster i form av antal observationer eller olika mätvärden. Med hjälp av att titta på hur många observationer som finns för varje värde i en variabel ges ett mått på fördelningen. Observationerna kan vara jämt- eller snett fördelade där det sist nämnda innebär att vissa värden är mer frekvent förekommande än andra. För att hitta fördelningens mittpunkt (det vanligaste värdet/ genomsnittet) används centralmått. Medelvärde är ett av de vanligaste centralmått som används för att mäta centraltendensen. Genom att titta på i vilken grad som observationerna i variabeln finns samlade kring mittpunkten får vi ett spridningsmått (ibid s. 40). Medelvärde används i denna studie för att presentera vad genomsnittet har svarat i respektive fråga och spridningsmättet för att se om det är en stor spridning av svaren.

För att göra fortsatta analyser behövs information om vilken skalnivå en variabel befinner sig på. Olika variabler har olika egenskaper och det är egenskaperna som bestämmer skalnivå. Skalorna är indelade i två olika grupper, kvantitativa och kvalitativa, där vardera gruppen omfattar två olika skalor. Kvalitativa variabler befinner sig på antingen en kvot- eller intervallskala och kvantitativa variabler på ordinal- eller nominal skalnivå (ibid s. 41). Skalnivån avgör sedan för vilka analysmetoder som är lämpliga att använda.

Univariat analys används således i denna studie för att ta reda på mer information om de variabler som studien syftar till att studera men även för att kunna ta nästa steg i analysen där flera variabler undersöks samtidigt.

### *Sambandsanalys*

Till skillnad från en univariat analys där en enskild variabel studeras avser en bivariat analys att studera sambandet eller samvariationen mellan två olika variabler. Genom att beräkna sambandsmättet (korrelationskoefficienten) kan det linjära sambandet mellan två variabler studeras. Korrelationskoefficienten tar värden mellan -1 och 1 och benämns som  $r$  och Djurfeldt m.fl. (2018, s. 155) förklarar att ju starkare samband desto närmare -1 alternativt 1 befinner sig värdet. I den här uppsatsen har Pearsons korrelationskoefficient tillämpats på datamaterialet.

Ett sätt att ta reda på om det finns ett samband mellan två kvalitativa variabler kan vara att använda sig av korstabulering. Det är frekvensfördelningen i variablerna som kombineras för att få en uppfattning av samtidigt förekommande värden. Det finns olika sätt att läsa av en korstabell men alla utgår från procentsammanräkning vilket underlättar när frågan om samband skall konstateras.

### **3.1.2 Kvalitativ analys**

Bland de variabler som undersöks i denna studie finns även en öppen fråga. Frågor som saknar fasta svarsalternativ kallas för öppna frågor och respondenter får möjlighet att själv formulera sina svar i en tom textruta. Fördelen med öppna svar är att respondenter får möjlighet att bidra med kvalitativ empiri i en annars kvantitativ undersökning. Öppna frågor kan således ses som ett komplement i en kvantitativ studie och kan ge förklaringar till respondentens övriga svar. Det är dock mer krävande för respondenten att svara på öppna frågor jämfört med att välja svar i en lista eller skatta sig själv på en skala. I enkäter där respondenter själva fyller i sitt svar och ej blir intervjuade finns därför en betydande risk för bortfall och att variationen på svaren blir stora. Samtidigt finns studier som tyder på att möjligheten till att i textform uttrycka sin åsikt ökar motivationen hos respondenter (Statistiska centralbyrån, 2016, ss. 83-84). I denna studie har svaren från den öppna enkätfrågan analyserats med hjälp av tidigare forskning och kravkontroll-stödmodellen.

### 3.3 Validitet och reliabilitet

Validitet avser hur väl frågorna som ställs ger de svaren som frågorna syftar att undersöka. Det handlar även om hur väl den teoretiska förståelsen överförs till frågor som är mätbara, att svaren speglar det forskaren vill undersöka och helt enkelt är meningsfulla för studien (Djurfeldt, Larsson, & Stjärnhagen, 2018, s. 104). David och Sutton (2016, s. 33) talar om två olika typer av validitet, intern och extern. Den först nämnda härleds till hur den urvalsgrupp som studerats stämmer överens med verkligheten, med hänsyn till den empiri som önskas samlas in. Extern validitet syftar till om resultatet av studien går att applicera på den populationen som urvalet är tänkt att representera. Reliabilitet å andra sidan talar om hur tillförlitliga frågorna är, tillskillnad från relevans som är starkare förknippat med validitet. Djurfeldt m.fl. (2018, s. 104) menar även att reliabilitet är synonymt med replikerbarhet. Det vill säga om svaren på enkäten kommer att vara lika vid en annan tidpunkt och i vilken grad som testet är konsekvent över tid (David & Sutton, 2016, s. 220).

Djurfeldt m.fl. (2018, s. 105) påstår att kvantitativa studier kan ha lägre validitet än kvalitativa studier eftersom den flexibilitet en kvalitativ intervju har som egenskap saknas hos en kvantitativ studie. Samtidigt har kvantitativa studier en större benägenhet att ha högre reliabilitet eftersom forskare ofta väljer att förlita sig på standardiserade frågeformulär.

### 3.4 Etiska aspekter

Patel och Davidsson (2011, ss. 62-63) beskriver att det vid samhällsvetenskaplig forskning är viktigt för forskare att ta hänsyn till forskningsetiska aspekter. Ansvar för etiska frågor och krav har Vetenskapsrådet, en svensk myndighet. De har tagit fram fyra huvudkrav med tillhörande åtta regler som forskare måste ta hänsyn till: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Vid forskning måste forskaren försäkra sig om att den forskning som bedrivs följer vetenskapsrådets etikregler.

Det första kravet, informationskravet, bygger på skyldighet om att de som deltar i en undersökning vet deras roll och rättigheter. Respondenter skall även veta om att deltagandet i studien är frivilligt och att medverkan alltid kan avbrytas (Vetenskapsrådet, 2002, s. 7). Samtyckeskravet handlar om att forskaren skall inneha deltagare till undersökningens samtycke. Respondenter som deltar skall även ha möjlighet att själva bestämma under vilka villkor som de deltar och ja möjlighet att avbryta medverkan utan påtryckning eller negativa konsekvenser för individen (Vetenskapsrådet, 2002, ss. 9-10). Konfidentialitetskravet syftar till

att alla som på något sätt kan ta del av användningen av etiska känsliga uppgifter bör teckna en tystnadsplikt kring dessa. Det är även av yttersta vikt att uppgifter kring deltagare i studien inte kan komma åt utav utomstående (Vetenskapsrådet, 2002, s. 12). Nyttjandekravet bygger på att den empiri som samlas in för den specifika forskningen inte får användas i andra syften eller delas. Inte heller de personuppgifter som samlats in får användas vid beslut som påverkar den enskilde individen om inte ett särskilt medgivande getts (Vetenskapsrådet, 2002, s. 14).

Enligt lagen om etikprövning av forskning som avser människor (SFS 2003:460) skall en ansökan om etikprövning skickas till etikprövningsmyndigheten. Enkäten som används i denna studie är etikprövad.



## 4 Resultatredovisning

I avsnittet resultatredovisning kommer enkätundersökningens resultat att presenteras och studiens avslutande delar kommer att innefatta sammanställning och analys av resultat. Inledningsvis presenteras deskriptiv statistik vilket främst avser svara på den första frågeställningen. Därefter kommer sambandsanalyser redogöra för den andra frågeställningen. Sambandsanalysen utgår från två olika utfall där det ena är enhetschefer upplevda nöjdhet och det andra utfallet handlar om hur enhetschefer anser att förbättringar kring arbetsmiljö har skett. I båda fallen är det olika tids-variabler som undersöks hur och om de påverkar utfallen.

### 4.1 Enkätundersökning

#### 4.1.1 Upplevd nöjdhet och förbättring kring arbetsmiljöarbete samt stöd

Sett till alla enhetschefer inkluderande, oberoende verksamhetsområde, anser majoriteten (71 procent) att de i *ganska låg grad* eller i *enbart specifika situationer* är nöjda med sitt arbetsmiljöarbete. Tabellen visar även att andelen som svarat *ja* (15 procent) är något fler än de som svarat *nej* (10 procent). Tabellen visar även att de olika verksamhetsområdena skiljer sig åt. Det är fortfarande tydligt att *delvis* är det svar som majoriteten upplever, oavsett vilket verksamhetsområde enhetscheferna arbetar inom. Däremot finns det en viss skillnad mellan hembaserad äldreomsorg och de övriga. Jämfört med andra verksamhetsområdena svarar enhetschefer inom äldreomsorgen *ja* på frågan (24 procent) i en större utsträckning och *nej* (5 procent) i en lägre utsträckning.

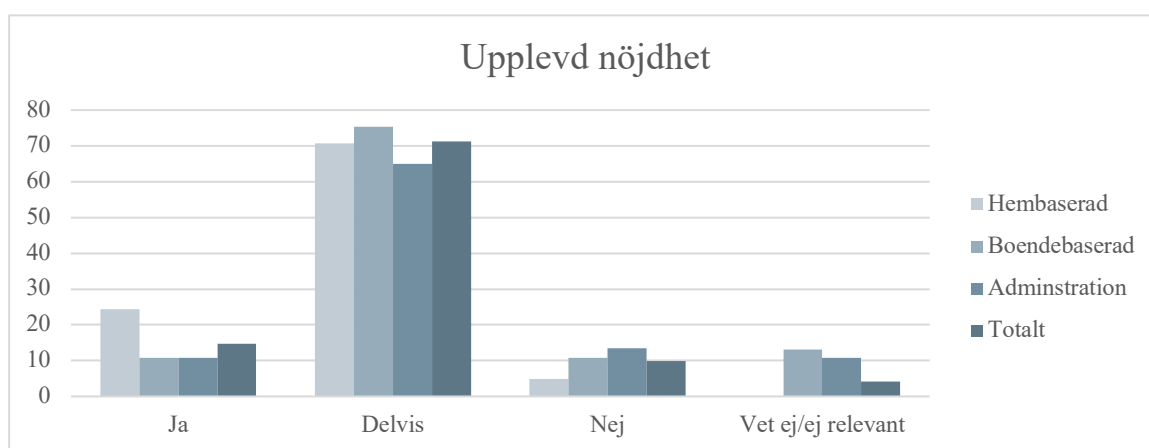


Diagram 2 Som helhet, är du nöjd med dina möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla dina åtaganden inom området arbetsmiljöarbete?

Diagram 3 visar hur enhetschefer inom de olika verksamhetsområdena upplever att arbetet med arbetsmiljöarbete har förbättrats under de senaste sex månaderna. Även här skiljer det sig mellan enhetschefer inom den hem- och boendebaserade äldreomsorgen. Inom hembaserad äldreomsorg upplevs att en förbättring skett och att en ingen försämring skett, till skillnad från boendebaserade enhetschefer som svarar tvärtom. Gemensamt för alla verksamhetsområden är att upplevelsen av att det varken blivit bättre eller sämre står för majoriteten av svaren.

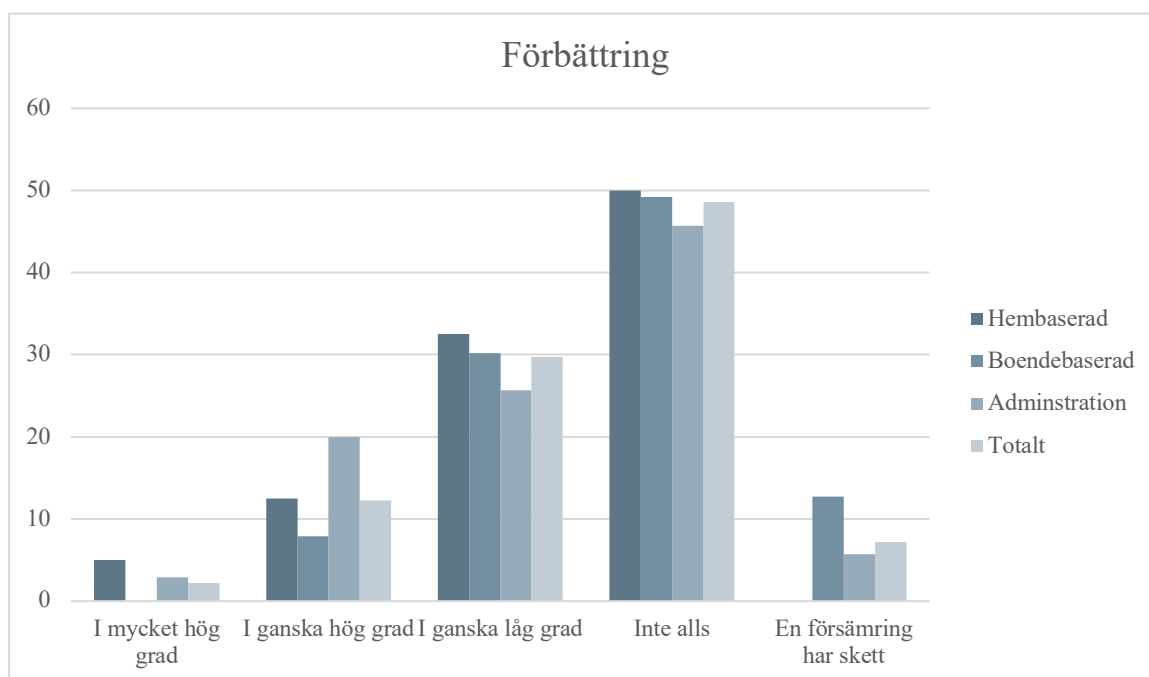


Diagram 3: I vilken grad anser du att arbetet på den enhet/ verksamhet du ansvarar för har förbättrats under de senaste sex månaderna- avseende arbetsmiljöarbete?

Diagram 4 visar hur enhetschefer upplever att arbetsmiljöarbetet följs upp och utvärderas. Majoritet anser att uppföljning och utvärdering sker mer sällan än årligen, där enhetschefer inom hem- och boendebaserad äldreomsorg upplever det i något större utsträckning än de som arbetar med administration (64-66 procent jämfört med 54 procent). Samtidigt upplever även dessa enhetschefer att en försämring har skett i en större utsträckning än de andra verksamhetsområdena (36 procent jämfört med 23-24 procent).

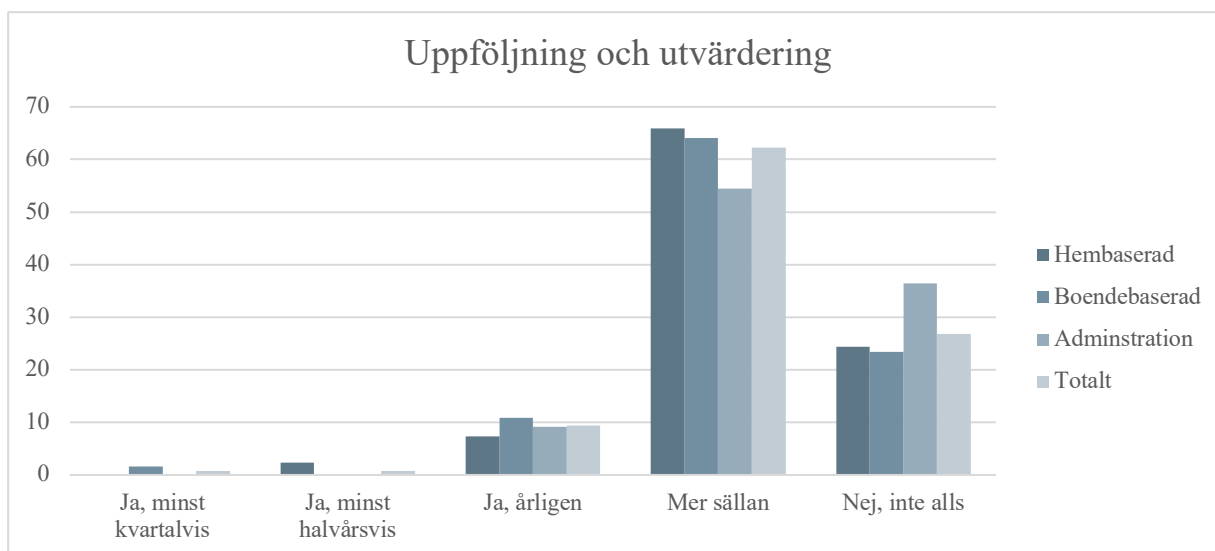


Diagram 4 : Sker regelbunden uppföljning och utvärdering av arbetet inom arbetsmiljöarbete?

Diagram 5 visar att enhetschefer inom boendebaserad verksamhet i större utsträckning anger att det finns administrativt stöd på samma adress som deras huvudsakliga arbetsplats. Ett chi2 test visar samtidigt att om alla verksamheter hade varit en och samma population så svarar chefer inom hembaserad äldreomsorg svarar ja i en *mindre* utsträckning än det förväntade utfallet. Samtidigt svarar de boendebaserade cheferna ja i en *större* utsträckning. Inom hembaserad verksamhet svarar även antalet enhetschefer nej i *större* utsträckning på samma sätt som boendebaserade enhetschefer svarar nej i en *mindre* utsträckning. De som arbetar i ett mer administrativt verksamhetsområde svarar likt det förväntade utfallet.

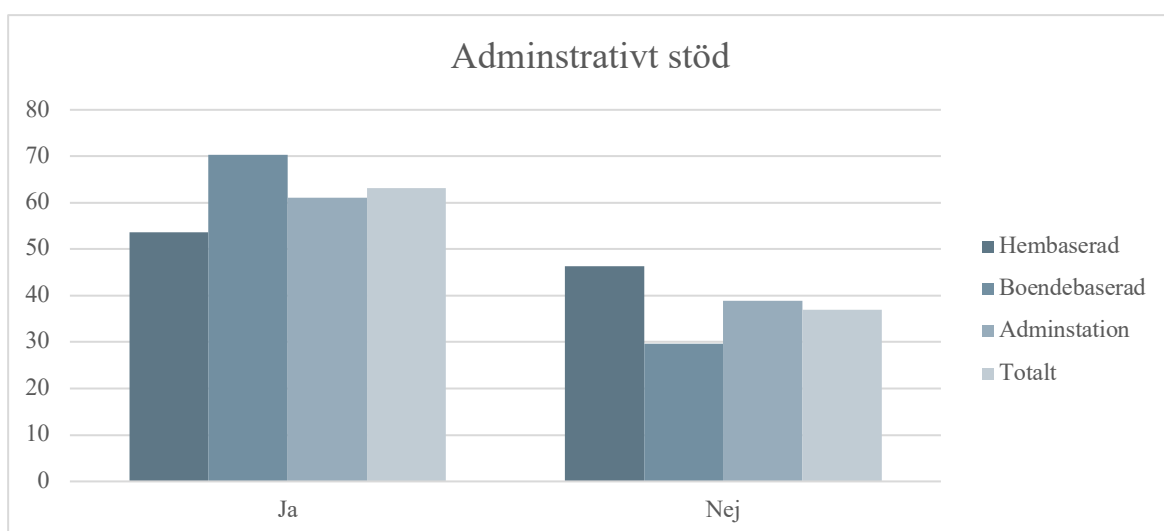


Diagram 5: Finns administrativt stöd på samma adress som din huvudsakliga arbetsplats?

Diagram 6 visar på totalen hur de som svarat på frågan om sin upplevda nöjdhet med arbetsmiljöarbetet även svarat på frågan om administrativt stöd. Gemensamt för svarsalternativen ja, delvis och nej är att majoritet även svarat ja på frågan om de upplever att de har administrativt stöd på sin arbetsplats. Denna tabell visar, till skillnad från de andra, svaren i antal och inte i procent eftersom det blivit missvisande.

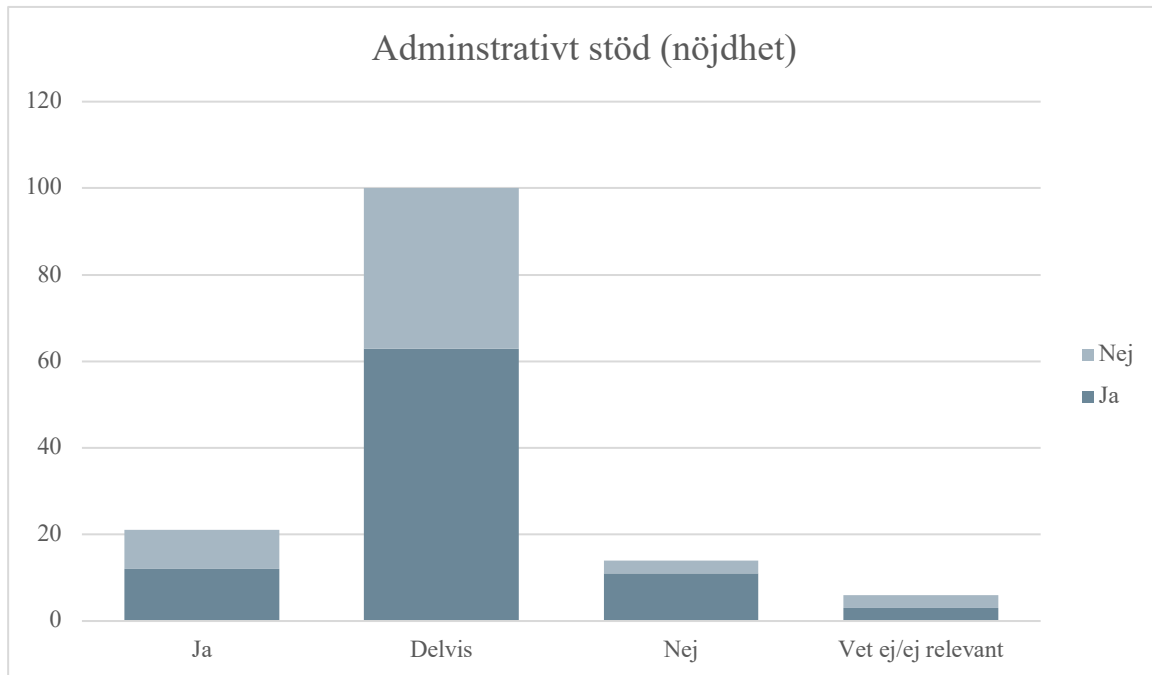


Diagram 6: Administrativt stöd i relation till upplevd nöjdhet

#### 4.1.2 Arbetstid, tids- och logikkonflikter samt tidsanvändning

Tabell 1 visar inledningsvis medelvärdet för hur många timmar enhetschefer för de respektive verksamhetsområdena lägger en vanlig vecka. Gemensamt är att medelvärdet ligger något över vad som är ordinarie arbetstid (40 timmar). Det finns dock ingen större skillnad mellan de olika verksamheterna. Därefter presenteras medelvärdet för enhetscheferns tidsanvändning, det vill säga hur många procent som enhetschefer för de olika verksamhetsområdena lägger på olika arbetsuppgifter. Det går exempelvis att utläsa att inom hembaserad äldreomsorg tenderar det att läggas något mer tid på kontakt med medarbetare än inom administration. På samma sätt går det att se att det inom boendebaserad äldreomsorg i genomsnitt läggs mer tid på kategorin *annat* än inom hembaserad äldreomsorg.

Tabell 1: Tid (arbetstid och tidsanvändning)

	Hembaserad % (Std. Deviation)	Boendebaserad % (Std. Deviation)	Administration % (Std. Deviation)	Totalt % (Std. Deviation)
Arbetstimmar totalt per vecka	43.6 (3.2)	44.6 (3.8)	44.2 (4.7)	44.3 (3.9)
<i>Hur stor del av tiden (%) lägger du vanligtvis på...</i>				
Rekrytering/ bemanning	11.9 (10.3)	11.6 (7.7)	9.8 (10.7)	11.2 (9.3)
Budget och administration	26.2 (14.2)	26.9 (13.7)	26.8 (17.6)	26.7 (14.9)
Kontakt med medarbetare	30.6 (13.1)	28.9 (12.9)	28.0 (12.1)	29.2 (12.7)
Verksamhet	22.3 (11.1)	21.9 (9.7)	21.4 (10.5)	21.9 (10.3)
Annat (än det som angivits ovan)	7.0 (6.1)	11.3 (10.5)	10.2 (10.8)	9.7 (9.6)

Tabell 2 visar att det inte finns något samband mellan helhetsuppfattning avseende upplevd nöjdhet kring arbetsmiljöarbete och arbetstid eller tidsanvändning. Däremot finns det ett samband mellan tids och logikkonflikter, dock är samvariationen svag.

Tabell 2: Utfall: helhetsuppfattning (upplevd nöjdhet)

	r - värde	Signifikans
Arbetstid (timmar per vecka)	.01	.907
Tids & logikkonflikt	<b>.23</b>	<b>.007</b>
<i>Tidsanvändning:</i>		
Rekrytering & bemanning	.07	.416
Budget & administration	.04	.652
Kontakt med medarbetare	.07	.409
Verksamhet	.10	.251
Annat (än det som angivits ovanför)	.07	.394

Tabell 3 fokuserar på samma variabler som ovan men med ett annat utfall, nämligen om variablerna påverkar upplevelsen om förbättring kring arbetsmiljön skett eller inte. Precis som tidigare saknas samband i alla andra fall förutom tids och logikkonflikter.

Tabell 3: Utfall: förbättring arbetsmiljöarbetet

	r - värde	Signifikans
Arbetstid (timmar per vecka)	.016	.064
Tids & logikkonflikt	<b>0.36</b>	<b>.000</b>
<i>Tidsanvändning:</i>		
Rekrytering & bemanning	.03	.742
Budget & administration	.04	.684
Kontakt med medarbetare	.08	.345
Verksamhet	.14	.115
Annat (än det som angivits ovanför)	.03	.713

#### 4.1.3 Öppna svar

I enkäten valde 29 av de tillfrågade 143 enhetscheferna att svara på frågan där de med egna ord fick möjlighet att beskriva hur de tänker kring, hanterar och organiserar den verksamhet de ansvarar för- och de förutsättningar som de upplever viktiga. Följande är några citat från enkäten.

*”Slutligen tror jag också att man för att behålla glädjen och känna sig stimulerad i arbetet behöver ett visst handlingsutrymme att utforma verksamheten och styrningen av den som man själv bedömer funkar bra.”*

*”Vi behöver duktigt administrativt stöd så vi har möjlighet att vara närvarande chefer och leda våra medarbetare. Det har vi inte idag. “*

*”Vi sliter med tunga arbetsveckor, får veta att budgeten är överordnat allt samtidigt som vi ska vara attraktiva arbetsgivare som jobbar kvalitetsinriktat i en mekanistiskt styrd organisation.”*

*”Organisationen är toppstyrd. EC (enhetschef reds anm.) kan nästan inte påverka någonting idag.”*

*”Att arbeta som tjänsteperson i en demokratiskt styrd organisation ställer allt högre krav då verksamhetens komplexitet ökat och ökar.”*

Sammantaget upplevs att chefer saknar förutsättningar för att vara en bra ledare i verksamheten och klara av sitt chefsuppdrag. Förutsättningar benämns ofta ur en ekonomisk aspekt med budgetkrav men också utifrån administrativt stöd. Fortsatt förklarar respondenter att beslut ofta kommer ovanifrån och möjligheten att ta tillvara på kompetens i verksamheten är låg, något som däremot efterfrågas i flera fall. Målkonflikt förekommer ofta med anledning av att organisationen som cheferna är verksamma inom är komplex. Önskan om tillitsbaserat ledarskap utan maktförskjutning som påverkar det formella ledarskapet efterfrågas, det utifrån att chefer upplever att mycket av kraven och besluten kommer ovanifrån istället för att de kommer från den operativa verksamheten. Vilket leder till att enhetschefer upplever mycket klagomål på sitt bord som grundas på beslut de själva inte tagit. Bland de öppna svaren finns också positiva åsikter som bör läggas fram för att bilden av frågorna inte skall bli nyanserad. Följande citat är hämtade från enkätens öppna fråga.

*”Jag känner ingen stress, annat än kortare perioder och mitt arbete påverkar mig inte privat. Så här borde alla chefer ha det.”*

*”Är stolt över den verksamhet som vi bedriver idag! Får väldigt sällan klagomål mot själva verksamheten från dom vi är till för.”*

*”Att jobba i en stor eller liten organisation påverkar definitivt i vilken omfattning du kan påverka organiseringen. Jag tycker att Göteborgsstad och ledning hanterar detta bra med tanke på vilken ofantligt stor organisation det är.”*

*”Bedriver en rolig och meningsfull verksamhet med en grupp medarbetare som har hög kompetens och en hög ambitionsnivå.”*

*”Jag trivs med mitt arbete och tycker det är fantastiskt att få arbeta tillsammans med medarbetarna och hyresgästerna.”*

#### **4.1.4 Sammanfattning av enkätsvar**

Sammanfattningsvis visar enkätsvaren att det finns skillnader mellan de olika verksamheterna även om det i de allra flesta fall är små. Majoritet av respondenterna har svarat delvis (ja i ganska låg grad och ja, i specifika situationer) på frågan om deras upplevda nöjdhet kring arbetsmiljöarbetet. Enhetschefer inom hembaserad äldreomsorg svarar ja i något större utsträckning jämfört med de andra studerade verksamhetsområdena. Resultatet visar också att flertalet inte upplever någon förbättring med arbetsmiljöarbetet under de senaste 6 månaderna även om de svarande i hembaserad äldreomsorg är något mer positiva. Inom den boendebaserade verksamheten tenderar de istället vara något mer negativa och en viss procent svarar att en försämring skett. Merparten av de tillfrågade enhetscheferna svarar att uppföljning och utvärdering av arbetsmiljöarbetet sker mer sällan än årligen där andelen inom administration som svarat inte alls är jämförelsevis större. På frågan om administrativt stöd finns på samma adress som enhetschefernas huvudsakliga arbetsplats svarar majoriteten ja. Skillnaden mellan ja och nej är som störst hos de som är verksamma inom boendebaserad verksamhet där fördelningen är 70/30 går att jämföra med hembaserad verksamhet där fördelningen är mer jämn (54/46). På frågorna kring tid finns det ett samband mellan tids- och logikkonflikter och de två olika utfallen, nöjdhet och förbättring avseende arbetsmiljöarbete. Fördelningen av tid är relativt jämn de olika verksamheterna mellan även om vissa mindre skillnader förekommer. Gemensamt är att en övervägande del av tiden läggs på budget, administration, medarbetare och verksamhet. De öppna svaren kompletterar de övriga enkätsvaren med att understryka vikten av stöd i verksamheten och avsaknad av möjlighet att utveckla verksamheten, vilket arbetsmiljön är en del av.



## 5 Diskussion

Studiens syfte var att dels identifiera betydelsen av egen tidsanvändning och upplevda tidskonflikter i arbetet för att enhetschefer inom äldreomsorgen ska kunna bedriva ett säkert och tillfredställande arbetsmiljöarbete. Resultatet kommer i detta kapitel att analyseras och diskuteras utifrån tidigare forskning och vald teori. Det för att besvara studiens syfte och frågeställningar som grundar sig i enhetschefers upplevelse av arbetsmiljöarbete, betydelsen av tidsanvändning och upplevda tidskonflikter samt vilka skillnader som kan finnas inom verksamheten.

Analysen och diskussionen är uppdelad i tre olika teman där den första omfattar den mer deskriptiva delen med de enkätfrågor som syftar till att ta reda på upplevd nöjdhet, förbättring, nivå av uppföljning och utvärdering samt administrativt stöd. Den andra delen syftar till de variabler som innefattar enhetschefer och deras tid. Till sist berörs de öppna svaren.

### 5.1 Arbetsmiljöarbete

Dellve m.fl. (2008, ss. 968-969) och Sahlin (2017, s. 30) presenterar i sin forskning ett samband mellan uppföljning och utvärdering av arbetsmiljö och färre antal sjukskrivningar. Resultat från denna studie visar ett liknande samband, enhetschefer som upplever att uppföljning och utvärdering sker mer sällan än årligen svarar också delvis på frågan om hur nöjda de är med möjligheten att bedriva ett säkert och tillfredställande arbetsmiljöarbete.

Gällande förbättring av arbetsmiljöarbete svarar cirka 50 procent av enhetschefer inom hembaserade äldreomsorg att det på något sätt skett en förbättring (i varierande omfattning) och resterande 50 svarar att det inte är någon skillnad. Det kan dels förklaras med att de inom hembaserade äldreomsorg lägger något mer tid på verksamheten än de boendebaserade. Ett annat förklaringsalternativt kan vara att Göteborgs Stad valt att under de senaste sex månaderna ägnat mer fokus på arbetsmiljön för de inom hembaserad äldreomsorg. Förklaringsalternativet baseras på det föreläggande Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket, 2019, s. 1) delgav Göteborgs kommun hösten 2019. Arbetsmiljöverket ansåg att det fanns brister som senast 1 maj i år skulle ha åtgärdats, annars fanns risk för vite. Den enkät som studien bygger på samlades in under inledningen på år 2020 och sammanfaller således med de åtgärderna inom hemtjänsten som staden skulle ta itu med för att förbättra arbetsmiljön.

Flera tidigare studier, där bland annat Dellve och Eriksson (2016, s. 8), menar att effektivt hälsofrämjande arbete ger stöd åt individers förutsättningar att såväl behålla som att utveckla optimala arbets- och livsförhållanden. Stöd, och i det här fallet administrativt, är viktigt för att ge positiva känslor kring arbetet. Dellve och Eriksson beskriver att stödresurser i form av stödjande ledning, chefskollegor, och privatliv, externt stöd och god samverkan är exempel på faktorer som underlättar för att möta de krav som finns i arbetet, göra deras arbete mer hållbart och öka motivationen över att vilja vara kvar som chef. Teorin stödjer därför även resultatet i den här studien att de som svarat ja på frågan om administrativt stöd också svarar ja eller delvis i en större utsträckning än vad de svarar nej på frågan om upplevd nöjdhet kring arbetsmiljöarbete. Däremot upplevs sambandet mellan positiv inställning till arbetet kring arbetsmiljö och mindre upplevt administrativt stöd, i jämförelse med enhetschefer inom boende baserad verksamhet, som något att fundera på. Det kan förklaras av att det finns andra stödfunktioner än administrativt stöd som påverkar upplevelsen av nöjdhet. En sådan kan vara tidsanvändning.

## 5.2 Tid

Studien visar att enhetschefers fördelning av tid är relativt utspritt och att inga större skillnader finns mellan hur mycket tid som läggs på de olika arbetsuppgifterna. Inom äldreomsorgen fördelas arbetstiden på en rad olika arbetsuppgifter och veckoarbetstiden överstiger den normala arbetstiden då den är genomsnitt 44 timmar per vecka. Om arbetet upplevs rörigt på grund av mängden arbetsuppgifter som skiljer sig åt och chefer har omfattande arbetsdagar ökar risken till stress eftersom balansen mellan arbete och privatliv ökar (Tengblad, 2017, ss. 338-340).

Enligt chefsspecifika krav-resursmodellen blir analysen således applicerbar eftersom modellen visar på hur stödjande resurser (både från arbets- och privatlivet) hjälper chefer att balansera de krav som chefsuppdraget innebär.

Tids- och logikkonflikter är den variabel som enligt studien påverkar utfallen upplevd nöjdhet och upplevd förbättring i en större utsträckning än de andra tidsvariablerna. I variabeln tids- och logikkonflikter ingår frågor som berör huruvida chefer inte har tillräckligt med tid för verksamhetsutveckling, att för stor del ägnas åt administration, svårigheter med att diskutera det dagliga arbetet med medarbetare och slitningar mellan olika arbetsuppgifter. Dellve och Wikström (2011, s. 22) förklarar att varierande, ofta korta, uppgifter är en konsekvens av att

chefsuppdragets otydlighet och är således en betydande faktor till chefers tidsanvändning. Fortsatt förklarar författarna att kontroll och makt över sitt arbete har en positiv inverkan på förmågan att hantera den splittringen som kan upplevas i arbetet. Stöd för att öka sin medvetenhet kring kontroll i arbetet bör ges enligt författarna. Analys gjord i studien visar att det finns ett signifikant samband mellan administrativt stöd och tids- och logikkonflikter.

### 5.3 Öppna svar

Flera av kommentarerna från de öppna frågorna finner stöd i tidigare forskning och teori. Upplevelsen hos flertalet enhetschefer är att en stor variation av uppgifter förekommer vilket de uppfattar leder till känslan av att aldrig hinna klart och sedermera kunna leda till stress, något som återfinns ibland annat Trydgegårds (2005, s. 181) och Andersson m.fl. (2018, ss. 12-13) studier. Fortsatt beskrivs i de öppna svaren att mötesplatser för dialog där gemensamma problemdefinitioner kan fattas saknas. Möjligheten till att stärka relationer mellan chefskollegor sinsemellan efterfrågas. I studier gjorda av Dellve m.fl. (2013, s. 836) presenteras att dialogorienterad kommunikation underlättar för gemensamma överenskommelser och leder även till att den egna kontrollen över gränser i arbetet ökar. Hög arbetsbelastning och ett otydligt chefskap nämns också bland de öppna svaren och kan med ökad kontroll hanteras på ett bra sätt. Dellve m.fl. (ibid) beskriver även vikten av förtroende från organisationen som en bidragande faktor till balans mellan arbete och fritid. Flera respondenter nämner tillitsbaserat ledarskap som ett sätt att förbättra verksamheten. I flera svar framkommer problematik med att den kommunala verksamheten präglas av dels decentralisering med beslut som kommer ovanifrån och dels av kvalitetskontroller, rutiner och checklistor. Något som Andersson m.fl (2018, ss. 12-13) även påvisar i sina studier och beskriver att toppstyrd makt och ökad granskning och kontroll påverkar chefers möjligheter att hantera det komplexa chefsuppdraget. Fortsatt stöds respondenternas upplevelse av ökade budgetkrav med hur de ekonomiska satsningarna inte varit lika utbredda inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad som inom andra områden.

Den låga svarsfrekvensen, cirka 20%, kan förklaras av att öppna frågor i enkät är mer krävande än till exempel enkätfrågor med få svarsalternativ (Statistiska centralbyrån, 2016, ss. 83-84).

## 6 Slutsatser

Syftet med studien var att identifiera betydelsen av egen tidsanvändning och upplevda tidskonflikter i relation till arbetsmiljöarbete och det genom att svara på en rad frågeställningar kopplade till syftet. Med anledning av att majoriteten svarade delvis på frågan om deras möjlighet till att bedriva arbetsmiljöarbete på ett tillfredsställande sätt visar det att förutsättningar saknas i verksamheten för detta. Resultatet i studien visar samtidigt att varken förbättring, uppföljning eller utvärdering av arbetsmiljöarbetet sker i någon större omfattning. Det kan jämföras med en liknande studie (Annerstedt Hamberg, 2017, ss. 31,33) gjord för tre år sedan där resultatet visade att cirka 65 procent var nöjda med sina möjligheter att utföra arbetsmiljöarbete. Drygt hälften av respondenterna i samma studie svarade att uppföljning sker kvartal eller halvårsvis.

Ofta pratas det om två olika retoriker där den ena utgår från att det finns skillnader inom äldreomsorgen och att det framförallt är inom hemtjänsten som problematiken finns. Den här studien visar dock att några sådana skillnader inte finns. Det skulle kunna vara ett resultat av att Göteborg Stad sannolikt har ett helhetsgrepp om äldreomsorgen. Den andra retoriken utgår från att chefers tidsanvändning skulle varar en faktor men inte heller det är något som den här studien visat några starka samband kring. Däremot visar studien att tids- och logikkonflikter verkar ha ett visst samband och att det istället för tidsanvändning är chefsuppdraget i sig som är komplext vilket i sin tur påverkar enhetscheferns olika förutsättningar.

Slutsatsen blir således att enhetschefer behöver ha möjlighet att bedriva arbetsmiljöarbete på ett tillfredsställande sätt för att kunna vara en attraktiv arbetsgivare - möjligheter de idag *inte* upplever att de har.

### 6.1 Vidare forskning och praktiska implikationer

Inledningsvis i studien funderade jag på om arbetsmiljöarbetet har så stort fokus som det borde ha i verksamheten. Studien tyder på att det finns mer arbete att göra för att enhetschefer ska uppleva att arbetet med arbetsmiljö faktiskt bedrivs på ett tillfredsställande sätt. Intressant skulle vara att i mer detalj ta reda på vad det är som enhetschefer efterfrågar för att öka deras nöjdhet. Är det resurser i form av mer tid, mindre administration eller är det kanske mer kompetens? Det är även intressant att studera vad som hänt under de tre föregående åren som gör att min studie skiljer sig jämfört med tidigare studie.

*” Tydligt uttalat från ledningen att ekonomi är överordnat allt vilket innebär försämrad kvalitet och sämre arbetsmiljö för våra brukare/medarbetare.” – svar från enhetschef*

Ett ytterligare förslag på vidare forskning är att studera samband mellan kostnader för verksamheten och den upplevda känslan av att bedriva säkert arbetsmiljöarbete. Det efter att i flera fall bland de öppna svaren talas om hur budgeten är överordnat allt och begränsar såväl verksamhetsutveckling som möjlighet att vara en attraktiv arbetsgivare.

Bland de öppna svaren finns flera förslag på hur enhetschefer i verksamheten själva tycker att utmaningarna äldreomsorgen står inför bör hanteras, den demografiska utvecklingen nämns som en av dessa utmaningar. Sammantaget finns det en uppfattning bland respondenterna att kompetens som redan finns i verksamheten behöver utnyttjas för att på ett sätt möta utmaningarna. Att ta vara på den kompetens som finns hos medarbetare i verksamheten leder även till nya karriärvägar och ökad möjlighet till att bibehålla personal.

Med anledning av att en av studiens slutsatser vilar på att chefsuppdraget är komplext och skulle kunna vara en faktor till ett visst missnöje upplevs skulle chefoskopet vara något för organisationen att arbeta vidare med. Chefoskopet (Chefoskopet, 2020) har utvecklats utifrån resultat och erfarenheter från Chefios-projektet och påminner om SAM. Arbetsättet används för att skapa förutsättningar hos chefer att hitta balans i arbetet vilket leder till ökad trivsel och hälsa samtidigt som de utför sitt chefsuppdrag. Grunden för arbetet är kunskap vilket behövs för att lyfta de synsätt som finns inom den egna organisationen och skapa en gemensam syn på vad organisationens förutsättningar är. Kunskap uppnås genom att först förstå och sedan utforska och förändra. När kunskap är uppnådd övergår arbetet till fyra metodsteg: inventera behov, kartlägga, dela värld och slutligen åtgärda och följa upp. Genom dessa fyra steg undersöks hur det faktiskt ser ut i verksamheten för de chefer som arbetar på verksamhetsnivå och utifrån det kan sedan smarta och prioriterade beslut om åtgärder tas.

## Litteraturförteckning och källförteckning

- Andersson, P., Berntson, E., Cregård, A., Lindgren, H., & Tengblad, S. (2018). En introduktion till ledarskap och organisatorisk komplexitet. i E. Berntsson, A. Cregård, & S. Tengblad, *Att leda i en komplex organisation* (ss. 9-20). Stockholm: Natur & kultur.
- Annerstedt Hamberg, M. (2017). *Social hållbarhet i äldreomsorgen utifrån förutsättningar och belastning bland chefer*. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Arbetsmiljöverket. (den 16 Mars 2001). Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (2015). *AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (2015). *Projektrapport- första linjens chefer inom vård och omsorg*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (2018). *Arbetsmiljölagen – med kommentarer*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (2018). *Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö- Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket. (den 13 December 2019). *Nämndhandlingar*. Hämtat från [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se):  
[https://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/EE95EC604D13C9DEC1258526003AEA65/\\$File/18\\_Bilaga%201%20Arbetsmiljoverkets%20Forelaggande%20med%20vite%202019\\_12\\_13.002.pdf?OpenElement](https://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/EE95EC604D13C9DEC1258526003AEA65/$File/18_Bilaga%201%20Arbetsmiljoverkets%20Forelaggande%20med%20vite%202019_12_13.002.pdf?OpenElement)
- Björk, L., & Corin, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. Stockholm: SNS förlag.
- Chefoskopet*. (den 7 Maj 2020). Hämtat från [www.suntarbetsliv.se](http://www.suntarbetsliv.se):  
<https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/start/>
- David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- David, M., & Sutton, D. C. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Dellve, L., & Eriksson, A. (2016). *Hållbart ledarskap - i vardag och förändring*. Borås : Högskolan i Borås.
- Dellve, L., & Eriksson, A. (2016). *Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring*. Borås: Högskolan i Borås.
- Dellve, L., & Wikström, E. (2011). *Chefers tidsanvändning och stress i sjukvården*. Göteborg: Västra Götalandsregionen.

- Dellve, L., Bäck Andersson, M., Hasselgren, C., & Allard, K. (2020). *Attraktivt och hållbart chefsarbete*. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Dellve, L., Skagert, K., & Eklöf, M. (den 1 Juli 2008). The impact of systematic occupational health and safety management for occupational disorders and long-term work attendance. *Social Science & Medicin*, ss. 965-970.
- Dellve, L., Wikström, E., & Arman, R. (Juni 2013). Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett mer hållbart sätt? *Socialmedicinsk tidskrift*, ss. 830-837.
- Demerouti, E., Bakker, B. A., Nachreiner, F., & Schaufeli, B. W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 499-512.
- Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen, O. (2018). *Statistisk verktyglåda 1 : samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Eklund, J., Hansson, B., Karlqvist, L., Lindbeck, L., & Neumann W, P. (2017). *Arbetsmiljöarbete och effekter – en kunskapsöversikt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Eriksson, B., & Larsson, P. (2017). Våra arbetsmiljöer. i M. Bengtsson, & T. Berglund, *Arbetslivet* (ss. 423-454). Lund: Studentlitteratur.
- Finansdepartementet. (2015). *Långtidsutredningen 2015 - huvudbetänkande*. Stockholm: Finansdepartementet, Statens offentliga utredningar, .
- Göteborgs Stad. (den 1 Mars 2013). *Riktlinjer för äldreomsorgen i Göteborgs Stad*. Hämtat från [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se):  
[https://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/43F83E0179F73FF1C1257B4A0044E0BD/\\$File/MORD96NGR7.pdf?OpenElement](https://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/43F83E0179F73FF1C1257B4A0044E0BD/$File/MORD96NGR7.pdf?OpenElement)
- Göteborgs Stad. (den 17 Oktober 2018). *Utdrag ur protokoll - kommunstyrelsen*. Hämtat från [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se):  
[http://www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/93ec9160f537fa30c12572aa004b6c1a/80e1f568cd6680bec125837d00315a83/\\$FILE/7\\_Bilagor\\_SLK\\_TU\\_forslag\\_program.pdf](http://www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/93ec9160f537fa30c12572aa004b6c1a/80e1f568cd6680bec125837d00315a83/$FILE/7_Bilagor_SLK_TU_forslag_program.pdf)
- Göteborgs Stad. (den 8 Maj 2020). [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se). Hämtat från Lagar och regler som styr äldreomsorgen: [https://goteborg.se/wps/portal/start/aldre/lagar-och-regler-som-styr-aldreomsorgen!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziTYzcDQy9TAy9DTz8LQwcnQxDPUwcA4z8DYz1wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigDG5Cjc/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://goteborg.se/wps/portal/start/aldre/lagar-och-regler-som-styr-aldreomsorgen!/ut/p/z1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziTYzcDQy9TAy9DTz8LQwcnQxDPUwcA4z8DYz1wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigDG5Cjc/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)
- Härenstam, A., & Östebo, A. (2013). *Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor*. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Lekholm, K. (den 22 Noveber 2019). *Göteborgs stadsdelsnämnder försvinner från 2021*. Hämtat från [www.vartgoteborg.se](http://www.vartgoteborg.se): <https://vartgoteborg.se/ovrigt/stadsdelsnamnderna-avvecklas/>

- Myndigheten för vård- och omsorgsanalys. (2017). *Visa vägen i vården: ledarskap för stärkt utvecklingskraft*. Stockholm: Myndigheten för vård- och omsorgsanalys.
- Netigate. (den 21 Augusti 2019). *Expertens guide till öppna frågor*. Hämtat från [www.netigate.net: https://www.netigate.net/sv/articles/enkat-tips/en-enkatexperts-guide-till-oppna-fragor/](https://www.netigate.net/sv/articles/enkat-tips/en-enkatexperts-guide-till-oppna-fragor/)
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Sahlin, M. (2017). *Translation of systematic work environment- does it matter?* Göteborg: Göteborgs Universitet.
- SFS 2003:460. (u.d.). *Lag 2003:460 om etikprövning av forskning som avser människor*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Socialdepartementet. (2020). *Den ljusnande framtid är vård - delresultat från LEV-projektet*. Stockholm: Socialdepartementet, Regeringskansliet.
- Stadsledningskontoret. (2017). *Göteborgs Stads långsiktiga ekonomiska förutsättningar 2017-2035*. Göteborg: Stadsledningskontoret, Göteborgs Saad.
- Statistiska centralbyrån. (2016). *Frågor och svar: om frågekonstruktion i enkät- och intervjuundersökninga*. Stockholm: Statistiska centralbyrån (SCB).
- Tengblad, S. (2017). Management Practice— and the Doing of Management. i A. Wilkinson, J. S. Armstrong, & M. Lounsbury, *The Oxford handbook of management* (ss. 325-342). Oxford: Oxford University Press.
- Trydegård, G.-B. (2005). Äldreomsorgspersonalens villkor i Norden. i M. Szebehely, *Äldresomsorgsforskning i Norden* (ss. 143-190). Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.



## 8 Bilagor

### 8.1 Enkät svar relevanta för studien

- Som helhet är du nöjd med dina möjligheter att på ett säkert och tillfredsställande sätt uppfylla dina åtaganden inom följande områden – arbetsmiljö?
- Sker regelbunden uppföljning och utvärdering av arbetet inom arbetsmiljöarbete?
- I vilken grad anser du att arbetet på den enhet/verksamhet du har ansvar för har förbättrats under det senaste sex månaderna - Avseende arbetsmiljöarbete?
- Verksamhetsområde
- Tids- och logikkonflikter
- Hur många timmar uppskattar du att du vanligtvis arbetar totalt per vecka?
- Hur stor del av tiden (%) lägger du vanligtvis på (summan skall bli 100%):
  - Rekrytering/bemannning
  - Budget/administration
  - Kontakt med medarbetare
  - Verksamhet
  - Annat än det som redan angivits
- Slutligen ges möjlighet att med egna ord beskriva hur du tänker kring, hanterar och organiserar den verksamhet du är ansvarig för - och de förutsättningar som du upplever viktiga