

Lunds universitet  
Socialhögskolan  
SOA 205 D  
Höstterminen 2002

## **Att vara arbetsledare i äldreomsorgen**

—

**13 intervjuer med arbetsledare i Halmstad**

Författare: Carina Bergman

Handledare: Anders Giertz

## **1. Abstract**

In this study, thirteen persons, eight women and five men working as supervisors, have been interviewed. All of them were managers of homecare workers or managers of residential homes for elderly in Halmstad.

The aim of the study was to examine managers' experiences of work conditions.

The interviews lasted for 25 minutes to an hour and were taped and fully transcribed. The interviews were then analysed in an interview-matrix. A result of the analysis is that the subjects experienced work as stimulating, especially daily meetings and communications with colleagues and clients. According to the analysis, their work conditions otherwise were characterised by high demands, low control and low social support. They felt that they had limited opportunity to affect their work conditions except for routine work. The participants expressed views that the organization of work must change considerably. Directives and tasks were ambiguous and vague. The managers themselves experienced that they received lacking or insufficient guidance, supervision and computer support.

At the time of the interview, one manager had moved to another job, one had recently been on sick leave because of stress-related depression and one went on sick leave for the same reason shortly before the interview.

<b>Innehållsförteckning</b>	<b>sid</b>
1. Abstract	2
2. Förord	4
3. Inledning	5
4. Bakgrund	8
4.1 Kommunhälsan	9
4.2 Hemvårdsförvaltningen i Halmstads kommun	10
5. Empiri	12
5.1 Arbetsmiljöundersökning år 2000	12
5.2 Diagram och tabeller	14
6. Syfte	20
7. Metod och urval	20
8. Teori	23
9. Resultat	29
9.1 Stimulans i arbetet	29
9.2 Påverkansmöjligheter	33
9.3 Organisatorisk effektivitet	37
9.4 Arbetsledning	39
9.5 En arbetsledare	43
10. Slutdiskussion	44
11. Förslag till fortsatt forskning	47
12. Källförteckning	48
13. Bilagor	

## 2. Förord

Först vill jag tacka min familj som låtit mig hållas då jag tidvis varit en mer frånvarande än närvarande förälder och hustru. Tack för ert överseende.

Ett varmt tack till alla er som trots ett redan späckat tidsschema avsatte tid för intervju. Utan er hade detta arbete inte blivit av.

Tack Per-Olof Sjögren, min chef, för din positivism och dina glada tillrop.

Stort tack till min handledare Anders Giertz som med säker hand lotsat mig genom de senaste månadernas vedermödor.

Denna uppsats har skrivits i samarbete med SSR-tidningen.

### 3. Inledning

Följande uppsatsarbete är en följd av att jag och säkert många med mig via media och andra kanaler fått information om det stora antalet sjukskrivningar relaterade till arbetslivet. Sjukskrivningar som har sin grund i utbrändhet, belastningsrelaterad depression, psykisk utmattning eller vad man nu valt att kalla det. I de debatter som förts om detta ämne har man bland annat pratat om att den psykosociala arbetsmiljön är viktig. När man talar om psykosocial arbetsmiljö menar man ibland orsaker till att man trivs eller vantrivs på sitt jobb, och ibland syftar man på den verkan arbetsmiljön har på individen. (Eppler & Nelander 1981)

Hösten 2000 började jag arbeta som personalkonsulent på en kommunal företagshälsovård, Kommunhälsan, i Halmstad.

Strax efter att jag tillträtt min tjänst genomförde Kommunhälsan en enkätundersökning som berörde alla tillsvidareanställda i kommunen samt anställda med vikariat längre än sex månader förutom personal på de kommunala bolagen. Det handlade om ca 6 500 personer. Syftet med undersökningen var att hitta de goda arbetsplatserna för att lära av dessa. Att få en bild av den arbetsrelaterade hälsan/ohälsan bland Halmstads kommuns anställda och att ge ett underlag för förbättringsåtgärder. Undersökningen var sanktionerad av Kommunstyrelsen och förvaltningscheferna.

Resultatet från arbetsmiljöenkäten visade att bl a arbetsledning var ett område som generellt fick dåligt resultat och när vi tittade förvaltningsvis kunde vi konstatera att Hemvårdsförvaltningen fick de allra lägsta värdena. Sett till kommunens totala resultat fick frågor om arbetsledning ett genomsnitt på 3,22. Resultatet för Hemvårdsförvaltningen var ett medelvärde på 3,11.

Jag fick en idé om att försöka närmare ta reda på hur arbetsvillkoren ser ut för just arbetsledarna. I mitt dagliga arbete som personalkonsulent hade jag kommit i kontakt med många människor som drabbats av detta som i dagligt tal kallas utbrändhet men också konflikter och annat som gjorde det svårt för dem att utföra sitt arbete.

Mellanchefer/arbetsledare innehar en särställning eftersom de både är anställda och arbetsgivarrepresentanter. Därmed har de en viktig uppgift i att leda och fördela arbetet samtidigt som de själva behöver arbetsledning och riktlinjer. I arbetsmiljöundersökningen som jag återkommer till under punkt 5.2 framkom det att många anställda inte var nöjda med sin arbetsledning. I min värld är det så att de allra flesta av kommunens anställda är helt vanliga, hyggliga människor, så även arbetsledare, som gör så gott de kan utifrån de förutsättningar de har. Min tanke blev därför att det har mer med organisation att göra än personliga egenskaper. Kraven på arbetsledare och chefer är oftast relativt höga och beslutsutrymmet blir därför avgörande för om deras arbete kan anses som aktivt eller om det medför negativ stress. ( Tåhlin 1996)

Som grund för min uppsats hade jag denna enkätundersökning. Jag valde ut ett antal arbetsledare inom Hemvårdsförvaltningen som jag sedan djupintervjuade. Förhoppningen var att kunna få en bild av arbetsledarnas arbetssituation och kanske en förklaring till vad missnöjet över arbetsledningen berodde på.

SCB:s program för arbetsmiljöstatistik beskriver att kombinationen av höga krav respektive lågt inflytande i arbetet innebär en stressad situation som benämns arbete med hög anspänning. Undersökningar visar att andelen kvinnor som har hög anspänning i arbetet ökat mer i offentlig sektor än för enskild sektor. Detta resultat stämmer väl överens med det som hävdats i samhällsdebatten; det är särskilt bland kvinnor i den offentliga sektorn som arbetet har blivit mer pressat under de senaste åren. (Eklund, 2000)

Kvinnor är också mer relationsorienterade än män som är mer prestationsinriktade. Där vill jag påstå att det är skillnad på hur män och kvinnor relaterar till sina arbeten. Att vara relationsinriktad innebär att man är mån om arbetskamraterna och vårdtagarna/patienterna/eleverna. Man vill att de ska må bra i så stor utsträckning som möjligt. Kvinnornas arbetsvärld är planare än männens. Kvinnor återfinns sällan i hierarkins topp, de arbetar mer i nätverk där de har fler kontakter på ungefär samma nivå. Därför är det svårt för kvinnor som arbetar t ex inom hemtjänsten där de upplever att de hela tiden har begränsat med tid. De hinner inte upprätthålla de känslomässiga relationerna med vårdtagarna. Dessutom tror jag att deras upplevelse är riktig. Man försöker vara kostnadseffektiv och har då beräknat hur lång tid olika insatser tar och så har det översatts till

någon form av nyckeltal och därefter läggs personalens schema. Kvinnor har troligen fler rollkonflikter än män. T ex att pappersarbete kan upplevas som onödigt när man hellre vill vara hos vårdtagaren för det är för deras skull man är anställd och då leder det till negativ stress.

En annan trolig förklaring är att balansen mellan arbete och fritid blivit förskjuten, att samhället i stort ställer högre och högre krav på den enskilda människan och att arbetslivet vid den ekonomiska nedgången i början av 90-talet blev mer och mer effektiviserat. Färre personer skulle göra samma jobb, gärna mer, till en lägre kostnad. De antogs också komma arbeta i lag. De som är med i arbetslagen måste på egen hand klara de flesta problem och störningar. Denna organisatoriska förändring innebär framförallt ökade krav på kompetens och lärande. Luften i systemet försvann, man började prata om magra eller anorektiska organisationer. De ovan beskrivna förändringarna har förändrat den traditionella pyramidformade organisationen. (Utbult & Frejhagen 1995)

I pyramidens bas minskar rutinuppgifterna genom datorisering och automatisering och genom att företagen i ökad utsträckning köper tjänster, t ex telefonservice, vaktmästeri, underhåll och städning. I mellanskiktet minskar antalet nivåer och mellanchefer genom att arbetsuppgifter av olika slag integreras. (Järvholm 1996)

Man kan också prata om den platta organisationen som bygger på färre chefsnivåer och självstyrande grupper vilket jag ofta stött på inom hemtjänsten. Där ansvarade varje arbetsledare för upp till tre arbetsgrupper som satt utspritt geografiskt. Jag tror att det kan leda till en vilshet och övergivenhet. Alla har behov av att bli sedda och bekräftade för ett bra arbete men om då arbetsledaren bara är där två tim/vecka, vid gynnsamma omständigheter, kan det istället leda till frustration och minskad arbetstillfredsställelse.

Målstyrning ersätter också alltmer detaljstyrning. De anställda kommer i allt större utsträckning själv att planera och utforma arbetet. Gränsen mellan tjänstemän och arbetare kommer successivt att suddas ut. Denna gränslöshets konsekvenser är svåra att förutse, men de påverkar t ex livsroller, lärande och stress. Arbetsmiljö blir mer diffust som begrepp, när skillnaden mellan arbete

och fritid blir mindre tydlig. Samspelet mellan många olika miljöer innebär att den psykosociala och fysiska exponeringen sannolikt blir mycket mer komplex. (Aronsson 1994)

#### **4. Bakgrund**

Som personalkonsulent arbetar man med den psykosociala arbetsmiljön. De metoder vi i huvudsak arbetar efter är individuella samtal, gruppinterventioner som teamutveckling och konflikthantering samt utbildning och föreläsningar inom olika områden som har anknytning till arbetslivet. Vi är totalt tre personalkonsulenter, två av oss är socionomer och en är leg. psykolog. Målet för Kommunhälsan är att arbeta i första hand förebyggande men trycket är stort från anställda och grupper som fungerar dåligt på grund av en dålig psykosocial arbetsmiljö. Det har ökat kraftigt de senaste åren och dagligen kommer människor till oss för att de inte mår väl på sitt arbete. Utav dem som söker vår hjälp är det inte ovanligt med personer i arbetsledande position. Jag registrerade också att det var en stor omsättning på arbetsledare inom Hemvårdsförvaltningen. Några arbetsgrupper hade haft 3-4 arbetsledare på ett år.

Jag har själv några års erfarenhet av arbetsledning inom socialtjänsten och har dessutom deltagit i en utbildning internt anordnad av kommunen för anställda i arbetsledande befattningar. Den utbildningen anordnas centralt av kommunens personalenhet, Stadskontoret, och sträcker sig över ett och ett halvt år med ett 15-tal kursträffar. Man anordnade ett par kurser i början av 90-talet och nu har man haft två till. Den vänder sig i första hand till personer som nyligen börjat som arbetsledare och andra med kortare erfarenhet. Några av kursmomenten är ledarskap, arbetspsykologi, ekonomi, organisationsutveckling, personaladministration och människan i ett existentiellt perspektiv. Deltagarna kommer från kommunens samtliga förvaltningar och antalet är satt till 18 st. Ledarskapskursens mål är att ge varje deltagare möjlighet att utveckla sitt personliga ledarskap utifrån de krav en modern kommunal organisation ställer. Kursinnehållet utgår från Halmstads kommuns ledarskapsidé som ingår i kommunens personalpolitiska program.

Där gör man en distinktion mellan chef och arbetsledare, en chef har ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. En arbetsledare har bara delar av detta ansvar. I programmet säger man att en ledare ska arbeta utifrån en helhetssyn, skall vara en förebild och ha en professionell inställning till sin egen yrkesroll. Uppgifter som också ingår i uppdraget är att



formulera tydliga mål för verksamheten med utgångspunkt från gällande lagstiftning, nationella regler samt kommunala beslut och intentioner.

Detta med tydliga och otydliga mål är något som jag som personalkonsulent ofta kommer i kontakt med ute i olika verksamheter. Många konflikter och samarbetsvårigheter bottenar faktiskt i att målet för verksamheten är otydligt. Förväntningarna på arbetskamrater och –ledning blir fel ställda när man inte vet vilka målen är.

I kommunens ledarskapsidé säger man vidare att en ledare ska skapa en sund arbetsmiljö som underlättar personalens arbete, motivera, skapa engagemang och arbetsglädje. Här kommer också kravet på årligt medarbetarsamtal upp. Skapa enkla administrativa rutiner. Följa upp verksamheten och arbeta för förnyelse och effektivisering. En ledare ska även ha ett rimligt antal underställda, vad som är lämpligt antal kan variera på grund av verksamhetens natur och tillgång till administrativt stöd. Med ett rimligt antal menar man att medarbetarna ska kunna ha en personlig relation till sin chef (inom Hemvårdsförvaltningen har man i den nya organisationen ett maxantal på 40 underställda som riktmärke). I samma program talar man också om vikten av fungerande information. Som ledare är det viktigt att man gör informationen lättillgänglig och den ska vara snabb i syfte att undvika ryktesspridning på arbetsplatsen. Det är också av vikt att den bygger på tvåvägskommunikation. Det är inte så att information endast ska gå från chef till medarbetare utan motsatta hållet är minst lika viktigt. Inflytande är en annan punkt man tar upp. Inget beslut ska tas på högre nivå än nödvändigt i organisationen. Yttrandefrihet och samverkan är viktigt. En god fysisk och psykosocial arbetsmiljö ses som en mycket viktig faktor. Arbetsbelastningen ska vara rimlig. Alla ledare ansvarar för att begränsa omfattande arbete utöver heltid samt otillräckligt semesteruttag. Förvaltningschefen har det totala arbetsmiljöansvaret och kan bara delegera i undantagsfall och i så fall skriftligt. (Personalpolitik i Halmstad 2001)

#### 4.1 Kommunhälsan

Kommunhälsan är en s k inbyggd hälsa vilket innebär att vi organisationsmässigt är direkt underställda kommunstyrelsen och vår verksamhet finansieras av kommunala medel. Undantagen gäller de anslutna kommunala bolagen som själva får betala för våra tjänster. De yrkesgrupper som finns representerade på Kommunhälsan är företagsläkare, företagssköterskor, sjukgymnaster/ergonomer, personalkonsulenter, arbetsmiljöingenjör och företagshälsovårdssekreterare. Våra kunder är alla som är anställda i Halmstads kommun, för

närvarande uppgår det till ca 7 000 personer. Det finns några enstaka kommunala bolag som inte är anslutna. Grunden för vårt arbete är Arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets författningar och föreskrifter.

Diskussionen om det ”goda arbetet” har varit livlig under senare år. En del av det goda arbetet är att kunna ha inflytande över det man gör.

Människor har behov av att vara delaktiga i beslut som berör dem och deras arbete, det är viktigt att ha en arbetsledning som ger stöd på rätt sätt och att ha arbetsuppgifter som känns meningsfulla.

Arbete är ett skickligt, kontinuerligt,  
ordnat, ansträngande, nyttigt handlande, som är inriktat mot ett  
mål som ligger bortom arbetshandlingens utförande. (Bahrtdt)

Fortfarande har man inget entydigt svar på frågan varför så många sjukskrivs på grund av utbrändhet. Förra socialförsäkringsministern Ingela Thalén har tillsatt en utredning för att titta på regionala skillnader när det gäller läkares benägenhet att sjukskriva för dessa diagnoser. Det är också en högre andel kvinnor än män. Mars 2002 var siffran för sjukskrivna kvinnor 222 000 och för män 130 500. Detta är det antal personer som erhöll någon form av sjukersättning från Försäkringskassan och avser samtliga diagnoser. (Källa: RFV)

Sjukskrivningarna i stort har ökat och en möjlig förklaring kan vara att kontinuiteten mellan läkare och patienter är dålig. Läkarna själva är överbelastade och tiden för varje patient har minskat. De kan också ha svårigheter att sätta sig in i patientens arbetssituation. Då kan det vara en enkel lösning att föreslå en sjukskrivning.

#### 4.2 Hemvårdsförvaltningen i Halmstad kommun

Dagens kommunala äldre- och handikappomsorg har sina rötter i den hemhjälp till äldre som började organiseras under 1950-talet. Hemsamariterna, som dåtidens vårdbiträden och undersköterskor kallades, var timanställda och saknade formell utbildning för arbetet. Då uppgifterna i huvudsak bestod i att hjälpa de gamla med matlagning, städning, tvätt och inköp rekryterades medelålders kvinnor med erfarenheter av eget hem och hushållsarbete. 1990-talet innebar omfattande förändringar för hela vårds- och omsorgssektorn. Sett utifrån äldre och handikappomsorgens perspektiv innebar ädel-, handikapp- och psykiatireformen ett utökat och förtydligat ansvar för klientgrupper som tidigare vårdats inom landstingens regi. Samtidigt med nämnda reformer har kommunerna utsatts för besparingskrav som resulterat i

personalminskningar som även påverkat kriterierna för hjälptilldelning. Kommunerna har också påverkats av ekonomiska åtstramningar och effektivitetskrav inom landstingen. De allt kortare vårdtiderna inom den somatiska sjukvården har lett till att en stor del av eftervård och rehabilitering sker i hemmet med hjälp av hemtjänst och hemsjukvård. (Arbete och hälsa 2001:16)

Halmstads kommuns hemvårdsförvaltning bildades i samband med ädelreformen 1992. Hemvårdsförvaltningen är kommunens största förvaltning näst efter Barn- och ungdomsförvaltningen och har ca 2 000 tillsvidareanställda. Av dessa svarade 1 550 personer på ovan nämnda enkät. Förvaltningen leds av Hemvårdsnämnden, en förvaltningschef och dennes stab. Hemvårdsförvaltningen i Halmstad omfattar äldreomsorg d v s hemtjänst, servicehus, ålderdomshem, sjukhem och särskilda funktioner såsom handläggning av ärenden enligt LSS och LASS, färdtjänst, fritidsverksamhet samt en biståndsenhet. Sedan 020401 har dock handläggningen enligt LSS och LASS överförts till handikappomsorgen inom Socialförvaltningen.

Inom Hemvårdsförvaltningen är man ansvarig för en heterogen klientgrupp med ett mycket brett spektrum av sjukdomar och handikapp, en klientgrupp där fler äldre med olika ålderssjukdomar bor kvar hemma. Fler vårdtagare än förr har ett mycket större vård- och omsorgsbehov. De har fler vårdtagare än förr med demenser i eget boende. Det blir också vanligare med såväl yngre som äldre vårdtagare som väljer att få dö hemma.

Hemvårdsförvaltningen har dessutom hand om omsorgstagare med missbruksproblem och även klienter som tidigare tillhört de s k särskilda omsorgerna, det vill säga klienter med exempelvis utvecklingsstörningar eller hjärnskador. I samband med psykiatrireformen har det inneburit fler och i vissa fall yngre vårdtagare med psykiska sjukdomar.

*psykiatrireformen* – trädde i kraft 1 januari 1995 och innebar att ansvaret för sociala insatser och viss sjukvård för långvarigt psykiskt funktionshindrade människor överfördes till kommunerna. De ”medicinskt färdigbehandlade” inom psykiatrin skulle nu erbjudas vård och omsorg inom kommunens verksamhet.

Hemvårdsförvaltningens verksamhetsinriktning måste alltså betraktas som extremt kunskapskrävande då vårdtagare som tidigare fått omsorg av mer specialiserade yrkesgrupper numera delegerats till kommunen. De som arbetar inom äldreomsorgen i allmänhet och inom hemtjänsten i synnerhet arbetar med i princip alla sorters klienter och har dessutom ett mycket brett ansvarsområde. Många omsorgstagare är helt sängbundna och behöver hjälp med i stort

sett allt i sin dagliga livsföring. Det gäller vissa sjukvårdande uppgifter som medicinutdelning, såromläggning, ögondroppar, kateterbyten och insulinsprutor.

Yrkesrollen omfattas både av socialpedagogiskt arbete och service- och omsorgsarbete. Medan det socialpedagogiska arbetet med vissa av de yngre psykiskt sjuka kan ha inslag av lärande, så handlar det socialpedagogiska arbetet med äldre mer om att inte ”ta över” sådant som de klarar av själva. (Arbete och hälsa 2000:2)

Under tiden oktober 1998 till och med mars 2002 var Hemvårdsförvaltningen indelad i fyra geografiska distrikt. Alltså vid den tiden när intervjuerna gjordes. Inom varje distrikt fanns hemtjänst, servicehus, ålderdomshem och sjukhem. Organisationsmässigt fanns det tio resultatenhetschefer. Fyra för de olika boendena, som också hade ansvar för sjuksköterskorna inom hemsjukvården i varje distrikt. Ytterligare fyra resultatenhetschefer ansvarade för servicehusen och hemtjänsten inom varje distrikt. Övriga två hade biståndshandläggning och särskilda funktioner som sina enheter. Biståndshandläggarna satt centralt men arbetade mot respektive distrikt. Dessutom fanns det arbetsledare inom hemtjänsten, oftast var de arbetsledare för upp till tre grupper samt ansvarade för ett servicehus. På respektive sjukhem och ålderdomshem fanns det en till två arbetsledare, beroende på hur stora husen var med avseende på antal boende och personal.

Den nya organisationen som trädde i kraft 020401 kan i stora drag beskrivas enligt följande: de geografiska distrikten har slopats, det finns en chef för samtliga boenden och ytterligare en för all hemtjänst, antalet arbetsledare har utökats och därmed har personalgrupperna minskat för respektive arbetsledare, de kallas numera enhetschefer eller områdeschefer och har fått ett större personal- och budgetansvar. Dessutom har ett vikarieteam tillsatts som ska administrera korttids- och sjukfrånvaro.

Människans aktiviteter måste anses vara arbete i den utsträckning som den ingår i ett omsorgssystem. (Kwant)

## **5 Empiri**

### 5.1 Arbetsmiljöundersökning år 2000

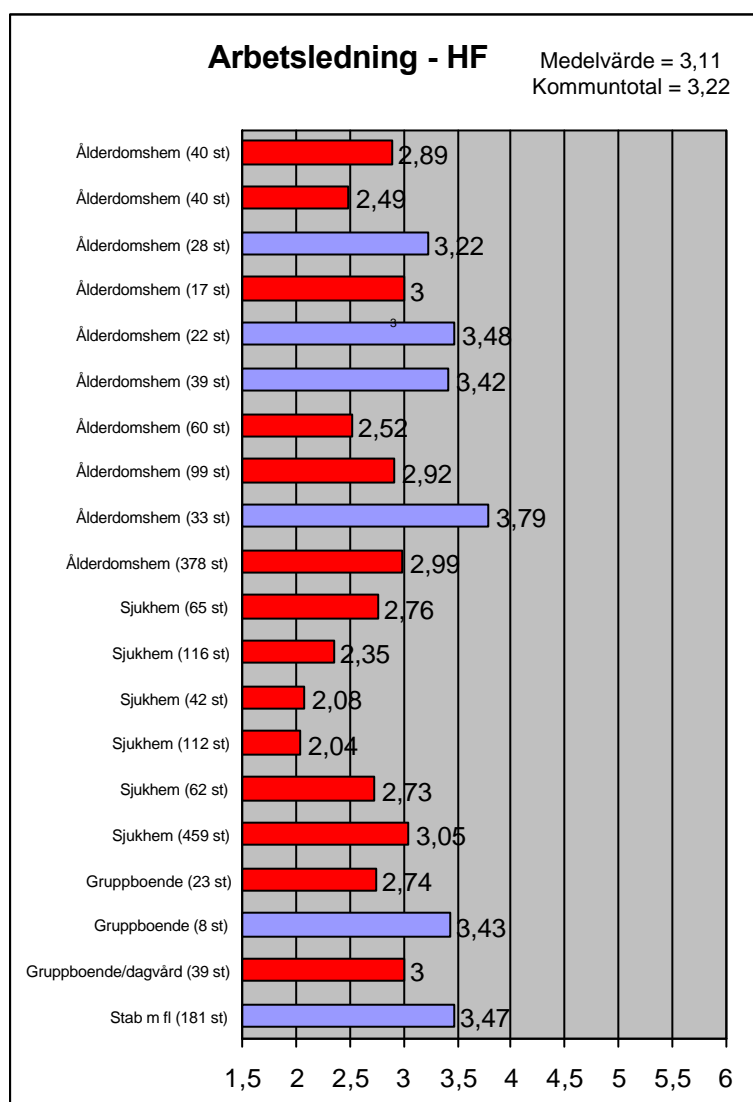
På den arbetsmiljöundersökning som Kommunhälsan gjorde hösten 2000 svarade 5 395 vilket ger en svarsfrekvens på 80%. Att svarsfrekvensen blev så hög berodde på att vi, i den mån det

gick, gjorde personliga besök på varje arbetsplats och närvarade vid ifyllandet av enkäten. Vi tog också med oss de ifyllda enkäterna i direkt anslutning till besöket.

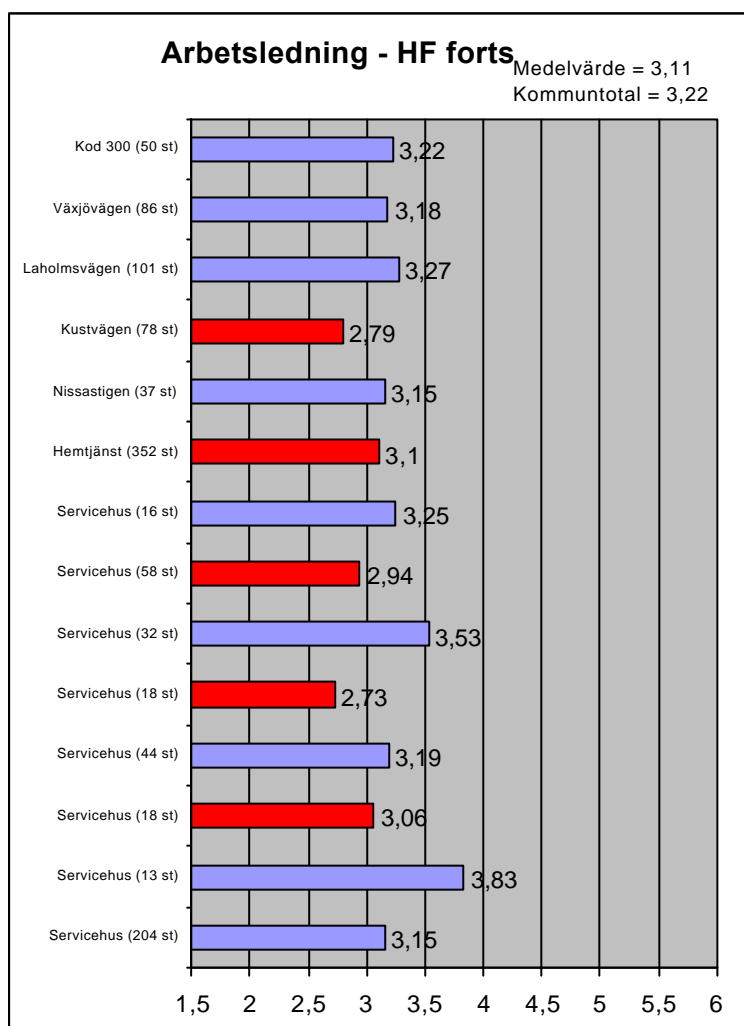
Enkäten tog upp frågor om fysiska och ergonomiska förhållanden, hot/våld och kränkande särbehandling, organisatorisk effektivitet, påverkansmöjligheter, arbetsbelastning, teknisk utrustning, arbetsledning, socialt stöd, stimulans i arbetet, osäkerhet om arbetssituation, verksamhetsmål, fysiska och psykosomatiska besvär, arbetsglädje och stress, socialt nätverk och utbrändhet.

Variabeln utbrändhet är uppdelad i två dimensioner; utbrändhet allmän som kan appliceras på samtliga yrkesområden. Utbrändhet vård avser att mäta utbrändhet som rör kontakten mellan personal och klienter, patienter eller elever. Svaren på frågorna om utbrändhet var standardiserade enligt nedan. De nio första frågorna handlade om arbetstid, arbetsuppgifter, ålder och kön mm. I enkäten fanns det 82 frågor med svarsalternativ såsom aldrig, mycket sällan, sällan, ibland, ofta, mycket ofta och alltid. En 7-gradig skala med medelvärdet 3. I en första delrapport redovisades resultaten genom att alla frågorna grupperades i totalt 17 stapeldiagram. Även om frågorna hade olika riktning vändes resultaten så att positiva svar alltid gav ett högt värde (d v s mellan 4 och 6). Sex frågor var s k förändringsfrågor där man fick svara på om arbetet förändrats det senaste halvåret. Svarsalternativen var då alltifrån; till det sämre, ingen skillnad och till det bättre. Som hjälp vid bearbetningen av enkätresultaten använde vi oss av dataprogrammet SPSS och inläsningen gjordes av Metodicum AB i Örebro. Efter den första bearbetningen återvände vi ut till de olika arbetsplatserna där vi redovisade just deras resultat. Som jämförelse använde vi ibland det sammanlagda resultatet från den förvaltning som respektive arbetsplats tillhörde.

## 5.2 Diagram och tabeller



Ovanstående diagram är en översikt över resultatet för hela Hemvårdsförvaltningen. Här handlar det om en grupp med frågor om arbetsledning. Även om frågorna har olika riktning så är alla resultaten vända så att de höga värdena ligger till höger i diagrammen. Detta diagram avser sjukhem, ålderdomshem och gruppboenden. Längst ned i det första diagrammet återfinns staben, i den gruppen ingår även personliga assistenter. Nästa diagram avser hemtjänst och servicehus. Siffran inom parentes visar hur många personer på respektive arbetsplats som svarat på enkäten. Röda staplar visar att resultatet ligger under medelvärdet och blåa staplar på eller över medelvärdet.



Frågor om arbetsledning var följande:

Brukar din närmast överordnade fråga Dig om Dina åsikter, vad Du tycker i frågor som berör arbetet?

Uppmärksammar arbetsledningen en, i Dina ögon, bra arbetsinsats?

Uppmuntras Du av överordnad personal att ta egna initiativ när det gäller att självständigt lösa problem som kan uppstå i arbetet?

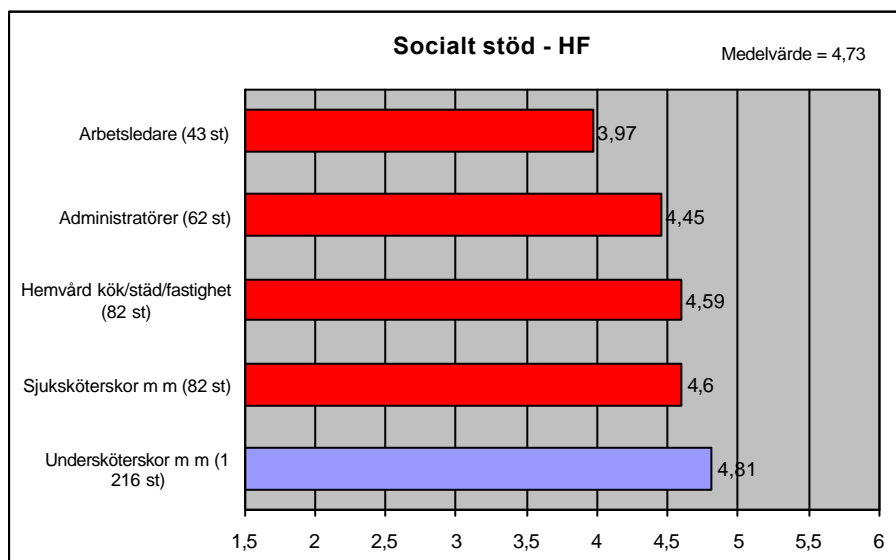
Uppmuntras Du att utveckla Din kompetens i arbetet (t ex genom utbildning, erfarenhetsutbyte etc)?

Finns det en skaparglädje inom arbetsgruppen, kan man t ex diskutera en ogenomtänkt, ”galen” idé utan risk att göra bort sig?

Jag visste genom min erfarenhet från Kommunhälsan att flera av arbetsledarna på Hemvårdsförvaltningen ansvarade för stora personalgrupper, inte ovanligt med omkring 70-80 stycken. Därför tyckte jag det kunde vara intressant att studera deras förhållanden lite närmare. I delrapport två från undersökningen kunde dessutom konstateras att arbetsledarna inom Hemvårdsförvaltningen, 43 svarande, visade lågt socialt stöd, hög stress och arbetsbelastning, större andel psykosomatiska besvär än genomsnittet och överrisk för utbrändhet. Arbetsledarnas genomsnittliga värden låg under både kommunens och Hemvårdsförvaltningens medelvärden i dessa frågor.

(Arbetsmiljöundersökning, Delrapport II)

I följande fem diagram redovisas resultaten för de olika yrkeskategorierna inom Hemvårdsförvaltningen. I gruppen undersköterskor ingår undersköterskor, skötare, vårdbiträden, vårdare, hemvårdare, personliga assistenter, arbetsterapibiträden och fritidsledare. I gruppen sjuksköterskor ingår sjuksköterskor, ergonomer och arbetsterapeuter. I gruppen hemvård ingår kökspersonal, städpersonal och fastighetsskötare.



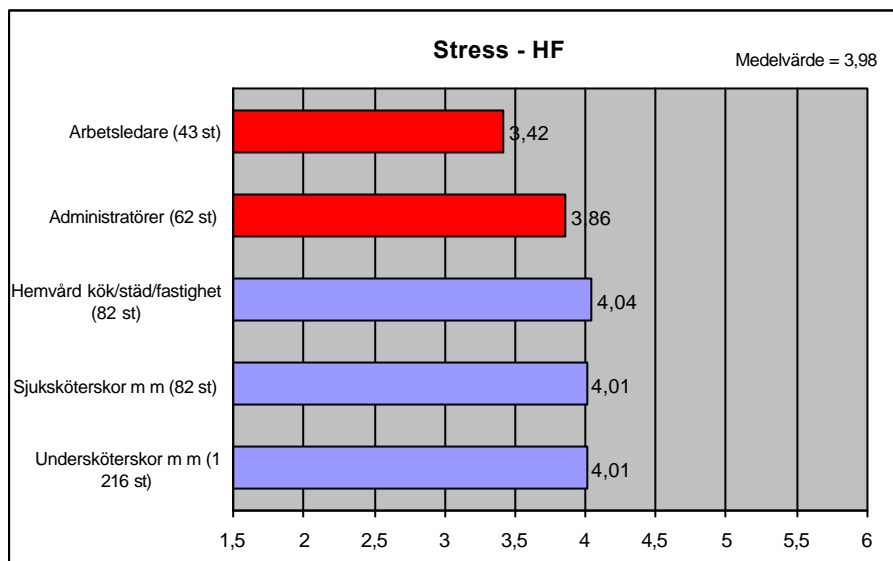
Får Du hjälp av Dina arbetskamrater om ”det kör ihop sig” för Dig?

Får Du ett erkännande från Dina arbetskamrater när Du gjort en, i Dina ögon, bra arbetsinsats?

Upplever Du att Du passar in bland Dina arbetskamrater?



Har Du någon/några arbetskamrater som Du kan vända Dig till för att få råd och stöd, när Du upplever svårigheter i arbetet?



Har Du under de tre senaste månaderna känt Dig engagerad och/eller pigg i arbetet?

Har Du under de tre senaste månaderna känt Dig otålig och/eller irriterad i arbetet?

Har Du under de tre senaste månaderna känt Dig nöjd och/eller tillfredsställd i arbetet?

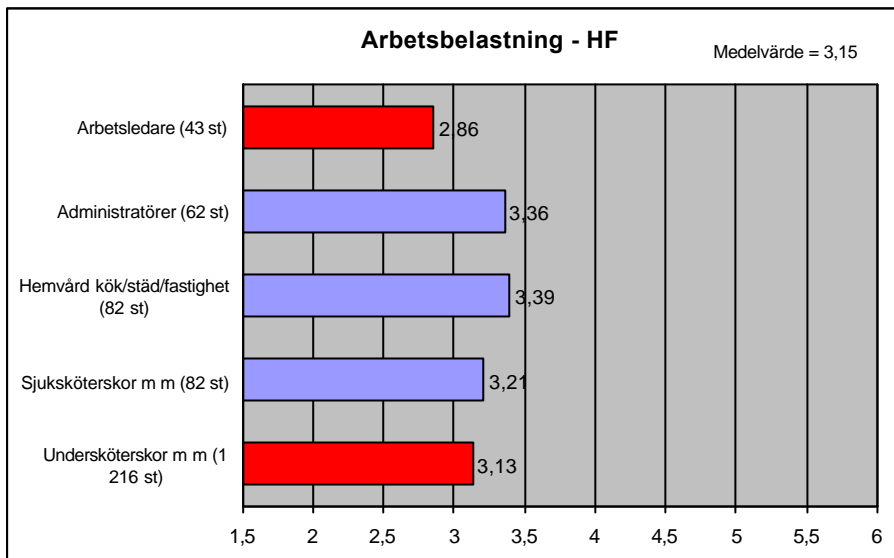
Har Du under de tre senaste månaderna känt Dig ineffektiv och/eller tankspridd i arbetet?

Har Du under de tre senaste månaderna känt Dig trött och/eller likgiltig i arbetet?

Har Du under de tre senaste månaderna känt Dig avspänd och/eller harmonisk i arbetet?

Har Du under de tre senaste månaderna känt Dig frustrerad och/eller missnöjd i arbetet?

Har Du under de tre senaste månaderna känt Dig koncentrerad och/eller handlingskraftig i arbetet?

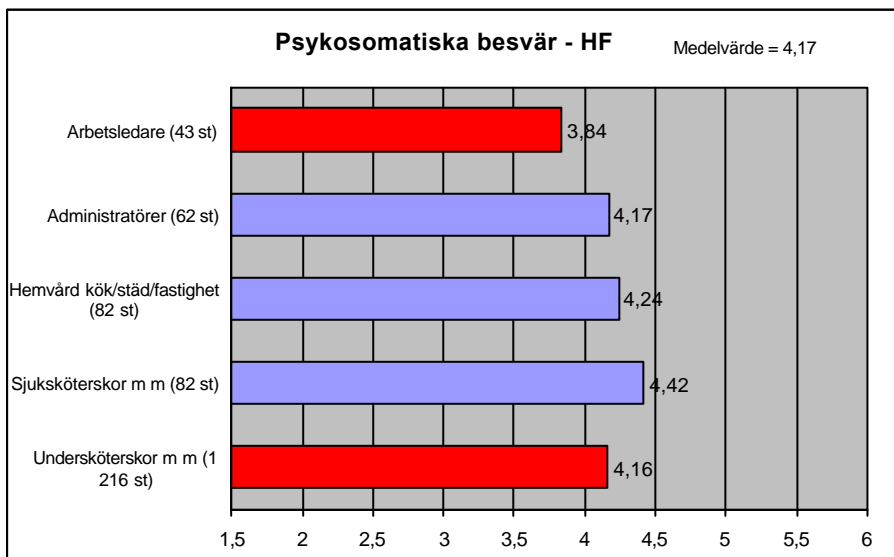


Upplever Du att det finns ett glapp mellan sättet Du utför Ditt arbete och sättet Du egentligen skulle vilja utföra det?

Känner Du att det finns tillräckligt med tid för att utföra Dina arbetsuppgifter på ett för Dig tillfredsställande sätt?

Känner Du att Du hinner utföra Dina arbetsuppgifter inom ramen för Din ordinarie arbetstid?

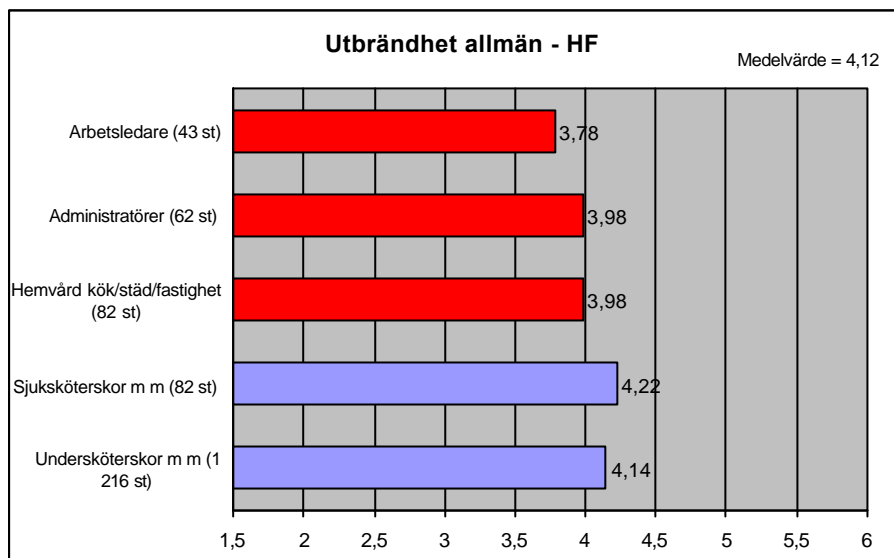
Har Du svårt att koppla bort jobbet under Din lediga tid?



Har Du under de tre senaste månaderna besvärats av "orolig" mage?

Har Du under de tre senaste månaderna besvärats av huvudvärk?

Har Du under de tre senaste månaderna besvärats av sömnproblem?



Jag känner mig totalt slutkörd på grund av mitt arbete.

När jag stiger upp på morgonen ser jag fram emot dagens arbetsuppgifter.

Jag trivs utmärkt på mitt arbete.

Jag upplever mitt arbete som viktigt och meningsfullt.

Jag känner mig full av energi.

Mitt arbete kräver mer av mig än vad jag orkar med.

Efter en arbetsdag är jag oftast på gott humör.

Det känns som om jag ger mycket mer i mitt arbete än vad jag får tillbaka.

Jag känner mig misslyckad som yrkesmänniska.

Bara tanken på mitt arbete/arbetssituation gör mig arg.

I denna delrapport gjordes också en multipel regressionsanalys.

*Arbetsglädje* och *utbrändhet* valdes som beroende variabler med tanke på att ett syfte från början med denna undersökning var att i huvudsak undersöka den psykosociala arbetsmiljön.

De oberoende variablerna var organisatorisk effektivitet, arbetat med nuvarande arbetsuppgifter, arbetat på nuvarande arbetsplats, arbetstid, ålder, högsta utbildning, stress, arbetsledning, fysiska o ergonomiska förhållanden, arbetsbelastning, påverkansmöjligheter, stimulans i arbetet, osäkerhet om arbetssituation, verksamhetsmål, socialt stöd, ergonomiska besvär, besvär hud o slemhinnor, psykosomatiska besvär och socialt nätverk. Dessa uppgifter matades in i datorn och med hjälp av SPSS-programmet gjordes en matris över den multipla regressionen. I det här fallet visade det sig att variablerna; organisatorisk effektivitet,

arbetsglädje, stress, stimulans i arbetet, socialt stöd, ergonomiska och psykosomatiska besvär hade en hög signifikans (0.00-0.10) på *utbrändhet*.

Arbetsbelastning och arbetsledning hade en något lägre signifikans (0.16-0.42). När det gäller *arbetsglädje* var de signifikanta variablerna (0.00-0.10) stress, stimulans i arbetet, verksamhetsmål och arbetsledning. Ålder hade en signifikans på (0.0-0.17).

## 6 Syfte

Syftet med mina intervjuer var att komplettera ovanstående undersökning med en mer ingående studie av en grupp som jag genom mitt dagliga arbete sett har en hög anspänning i sitt jobb. En hypotes är att flera av de frågor som togs upp i arbetsmiljöenkäten såsom arbetsglädje, stress och påverkansmöjligheter har ett starkt samband med arbetsledning. På så vis att en kedja aldrig är starkare än sin svagaste länk och med det menar jag att arbetsledning är viktigt för alla i alla led. En annan hypotes är att arbetsledare för att kunna erbjuda ett bra arbetsklimat och en hög arbetstillfredsställelse själva är beroende av en god dialog med sin ledning. Att man som arbetsledare själv behöver kontinuerligt stöd.

## 7 Metod och urval

Jag har valt att genomföra undersökningen genom att djupintervjua ett antal arbetsledare inom Hemvårdsförvaltningen i Halmstad. När det gäller intervjuundersökningar finns alltid en risk att validiteten och reliabiliteten påverkas. Bland dessa intervjupersoner fanns det några som man kunde anta att den situation de befann sig i vid intervjutillfället påverkade deras svar. Reliabiliteten kan ha påverkats av mig som person och den yrkesroll jag har. I princip alla de intervjuade arbetsledarna hade haft en eller flera kontakter med Kommunhälsan i andra sammanhang. Dessutom när det gäller intervjuer och sammanställningen av dem påverkas de i hög utsträckning av intervjuarens egna referenser.

Arbete kan betraktas som sysselsättning inom det sociala och ekonomiska system som av individen uppfattas som hans huvudsakliga yrke, genom vars titel han är känd och från vilket han får sin roll i samhället. (Shimmin)

Med arbetsledare definieras i detta fall en person som är anställd som arbetsledare för en hemtjänstgrupp, ett ålderdomshem, sjukhem eller servicehus. Vid intervjutillfällena fanns det 32 sådana arbetsledare. Av dessa 32 personer hade fyra arbetsledare dubbelt ledarskap, d v s de ansvarade inte bara för en specifik arbetsgrupp utan hade även ansvaret för hela hemtjänsten inom respektive distrikt, de var sk resultatenhetschefer. På grund av deras dubbla

funktioner valde jag bort dem. Kvar blev då 28 arbetsledare som var fördelade på mellan sex och tio stycken per distrikt. Av dessa 28 var sex män. Åtta arbetade tillsammans med en kollega på samma sjukhem. Inom varje distrikt var det en blandning mellan stad och landsbygd.

Eftersom äldreomsorg i mycket stor utsträckning är ett kvinnodominerat arbete tyckte jag att det kunde vara intressant att intervjua så många som möjligt av de manliga arbetsledarna. Därefter försökte jag kombinera stad och landsbygd, ensam arbetsledare respektive arbetsledare med kollega på samma arbetsplats. Jag hade även tillgång till ett material med antal sjukdagar hos personalen på respektive enhet. Utifrån detta försökte jag välja enheter med låg respektive högre sjukfrånvaro. Detta för att jag tror att även sjukfrånvaro har ett samband med hur man upplever sin psykosociala arbetsmiljö. Det kanske är så att även om man besväras av t ex värk i rygg eller axlar så väljer man att gå till arbetet ändå om man trivs med arbetsuppgifterna, –kamraterna och -ledningen.

Slutligen bestämde jag mig för att från varje distrikt välja två arbetsledare för sjukhem/ålderdomshem och två arbetsledare för hemtjänst/servicehus, alltså sammanlagt 16.

Därefter skrev jag ett brev till var och en av de 16 arbetsledarna som jag distribuerade via det intranät som kommunen använder sig av, Lotus Notes. I brevet berättade jag lite om mig själv, mitt uppsatsarbete och mitt syfte med undersökningen. När tiden var inne då de skulle lämna besked om deltagande i intervjun kontaktade jag per telefon de som inte hört av sig. Det visade sig då att två av dem inte hade möjlighet att avsätta tid för intervjun och en som var helt sjukskriven fick jag inte kontakt med. Ett bortfall på tre utav 16.

Av dessa 13 var fem män och åtta kvinnor. De hade alla olika lång erfarenhet som arbetsledare inom äldreomsorg. Två av dem började innan kommunen tog över från landstinget, tid i yrket varierade från 18 år till ett år. Fem av dem var sjuksköterskor. Av övriga hade fyra formell kompetens i form av personalinriktad högskoleutbildning och resterande hade börjat inom vården och sedan avancerat. En av dem var långtidssjukskriven p g a det man kallar utbrändhet, en hade nyligen återgått i arbete på halvtid efter en längre tids sjukskrivning under samma diagnos, ytterligare en hade slutat då arbetet inte motsvarat förväntningarna. En skulle gå på föräldraledighet. Närmaste chef för dessa arbetsledare var respektive resultatenhetschef som var direkt underställd förvaltningschefen. Berörda resultatenhetschefer i detta fall var åtta stycken, en av dem var man.

Intervjupersonerna fick själv välja plats för intervjuerna som bandades och tog allt ifrån 25 minuter upp till en timme. De flesta valde sin egen arbetsplats för intervjun, fyra av dem kom till min arbetsplats. Vid intervjuerna använde jag mig av ett antal frågor som jag förberett men svaren var öppna, en semistrukturerad intervju.

Samtliga intervjuer bandades med intervjupersonernas godkännande. Därefter transkriberades de i sin helhet med en varsam redigering med tanke på en del utfyllnadsord. Efter det sammanställde jag dem utifrån de frågor jag hade utarbetat och därefter fyllde jag i en matris för att få det mer överskådligt.

I intervjun riktade jag in mig på fyra huvudområden: stimulans i arbetet, påverkansmöjligheter, organisatorisk effektivitet och arbetsledning.

- *Stimulans i arbetet* - omfattade frågor om vad man tyckte var positivt respektive negativt i arbetet, hur stor del av arbetsuppgifterna som man ansåg vara stimulerande, om man upplevde stora krav i arbetet, varifrån och om de i så fall gick att förena. Att krav togs upp här hänger ihop med att för att uppleva stimulans behöver man också ett visst mått av krav. Negativt blir det om kraven blir för stora och går utanför ens egen kontroll.

I tidigare arbetssociologisk forskning användes begreppet arbetstrivsel. Det fick man dock överge efter kritik att det var formulerat utifrån en arbetsgivarposition. Åtminstone bland 1960-talets intellektuella, upplevdes det som ett uttryck för falsk samhörighet och repressiv tolerans. Problemet för kritikerna var kanske egentligen inte begreppet i sig utan snarare det faktum att man i de flesta fall när man ställer en direkt fråga om folks trivsel i arbetet får en stor andel jakande svar (80/20-regeln). De anställda trivdes helt enkelt för bra med detta mått mätt i förhållande till vad man hade förväntat sig. Man övergick därför till begreppet arbetstillfredsställelse och med det betecknas ett hos individen sammanfattat intryck av arbetsmiljön i dess helhet. (Höög 1985)

Nästa frågegrupp var – *påverkansmöjligheter* -: vilka möjligheter man har att påverka sitt arbete och dess innehåll och hur stort inflytande man har på beslut som rör arbetet och de egna arbetsförhållandena. Därefter handlade det om den - *organisatoriska effektiviteten* – vad man gjorde om man var tveksam om hur man på bästa sätt skulle lösa en arbetsuppgift, hur informationen mellan intervjupersonen och dess arbetsledning, och då även förvaltningsledningen, fungerade och vilka möjligheter man hade att få hjälp med

arbetsuppgifter som man själv hade svårt att hinna med. Till sist kom - *arbetsledning* - på vilket sätt får man hjälp och stöd av arbetsledningen om man har svårigheter i arbetet, på vilket sätt man skulle vilja att arbetsledningen talade om hur man utförde sitt arbete och då tänkte jag dels på närmaste chef som var resultatenhetscheferna och dels förvaltningsledningen, och jag hade också en fråga om när de senast hade haft ett eget utvecklingssamtal. Till sist fick de också svara på vad de tyckte kännetecknade en bra arbetsledare. I kapitel nio följer en redovisning av intervjuerna och jag har istället för att namngett arbetsledarna numrerat dem efter den ordning jag intervjuade dem.

## 8 Teori

Arbetslivet har genomgått stora förändringar på förhållandevis kort tid. Från bondesamhället över industrisamhället till dagens informations- eller kunskapssamhälle. De flesta arbeten är kvalificerade och det är svårt att få arbete utan formell kompetens. Anställda förväntas vara mer delaktiga i skeenden på arbetsplatsen och deras inflytande har ökat. Arbetsledarnas roll har förändrats från en auktoritär chef till en ”coach” eller ”lagledare”. Organisationsmässigt har man i stor utsträckning gått från en anslags- till en resultatkultur vilket ställer stora krav på nya kunskaper hos ansvariga.

Det är viktigt att kunna påverka hur arbetet ska läggas upp, när det skall utföras och med vem eller vilka man ska arbeta. En teori menar att idealt sett ska arbete bestå av uppgifter som ska lösas. Människans intellektuella förmåga är beroende av återkommande möjligheter till träning. Den andra teorin är inriktad mot stress, som uppstår där de psykiska kraven är för höga och utrymmet för egna beslut litet. (Tåhlin 1996)

Aaron Antonovsky, professor i medicinsk sociologi, Israel, gjorde på 70-talet en undersökning av kvinnors klimakterium. Av en tillfällighet ställdes en fråga i den undersökningen om någon av kvinnorna hade varit i koncentrationsläger. Man upptäckte då att av de kvinnor som hade den erfarenheten visade det sig att 29% tycktes ha en tillfredsställande psykisk hälsa. Även kroppsligt var hälsan lika god. Detta gjorde Antonovsky mycket intresserad och han började arbetet med vad som senare kom att kallas den salutogenetiska modellen. *Salus* – hälsa, friskhet. *Genes* – uppkomst. Grunden i den modellen är att istället för att förklara olika sjukdomstillstånd förklara det friska. Antonovsky menade att hela livet innebär svårigheter i olika grad för alla människor men att många överlever och

kan till och med klara sig bra trots en många gånger hög stressfaktor. Hur man hanterade detta spänningstillstånd berodde på faktorer som han kallade generella motståndsresurser (GMR) t ex pengar, jagstyrka och socialt stöd. I det fortsatta arbetet med dessa GMR-faktorer utvecklade Antonovsky det som kallas KASAM (Känsla Av SAMmanhang). KASAM innehåller tre delbegrepp: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet och de står alltid i relation till varandra. Människan måste förstå sin tillvaro och också bli förstådd, hon måste uppleva att hon bemästrar sin situation och djupast och viktigast av allt, hon måste se en mening i sin existens och på så vis vara motiverad för en fortsättning.

Enligt Antonovsky utvecklas vår KASAM hela tiden från födelsen för att i 30-årsåldern vara ganska stabil. Detta menar han trots att de flestas vuxenliv egentligen präglas av många förluster och omstruktureringar. Det som är avgörande är hur stark eller svag KASAM är när man går in i vuxenlivet. Har man en stark KASAM lyckas man ändå bringa ordning och ta vara på det goda i livet. Detsamma gäller för arbetslivet. Även där är det enligt Antonovsky viktigt för oss att känna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Det ideala är om arbetsförhållandena skapar glädje och stolthet över ens arbete, om man får använda sin potential i komplexa arbeten och att man har en tydlig bild av sin plats i kollektivet samt underlättar för kommunikation och feedback bland arbetskamraterna. (Antonovsky 1991)

Även Pierre Bourdieu kommer in på detta när han talar om människornas habitus. Med det menade Bourdieu att människan tillägnar sig olika sätt att vara i olika sociala miljöer. Han intresserade sig mycket för människans vardagsliv och en central tanke var att individens handlingar alltid är sociala och kollektiva till sin karaktär. Han liksom C. W. Mills betonade att sociologin måste kunna beskriva personliga bekymmer och samhällliga problem samtidigt. Enligt Bourdieu utgör alltid människans sociala ursprung grunden för hennes habitus. Därför har inte alla människor samma förutsättningar att tillägna sig nya habitus. Annat som enligt Bourdieu påverkade möjligheterna att tillägna sig ett nytt habitus är omgivningen och olika kollektiva faktorer. Det blir en fråga om att anpassa sig till de spelregler som gäller och utveckla det habitus som gör det möjligt för individen att hålla sig kvar och avancera inom ett specifikt fält. (Carle 2000)

Dock finns det kritik mot KASAM-instrumentet, alltså den poängberäkning man använder för att få fram nivån på KASAM hos en individ. Den ”verklighet” vi lever i är inte permanent utan en del i en dialektisk process som alla deltar i menar Carol Tishelman. Dessutom har KASAM i stort sett enbart testats i kulturer med europeiskt ursprung. Hon är därför tveksam



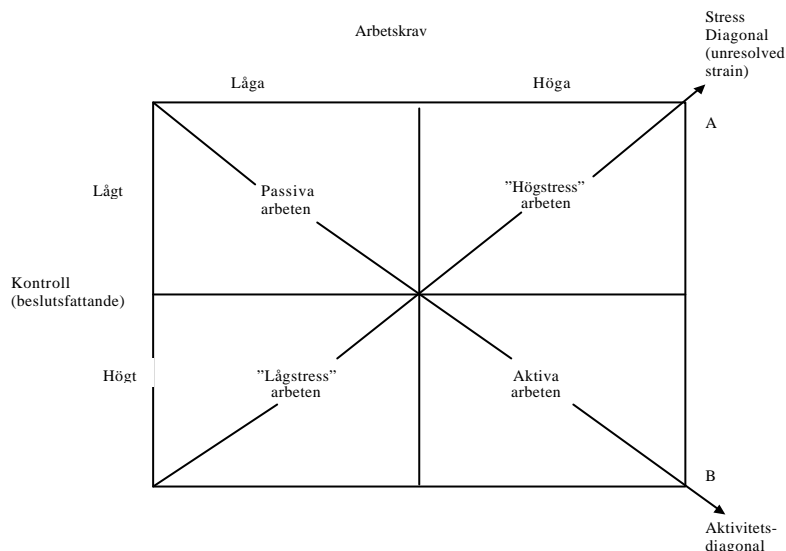
till hur en numerisk etikett, t ex poäng erhållna med KASAM-instrumentet kan påverka sådana dynamiska processer. Det välkända exemplet med mätningar av intelligenskvot (IQ) ger antagligen fler ledtrådar om hur detta går till. Vi måste vara ytterst uppmärksamma på att vi inte gör KASAM till ytterligare ett instrument att skilja de starka från de svaga. Det kan också finnas anledning att på liknande sätt fundera över eventuell könsbias i KASAM-instrumentet. Kvinnors ofta lägre värden på KASAM kanske grundar sig i ett annat sätt att konceptualisera världen, som inte fångas med denna mätmetod. (FRN 98:9)

En analys av SCB:s Arbetsmiljöundersökningar 1989-1993 tyder på att viktiga orsaker till psykiska besvär var mobbning, arbetskonflikter, brist på socialt stöd samt låga krav i arbetet. Forskarna anser idag att mobbning framförallt beror på brister i arbetsorganisationen. Det anses att mobbning sällan uppstår i arbetsgrupper med bra arbetsklimat, där arbetet flyter normalt och där man löser problem när de dyker upp, där det också finns en bra dialog mellan arbetsledning och medarbetare. Mobbning och framförallt åtgärder mot mobbning anses i hög grad hänga samman med ledningsfrågor, dvs arbetsorganisation och chefsskap.

Risken för stress är påtagligt förhöjd på samtliga nivåer i arbetsplatsernas hierarkier. Både sjukvårdsbiträden och undersköterskor uppvisar överrisker för negativ stress. Även sjuksköterskor är en yrkesgrupp med förhöjd risk för stress. I sjukvården är risken att drabbas av negativ stress två till fyra gånger högre än i tillverkningsindustrin. Tillverkningsindustrins andel av sysselsättningen har minskat samtidigt som omsorgssektorn ökat. Den sociala dimensionen är också viktig. Stöd från chefer och arbetskamrater och uppskattning för arbetsinsatser minskar risken för stress. Med servicenäringarnas, till vilka jag räknar äldreomsorg, expansion och kravet på alltmer rationella arbetsorganisationer kommer den genomsnittliga kravnivån inte att sjunka utan snarare stiga. Beslutsutrymmets utveckling blir därmed avgörande för den psykosociala miljön. Det är alltså centralt att arbetet organiseras så att människor får mer att säga till om i den dagliga, konkreta arbetssituationen.

(Hammarström, Tåhlin 1996)

Robert Karasek har utvecklat en modell där han sammanfört de två dimensionerna kontroll (beslutsfattande) och arbetskrav och jag menar då att hög kontroll och höga krav ger upphov till stimulans i arbetet eller hög arbetstillfredsställelse. Se bild nedan.



Psykisk påfrestning och ohälsa uppstår enligt denna modell ur obalansen mellan arbetskrav och handlingsmöjligheter. När det är balans mellan krav och kontroll/inflytande ökar kompetensen.

Visserligen tror jag att människor har fått mer att säga till om i den dagliga arbetssituationen men det kanske inte alltid är önskvärt å en sidan. Detta framkommer också i följande beskrivning av tvåfaktor-modellen. Alla önskar inte ökat ansvar och avancemang. För att det ska fungera på ett tillfredsställande sätt bör det finnas en chef som är närvarande och som man kan bolla sina tankar och idéer med. Å andra sidan har kraven på beslutsfattande stigit men inte påverkansmöjligheter och resurser i samma utsträckning. Inom vården talar man ofta om att personalen där har ett stort ansvar men liten kontroll.

Den hittills mest kända och använda av alla teorier om arbetsinnehåll är Herzbergs tvåfaktor-teori om motivation och arbetstillfredsställelse. Hans teori innebär i korthet att tillfredsställelse i arbetet inte står i motsats till otillfredsställelse. Tillfredsställelsen i arbetet är nämligen kopplad till ett slags faktorer som Herzberg kallar för "motivationsfaktorer" och otillfredsställelsen är kopplad till vad han kallar "hygienfaktorer". "Hygienfaktorerna" är relaterade till människans mer grundläggande behov, och består av sådana saker som lön, status, ledning och trygghet i arbetet.

Dessa företeelser kan om de förekommer i arbetet minska otillfredsställelsen, men de kan inte, säger Herzberg, hur mycket man än ökar dem, locka någon att öka sin arbetsinsats utöver en viss nivå. I stället är det "motivationsfaktorerna" som driver folk vidare. Dessa faktorer utgörs

av erkännande, ansvar, avancemang och allra viktigast – arbetet självt. En brist som gör teorin svag är att den inte talar om hur man ska handskas med människors olikheter vad gäller reaktionerna inför ett arbete som blivit mer motiverande. Erfarenheten har nämligen visat att en del individer är mer benägna att reagera positivt på ett rikare och mer omväxlande arbete än andra. En av de kanske viktigaste orsakerna till att vissa arbeten leder till arbetstillfredsställelse är arbetets innehåll och uppläggning. Det finns en modell som konstruerats av två amerikanska professorer och arbetspsykologer, J. Richard Hackman och Greg R. Oldham. I den modellen utgår man från att vissa s k grundläggande egenskaper hos arbetet leder till upplevelser hos individen, som i sin tur får vissa konsekvenser både för individen själv och det arbete han utför. De kallas för grundläggande egenskaper hos arbetet. Den första egenskapen ett arbete ska ha är *mångsidighet*. Det innebär att arbetsuppgifterna ska kräva många olika aktiviteter för att kunna utföras. Nästa egenskap ett arbete bör ha är *helhet*, d v s om man utför ett arbete från början till slut med observerbart resultat. Det arbete man utför bör också ha *betydelse för andra*. En annan viktig egenskap ett arbete bör ha är *autonomi*. Autonomi innebär alltså möjlighet för den enskilde arbetstagaren att själv bestämma i vilken ordning och på vilket sätt han ska utföra sina arbetsuppgifter. Ett arbete bör även ge *feedback*. Och då menas att man i första hand själv ska ha möjlighet att märka om man gör sitt arbete bra eller dåligt. (Eppler & Nelander 1981)

En som tagit stort intryck av Aristoteles är Jürgen Habermas. Han försökte utveckla en heltäckande samhällsteori. Grunden i hans teori var det rationella samtalets möjligheter och där talar han om något han kallar kommunikativt förnuft. Det bygger på och är inriktat på ömsesidig förståelse. Det kommunikativa förnuftet är ett alternativ till det västerländska förnuftet som enligt Horkheimer och Adorno var en bidragande orsak till det västerländska samhällets allt högre grad av förtingligande. Enligt dem hade förnuftets behärskande av ting också blivit ett behärskande av människor. Habermas menade att det finns tre olika grundläggande och legitima kunskapsintressen i samhället. Han delar upp dem i tre intressegrupper; tekniskt, praktiskt och emancipatoriskt. Dessa kunskapsintressen är i sin tur grundade i tre olika sfärer av det mänskliga livet; i arbete, språk och makt. I arbetet har människorna ett intresse av kontroll och förutsägelse. I talet och kulturen har människor ett intresse av att förstå varandra och när det gäller olika maktförhållanden har undertryckta människor ett behov av att frigöra sig (emancipera). Ett bra samhälle enligt Habermas är ett

samhälle där så mycket som möjligt av det kommunikativa handlandet sker under så ”störningsfria” förhållanden som möjligt. Teorin grundar sig därför på samtalen i det dagliga livet i samhället. Men teorin hotas av att samhället har utvecklats så att det innehåller två delar. Ena delen kallar Habermas för livsvärld och det är den värld där vi har våra sociala relationer, arbetar, har familj och vänner. Den andra delen är systemet som består av anonyma och sakliga relationer. Han menar att båda är nödvändiga för en korrekt förståelse av samhällsutvecklingen men problemet är att visa deras ömsesidiga förbindelse. Systemet är grundat på livsvärlden men i det moderna samhället hotar systemet att alltmer ”kolonisera” livsvärlden. Detta medför att den sociala integrationen i livsvärlden, som bygger på kommunikation och språk, alltmer kommer att påverkas av pengar och makt. I detta sammanhang börjar Habermas skissa på en teori om den sociala evolutionen. För honom handlar det om att urskilja olika former av läroprocesser som människor utvecklats. Läroprocesser äger inte enbart rum i arbete, vetenskap och teknik utan också i sociala system. Individens utveckling och samhällets institutionaliserande har därför ett starkt samband med varandra. (Månson 2000)

Med detta menar jag att det inte går någon skarp linje mellan arbete och socialt liv men att arbetslivet tenderar till att ha det så och där har vi kanske en del av förklaringen till de många sjukskrivningarna. Kostnadseffektiviteten ökar på bekostnad av den enskildes trygghet. Arbetsplatserna har genomgått rationaliseringar där relationer och kommunikation får stå tillbaka samtidigt som man ska vara mer och mer effektiv.

Arbetsplatsutveckling och lärande ligger nära varandra. Det hänger samman inte minst via kommunikationen. Möjligheterna att validera enskilda individers idéer och lösningar ligger i offentliggörandet d v s den verbala kommunikationen. På samma sätt kan rena förslag till organisering av arbetet valideras, omformas och skapas inom ramen för ett samtal. Lärande är en form av påverkan. Huruvida vi använder vår förmåga att påverka och påverkas i, för att referera till Habermas, ett förståelse- eller framgångsinriktat syfte blir avgörande för hur våra professionella samtals- och arbetsmiljöer formas. Man skulle kunna studera lärandet i relation till arbetsplatsutveckling med utgångspunkt i hur olika berördas kontextualiseringar, begripliggöranden, förgivettaganden och föreställningar styr lösningen av arbetsuppgiften, inställningen till och resultatet av förändringar och omorganiseringar. Att se hur olika sätt att ha förstått en fråga kommer i spel med varandra inom arbetsplatsen ger användbar kunskap om lärande och om affärs- samt organisations- och arbetsplatsutveckling. Lärandet som både

en kognitiv och social decentreringsprocess är viktigt. Deltagarnas målsättningar samspelar så att de skapar en för alla i gruppen väl känd social moral.

(Bjerlöv 1999)

## 9 Resultat

Här nedan följer resultaten av mina 13 djupintervjuer. Jag har valt att redovisa det samlade resultatet för varje frågegrupp. Det framgår alltså inte vad varje enskild arbetsledare svarat utom vid vissa tillfällen när jag skrivit direkta citat.

### 9.1 Stimulans i arbetet

- *Vad tycker Du är bra respektive dåligt i Din arbetsmiljö?*
- *I vilken utsträckning uppfattar Du Dina arbetsuppgifter som stimulerande?*
- *Hur ser Du påkraven i Ditt arbete?*
- *Hur uppfattar Du kraven från anhöriga/medarbetare/arbetsledning/andra myndigheter?*

På frågor om vad som var stimulerande i arbetet framhöll flera av dem att det var kontakten med kollegorna, alltså andra arbetsledare. De hade en bra sammanhållning och kände stort stöd av dem. Det kändes bra att ha någon att bolla tankar och funderingar med. En del arbetade nära sin kollega. Två av de intervjuade delade t o m tjänsterum med en annan kollega. Andra hade kollegorna i samma hus och några satt mer utspritt men alla hade regelbundna träffar. På några ställen träffades de varje dag under mer informella former genom att de drack kaffe tillsammans. På övriga ställen förutom ett hade de regelbundna arbetsledarträffar varje vecka eller var 14:e dag. Då deltog även resultatenhetschefen. Dessa arbetsledarträffar fungerade lite olika, på de flesta ställena var det mest information och diskussion om verksamhetsfrågor men på några ställen gavs det också tid för arbetsledarna att själva ta upp frågor som de av olika skäl ville ha belysta.

Några framhöll att kontakten med medarbetarna var stimulerande, att ha direktkontakt med personalen, att hjälpa dem att lösa olika problem i deras arbete.

” Det skulle vara arbetet med personalen, direktkontakten med dom. Det tycker jag är jätteroligt alltså. Att bara kunna hjälpa dom när dom har problem med någon vårdtagare eller dom där jobbiga situationerna. Man har ju vissa speciella vårdtagare som är väldigt svåra att klara. Vad det gäller vak t ex. Så man blir glad att man har kunnat hjälpa dom. Själva arbetet gentemot personalen tycker

jag är jätteroligt. Fast det kan hända nån gång att man känner, nej, nu orkar jag inte mer. Men för det mesta så är det roligt.” (Arbetsledare nr 9)

Personalen gjorde också mycket för vårdtagarna. Ny personal, t ex när semestervikarierna kom med nya idéer, kändes inspirerande. Någon tyckte det var roligt med nöjd personal och upplevde att hennes hemtjänstgrupper (3 st) var fantastiska och självständiga. Ett par uttryckte att förhållandet till personalen tidvis varit ganska spänt. Anledningen till det var att deras enheter varit föremål för stora förändringar och att personalen ställt som de uppfattade det orimliga krav. Det hade dock klingat av med tiden och de tyckte att förhållandet till personalen hela tiden förbättrades. Åtta av de intervjuade kände ett stort stöd och uppmuntran från sin närmaste chef. Att det sällan var problem om man ville prova något nytt eller om man vände sig till dem för någon fråga. De resterande fem beskrev förhållandet till chefen på olika sätt, alltifrån att ”chefs-nivån över mig var katastrofal” (Arbetsledare nr 6) till att ”jag får hjälp från resultatenhetschefen när jag ber om det” (Arbetsledare nr 4). Två arbetsledare framhöll också den fysiska miljön som stimulerande. Man hade ett bra kontor eller en vacker omgivning exteriört.

Arbetet uppfattades av många som självständigt, flexibelt och fritt. Man hade stora möjligheter att styra sin arbetsdag, kunde reglera mycket själv och man utvecklades i sin profession. Själva innehållet i arbetet uppfattade de flesta som roligt, omväxlande och stimulerande.

”Jag tycker nog mina arbetsuppgifter är väldigt stimulerande,. Jag tycker om mitt arbete med den här flexibiliteten att ett telefonsamtal kan förändra hela dagen. För så kan det ju vara. För här kanske det är någon som ringer nu och sjukskriver sig tre veckor. Och det kan faktiskt förändra ganska stor del av dagen innan du har hittat en vikarie och löst det och så här. Det behöver inte vara så enkelt som en sjukskrivning, det kan vara någonting annat, det kan vara ett klagomål eller det kan vara en uppgift från en vårdtagare som gör att man måste ta tag i det före allting annat.” (Arbetsledare nr 3)

Man hade bra samarbete med andra partners, t ex Försäkringskassan, fackförbund och andra enheter inom kommunen. Däremot tyckte ett par att samarbetet med Landstinget och primärvården borde utvecklas. Vårdtagarna och även de anhöriga skulle tjäna på om arbetet

kunde ske mer parallellt. De arbetsledare som arbetar inom hemtjänsten tyckte det var stimulerande med kontakten med vårdtagarna, en del hade daglig kontakt, mycket beroende på att de hade sitt tjänsterum på servicehuset.

När vi kom in på hur de såg på kraven i sitt arbete som ju också är en del i att känna stimulans i arbetet tyckte många att kraven var höga och ibland svåra att förena. Man tyckte att kraven förändrats en hel del under åren. De var högre nu och i viss mån striktare. Med det menade man att det handlade i stor utsträckning om siffror och beräkningar. Att man som arbetsledare ofta var redovisningsskyldig. Många ansåg att kraven från förvaltningsledningen var höga och ganska otydliga. Riktlinjer saknades i olika frågor. Bland annat nämndes att beslutsprotokoll och PM som sändes ut från ledningen var svåra att tyda. Ganska ofta förekommande var att förvaltningsledningen skickade ut förfrågningar om olika saker i verksamheten med mycket knappa tidsmarginaler. För att hinna lämna svar inom utsatt tid kände de sig tvungna att lämna andra saker åt sidan vilket blev ytterligare ett stressmoment. Man tyckte att framförhållningen var för dålig. Andra krav från förvaltningsledningen som visserligen var klara uppfattades som höga och svåra att leva upp till. Kraven i sig var kanske inte så komplicerade men i kombination med mycket annat som skulle göras tyckte man att administrationen på detta sätt hela tiden ökade. Man fick ingen återkoppling, alltså ingen från ledningen frågade hur det gick utan känslan var att mer och mer lades på utan att något annat togs bort. Det fanns en dålig förståelse för tidsbrist, man uppmanades istället att prioritera. Någon arbetsledare uppgav att hon saknade en arbetsbeskrivning vilket gjorde att hon tyckte det var svårt att veta vilka kraven var på henne och om det hon gjorde var rätt, om det var hennes uppgifter eller någon annans.

”Ja det har jag saknat jättemycket. Och jag menar att det är stora saker, jag började här i höstas, jag hade bara jobbat tre-fyra månader, med och skära ner, det var sju-åtta kom vi fram till, personer som skulle omplaceras. Här var övertalig personal och sådär och det är stora saker alltså så och göra och alla undrar var man ska hamna och hur man mår och hur arbetslagen mår och vem som står i tur och ja hela detta. Och det var ju ingen som helst bekräftelse eller så och det är ju stora ekonomiska problem och alltså ja, hur personalen mårde och hela detta. Där fick jag liksom ingen bekräftelse, nu fungerade det men det var mer så att säga tur kändes det som.” (Arbetsledare nr 8)

Ytterligare en arbetsledare uppgav att det fanns måldokument där kraven framgick för arbetsledare och enhetschefer men som inte överensstämde med verkligheten. Förutsättningarna fanns inte för att uppfylla målen som t ex vidareutbildning av personalen eller andra personalbefrämjande åtgärder. Kraven från övriga aktörer som t ex vårdtagare, anhöriga och andra myndigheter sågs inte som något större problem. Flera såg det mer som en utmaning och en stimulans i arbetet. Det kändes bra när man kunde lösa olika saker och få nöjda vårdtagare. Någon uttryckte det som att det var en stor diskrepans mellan de politiska målen med äldreomsorgen och kraven från anhöriga och vårdtagare men att man kunde diskutera sig fram till andra lösningar. Sammantaget uttrycktes det en känsla av att kraven var höga, främst från förvaltningsledningen och att mycket tid gick åt till administration vilket i sin tur ledde till att man inte hann med arbetsledning på det sätt man önskade. Tid att lösa konflikter i arbetsgrupperna fanns det sällan eller aldrig tid för. Två arbetsledare uppgav att de prioriterat bort utvecklingssamtalen med sin personal på grund av tidsbrist. Andra saker av mer organisatorisk art var att flera ansåg att de hade alldeles för stora arbetsgrupper och några tyckte även att deras områden geografiskt sett var för stora. Mycket tid lades på resor och förflyttning och kraven från personalen på tillgänglighet i de olika arbetsgrupperna/avdelningarna var svåra att förena.

Sammanfattningsvis upplevde alla intervjuade arbetsledare kraven i arbetet som för höga. Främst gällde detta kraven från ledningen som man även tyckte var otydliga och att de under årens lopp blivit tyngre. Dessutom krävdes information och uppgifter av olika slag som gjorde att arbetsledarna fick prioritera bort arbetsuppgifter för att kunna lämna begärda uppgifter inom den ofta snäva tidsramen. För att återgå till Karaseks modell om krav och kontroll skulle detta betyda för arbetsledarna att deras arbete är ett starkt arbete med hög anspänning. Arbete med hög anspänning innebär att det ställs höga krav på jobbet men man har små möjligheter att påverka. Små möjligheter att påverka, bristande kontroll kan t ex vara att inte kunna bestämma själv när vissa arbetsuppgifter ska göras eller ha för lite inflytande. Något som jag tyckte var allvarligt i sammanhanget var att ett par av arbetsledarna fått prioritera bort medarbetarsamtalen för att hinna med övriga arbetsuppgifter. Medarbetarsamtal är ett mycket viktigt redskap anser jag och att då behöva prioritera bort det för administrativa uppgifter är dålig personalekonomi. En arbetsledare bör i första hand vara till för personalen och då kanske andra frågor kan lösas av någon annan personalkategori. Till Karaseks modell kan man även lägga socialt stöd och nästan alla av de intervjuade uppgav att de hade stort stöd av sina kollegor. Däremot var stödet från närmaste chef något sämre och från



förvaltningsledningen nästan obefintligt. Arbeten med hög anspänning har visat sig leda till ökad risk för stressymtom och ohälsa. Har man däremot ett starkt socialt stöd kan det uppväga dessa risker och göra arbetssituationen lättare att hantera. Dock menar man i nutida stressforskning att det sociala stödet ska komma från chefen för att ha en positiv inverkan. En annan viktig faktor i sammanhanget tror jag var att de flesta arbetsledare ansåg att deras arbete var stimulerande. De tyckte om att kunna hjälpa både vårdtagare och personal i olika situationer. Att inte alltid veta hur dagen skulle bli var stimulerande samtidigt som det kunde innebära att kontrollen förlorades. Denna upplevda stimulans tror jag hade en stor positiv inverkan på hur arbetsledarna uppfattade sin arbetssituation. Samtidigt kan det vara en riskfaktor genom att man förbiser sina egna behov och det kan leda till vad man kallar utbränning.

## 9.2 Påverkansmöjligheter

- *Vilka möjligheter har Du att påverka Ditt arbete?*
- *Hur stort inflytande har Du på beslut som berör Ditt arbete och Dina egna arbetsförhållanden?*

Sju av arbetsledarna tyckte att de hade stora eller ganska stora möjligheter att påverka arbetet. Fyra ansåg att de inte hade några eller små möjligheter att påverka arbetet och dess innehåll. Någon menade att det vara lagar och direktiv från ledningen som styrde vad de kunde göra och inte göra i arbetet. Några ansåg att det var svårt att få gehör för olika förslag hos förvaltningsledningen. Det var inte så högt i tak och beslutsgången upplevdes ibland som splittrad, det var så många personer som skulle säga sin mening i olika frågor. De flesta tyckte att de ofta hade för mycket övertid och flexitid. Det i sin tur gjorde att de hade svårt att ta ut semester och när de var lediga fanns det ingen ersättare för dem vilket gjorde att arbetet låg och väntade på dem efter ledigheten och så kom de in i det de beskrev som ekorrhjul eller en ond cirkel.

Flera av arbetsledarna upplevde att det var svårt att hinna med arbetet på ordinarie arbetstid och därför blev det lätt mycket övertid. Problem uppstod sedan för arbetsledarna eftersom de måste ta ut ett visst antal dagar semester och då ingen ersättare tillsattes var det desto mer arbete när de kom tillbaka. Ny övertid som måste tas ut innan den 1 oktober varje år och så kunde det fortsätta. Därför var det flera arbetsledare som ville bli av med en del tidskrävande arbetsuppgifter såsom akutrekrutering. Några beskrev att det kunde ta upp till 75% av deras arbetstid enbart för att rekrytera vikarier vid sjukdom och kortare ledigheter. Även här tog

man upp att de hade för stora personalgrupper, två arbetsledare berättade att de hade haft omkring 100 personal var. Det dagliga, löpande arbetet tar överhanden. De sju som ansåg att de hade möjligheter att påverka arbetet tyckte att de i stor utsträckning själva la upp sin arbetsdag och att det gick att prioritera, ”man måste våga skita i vissa saker” (Arbetsledare nr 13). Om det fanns något de ville ändra på gick de till sin chef som i sin tur förde det vidare, dels till arbetsledargruppen men också till ledningsgruppen som bestod av alla resultatenhetschefer samt förvaltningschefen.

*flexitidsavtal* - Halmstad kommun har ett s k flexitidsavtal som innebär att alla anställda med dagtid kan arbeta mellan kl. 06.00 och 21.00 varje dag. Lunch har man möjlighet att ta mellan kl. 11.00 och 14.00. I övrigt är normalarbetstiden mellan kl. 08.00 och 17.00. Den 1/10 varje år gör man en avräkning och då får man ligga plus/minus max 20 timmar. Det överskott som är mer än 20 timmar förlorar man, underskott mer än 20 timmar renderar löneavdrag. Den tid man har jobbat in har man möjlighet att ta ut i flexledighet ”när arbetet så tillåter”. I särskilda fall kan man erhålla övertidsersättning men villkoret för det är att övertiden är beordrad.

”.....Jag menar det är ju jag själv egentligen som styr min dag och lägger upp min dag. Och nu med den här nya organisationen 1 april så kommer vi att få ännu större möjligheter att och också befogenheter att kunna styra vår egen verksamhet på ett större sätt än vad vi kan göra idag. Vi kommer att få ett större ekonomiskt ansvar än vad vi har idag. Det ger ju också befogenheter att styra och påverka sitt arbete i större utsträckning. Och sen har vi ju faktiskt en mycket, mycket bra resultatenhetschef som litar på oss till 100% så att vi har redan idag egentligen stora möjligheter att kunna påverka vårt arbete.”

(Arbetsledare nr 2)

Några önskade mer utbyte med kollegor inom hela förvaltningen för att diskutera olika frågor och också för att verksamheten skulle bli så likriktad som möjligt. Det skulle inte vara någon skillnad på arbetssättet beroende på vilket geografiskt distrikt man arbetade inom.

När det gällde inflytande på beslut som berörde arbetet togs den pågående omorganisationen som exempel. Alla arbetsledarna uppgav att de blivit tillfrågade om sin åsikt inför förändringen. Rent formellt hade en förfrågan gått ut till dem där de fick svara på om de ville

arbeta kvar där de var eller om de hade andra önskemål. Sedan gick åsikterna isär huruvida de fått gehör för sina önskemål eller ej. Några menade att visst hade det varit diskussioner men själva innehållet som budgetansvar och utökat personalansvar hade de inte blivit tillfrågade om. Några ansåg att hela omorganisationen var dåligt planerad och genomförd.

Den inre balansen hos människan var avgörande för om hon skulle äga ”förmimmelsens urskillning” och kunna fatta ”visa beslut” som inte bara tog hänsyn till egna behov utan som också var i harmoni med det ”gemensamma goda”. För att kunna åstadkomma denna balans måste individen ha frihet i tanke och handling. Beslut skulle fattas på lägsta möjliga nivå, alltså allra helst av individen. *Aristoteles* (Doctare 2000)

Särskilt sista meningen i detta citat återkom en del av de intervjuade arbetsledaren till. Att många förändringar och beslut med direkt eller indirekt inverkan på deras arbete skett utan att de själva varit involverade.

Ett annat beslut som gällde den s k årsarbetstiden menade några att de inte hade blivit tillfrågade om. Ett par av arbetsledarna ansåg att detta var en dålig lösning för personalen. Det kunde bli så att de arbetade flera dagar i sträck och därmed riskerade den lagstadgade veckovilan att bli otillräcklig eller att det kunde bli en liten grupp som hela tiden gick in och arbetade extra vilket ansågs som dålig personalekonomi. Ytterligare andra ansåg däremot att införandet av årsarbetstiden underlättade för dem själva i deras arbete, akutrekryteringen blev enklare i och med den.

*årsarbetstid* – årsarbetstid är ett projekt inom Socialförvaltningen och Hemvårdsförvaltningen i Halmstad kommun. Syftet är att alla anställda som önskar ska ha rätt till heltid. Personalen får då lämna in önskemål om hur mycket de vill öka sin arbetstid. De får därefter lön motsvarande den förhöjda tjänstgöringsgraden som ett slags förskott. I gengäld förbinder de sig att gå in och arbeta när det behövs extra personal t ex vid sjukfrånvaro. En gång i halvåret görs sedan en avräkning där man kontrollerar om de kommit upp i det antal timmar de ansökt om. Om de inte har gjort det blir de återbetalningsskyldiga. Alla som har valt att gå med i projektet erhåller 400 kronor extra i månaden.

När det gällde inflytande över den övriga verksamheten ansåg ett par att beslutsgången var otydlig. Några beslut kunde tas i nämnden utan att det passerat ledningsgruppen och andra

beslut fattades i ledningsgruppen utan att det varit på remiss hos arbetsledarna. Det var inte klarlagt i vilken utsträckning arbetsledarna var remissinstanser. Förvaltningsledningen hade ingen förståelse för arbetet ute i verksamheten och man tyckte att avståndet var för långt.

”.....Hemvårdschefen träffar ju oss aldrig. Och det kan jag väl önska också, det har vi också krävt via våra fack. Att egentligen skulle han ju ha samlat ihop inför det här som han nu har drivit igenom men han har vägrat ställa upp på det (Omorganisationen 1/4, min anm.) Det ser jag som en stor miss också, och också en förtroendefråga egentligen i en organisation. Så någon direktkontakt, det funkar ju inte. Vi har alltså aldrig någon direktkontakt uppåt, det går ju via våra närmaste chefer. Enda gången han har samlat ihop oss det var nu när vi skulle gå igenom nytagna inriktningsmål för verksamheten och då samlade han ihop oss för att gå igenom det och vi i vår tur ska gå igenom det med personalen och sen ska man lägga upp produktionsmål för varje enhet och effektmål och du vet, allt det här fina.” (Arbetsledare nr 1)

Av de intervjuade arbetsledarna ansåg de flesta att deras inflytande inte var särskilt stort. Visserligen kunde de påverka de dagliga rutinuppgifterna men större beslut upplevde de att de fattades utan deras medverkan. Avståndet kändes långt till förvaltningsledningen och det fanns inget ordentligt forum där deras åsikter togs tillvara. Dessutom menade de flesta att inte heller deras närmaste chefer hade större möjligheter att påverka sådana beslut. Att ha inflytande över sitt arbete återknyter återigen till Karaseks modell om krav och kontroll. Det är en del av det goda arbetet. Det är viktigt att kunna påverka hur arbetet ska läggas upp, när det skall utföras och med vem eller vilka man skall arbeta. Man skulle också kunna säga att det goda arbetet är något som ger mer än det tar. I flera olika mer eller mindre vetenskapliga undersökningar när det gäller arbetstillfredsställelse så har det visat sig att det är snarare inflytande och gensvar som är viktigare framför lön och befordran. Som tidigare nämnts är kraven på arbetsledare och chefer oftast relativt höga och beslutsutrymmet har därför betydelse för om deras arbete leder till negativ stress eller ej. Att finna det goda arbetet eller den goda arbetsplatsen var ju ett utav syftena Kommunhälsan hade med den arbetsmiljöundersökning som genomfördes hösten 2000. Naturligtvis är det så att det är många faktorer som inverkar för att något ska kallas det goda arbetet och att det skiftar från individ till individ men om man ser på en hel arbetsgrupp så kan man ofta se ett mönster i en viss typ av arbetsgrupp eller grupp av kollegor.

### 9.3 Organisatorisk effektivitet

- *Vilka möjligheter har Du att få hjälp med arbetsuppgifter som Du själv har svårt att hinna med?*
- *Om Du är tveksam om hur Du på bästa sätt ska lösa en arbetsuppgift, vad gör Du då?*
- *Hur fungerar informationen mellan Dig och arbetsledningen?*

På frågan om de hade någon möjlighet att få hjälp med arbetsuppgifter som var svåra att hinna med svarande samtliga att det var svårt. En arbetsledare hade på eget initiativ rekryterat en arbetslös person via Arbetsförmedlingen för att få hjälp med vissa uppgifter. En annan hade haft tillfällig hjälp av en praktikant. Övriga ansåg att det var bara vid enstaka tillfällen de fått hjälp med enskilda arbetsuppgifter. För det mesta fick arbetet ligga tills de fick tid att utföra det vilket kunde upplevas som en stressfaktor. Några arbetsledare menade att de själva var dåliga på att delegera.

”Det är väl lite svårt. Det kan jag väl tycka men sen är man ju dålig på att delegera också. Man är ju det. Men å andra sidan har vi ju ingen, vi jobbar ju för oss själva om man säger så. Det är ju det, vi är två arbetsledare, att vi kan hjälpa varann ibland, det händer ju då att man kan ställa upp på nånting då, det är ju om man är borta ett par dagar kanske, tar semester, då får man ingen ersättare utan då får man jobba för varandra ju och även på semestern har vi gjort det här. Det är i regel, det får man väl ändå säga att det är i regel lugnare, då är allting ordnat och, det är inga möten och ingenting sådant på sommaren. Det är ändå att man märker att det är lite lugnare. Ja, det är det. Så att, så hjälper vi, vi sam.....det är ju som jag säger, det att när man är två arbetsledare så är det jätteviktigt att man kan samarbeta. ” (Arbetsledare nr 5)

Informationen mellan den enskilde arbetsledaren och resultatenhetschef respektive förvaltningschef var av varierande kvalitet. Alla utom en ansåg att flödet från och till närmaste chef fungerade bra eller skapligt. I huvudsak fick man information vid arbetsledarmötena då protokoll och liknande gick igenom. En annan flitigt använd informationskanal var datorn. Halmstads kommun har ett intranät som Hemvårdsförvaltningen använde till i princip all information och det var utbyggt med olika

databaser för olika slags information. Det som flera av arbetsledarna uttryckte kritik emot var att information ofta kom sent och var ofullständig. En arbetsledare menade att det hände då och då att personalen fick reda på beslut via sina fackliga organisationer innan han själv fick det från förvaltningsledningen. En resultatenhetschef hade gett ut ett eget veckoblad som på senare tid blivit ett månadsblad med aktuell information. Sammanfattningsvis ansåg de flesta att informationen från närmaste chef var bra medan det fanns en del att önska när det gällde informationen från förvaltningsledningen.

” Ja, men det tycker jag nog att, det är väl som alltid. Idag så utsätts vi för nästan för mycket information utan vi har ju alla ett egenansvar att hitta informationen istället skulle jag vilja säga. Det går ju alltid att fråga, för många gånger så undrar man har jag hört det, men det har jag ju säkert hört.” (Arbetsledare nr 13)

Vid tveksamheter hur arbetsuppgifter ska lösas uppgav i princip alla arbetsledare att de vände sig till en eller flera av sina kollegor. Kände man sig osäker fanns det möjligheter att diskutera tillsammans med dem.

”Då vänder jag mig till mina kollegor om det är nånting som jag är osäker på eller som jag liksom vill höra någon annans åsikt, för att se om det stämmer överens med min egen. Och då har jag som sagt två kollegor här på plats som jag kan tillfråga. Och det är egentligen min, alltså min räddning att ha denna öppenheten så att säga gentemot mina arbetskollegor. För hade man inte haft det så hade jag nog inte klarat av det här i längden.” (Arbetsledare nr 2)

Arbetsledarmötena var också ett forum man använde sig av för att ta upp saker. Några som satt nära sin chef tyckte att det var positivt, ja nästan livsnödvändigt, för att det var så viktigt att ha någon att bolla tankar och funderingar med. En tyckte att det var svårt med kontinuiteten eftersom han hade haft tre olika kollegor under lika många år. Samarbetet var viktigt. Ytterligare några tyckte att det gick alldeles utmärkt att vända sig staben och personalavdelningen. Ett par hade vänt sig till Kommunhälsan för råd och stöd i vissa personalfrågor. Flera av dem tog upp att handledning var önskvärt och egentligen ett oavvisligt krav.

Svårigheter att få avlastning vid arbetsanhopning var stor och upplevdes som en stressfaktor. Att ofta känna att man inte hinner med kan i längden vara negativt för den enskildes både

fysiska och psykiska hälsa. Man kan drabbas av det Christina Doctare kallar hjärnstress. Kroppen går hela tiden på högvarv. Den befinner sig i beredskap för att klara av situationen men man når aldrig ”målet”, urladdningen för kroppens beredskap. Om man mot förmodan skulle hinna ikapp och känna att man ligger i fas med arbetet och arbetsuppgifterna är det också mycket viktigt att det kommer en period av återhämtning. Annars resulterar det i vad man kallar kronisk stress som har en nedbrytande effekt på kroppens olika funktionssystem. Sammantaget menade arbetsledarna att den organisatoriska effektiviteten hade stora brister. Åtminstone på förvaltningsnivå. Beslut och riktlinjer var ibland otydliga. Liten eller dålig kunskap om mål för en verksamhet leder ofta till konflikter som jag tidigare nämnde. Att som arbetsledare leda en verksamhet utan att veta vilka målen är leder till osäkerhet och sprider sig ut i organisationen och resultatet kan bli en arbetsplats med inofficiella ledare, samarbetssvårigheter och i värsta fall mobbning och utfrysning.

#### 9.4 Arbetsledning

- *När hade Du eget utvecklingssamtal senast?*
- *På vilket sätt får Du hjälp och stöd av arbetsledningen när Du har svårigheter i arbetet?*
- *På vilket sätt skulle Du vilja att arbetsledningen talade om för Dig hur Du utför Ditt arbete?*

De flesta av arbetsledarna hade haft utvecklingssamtal under den senaste tiden, ifrån ett och halvt år till för några månader sedan och relativt regelbundet. En hade jobbat i 22 år, dock inte som arbetsledare hela tiden, men hade ännu inte haft något utvecklingssamtal. Beskrev det som att tidigare hade hon inte funderat så mycket på det men

”Nu är jag nästan lite förbannad för att kraven är ju på oss att vi ska ha det med alla våra så att säga och så har man varit i arbete så länge och aldrig varit.....Jag vet att de lönesätter oss också efter vissa kriterier, men jag menar jag har aldrig fått reda på hur jag är lönesatt eller nånting.” (Arbetsledare nr 4)

Flera av de intervjuade arbetsledarna uppgav att det de saknade mest var just feedback. Att de hade en upplevelse av att deras egna chefer var långt borta och sällan eller aldrig hade tid för detta. När cheferna kom var det i stor utsträckning för att delge information och möjligheten

för personliga samtal var ytterst begränsad. Några av arbetsledarna hade inte ens haft något medarbetarsamtal.

Ytterligare fyra arbetsledare hade inte haft regelrätt utvecklingssamtal, en hade enbart haft lönesamtal och två hade haft tider inbokade men av olika skäl hade samtalen skjutits upp på obestämd tid. En menade att han inte hade behov av det eftersom han ansåg att chefen inte uppfyllde sin chefsroll.

I Halmstad kommuns styrdokument kan man bl a läsa följande om utvecklingssamtal:

### **Medarbetarsamtal**

Att engagera, motivera och bry sig om sina medarbetare skall gå som en röd tråd genom all personal- och organisationsutveckling. Ett hjälpmedel för att åstadkomma detta är planerade samtal mellan chef och medarbetare.

Medarbetarsamtal skall vara återkommande. Syftet är att

- främja medarbetarnas utveckling
- förbättra relationerna på arbetsplatsen
- få en effektivare personalplanering
- förbättra verksamheten/servicen.

Medarbetarsamtal bör genomföras en gång/år.

I ett annat dokument som heter – Personalpolitik i Halmstads kommun – står det under rubriken *Lärande* att medarbetarsamtalet lägger grunden för det personliga lärandet. Den personliga kompetensutvecklingen skall alltid tas upp i medarbetarsamtal. Under rubriken *Åtgärdsplaner* står det att nämnderna skall varje år senast i mars ta fram en personalpolitisk åtgärdsplan. Den skall bl a innehålla riktlinjer för medarbetarsamtal och lönesamtal. Varje nämnd ansvarar sedan för att åtgärdsplanen utvärderas varje år.

Om arbetsledaren hade svårigheter i arbetet löste man det på olika sätt. Flera av dem uppgav att de vände sig till kollegorna i första hand. Andra tyckte att kontakten med resultatenhetschefen var ett stort stöd och de hade möjlighet att få hjälp där. De flesta ansåg att de hade god hjälp av träffarna i arbetsledargrupperna där de kunde diskutera olika problemställningar. Två arbetsledare menade att de med frimodighet vände sig direkt till förvaltningschefen och staben. Någon tyckte att den hjälp hon fick från staben var i huvudsak



svar på frågor, något konkret stöd hade hon inte utan det fick hon av resultatenhetschefen och kollegorna.

”Ja det är väl lite dåligt då kan man väl säga eller det kan vara mitt fel också. Att jag inte klagat heller utan försöker och kämpa igenom det. Det var ju som nu, jag skulle egentligen, hade man tänkt sig för så skulle man ju ha gått hem mycket tidigare än att jag jobbade så och ville liksom ändå kämpa på. Det var ju ingen som såg det hela kanske, förrän på slutet var det tydligen en som hade märkt att jag inte var mig lik. Så då kan jag väl inte säga att jag har fått stöd direkt så, det tycker jag nog att.....fast det har ändå, vi träffas och frågar hur vi mår och så visst, det gör man ju, och så säger man, jo det går nog rätt bra säger man.” (Arbetsledare nr 5)

Två arbetsledare uttryckte klart att de hade inte kunnat få någon adekvat hjälp av sin chef utan de använde sig av andra kanaler. Även vid denna fråga tog man upp att man tyckte att förvaltningschefen var långt borta. Det hade varit trevligt om han visat sig ute i verksamheten eller kanske samlat arbetsledarna någon gång per år. Enligt deras sätt att se det borde det inte vara besvärligare för honom att samla dem, ungefär 45 stycken, än det var för dem själva att samla sin personal som många gånger var fler till antalet. Någon menade också att det hade varit bra om man från ledningens sida hade kopplat in någon form av handledning eller stödfunktion när man hade mycket att göra eller ett stort förändringsarbete på gång. Feedback eller återkoppling svarade de flesta arbetsledarna att det var önskvärt. Man tyckte att det var en sporre att få veta om det man gjorde var bra eller ej. Det skulle alltså innehålla både positiv och negativ kritik. Annars riskerade man att fortsätta i fel riktning och då kanske skadan kunde bli allt för stor.

”Ja, klart och tydligt att det är okej och att man har gjort vad man har kunnat och var man kan lägga krutet mera ifall man är fel på det så att säga. Hjälp att avgränsa många gånger. Ska jag ta på mig det här eller ska nån annan göra det?. Eftersom vi sitter så mitt i, en roll mitt i, så är det här med avgränsningen något som ständigt kommer upp. Det är nästan dagligen man ställs inför det. Är det min uppgift eller vad?” (Arbetsledare nr 7)

Några menade att de fick feedback i lönesamtalet eller utvecklingssamtalet men att det gärna fick äga rum oftare än bara en gång per år. Dessutom menade ett par att lönen ändå inte gav rättvisa åt det arbete de lade ned. Det personliga samtalet framhöll många som viktigt och att det skedde regelbundet. Två arbetsledare tyckte kanske inte att feedbacken från just arbetsledaren var viktigast utan man kunde prata med sin kollega eller så såg man det på personalgruppen. Om de verkade nöjda, grupperna fungerade och de trivdes så var det ett kvitto på att man var en bra arbetsledare, d v s att *hälsan tiger still*.

Återigen tog man upp att förvaltningschefen lyste med sin frånvaro. Den arbetsledare som inte haft vare sig utvecklingssamtal eller lönesamtal ansåg att det hade varit roligt med samtal där hon kunde fått reda på efter vilka grunder hon var lönesatt. (Det är förvaltningscheferna som sätter lönerna, min anm.) En annan arbetsledare berättade att när det var dags för löneförhandlingarna förra året blev hon uppringd av staben och de verkade närmast förvånade över att hon fanns där hon fanns. Detta trots att hon arbetat där i ungefär ett år.

Arbetsledning var egentligen huvudskälet till att jag valde att göra detta uppsatsarbete. Det är oerhört viktigt för att få en fungerande verksamhet, alla kategorier. För mig är inte arbetsledning ett auktoritärt ledarskap där man pekar med hela handen utan något där man tar tillvara de enskildas förmågor och ansvar men framförallt så ger man feedback så att de för att återknyta till KASAM får en känsla av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Som arbetsledare är man antingen man inser det eller ej ett föredöme och man har en mycket stor påverkan på verksamheten, organisationen och de enskilda individerna i både negativ och positiv riktning. Aktiv arbetsledning är också en form av socialt stöd och som jag nämnde tidigare har man i forskningen också sett att det är chefens stöd som har en avgörande betydelse för den anställdes välmående. Med aktiv arbetsledning menar jag att man går in i en dialog med sin personal och att man är närvarande. Management by walking around är ett annat ord för detta. Tyvärr upplevde en del av de intervjuade arbetsledarna att detta saknades. Särskilt gällde det förvaltningsledningen som de flesta tyckte lyste med sin frånvaro. Men även en del av resultatenhetscheferna upplevdes frånvarande. Deras arbetsbelastning gjorde att direktkontakten med arbetsledarna mestadels inskränkte sig till informationsmöten var eller varannan vecka. I de fall där resultatenhetschefen hade sitt arbetsrum i samma hus som arbetsledaren upplevdes dock kontakten mer givande. För att referera till Habermas, han menade att kommunikation var viktigt för utvecklandet av vår livsvärld men den påverkas

alltmer av pengar och makt vilket för mig betyder att ekonomi och budget blir viktigare än den enskilde medarbetaren.

*lönesamtal* – när det gäller lönesamtal är det skillnader i kraven på detta från de olika fackförbunden. Vårdförbundet liksom SKAF kräver att arbetsgivaren ska hålla lönesamtal med de anställda medan SKTF och SACO menar att det har varit mer frivilligt att hålla lönesamtal. Lokalt i Halmstad har båda dessa fackförbund i sina rekommendationer sagt att lönesamtal ska hållas när den anställda begär det.

### 9.5 En arbetsledare

Till sist i mina intervjuer fick de svara på vad de ansåg var kännetecknande för en bra arbetsledare.

Att kunna lyssna och vara lyhörd var två saker som kom på första plats. Vara synlig ute i verksamheten och på avdelningarna/enheterna kom sedan. Bra organisationsförmåga sågs som en tillgång. Likaså att stå för sina åsikter och vara tydlig med det. Inge förtroende, vara mån om sin personal och kunna ge såväl positiv som negativ kritik. Inte bli alltför personlig eller ”kompis” med sin personal utan hålla en viss distans och därmed vara rättvis. Inte allt för ombytlig i humöret. Kunna skilja på sak och person och vara bra på att lösa konflikter. En arbetsledare bör kunna känna av stämningar i personalgrupperna och ta stort ansvar. Hålla tider och vara ett föredöme. Om det är saker man inte vet eller känner till ska man ta reda på det. Man bör inte heller vara kvar för länge på samma ställe. Andra egenskaper som var bra var ödmjukhet, flexibilitet och ärlighet. Helst ska man ha kunskap om lite av varje och vara personalens förlängda arm. Ta beslut snabbt och ha korta beslutsvägar. Vara sig själv i möjligaste mån, medmänniska, prestigelös. Samtidigt som man är den som bestämmer kunna vara en av personalen. Klara ut vad som är arbetsplatsens uppgift och ange ramarna. Vara demokratisk och ge personalen förutsättningar att göra ett bra jobb. En bra arbetsledare ska också ha bra arbetsplatsträffar där alla får komma till tals, vara någon som personalen kan bolla tankar och funderingar med, gärna kunna förenkla saker och ting, både praktiskt och muntligt. Personlig lämplighet är viktigt och eftersom det i stor utsträckning handlar om vård inom äldreomsorgen är det bra om man är sjuksköterska i botten. Man får en bättre förståelse för personalen då.

.....målinriktad aktivitet som är inriktad på att möta fysiska och sociala behov och som tillfredsställer dem som antingen producerar eller konsumerar varor och tjänster.....(Nash)

## 10 Slutdiskussion

Utgångspunkten i mitt arbete har varit att försöka ta reda på hur arbetsledare/mellanchefer i äldreomsorgen upplever sin arbetssituation. Jag antog att bl a arbetsglädje, stress och påverkansmöjligheter hade ett starkt samband med arbetsledning. Nutida forskning och litteratur på området talar om att chefen/ledaren i allt större utsträckning är ett föredöme, antingen genom att de lever som de lär eller att de fungerar som mentorer. Som föredöme gör man det man vill att medarbetarna ska göra. Det en ledare gör har ofta större genomslagskraft än vad han/hon säger. En ledarroll, kanske i motsats till chefsrollen, kräver att man har en relation till dem man är satt att leda. Genom att intervjua arbetsledare ville jag undersöka hur de såg på den arbetsledning de själva erhöll jämfört med vad de tyckte var en bra arbetsledning. Arbetsledning är ett ganska vitt begrepp men jag har i min undersökning valt att koncentrera mig på fyra områden; stimulans i arbetet, organisation, påverkansmöjligheter och arbetsledning. Dessa områden valde jag utifrån att min hypotes var att om arbetsledarna upplevde brister på dessa områden så påverkade det deras egna möjligheter att göra ett bra jobb. Både för att hänvisa till Karaseks modell om krav – kontroll men också Antonovskys KASAM-instrument där begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet är de tre huvudkomponenterna. Som mellanchefer/arbetsledare är man precis som hörs av ordet, mittemellan. Man har krav på sig både uppifrån och underifrån och handlingsutrymmet är ofta begränsat. Ledarskapet är kanske som svårast mitt inne i pyramiden och inte på dess topp!

Med detta som bakgrund bestämde jag mig för att låta intervjua 13 personer som hade en arbetsledande befattning inom Hemvårdsförvaltningen i Halmstad. Att det blev just denna förvaltning hänger ihop med att de vid en tidigare enkätundersökning bland 5 395 anställda i kommunen visat ett lägre värde än övriga förvaltningar i denna fråga. Medelvärde för undersökningens frågor var 3, 0 och kommunen hade 3, 22 i denna fråga.

Hemvårdsförvaltningens medelvärde var här 3, 11.

Många av de teorier jag har refererat till talar om stress och hög anspänning. Det kan kanske tyckas inadekvat eftersom jag inte ställt några direkta frågor om stress. Skälet till det är att för

mig handlar inte stress enbart om tidspress och jäkt utan är en viktig komponent överhuvudtaget i vårt arbetsliv och så klart även i vårt privatliv. Stress handlar också om känslomässig belastning och som Karasek säger, om kraven ökar på bekostnad av kontrollen så kan det ge upphov till stress. Långvarig stress kan förutom direkta fysiologiska symtom leda till bl a irritation, dåligt självförtroende, distans, förakt och cynism, uppgivenhet eller rastlöshet. Jag tror inte att arbetsledare är bättre skyddade mot detta än andra och eftersom enkätundersökningen visade på ett visst missnöje med arbetsledningen bland Hemvårdsförvaltningens anställda tyckte jag det var värt att undersöka närmare.

I mitt material framkom att arbetsledarna trots hög arbetsbelastning på grund av mycket administration och stora arbetsgrupper upplevde sitt arbete som stimulerande. Flera av arbetsledarna gav uttryck för att de tyckte det var inspirerande att arbeta med människor och också kontakten med kollegor gjorde att jobbet upplevdes positivt. De flesta av de intervjuade hade också aktivt sökt tjänst som arbetsledare och man kan då anta att man vill arbeta med människor. Att arbeta med människor är i sig inte alltid enkelt och en fundering jag får är om de arbetsledare som var sjuksköterskor i grunden kanske valt det för att få möjlighet att arbeta med människor där behovet av omvårdnad inte fanns, eller i alla fall inte var det primära. Någon av arbetsledarna uppgav att möjligheten att kunna påverka var en källa till stimulans i arbetet och detta är intressant eftersom de flesta arbetsledarna på frågorna om påverkansmöjligheter uppgav att de hade små eller obetydliga möjligheter att påverka arbetet. Det förefaller som att det är de personliga kontakterna och mötena som ger den största stimulansen. Några uppgav också att omväxlingen i arbetsuppgifterna stimulerade. Men ser man till själva arbetsinnehållet, alltså de konkreta arbetsuppgifterna var de flesta arbetsledarna överens om att de hade för mycket att göra, att kraven, särskilt ifrån ledningen, ökade hela tiden och tidsmässigt var det svårt att hinna med vissa uppgifter. Att ha för mycket att göra kan bero på flera saker; svårt att prioritera eller svårt att delegera. Kanske är det så att man gör mer än man behöver, det finns kanske andra bland medarbetarna som skulle kunna ta över vissa saker eller som en av arbetsledarna uttryckte det ”man måste våga skita i vissa saker”. Att strunta i att göra saker kräver mod. Man måste våga ifrågasätta olika beslut eller direktiv och ibland är det nog så att det tar så mycket energi att det blir enklare att göra det själv. Att ha för mycket att göra kan också vara en verklig spegling av arbetsmiljön. Inom äldreomsorgen finns det en form av beställare och utförar-modell. Detta i kombination med målstyrning i verksamheten innebär kanske i praktiken att det är andra än de som arbetar direkt med äldreomsorg som avgör mängden arbetsuppgifter.

Många upplevde att kraven var för höga som jag tidigare nämnde. Ett exempel jag tänker på är medarbetarsamtalen och i vissa fall även lönesamtalen. Dels att praktiskt hinna få tid till dessa samtal och jämka ihop dem med den anställde kräver planering och tar mycket tid. I många fall skall dessutom arbetsledarna ha lönesamtal utöver medarbetarsamtal med samma person. Har man då en grupp på kanske 70-80 medarbetare blir det för mig en omöjlig ekvation. Det var ju också så att ett par arbetsledare hade prioriterat bort dessa medarbetarsamtal vilket kan verka förståeligt men olyckligt med tanke på intentionerna med sådana samtal; främja medarbetarnas utveckling och förbättra relationerna på arbetsplatsen. Detta kan också ses om en del av svårigheterna att påverka sitt arbete. Dessa former av samtal beslutar inte den enskilde arbetsledarna om utan det är huvudarbetsgivaren och de fackliga organisationerna.

Något som också skymtade fram var möjligheterna att påverka inför den stora omorganisation som höll på att genomföras vid tiden för intervjuerna. De flesta var av den uppfattningen att förslaget kom från centralt håll utan någon större förankring bland arbetsledarna. Detta innebar inte att de var negativa till den men för att anknyta till en kartläggning av arbetsliv och hälsa som utfördes år 1995 i ett gemensamt projekt mellan Arbetarskyddsstyrelsen (numera Arbetsmiljöverket), Arbetslivsinstitutet och Rådet för arbetslivsforskning. I den kartläggningen säger man bl a att det är viktigt för den enskilde att kunna påverka hur arbetet ska läggas upp, när det skall utföras och med vem eller vilka man ska arbeta. Detta är viktigt för att undvika negativ stress och då bör människor få mer att säga till om i det dagliga arbetet och då inte minst vid organisationsförändringar som påverkar det egna arbetet. Något annat som bidrog till deras tveksamhet inför omorganisationen var att det drygt tre år tidigare gjorts en omfattande organisationsförändring som man sagt skulle utvärderas efter fem år. Nu gick det enbart tre och ett halvt år innan en ny förändring tog plats och någon utvärdering såg man inte till.

Organisatoriskt sett framkom det att man menade att arbetsgruppernas storlek, och för arbetsledarna inom hemtjänsten även de geografiska avstånden, var ett hinder för att göra ett fullgott arbete. Konflikter och andra saker av mer djuplodande karaktär fanns det inte tid till. Detta skapade en känsla av otillräcklighet. Ett sätt att hantera det är att försöka blunda för olika svårigheter och hoppas att de löser sig av sig själva vilket de oftast inte gör. Otillräcklighet föder dåligt samvete som kan leda till skuldkänslor och så vidare i en negativ och ohälsosam spiral. I sådana lägen är det mycket viktigt att ha tillgång till arbetsledning och

allra helst handledning. Då kan man få hjälp att fatta svåra beslut, man kan få stöd i sitt handlande och framförallt avlastning psykologiskt och bekräftelse på att man gör ett gott arbete. Vilket flera av de intervjuade uppgav att de saknade. Egna medarbetarsamtal och lönesamtal uppvägde inte avsaknaden av arbetsledning.

## **11. Förslag till fortsatt forskning**

Eftersom min undersökning gjordes precis samtidigt som en genomgripande förändring skedde av organisationen skulle det vara intressant att se vilken inverkan det har haft på arbetsledarnas situation.

Den enkätundersökning som låg till grund för mitt arbete kommer att upprepas inom ett par år.

## 12. Källförteckning

Aronsson, G (1987) *Arbetspsykologi – stress- och kvalifikationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Aronsson, G, Sjögren, A (1994) ”Samhällsomvandling och arbetsliv. Omvärldsanalys inför 2000-talet” i Järvholm, B., red.: *Arbetsliv och hälsa – en kartläggning*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Astvik, W, Aronsson, G (2000) *Specialister eller generalister? Arbetsvillkor och omsorgskvalitet i hemtjänst- och bondestödsverksamhet*. Arbete och hälsa 2000:2. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Bjerlov, M (1999) *Om lärande i verksamhetsanknutna samtal*. Arbete och hälsa 1999:1. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Carle, J (2000) ”Pierre Bourdieu och klassamhällets reproduktion” i Månson, P., red: *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Prisma 5:e upplagan.

Doctare, C (2000) *Hjärnstress – kan det drabba mig?* Stockholm: Runa.

Eklund, I, (2000) ”Arbetsvillkor och arbetsmiljö” i Tegsjö, B, Hedin, G & Eklund, I.: *Kartläggning av magra organisationer*. Katrineholm: Hellmans förlag.

Eppler, M, Nelander, B, (1981) *Psykosocial arbetsmiljö i praktiken*. Lund: Utbildningshuset.

Hammarström, A, (1996) ”Psyisk ohälsa, våld och trakasserier” i Järvholm, B, red.: *Arbetsliv och hälsa – en kartläggning*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Järvholm, B (1996) red: *Arbetsliv och hälsa – en kartläggning*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Karlsson, J, C, (1986) *Begreppet arbete. Definitioner, ideologier och sociala former*. Lund: Arkiv.

Månson, P (2000) ”Jürgen Habermas och moderniteten” i Månson, P, red: *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Prisma 5:e upplagan.



Tishelman, C (1998) ”Några kritiska reflektioner över vårt okritiska bruk av KASAM” i Kumlin, T, red: *Känsla av sammanhang i teori, empiri och kritik*. Stockholm: Forskningsrådsnämnden 98:9

Tåhlin, M (1996) ”Psykosociala faktorer i arbetslivet” i Järvholm, B, red: *Arbetsliv och hälsa – en kartläggning*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Utbult, M, Frejhagen, B (1995) ”Det nya kompetenslyftet. Idéskrift om utveckling av arbetsplatser och anställda i Sverige och Europa” i Järvholm, B, red: *Arbetsliv och hälsa – en kartläggning*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

## 12.2 Övriga källor

*Arbetsmiljöundersökning 2000. Hemvårdsförvaltningen – delrapport II*. P. Sjögren. Halmstad: Kommunhälsan.