

Nedskärningar och besparningar inom äldreomsorgen

En kvalitativ studie om hur personalens hälsa och välbefinnande påverkas av nedskärningar och besparningar

Socialhögskolan vid Lunds universitet

HT 2009: C- uppsats

Nexhmije Limani



Handledare: Susanna Persson



Abstract

Title: Cut downs and savings within the care of the elderly-a qualitative study regarding the effect on health and the wellbeing of the personnel because of the cut downs and the savings.

Author: Nexhmije Limani: **Supervisor:** Susanna Persson **Examiner:** Carina Tigervall

The purpose of this study is to examine whether the cut downs and the savings can have an effect on the health and the wellbeing of the personnel on the basis of their own stories as well as the meaning of the different leading styles that are used on the daily basis and how that can matter on the creation of a more healthy workplace.

The starting point of this study is the experiences of the personnel and the unit chiefs and not on the perspective of the organizations and the politicians. My questions at issue are: *How cut downs and savings are affecting the health of the personnel? Can the leadership make a difference on creating a healthier workplace?*

The method I have chosen for this study is a qualitative method. I have interviewed a total number of six persons of whom two unit chiefs, one former unit chief and three staff members who work within three different houses for elderly care.

The build stones of this paper rest on the answers of the respondents, earlier research, theoretical notions and two articles. Organizational theory, situation suited leadership and the HR – perspective is some of the bricks i chose in order to gain an increased theoretical understanding for the care of the elderly as an organization and how it works. I have mostly used the book from Ingela Thylefors “Ledarskap i human service organisationer” because I consider this book as a source of knowledge when it comes to leadership and leading within the care of the elderly.

The results and the conclusions are that cut downs and savings affect the health and the wellbeing of the personnel and the chiefs within the care of elderly have a finite action space to influence the situation. On the basis of the responds within the personnel, the result shows us that leader attributes and personal characteristics are of decisive importance when it comes to the wellbeing and the health of the personnel, while on the basis of the responds within leaders and chiefs, is that the organization is ruled by law and it has a hierarchic structure which means that all directives come from the above and that their possibilities to help the employed is limited.

Key Word: Care of the elderly, personnel/nurses, unit chiefs, savings, cutback, process.

Innehållsförteckning

Abstract	1
Innehållsförteckning	2
Förord	4
1. Inledning	5
1.1 Problemformulering.....	5
2. Syfte/Frågeställningar/Begrepp	6
2.1 Syfte	6
2.2 Frågeställningar	6
• Hur påverkar nedskärningar och besparningar personalens hälsa och välbefinnande?	
• Hur har ledarskapet betydelse för hur det skapas en hälsosam arbetsplats?	
2.3 Begrepp.....	7
2.3.1 Hälsa och arbetsmiljö.....	7
2.3.2 Nedskärningar och besparningar	7
2.3.3 Ledarskap och Chefskap	7
3. Bakgrund/Historik	8
3.1 Förändringar i äldreomsorgen	8
3.2 Förändringar på enhetschefernas plannivå	8
3.3 Lagstiftning om ledarens ansvar – AML (arbetsmiljölagen).....	9
3.3 Tidigare forskning.....	9
4. Metod	13
4.1 Val av metod	14
4.2 Urval	14
4.3 Genomförande av intervjuer och etiska aspekter	14
4.4 Bearbetning av intervjuer.....	15
4.5 Validitet och reliabilitet och generaliserbarhet.	15
4.5.1 Validitet	15
4.5.2 Reliabilitet	16
4.5.3 Generaliserbarhet.....	16
5. Teori	16
5.1 Organisationsteori	16
5.2 Det situationsanpassade ledarskapet	17
5.3 HR- perspektivet.....	17

6. Resultat & Analys	18
6.1 Presentation av intervjupersoner	19
6.2 Hur nedskärningar och besparningar påverkar personalens hälsa och välbefinnande?	20
6.3 Hur har ledarskapet betydelse för hur det skapas en hälsosam arbetsplats?	24
7. Slutdiskussion	31
Referenslista	33
Bilaga 1 Informationsbrev.....	36
Bilaga 2 Intervjuguide.....	37

Förord

Min uppsats börjar jag med genom att tacka de enhetschefer som har ställt upp på intervju. Denna uppsats hade jag inte kunnat skriva utan er medverkan. Det jag fick höra av er under våra långa diskussioner kommer jag att bevara länge i mitt minne. Jag kommer med stor sannolikhet ha stor nytta av era kloka resonemang och värdefulla erfarenheter även i mitt yrkesliv som blivande socionom.

Jag vill visa stor tacksamhet till personal/USK som tog sin dyrbara tid för att genom sina berättelser berika min uppsats. Det ni har berättat i era intervjuer kan tjäna som en lärdom för alla blivande enhetschefer inom äldreomsorgen på hur en enhetschef kan förbättra och underlätta vardagen. Tack för att ni ville dela med mig era tankar och erfarenheter.

Ett stort tack skickar jag även till min man Agim och sonen Edin som har stöttat mig i det långa loppet. Er uppmuntran, förståelse och kärlek var oerhört viktig för att lyckas, och inte med bara uppsatsen utan även med hela utbildningen.

Ett speciellt tack till min bästa vän Anneli Persson som uppmuntrade mig från allra första början. Tack kära Anneli för att du gav mig lust, energi och krafter när jag mest behövde det.

Och sist men inte minst vill jag tacka min handledare Susanna Persson som har hjälpt mig med att hitta den rätta vägen till destinationen. Utan hennes pekpinor och skyltar hade denna resa slutat i ett tvärstopp. Lyktan hon hade i handen har belyst hela processen och bidragit till en lugn och säker laddning på banan.

1. Inledning

Denna uppsats inriktar sig på nedskärningar och besparingar inom äldreomsorgen. Strävan har varit att ta reda på undersköterskors och enhetschefernas uppfattning om i vilken utsträckning är personalens psykosociala välbefinnande drabbad av just detta. Därutöver undersöks ledarskapets betydelse för hur det skapas en hälsosam arbetsplats?

1.1 Problemformulering

Sedan år 2003 har jag haft en tillsvidareanställning som USK (undersköterska) i ett av de mest attraktiva äldreboenden i Helsingborg. Media har ofta skrivit om min arbetsplats och det har alltid skrivits positivt kring hur vi arbetar, tar hand om våra gamla och speciellt om positiva resultat som har följt upp vår organisation i många år. Under min yrkeslivserfarenhet inom detta område har jag stött på både bra och dåliga tider. Detta innebär att vi som personal mådde både bra och dåligt beroende på vilka förhållanden som rådde på arbetsplatsen. Inom ramen av dessa förhållanden ingick även arbetsmiljön som på ett eller annat sätt upplevdes som bra eller mindre bra beroende på resurser som fanns till förfogande för att utföra arbetet. Dagens allmänna ekonomiska situation i landet har möjligtvis bidragit till besparingar som en nödvändighet. Dessa besparingar kräver nya metoder som reflekteras mest i form av nedskärningar av arbetskraft. Jag har genom min arbetslivserfarenhet, uppmärksammat att neddragningar av arbetskraften i syfte för att spara kan vara problematisk för personal som arbetar inom äldreomsorgen. Därför finner jag det intressant att undersöka hur undersköterskor och enhetschefer ser på problematiken.

Arbetsmiljön är en mycket viktig faktor för att kunna utföra ett så bra arbete som möjligt utan att personalens välbefinnande blir drabbad. Arbetsklimatet är viktigt även för enhetschefer för att de ska kunna nå positiva resultat. Men när detta klimat drabbas av olika faktorer så som nedskärningar respektive besparingar, kan det inte längre med stor säkerhet sägas att alla mår bra och att det eftersträvande målet kommer att uppnås. Många anser att enhetscheferna är de huvudansvariga för en välfungerande arbetsmiljö. AML (arbetsmiljölagen) innefattar de regler och skyldigheter som en arbetsgivare är ansvarig för att förebygga ohälsa (Hellberg, 2004).

De ekonomiska resurser som står till förfogande kan ibland kännas otillräckliga för att effektivitet på jobbet och personalens psykosociala välmående skall behållas. Dessa resurser

påverkar möjligheten att tillräcklig personal finns på plats. Därför är det viktigt att enhetscheferna har goda kunskaper i att leda för att kunna tillvara personalens engagemang och resurser i organisationen (Henriksson och Wennberg, 2009).

En eller flera förändringar inom organisation som kommer som resultat på grund av nedskärningar och besparingar kan påverka personalens förmåga att utföra sitt arbete på ett bra och effektivt sätt samt att må bra. Dessutom ger inte detta mycket utrymme till kreativitet. Enligt Rasulzadas studie, visar det sig att de anställda skall vara kreativa medan företagets kostnader sänks. Klimatet i organisationen tillsammans med gruppklimatet, graden av förändringsorienterat ledarskap, arbetsresurser och arbetsbelastningar påverkar kreativitet och innovation (Rasulzada 2009). Att arbeta som enhetschef i äldreomsorgen innebär även att stå mellan personal och organisation. Att arbeta på detta viset där enhetschefens uppgift bl.a. är att ta hand om både personal och de äldre å ena sida och uppfyllandet av organisationens krav å andra sida leder till att det finns oförenliga krav på enhetschefen som kommer dels uppifrån från hierarkin och dels underifrån från personal (Bolman & Deal, 2009). Kan några av de ovan nämnda fenomen påverka personalens hälsa och välbefinnande? Har ledarskapet betydelse för huruvida det kan skapas en hälsosam arbetsplats? Det är något jag tänker fördjupa mig i för att hitta svar.

2. Syfte/Frågeställningar/Begrepp

2.1 Syfte

Syftet med denna studie är att utifrån några av personalens och enhetschefernas egna beskrivningar i äldreomsorgen undersöka om nedskärningar och besparingar kan påverka personalens hälsa samt hur har ledarskapet betydelse för hur det skapas en hälsosam arbetsplats.

2.2 Frågeställningar

- Hur påverkar nedskärningar och besparingar personalens hälsa och välbefinnande?
- Hur har ledarskapet betydelse för hur det skapas en hälsosam arbetsplats?

2.3 Begrepp

2.3.1 Hälsa och arbetsmiljö

Här kommer jag att redogöra för begreppet hälsa och arbetsmiljö, nedskärningar och besparingar samt ledarskap och chefskap.

Hälsa och arbetsmiljö: Hälsobegreppet innebär ett ytterligare vidgat perspektiv på begreppet arbetsmiljö. Kareld och Petersson hävdar att hälsa som förutsättning för ett långsiktigt hållbart arbetsliv är så viktigt att det inte bara är ett nytt perspektiv utan det tillhör en ny dimension i arbetet med det goda arbetet. Arbetsmiljö kan förklaras ur fysisk, psykisk och social aspekt. Den fysiska arbetsmiljön, trots omfattande förbättringar, innebär stora problem för många medarbetare inom offentlig sektor. Exempel på psykosociala arbetsmiljöfaktorer är: arbetsklimat, trivsel, stress, lagom arbetsbelastning, konflikthantering, dialog och påverkansmöjligheter. En god arbetsmiljö är en av dem faktorerna som är mest viktigt för att kunna uppleva arbetstillfredsställelse (Kareld & Petersson, 2009:76–81).

Nedskärningar och besparingar: Besparingar ses som ett stort hinder för möjligheten att bedriva ett stabilt utvecklingsarbete. Larsson (2008) menar att organisationer behöver ekonomiska resurser för att de ska kunna utvecklas. Budgeten och de ekonomiska ramarna är starkt styrande i de offentliga organisationerna. De begränsar möjligheterna till att bedriva och utveckla organisationer. Med detta hindras en stabil utveckling. På grund av dem pengar som inte finns nog för att täcka dagliga drifter upplever cheferna svårigheter att bedriva utvecklingsarbete. Risken för att chefer skyller på ekonomin för att slipa arbeta med utvecklingsarbete finns eftersom besparingar står som ett hinder mellan chefer och utvecklingsarbete (Larsson 2008).

Ledarskap och Chefskap: Enligt Thylefors (2007) har ledare och chefer en nyckelroll i skapandet av funktionella arbetsförhållanden. En ledare arbetar med visioner för att skapa förändringar, finner kreativa lösningar och engagerar och skapar ett samarbete med medarbetare. Ett chefskap relateras till målstyrning och kontroll. Chefsarbetet är mer en formell utnämning i en organisationshierarki. Det beskrivs som varierat med uppgifter så som förvaltande, administrativa och ekonomiska uppgifter, vilka blir särskilt tydliga först då när osäkerheten och den ekonomiska begränsningen råder (Thylefors, 2007:62–64).

3. Bakgrund/Historik

I detta kapitel redogör jag för de förändringar som har skett i äldreomsorgs politik och dess styrning i samband med decentralisering och privatisering. För att kunna ge läsaren en klarare bild redogör jag även för lagstiftningen som har betydelse för alla inblandande aktörer. Lagen som jag berör i detta kapitel är AML (arbetsmiljölagen) som har stort betydelse för de anställda. Efter detta behandlar jag tidigare forskning.

3.1 Förändringar i äldreomsorgen

Äldreomsorgen har genomgått förändringar under 1980 och början på 1990- talet. Ädelreformen infördes 1992. Denna reform enligt Socialstyrelsen, innebär att kommunerna ansvarar själva för de äldre och handikappade. Med andra ord har kommunerna ansvaret på driftsformer, styrformer och avgifter som brukarna betalar. Den låga konjunkturen med ett sparkrav som följd som rådde under 90- talet resulterade till att kommunerna la sin fokus på att skapa magra, platta organisationer. Kännetecknande för dessa magra och platta organisationer är att äldreomsorgen som en av dem ska bedriva verksamheten med låga kostnader (Socialstyrelsen, 2003). Dessa förändringar har bidragit till att verksamheterna är alltmer ekonomistyrda. Kravet på ekonomisk effektivitet innebär att genom att ge mer utrymme de privata utförare, fick äldreomsorgen en konkurrentstatus (Hjalmarson, Norman & Trydegård 2004). New Public Management som har sin utgångspunkt i den privata sektorn innebär att fokus läggs på effektivitet, hög kvalitet samt brukarna som konsumenter (Christensen & Laegreid 2002).

3.1.1 Förändringar på enhetschefernas plannivå

I Nationell handlingsplan för äldrepolitik står att enhetschefer är nyckelpersoner i dagens äldreomsorg. Enhetschefer ska enligt regeringen ansvara för rekrytering, anställning, introduktion, utveckling, utbildning samt för arbetsrätt och arbetsmiljöfrågor. De ska ge sina medarbetare handledning och stöd. Andra uppgifter så som politiska mål och riktlinjer som finns kopplade till verksamheten skall uppfyllas inom ramen för budgeten (proposition 1997/98:113). Med andra ord fick enhetscheferna mycket större ansvarsområden än tidigare. Deras arbetsuppgifter utökades i den form så som att de fick ta hand om verksamhetens ekonomi i större omfattning gemfört med tidigare samt de fick ta hand om större personalgrupper (ibid).

3.2 Lagstiftning om ledarens ansvar/AML

Att arbeta som enhetschef inom äldreomsorgen innebär även att ta ansvar för arbetsmiljön. Inom omsorgs och omvårdnadsarbete finns många problem som uppmärksammats i olika undersökningar. Enligt arbetarskyddsstyrelsen kan arbetsmiljö medföra problem då arbetet ofta utförs i dåliga arbetsställningar som kan ge arbetsskador som vanligen medför långa sjukskrivningar. Förutom detta är psykisk stress något som ofta förekommer bland personal i omsorgs och omvårdnadsarbete. Bl.a. kan de ofta drabbas av känslan av otillräcklighet. Det är därför chefens ansvar att se till att arbetsmiljön är bra. I arbetsmiljölagen finns regler om skyldigheter för arbetsgivare och andra skyddsansvariga om att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Det finns också regler om samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare, till exempel regler om skyddsombudens verksamhet. Arbetsmiljön omfattar alla faktorer och förhållanden i arbetet: tekniska, fysiska, arbetsorganisatoriska, sociala samt arbetets innehåll (Hellberg, 2004).

3.3 Tidigare forskning

Lyckat ledarskap i äldreomsorgen är en rapport som skrevs av universitetsadjunkterna Lotta Henriksson och Kerstin Wennberg vid institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet. Syftet med denna rapport var enligt de att trots alla negativa bilder om fungerandet i äldreomsorgen som lanseras i samhället, visa att det ändå går att vända denna bild till något positivt. Med hjälp av fyra intervjuer som gjordes med fyra chefer belyste de deras arbetssätt och deras fyra olika ledarstilar. Resultatet på denna studie blev att de lärde sig att ledarskap dels handlar om personliga egenskaper men också om en förmåga att organisera utifrån personalens och verksamhetens resurser. De hävdar att det är viktigt att ha goda kunskaper i att leda för att kunna tillvara personalens engagemang och resurser i organisationen. Nödvändigheten av att tycka om utmaningar och omväxling liksom en vilja att ansvara för ett stort område bör enligt dem inte förbises. Vidare påstår Henriksson och Wennberg att det är viktigt att chefer har en förmåga att få sina medarbetare att växa och utvecklas, fatta egna beslut och att en chef inte får vara rädd för att ta tag i obehagliga företeelser. Enligt dem, för att lyckas som en chef i äldreomsorgen måste man helt enkelt älska den utmaning. (Henriksson och Wennberg, 2009).

Den handlingsfrihet och makt byråkrater gatan: ett exempel från svenska kommunala äldreomsorg är en forskning som handlar om hur resurser påverkar enhetschefernas

handlingsutrymme. Det är nästan omöjligt att ha något handlingsutrymme utan tillgång till resurser menar Dunér och Nordström (2006). Enligt dem har den låga ekonomiska tillväxten i Sverige under senare år lett till att enhetscheferna har drabbats av de minskade ekonomiska resurserna och detta har bidragit till att sparkrav är något som inte går att undvikas. Är sparkravet något som enhetscheferna eller mellancheferna som de kallas för i denna avhandling, måste förhålla sig till då är det även handlingsutrymmet ganska liten menar de. Mindre resurser innebär färre handlingsutrymmen för mellancheferna (Dunér & Nordström, 2006).

Mellanchefer som utvecklar är en studie skrivet av Larsson (2008). Studien handlar om budget och ekonomi. Enligt Larsson är både budget och ekonomi mycket starkt styrda i de offentliga organisationerna. Detta påverkar verksamheten och man blir mycket begränsad i sin handling. Verksamheten har stora behov som ofta inte går att täcka upp. I Larssons studie betonas budgeten som inte alltid ens täcker den dagliga driften av verksamheten. Besparingar ses som ett stort hinder för möjligheten att bedriva ett stabilt utvecklingsarbete. Larsson menar att organisationer behöver ekonomiska resurser för att de ska kunna utvecklas. De minskande resurserna begränsar möjligheterna till att bedriva och utveckla organisationer. Med detta hindras en stabil utveckling. På grund av de pengar som inte finns nog för att täcka dagliga drifter upplever cheferna svårigheter att bedriva utvecklingsarbete. Risken för att chefer skyller på ekonomin för att slipa arbeta med utvecklingsarbete finns eftersom besparingar står som ett hinder mellan chefer och utvecklingsarbete (Larsson 2008).

Rasulzadas avhandling *Organisations kreativitet och psykologiskt välbefinnande* behandlar relationen mellan det psykologiska välbefinnandet, kreativitet och innovation i organisation. De olika studierna som gjordes på både akademiker och icke akademiker visade att organisationskreativitet och innovation möjligtvis föregås av ett psykologiskt välbefinnande. Resultatet visade att ju mer man bedömde organisationsklimatet som kreativt, ju mer relations- orienterat ledarskapet uppfattades, desto mindre stress upplevde man som anställd. Vidare visade resultatet att kvinnorna upplevde mer stress och arbetsbelastning än män. Anställda med en icke akademisk bakgrund upplevde ledarskapet som mer kontrollerande och produktionsorienterad. Enligt studien visar det sig att företagen vill att de anställda skall vara mer kreativa men samtidigt sänka företagets kostnader. Hennes studier visar också att klimatet i organisationen tillsammans med gruppklimatet, graden av förändringsorienterat ledarskap, arbetsresurser och arbetsbelastningar påverkar kreativitet och innovation.

De anställda som känner sig mer kreativa mår också helt enkelt bättre och de blir bättre på att lösa eventuella problem (Rasulzada, 2007).

I webbsajten ”My news desk” står en debatt från den 13 maj 2009 som handlar om ett förslag i riksdagen om ökat stöd till anhörigvårdare. I denna debatt debatterades nedskärningar i äldreomsorgen. Den låga konjunkturen, ekonomiska krisen som drabbat hela världen bl.a. även Sverige har bidragit till att varslen i kommunerna ökar. Minskande skatteintäkter kan leda till att tusentals undersköterskor, sjuksköterskor och andra välfärdsanställda riskerar att bli av med jobbet. Konsekvenserna på detta kan bli då att äldreomsorgen blir hårt drabbat. Detta kan leda i sin tur att det blir allt svårare att få hjälp från hemtjänsten samt att platserna på äldreboende minskar. Nedskärningar kan innebära då att även anhöriga till de gamla som behöver hjälp får ökat ansvar. Eva Olofsson riksdagsledamot och äldreomsorgspolitik talesperson för vänsterpartiet säger att det bästa anhörigstödet är en väl fungerande äldreomsorg och att det inte får bli som 90- tals kris. I samband med detta hävdar hon att regeringen har beslutat ökade statsbidrag till kommunerna, men först 2010. Detta bidrag enligt debattörerna kommer att bli så låg jämfört med vad kommunerna behöver för att komma ur krisen (My news desk).

Kristina Rosengren (2008) är legitimerad sjuksköterska och utbildad på Älvsborgs Södra Vårdhögskola, numera benämnd Institutionen för vårdvetenskap, Högskolan i Borås. I sin avhandling *En hälso- och sjukvårdsorganisation i förändring från distansera till delat ledarskap* beskriver hon vårdpersonalens behov av delaktighet och balans mellan olika behov av krav i ett förändringsarbete. Ledarskap tar en stor plats i hennes studie och hon beskriver dennes betydelse som en framgångsfaktor och som något avgörande för att utveckla hälso- och sjukvårdsorganisationer i förändring. Studiens resultat pekar på chefens närvarande och tillgänglighet som en betydelsefull faktor i den dagliga verksamheten. Hon menar att en tillitsfull relation bidrar till en god arbetsmiljö. I denna avhandling refererar Rosengren till några andra forskare som förklarar Cariativt ledarskap som en vårdkultur som inte kan betraktas isolerat. Grundmotivet är att vilja patientens bästa utgående från medmänsklighet och kärlek, caritas. Hon menar att ledarskapet kan ses som organisationens etiska samvete där vårdledaren skapar bästa möjliga förutsättningar för att möjliggöra vårdande och förena vårdpersonal i att tjäna patienten. Enligt henne har ledaren en frihet att växa och ta ansvar för sitt ledarskap och sin personal i skapandet av en vårdande kultur. Hon betonar vikten av den goda relationen mellan avdelningschefen och vårdpersonalen (Rosengren, 2008:64–65).

Chef- och ledarskapets betydelse för arbetsmiljö: Chefer inom äldreomsorgen anses som en central målgrupp som kan bidra till förbättringsarbete avseende kravnivå, socialt stöd och beslutsutrymme i äldreomsorgen. Många studier om chefens inflytande över arbetsmiljö och de anställdas trivsel på arbetsplatsen är gjorda, dock ganska få studier har haft något central tema av hur chefer själv mår och upplever sin arbetssituation. Enligt socialstyrelsens rapport från 2003 framkommer att chefer som utsatts för destruktiv stress och inte trivs kan inte bidra med något positivt till verksamheten. Det är väl dokumenterat att stress är en utav många andra faktorer som påverkar prestationsförmåga, förmågan om att lösa problem inuti verksamheten samt förmågan att bearbeta information. Att arbeta under stressförhållande är väldigt svårt då individen inte fungerar så som man gör under normala och lugna omständigheter. Därför är det viktigt att kravnivån är antaglig och att gott socialt klimat råder på arbetsplatsen. Detta ökar möjligheten för bättre trivsel på arbetsplatsen som i sin tur kan leda till positiva resultat. Chef- och ledarskapets betydelse för arbetsmiljö betonas i olika sammanhang dock speciellt när det handlar om den höga procenten av sjukfrånvarande personal inom offentlig sektor. Den psykosociala ohälsan bland personal är tät kopplad till chef- ledarens förmåga respektive oförmåga för ett hållbart arbetsliv (Socialstyrelsen, 2003:23).

Törnquists avhandling *Vad man ska kunna och hur man ska vara* (2004) handlar om enhetschefers uppdrag inom äldreomsorgen samt vårdbiträdens yrkeskompetens. Det är en studie där Törnquist belyser de uppdrag enhetschefer har utifrån policydokument. Enligt Törnquist kan dessa uppgifter delas upp i två arbetsområden varav den ena har med verksamhetsansvaret att göra medan den andra handlar om personalansvar. Hon hävdar i sin avhandling att det som är mest viktigt för kommuner i samband med anställningen av en enhetschef är enhetschefens personliga kompetens. Detta framgår enligt henne ur policydokument och detta tolkar hon på det sättet som kan uppfattas som att det är viktigare för kommunen hur en enhetschef är som person än vilka kunskaper han/hon har. I skillnad från kommunen värdesätter personalen högt enhetschefens yrkesskicklighet och kulturkompetens (Törnquist, 2004).

De gamla och sjuka som får betala krisen: Joel Erikssons artikel handlar om nedskärningar som kommer att påverka de gamla, anhöriga och personal. I hans artikel talas det mycket om många miljoner kronor som ska skäras ner i budgeten 2010. Enligt honom leder detta till en minskning av antalet platser på korttidsboenden och äldreboenden och resultatet blir att det är de äldre och sjuka som får betala priset. Han drar upp i sin artikel en kort historia från 1980-talet och framåt och säger att sedan 80- talet har antalet gamla över 80 år fördubblats medan

antalet vårdboende i Göteborg har minskat dramatiskt. Vidare påstår han att valfriheten som så ofta lyfts fram när politiker pratar om äldreomsorg är begränsad till valfrihet att vara hemma. Många äldre dör nu ensamma i sina lägenheter fortsätter vidare Eriksson. I denna artikel citerar han Mats Thorslund, professor i sociologi med inriktning på forskning om äldres levnadsförhållande som säger till Göteborgs Posten den 27 oktober 2009 följande:

Så länge du själv kan säga ”jag skulle vilja flytta till ett äldreboende” är du för frisk för att få plats.

Nedskärningar sker även i Lundby säger Eriksson. Där ska stället privatiseras som en nedskärning, vilket lätt kan komma att bli en hälsofara menar han. På tal om personal berättar Eriksson att i Lärjedalen ska vårdplatserna finnas kvar men med minskad personal, och den ”guldkant” som funnits dvs. att de äldre fått gå ut någon gång i veckan kommer nu att försvinna. Han uppmanar att kamp lönar sig och politikerna backar från de områden där protesterna varit som starkast men inte i den utsträckning som man önskar sig. Eriksson avslutar sin artikel med följande ord:

Vad som nu krävs är att personal och anhöriga i äldreomsorgen och handikappomsorgen ryter till. Fackföreningarna måste agera och mobilisera sina medlemmar ut på gatorna, vi vägrar betala kapitalismens kris (Eriksson, 27 oktober 2009, Göteborgs Posten).

I avhandlingen *Leda lagom många av Andersson Felé (2007)*, beskrivs hur hon studerat ledarskap med fokus på platta organisationer. I sin forskningsöversikt refererar hon till andra forskare som studerat yrkesroller, yrkeskompetens och arbetsorganisering inom äldreomsorgen. En sammanfattning av vad dessa anser är speciellt med ledarskap inom äldreomsorgen är dels att underställd personal har ett väldigt komplext arbete vilket kräver stor självständighet, dels att arbetsledaren bör ha ett lärande förhållningssätt och ha bra kommunikation med personalgruppen för att fånga upp och anpassa dess kunskaper och goda egenskaper. Arbetsgruppens betydelse är mycket stor för personal inom äldreomsorgen och för arbetsledaren är det viktigt att skapa ett gott klimat i den (ibid).

4. Metod

Det här kapitlet innehåller beskrivandet av mitt sätt gällande uppsatsskapandet. Hur intervjuer genomfördes ur etiska aspekter och hur de bearbetades. Jag behandlar även validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

4.1 Val av metod

Jag har valt att göra en kvalitativ studie för min uppsats. Detta valde jag eftersom uppsatsen kommer att innehålla intervjupersonernas beskrivningar av upplevelser, tankar, åsikter och erfarenheter. May berättar att det bästa sättet för att fånga upp intervjuarnas beskrivningar av upplevelser, tankar, åsikter och erfarenheter är att göra det med hjälp av en kvalitativ metod (May, 2001). Att kunna gå på djupet med mina frågor är något jag strävar efter. Detta kan jag uppnå med hjälp av kvalitativ forskning som kan bidra till att komma problemet så nära som möjligt. Tanken hittar sitt stöd i (Daneback & Månsson, 2008).

Semistrukturerade intervjuer enligt både May innebär mer utrymme för intervjuaren. Dessa intervjuer ökar möjligheten för intervjuaren att gå djupare genom att ställa följdfrågor som kan leda till mer förtydligande svar (May, 2001). Med detta i åtanke kommer jag att formulera ett antal frågor som kommer att hjälpa mig att gå i djupet på det viset jag önskar mig. Dessa frågor kommer att utgöra en grund för min intervju.

4.2 Urval

Jag hade inget dilemma kring urvalet då jag redan från början visste vilka jag skulle intervjua. Syftet var den avgörande faktorn för mitt urval. Eftersom jag var intresserad av både chefernas och personalens åsikter blev mitt beslut att intervjua tre enhetschefer och tre personal (undersköterskor) inom äldreomsorgen för att få kunskap om hur de upplever nedskärningar/besparningar och på vilket sätt dessa två fenomen kan påverka deras välbefinnande respektive deras arbetsmiljö. Två av enhetscheferna som arbetar i en mindre kommun kontaktade jag personligen medan en enhetschef som är anställd i en annan lagom stor kommun skickade jag brev till och frågade om han var intresserad av att delta. Personal/undersköterskor som jag intervjuade tillhör en och samma sist nämnda kommun men de arbetar inom olika äldreboende. Totalt har jag intervjuat sex personer varav två manliga och en kvinnlig enhetschef å ena sidan och två kvinnliga och en manlig undersköterska. Resultatet blev precis som jag har önskat mig det vill säga tre män och tre kvinnor.

4.3 Genomförande av intervjuer och etiska aspekter

Det finns fyra krav vad det gäller etik som man skall tänka på i forskningssammanhang. Jag har försökt uppfylla dessa krav genom att informera respondenterna om vad undersökningen handlar om och vad den ska användas till. Det klartgjordes även att det är de som avgör om de vill vara med eller inte. Alla enhetschefer valde deras kontor för genomförandet av intervjuer medan två av personalanställda blev intervjuade hemma hos sig och en valde ett litet kafé i en lugn plats. Vid varje intervjutillfälle informerade jag intervjuindivider om min

person och syftet med intervjun. Fem av dem fick mitt brev vid samma tid vi träffades medan en fick brevet i brevlådan (se bilaga 1). I brevet hade jag skrivit mina uppgifter, handledarens uppgifter samt informationen om vad undersökningen kommer att handla om samt om konsekvenserna av deras deltagande. Enligt Kvale (1997) innebär detta att de deltar i studien frivilligt och att de kan dra sig ur när som helst. De fick information om de forskningsetiska principer som är aktuella vid alla intervjuer och de är: informationskravet som innebär att de som deltar ska få information om uppsatsens syfte, samtyckekravet som innebär att de som deltar har rätt att avbryta sin medverkan utan negativa konsekvenser samt konfidentialitetskravet som innebär att jag kommer att bevara alla uppgifter på ett säkert sätt och att all information kommer att avrapporteras så att ingen kommer att kunna identifiera de. Den sista informationen handlade om nyttjandekravet som innebär att informationen kommer att användas för forskningsändamål och inget annat (ibid).

Jag upprättade en intervjuguide (se bilaga 2) med tre olika kategorifrågor: Bakgrund, arbetsmiljö och ledarskap.

4.4 Bearbetning av intervjuer

Mina intervjuer har jag spelat in och därefter har de transkriberats. Denna metod ger ett bra underlag för senare analys. Detta sätt har hjälpt mig att koncentrera mig i de frågor jag ställt till respondenterna. Jag har även antecknat vissa ord som jag tyckte var extra intressanta för min studie. Tanken med detta var att jag vid rätt tillfälle vill kunna fördjupa mig i just de begrepp som respondenterna använde. Detta har inte stört mig med tanke på att jag skrev bara begreppet och har inte ägnat tiden åt att skriva hela meningen. Efter varje intervju har jag direkt skrivit ner mina reflektioner och intryck angående intervjun. Jag transkriberade intervjuerna och sammanställde de. Materialet har jag granskat flera gånger och valt bara det som var relevant för mitt ämne. Det som underlättade för mig var den öppna dörren respondenterna lämnade åt mig för att återkomma med flera frågor ifall de var otydliga i vissa frågor.

4.5 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

4.5.1 Validitet

Enligt Kvale (1997) innebär validitet en process som forskaren går igenom när han/hon söker förklaringar av observationer. Tolkningen, ifrågasättandet och den kontrollen forskaren gör måste enligt författaren stämma överens med det som studien handlar om (ibid). Mina frågor är direkt kopplade med enhetschefernas och personalens upplevelse av nedskärningar och

besparingar d.v.s. hur nedskärningar och besparingar påverkar personalens hälsa samt har ledarskapet en betydelse för att skapa en hälsosam arbetsplats. För att uppnå validitet har jag vid intervjutillfällena försökt att skapa en god relation till mina respondenter. Syftet med detta var att nå deras inre värld för att kunna få svar på mina frågeställningar som sedan skulle tolkas. Detta innebär att min studie som har en utgångspunkt andras tankar, känslor och upplevelser, är en kvalitativ studie.

4.5.2 Reliabilitet

I min studie har jag använt mig av intervjuer direkt med enhetschefer inom äldreomsorgen och biståndshandläggning samt personal/undersköterskor som arbetar inom äldreomsorgen. Jag har med hjälp av mina frågor som jag formulerat noggrant, försökt att dessa ska inte på något sätt påverka svaren. Kvale (1997) förklarar reliabilitet som ett mätninginstrument som skall ge stabil och tillförlitlig information.

Att jag själv arbetar som undersköterska inom äldreomsorgen innebär att jag har förförståelse av vad undersköterska innebär. Detta kan givetvis påverka mina frågor och därefter kan även resultatet bli styrd. Men jag har försökt att vara medveten om detta så jag la ganska mycket arbete på frågeformulering då mitt mål var att undvika min påverkan så långt det går. Både enhetschefer och undersköterskor har haft den möjligheten att utifrån deras egen upplevelse av nedskärningar och besparingar lämna information till mig.

4.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarheten kommer att vara ganska låg då mitt resultat och slutsatser kan till en vis del vara talande för bara de berörda arbetsplatserna i två olika kommuner som ligger till grund för studien. Den kan inte vara representativ för verksamhetsområde generellt.

5. Teori

I detta kapitel redogör jag för organisationsteori eftersom jag anser att den överensstämmer bra med temat jag valde att skriva om. Det situationsanpassade ledarskapet är mitt andra val som jag redogör för att öka förståelsen hos läsaren på min andra frågeställning som handlar om ledarskapets betydelse för hur skapas en hälsosam arbetsplats och sist beskriver jag HR-perspektivet som också ligger nära området.

5.1 Organisationsteori

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) begreppet organisation kan förklaras som en grupp människor som sammanbindas genom att sträva efter gemensamma mål. De hävdar att det

finns riktlinjer som binder samman individerna i deras mål för att uppnå önskade resultat. De beskriver vidare att kännetecknade för organisationsteori är skillnaden mellan privata och offentliga organisationer. Den offentliga organisationen styrs av politiker och en konsekvens på detta kan bli att det finns en risk då kravet på en effektiv verksamhet kan hamna i strid med kravet på lika behandling och kvalitet. Enligt denna teori den väsentliga meningen ligger på människors handlingar som skapas och formas utifrån organisationens egenskaper. Resultatet påverkas beroende på hur individernas attityder och handlingar ser ut i förhållande till de mål som finns uppsatta (ibid).

5.2 Det situationsanpassade ledarskapet

Thylefors (2007) refererar till många forskare som hade skrivit om situationsanpassade ledarskapets för och nackdelar. Några av dem är Hersey och Blanchard (1980). Enligt författarna, innebär ledarskapet en relation mellan den som leder arbetet och de som utför arbetet. De hävdar att ledarskap inte är en position eftersom den skapas i reflektionen mellan en relations och en uppgiftsorientering. Förklaringen till dessa två aspekter ges i form av att en relationsorienterad ledare prioriterar alltid det mänskliga perspektivet medan den uppgiftsorienterade ledaren ser till så att arbetet prioriteras. Enligt detta visar det sig att ledarskapet måste anpassas till gruppens utvecklingsnivå i förhållande till situation som råder på arbetsplatsen. Hersey och Blanchard fortsätter vidare med påståendet om att en ledare måste vara lyhörd för att kunna som ledare avläsa situationen dvs. gruppens uppgiftsmognad. Detta enligt dem hjälper ledaren för att anpassa sin ledarstil utifrån den orientering ledaren har valt som utgångspunkt dvs. antingen relationsorientering eller uppgiftsorientering. Beroende på individen/ledaren skiljer sig även orientering. Detta innebär enligt författarna att ingen gör exakt samma prioriteringar (Thylefors, 2007:150–154).

Det goda med situationsanpassade ledarskapsmodeller är att de synliggör behovet av alerta, lyhörda och flexibla chefer. Den är bra för att få ledare för att reflektera över sig själva och sitt sätt att bemöta medarbetare i olika situationer. Svårigheterna vid tillämpning av situationsanpassade ledarskapsmodeller är bl. a. att de ställer överkrav på chefens förmåga till en snabb och korrekt diagnos av såväl grupper som individer (ibid).

5.3 HR- perspektivet

Begreppet Human service- organisation som även kallas för välfärdsorganisation är en organisation som sin fokus lägger på människor och deras välmående. Den används för att

beskriva de organisationer som lägger sitt engagemang på det arbete organisationen gör för att kunna ge människor det de behöver för att kunna må både psykiskt och fysiskt bra (Thylefors, 2007 s.13). Enligt Thylefors har kommunerna anpassats till att driva verksamhet på ett annat sätt jämfört med andra organisationer. Hon menar då att kommunerna inte ska driva verksamheten med vinst. Hon hävdar vidare att människan är det material man arbetar med och därför är det viktigt att organisationen skyddar dessa människor och deras intressen. Problemet hon påpekar på är att det finns en tendens att stimulera den offentliga sektorns effektivitet så att denne tar en riktning mot den privata marknaden. En sådan förändring kan enligt Thylefors ske med tanke på att den offentliga sektorn är politikerstyrd (Thylefors, 1991). Enligt Bolman & Deal (2009) man bör skapa strategier för förbättring istället för att använda snäva modeller i ledarskapet. De hänvisar till fyra perspektiv som kompletterar varandra. Dessa fyra perspektiv så som Human Resource, politisk makt, strukturella regler och symbolisk mening utgår från behov och situation och på det viset kompletterar de varandra. De beskriver det strukturella perspektivet som ett alltför byråkratiskt perspektiv som består av tydliga regler, roll och mål. Till skillnad från detta beskriver de HR- perspektivet som en förklaringsmodell för såväl individer som självstyrande arbetsgrupper. Här ligger fokus på människors behov av uppmärksamhet och vikten av grupptillhörighet i förhållande till organisationens uppdrag och mål (ibid). De olika organisatoriska hinder som maktkamp och konflikter förklaras i det politiska perspektivet. Därför är det viktigt med en konstruktiv politik som kan bidra med rättvisa och effektivitet i hälso- och sjukvården. Även Wolmesjö betonar att äldreomsorgen är en human service organisation som består av fyra organ som var och en försöker att kontrollera organisationen utifrån sitt perspektiv. Dessa fyra organ är politiker, överordnade chefer, första linjens chefer och medarbetare (Wolmesjö, 2005).

6. Resultat & Analys

Jag inleder detta kapitel med en kort presentation av intervjupersonernas, ålder, kön och befattning. Eftersom intervjupersoner tillhör två olika yrkesgrupper, enhetschefer och personal, då finner jag denna presentation som viktig för att läsaren ska kunna veta vem som har svarat vad. Därefter behandlas resultat och analys på hur nedskärningar och besparningar påverkar personalens hälsa. Och slutligen ville jag undersöka vilken betydelse ledarskapet har när det gäller att skapa en hälsosam arbetsplats. Jag valde att dela upp opponenternas svar i två delar, i den del som ges svar på frågeställning ett och i den del som ges svar på frågeställning två.

6.1 Presentation av intervjupersoner

Jag har intervjuat sammanlagt sex personer, två enhetschefer, en biståndshandläggare (f.d. enhetschef) i äldreomsorgen, tre undersköterskor varav tre av dem var kvinnor och tre män. Alla personer förutom en enhetschef och biståndshandläggaren arbetar inom olika organisationer. Personerna har fiktiva namn.

Enhetschefer:

Annina 55 år gammal. Arbetar som biståndshandläggare men har arbetat som enhetschef på ett vårdboende i åtta år. Är socionom, har gått förvaltningslinjen men har även läst andra kurser, som; arbetsrätt, social omsorgslinje i 2½ år och många andra kurser.

Lasse, 52 år gammal. Arbetar som enhetschef inom biståndsmyndigheten i en mindre kommun och ansvarar för nio biståndshandläggare, en arbetsterapeut, en sjuksköterska och en tjänsteman som arbetar inom uppsökande verksamhet. Lasse har sammanlagt arbetat i nio år som enhetschef respektive arbetsledare. Han är utbildad socionom, har läst 20 högskolepoäng inom juridik, har läst en sexmånaders kurs som heter lösnings fokuserings arbetsmetodik, dessutom håller han på med pågående studier inom rättspsykologi.

Ivar, 48 år gammal. Arbetar som enhetschef inom äldreboende i en lagom stor kommun. Äldreboendet räknar 38 vårdtagare och 30 medarbetare. Ivar har inte någon högskoleutbildning men, han har lång erfarenhet som enhetschef och har klarat andra små kurser som har gett honom värdefulla kunskaper. Som enhetschef inom äldreomsorgen har Ivar arbetat i sammanlagt sju år.

Personal:

Anne, 45 gammal. Arbetar som undersköterska på ett äldreboende sedan 1995. Är gift och har två döttrar.

Nelly, 50 år gammal. Arbetar i äldreomsorgen som undersköterska sedan år 2000. Innan dess hade hon arbetat på kontor inom ett inredningsföretag.

Elvis, 48 år gammal. Arbetar på ett äldreboende som utbildad undersköterska sedan 2004. Är inte gift och har inga barn.

6.2 Hur nedskärningar och besparingar påverkar personalens hälsa och välbefinnande?

På de frågor som jag ställde både till personal och enhetscheferna i samband med nedskärningar och besparingar, och vad detta kan ge för konsekvenser, på vilket sätt det kan påverka deras hälsa, hur påverkas deras psykosociala välbefinnande och privata liv på grund av de rådande förhållandena på arbetsplatsen, kan detta vara orsaken till höga sjukskrivningar, vilken betydelse tror du att arbetsmiljön har för att göra ett effektivt arbete och att du ska kunna må bra, vad kan du förvänta dig av din chef i samband med det rådande klimatet? fick jag följande svar:

För det första blir vi mindre personal på golvet och detta har pågått nu ganska länge. Chefen försöker undvika att kalla på extra hjälp när någon blir sjuk. Nelly.

I ovanstående citat tydliggörs det att under en lång tid har personal varit underbemannat och att chefen inte tar på allvar sitt ansvar för att hjälpa personalen.

Enligt AML är arbetsgivaren den som bär ansvaret för det arbetsmiljöarbete som ska syfta till att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Arbetsmiljön kan förklaras ur olika aspekter. Den kan handla om en hög arbetsbelastning i form av tidspress och underbemanning samt om det psykosociala arbetsklimatet (Hellberg, 2004).

Nelly fortsätter vidare genom att säga att hon kan förstå att den ekonomiska krisen har drabbat hela landet och att det måste sparas, men det hon inte kan förstå är att besparingar ska gå över de sjuka och personal och att chefen inte har den förmågan att planera verksamheten så att konsekvenserna inte upplevs så hårda.

Enligt 3 kap. 2a § i arbetsmiljölagen ska arbetsgivaren systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön i verksamheten uppfyller arbetsmiljölagstiftningens krav (<http://www.av.se/lagochratt/aml/Kapitel03.aspx>).

Nelly förklarar att både organisationen och chefen bör lägga mer fokus på personal och deras psykiska och fysiska hälsa. Enligt henne är personer olika och har olika behov som måste tillgodoses om organisationen är intresserad av att det ska fungera normalt.

Human service- organisation som även kallas för välfärdsorganisation lyfter fram betydelsen av människor och deras välmående. Den används för att beskriva de organisationer som sitt engagemang lägger på det arbete organisationen gör för att kunna ge människor det de behöver för att kunna må både psykiskt och fysiskt bra (Bolman och Deal, 2009).

Elvis menar att konsekvenserna på nedskärningar och besparningar kan bli att de kan känna sig stressade, jäktade, att viss medicinväxling kan ske, att trivseln på arbetet kan försvinna på grund av dåligt arbetsklimat och att kvalitén och effektiviteten kan minska.

Enligt socialstyrelsens rapport är det väl dokumenterat att stress är en av många andra faktorer som påverkar prestationsförmågan, förmågan om att lösa problem inuti verksamheten samt förmågan att bearbeta information. Att arbeta under stressförhållanden är väldigt svårt då individen inte fungerar som man gör under normala och lugna omständigheter. Därför är det viktigt att kravnivån är antaglig och att gott socialt klimat råder på arbetsplatsen. Detta ökar möjligheten för bättre trivsel på arbetsplatsen som i sin tur kan leda till positiva resultat. Samma kan väl sägas även för personal som arbetar inom äldreomsorgen (Socialstyrelsen, 2003).

Nedskärningar och besparningar kan leda till sämre omvårdnad vilket innebär att även de gamla blir drabbade. Jag menar ... att det är chefens ansvar att se till att gott arbetsmiljö råder utan att någon behöver betala priset för det. Elvis.

Citaten ovan tydliggör att besparningar inte kan leda till något positivt. Däremot kan nedskärningar och besparningar leda till en sämre omvårdnad och att de gamla blir drabbade i första hand. Respondenten menar att chefen måste se till så att de får en god arbetsmiljö utan att någon behöver betala priset.

Henrikson och Wennberg visar i sin avhandling att det är chefens ansvar att se till att arbetsmiljön är så bra att skador inte uppstår, samtidigt som hon eller han ska respektera de äldres vilja och integritet (Henrikson och Wennberg, 2009). Rasulzadas studie visar att företagen vill att de anställda skall vara mer kreativa men samtidigt sänka företagets kostnader (Rasulzada, 2007).

Anne går lite längre med sitt svar genom att säga att konsekvenser på nedskärningar och besparningar i sin tur leder att man inte orkar med dubbla uppgifter.

Man blir sjuk och sjukskrivningar är oundvikliga tycker jag. Anne.

Enligt denna respondent är sjukskrivningar oundvikliga. Hon menar att nedskärningar och besparningar resulterar med dubbla uppgifter som man inte orkar med. Henriksson och Wennberg (2009) menar att svårigheterna i arbetsmiljön kan leda till hög sjukfrånvaro och personalomsättning med behov av omplaceringar.

Anne fortsätter vidare genom att peka på ansvaret som personalen har mot de gamla. Hon menar att de gamlas behov måste stå i centrum för personalen och att detta ansvar inte kan fullföljas på grund av ständiga nedskärningar och besparningar.

Thylefors i sin bok "Ledarskap i human service organisationer" (2007) hävdar att om brukarnas behov står i centrum för personalen så måste personalens behov vara det centrala för chefer för att personalen ska kunna göra ett bra jobb (ibid).

Enligt Anne står arbetsbelastningen som ett hinder för kreativitet. Hon menar med detta att förr i tiden kunde man känna en vis kreativitet.

Denna stora förändring ... som har drabbat äldreomsorgen har tagit slut på kreativiteten.
Besparningar har gjort att man känner sig förlamad. Anne.

Rasulzadas studier visar att klimatet i organisationen tillsammans med gruppklimatet, graden av förändringsorienterat ledarskap, arbetsresurser och arbetsbelastningar påverkar kreativitet och innovation (Rasulzada 2007).

Lasse, enhetschef, på samma fråga svarade att nedskärningar och besparningar kan påverka personalen på det viset att de kan ha svårt med uppföljningar, överbelastningar samt att risken är att kvaliteten på biståndet plus effektiviteten minskar.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) den offentliga organisationen styrs av politiker och en konsekvens på detta kan bli att det finns en risk då kravet på en effektiv verksamhet kan hamna i strid med kravet på lika behandling och kvalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Som en ledare på en offentlig arbetsplats ... har man inte så stora möjligheter att påverka situationen ... då frågan är ganska central när det gäller ekonomi. Vi är så lagstyrda så att visa saker inte går att styra själv på egen hand. Lasse.

Larsson (2008) menar att både budget och ekonomi är mycket starkt styrda. Detta påverkar verksamheten och man blir mycket begränsad i sin handling. Verksamheten har stora behov som ofta inte går att täcka upp menar författaren. I denna studie betonas budgeten som inte alltid ens täcker den dagliga driften av verksamheten (Larsson 2008).

Annina, f.d. enhetschef inom äldreomsorg, besvarar frågan genom att förklara att det är inte bara nedskärningar som är boven i dramat, utan det är mest ovisheten som personalen kan stå inför som är det största problemet. Därför anser hon att personalens behov av information i god tid om alla förändringar som sker i organisationen bör och måste tillgodoses.

Man kan göra nedskärningar och besparningar men ... det ska vara på ett rätt sätt och utan att tappa fokus på personal. Annina.

I HR- perspektivet betonas vikten av personal och deras intresse mycket tydligt. HR- perspektivet som en förklaringsmodell för såväl individer som självstyrande arbetsgrupper lägger fokus på människors behov av uppmärksamhet och vikten av grupptillhörighet i förhållande till organisationens uppdrag och mål (Bolman & Deal, 2009).

Man ska vara medveten om att man arbetar med människor ... och man ska komma med information i god tid ... samt att man ska ta hand om oron som skapas bland personal i samband med det. Annina.

Thylefors, hävdar att människan är det material man arbetar med och därför är det viktigt att organisationen skyddar dessa människor och deras intresse (Thylefors, 2007).

Som personal måste man känna sig trygg, man ska bli sedd och hörd. Det är viktigt att ha en dialog, tillitsfull relation och att tydligt förklara varför det ser ut som det gör ... Detta är en förutsättning till en god arbetsmiljö. Annina.

Något som Kristina Rosengren har nämnt i sin avhandling är att en tillitsfull relation bidrar till en god arbetsmiljö. Hon betonar vikten av den goda relationen mellan avdelningschefen och vårdpersonalen (Rosengren, 2008).

Ivar, enhetschef inom äldreboende tycker att han känner sig ganska begränsad vad det gäller frågan om nedskärningar och besparningar. Med detta menar han att den offentliga sektorn är starkt styrd från politiker och en enhetschef har ganska svårt att påverka något.

I så fall måste man anpassa sig efter situationen. Ivar.

Thylefors (2007) refererar till Blanchard och Hersey som förklarar det situationsanpassade ledarskapet. Enligt de, ur det situationsanpassande ledarskapet, måste man anpassa sig efter situationen. För att fungera väl som ledare är ett situationsanpassat ledarskap av stor vikt. Människor är olika och det är grupper också. Detta gör att chefen behöver kunna anpassa sitt sätt att leda efter situationen (Thylefors, 2007:150).

Ivar hävdar att han kan förstå oron och svårigheterna som personal drabbas av i samband med nedskärningar och besparningar, men han tillägger att de är inte ensamma om detta.

Här... blir ju många drabbade. Det handlar om dem gamla, anhöriga och personal.

Joel Erikssons artikel som handlar om nedskärningar påstår författaren att besparningar påverkar de gamla, anhöriga och personal. I denna artikel det talas mycket om många miljoner kronor som ska skäras ner i budgeten 2010. Detta enligt Erikssons, leder till en minskning av antalet platser på korttidsboenden och äldreboenden och resultatet blir att det är dem äldre och sjuka som får betala priset (Göteborgs Posten 27 oktober 2009).

Långa köer ... bidrar till att många gamla och sjuka är tvungna att stanna hemma ... och detta innebär ett ökat ansvar för anhöriga. Detta kallar jag för en samhällsproblematik.
Ivar.

Eva Olofsson (riksdagsledamot och äldreomsorgspolitik talesperson för vänsterpartiet) hävdar att nedskärningar kan innebära att anhöriga till de gamla som behöver hjälp får ökat ansvar. Hon tycker att kommunerna måste få mer pengar för att klara av att erbjuda en bra äldreomsorg och ett gott individuellt anpassad stöd till anhöriga (Olofsson, 13 maj 2009).

6.3 Hur har ledarskapet betydelse för hur det skapas en hälsosam arbetsplats?

På de frågor som jag ställde till både personal och enhetscheferna i samband med denna frågeställning som bland annat handlar om vad en bra chef kännetecknas av, vad en chef kan göra för att hjälpa personal för att uppleva en bra och välbefinnande arbetsmiljö, är det viktigt med ömsesidigt förtroende och ett gott samarbete, hur stort är chefens handlingsutrymme i samband med nedskärningar och besparingar, kan de personliga egenskaperna påverka enhetschefens sätt att bygga upp sin ledarstil och har då detta något att göra med att hur chefen löser eventuella problem fick jag meningsskiljaktiga svar. Min studie visar att personal tyckte att ledarskapet och de personliga egenskaper har betydelse för hur man skapar en hälsosam eller mindre hälsosam arbetsplats, medan enhetscheferna tyckte att deras handlingsutrymme var ganska begränsat och beroende av de ekonomiska resurser som de hade. Dessutom så arbetade de utifrån de direktiv de fick uppifrån.

Nelly tycker att en bra chef har alltid tid för sina medarbetare, är tillgänglig och att hon eller han tar sitt ansvar när det gäller arbetsmiljön.

En bra chef ser till så att ... personal får den hjälpen de behöver. Nelly.

Hon menar att en bra chef bygger sunda och tillitsfulla relationer. Förtroendet i relationen mellan chef och personal är något Nelly betonar i intervjun.

Kristina Rosengren beskriver ledarskapets betydelse som en framgångsfaktor och som något avgörande för att utveckla hälso- och sjukvårdsorganisationer i förändring. Hon hävdar att chefens närvarande och tillgänglighet är en betydelsefull faktor i den dagliga verksamheten. Hon menar att en tillitsfull relation bidrar till en god arbetsmiljö (Rosengren, 2008).

På tal om ledarskapstilen och personliga egenskaper tycker Nelly att de går ihop på något sätt. Hon hävdar att de personliga egenskaperna utformar den enskildes ledarstil. Och beroende på hur dessa personliga egenskaper ser ut kan en ledare antingen lyckas eller misslyckas med sina uppgifter menar Nelly. Enligt Thylefors är personligheten den som formar ledarstilen. Chefens inkompetens är den mörka sidan av en misslyckande chef. Dennes personlighetsstörning hindrar honom eller henne att fullgöra den mest grundläggande uppgiften (Thylefors, 2007).

Elvis tycker att chefens uppgift och skyldighet är att ta hand om personal och vårdtagare. Chefens engagemang kring arbetsmiljö som består av många olika faktorer som är viktiga för personalens välbefinnande och en god hälsa kan bidra till en minskning av långa sjukskrivningar.

Det finns en lag och ... det finns regler som en chef är skyldig att följa upp ... för att personalens behov av en god och trygg arbetsmiljö tillgodoses. Elvis.

Enligt arbetarskyddsstyrelsen kan arbetsmiljö medföra problem då arbetet ofta utförs i dåliga arbetsställningar som kan ge arbetsskador som vanligen medför långa sjukskrivningar. Förutom detta är psykisk stress något som ofta förekommer bland personal i omsorgs och omvårdnadsarbete. Bl.a. kan de ofta drabbas av känslan av otillräcklighet. Det är därför chefens ansvar att se till att arbetsmiljön är bra. I arbetsmiljölagen finns regler om skyldigheter för arbetsgivare och andra skyddsansvariga om att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet (Hellberg, 2004).

En bra chef förklarar för sina medarbetare alltid om de förändringar som inträffar inom verksamheten. Att undanhålla information innebär oro ... Hon eller han får vara en auktoritär chef när det verkligen behövs men ... hon eller han bör också vara en demokratisk chef när hinder står på vägen. Dessa hinder kan uttryckas i form av dåligt arbetsklimat på grund av minskande resurser som nästan alltid leder till stress, minskat arbetstillfredsställelse och dålig personhälsa. Elvis.

Thylefors (2007) urskiljer i sin bok två ledarstilar varav den ena är den auktoritära medan den andra är den demokratiska ledarstilen. Enligt henne förklarar den demokratiska ledaren alltid

verkligheten för den nu uppkomna situationen i samarbete med sina medarbetare medan en auktoritär ledare gör detta genom att ge order till de individer som är underordnade. Både den auktoritära och den abdikerande ledarstilen är lika illa med avseende såväl på upplevt inflyttande som på hälsa, stress och arbetstillfredsställelse menar (Thylefors, 2007:117).

Chefens egenskaper är något som kan bidra till att en chef formar sin ledarstil tycker Elvis. Dessutom hävdar han att personliga egenskaper kan ha en centrall roll på hur chefen löser problem i verksamheten.

Är man otydlig ... osäker och konfliktradd då blir det svårt att lösa problem på ett bra sätt ... Däremot kan en chef som har självsäkerhet och erfarenhet lättare att hitta lösningar. Elvis.

Thylefors (2007) refererar till Hogan och Kaiser (2005) som argumenterar på goda grunder att personligheten spelar en stor roll när det gäller organisationers effektivitet. Thylefors förklarar ledarskap som något som sätter sin prägel på alla arbeten som är människoförändrade. En ledare arbetar med visioner för att skapa förändringar, finner kreativa lösningar och engagerar och skapar ett samarbete med medarbetare (Thylefors, 2007:71).

Anne tycker inte att hon eller hennes arbetskamrater får någon hjälp av sin chef.

Alla behov kan en chef inte tillgodose ... men när det handlar om de grundläggande behov som i normala fall borde råda på jobbet, typ en god och trygg arbetsmiljö, en sund, tillitsfull och ärlig relation mellan chef och personal, en ömsesidig respekt och sist men inte minst ett moraliskt stöd, måste väl chefen vara den individen som uppfyller dessa minimala och grundläggande krav dessutom så vinner båda parterna på det. Anne.

Bolman och Deal (2009) hävdar att organisationer behöver människor och människor behöver organisationer men passformen mellan dessa behov är inte alltid den bästa. När de två inte lyckas med att fylla varandras behov blir endera eller bägge parter lidande. Personerna kan uppleva att de inte blir sedda medan organisationerna klagar över att personerna inte gör sitt bästa vilket kan ibland resultera med motarbetning av organisationens syften. Men när passformen är god tjänar båda parterna på det. Personerna får en meningsfull och tillfredställande sysselsättning och organisationerna får den kompetens och energi som krävs för att uppnå sina mål (Bolman & Deal, 2009:171).

Min chef använder sig av olika slags metoder bara för att få igenom det hon har planerat. Jag menar med detta ... att personal blir ofta manipulerad vilket leder till att förtroendet mot chefen minskar. Anne.

Thylefors förklarar manipulation som ett verktyg som många chefer använder sig av vid ett förändringsarbete. Dessa använder manipulation för att kunna få igenom sin vilja. Hon menar

vidare att alla de som använder sig av manipulation lever farligt. Dessutom är manipulation ett uttryck för att man inte har tillräcklig förmåga för att motivera medarbetarna med realistiska argument. De som använder sig av manipulation tycker att den egna makten räcker inte till. De går miste om faktumet att manipulation minskar möjligheten till ökat förtroende mellan chef och medarbetare. Manipulation är knappast hållbar strategi i förändringsarbete påstår Thylefors och därför avråder hon detta. Enligt Thylefors bör alla de som vill använda sig av manipulation fråga sig själv bland annat: är det här något som man skulle kunna använda gentemot en familjemedlem eller en god vän? (Thylefors, 2007).

Anne påstår att personliga egenskaper har mycket att göra med ledarstilen. Enligt henne försöker hennes chef lämna ett gott intryck av hennes ledande som chef genom att visa för journalister en annan sida av medaljen medan i verkligheten är det helt annorlunda. Med detta menar Anne att de positiva resultat som hennes chef försöker visa upp är svårt uppnådda eller så uppnås de på personalens bekostnad där deras hälsa och välbefinnande drabbas hårt. Thylefors (2007) hävdar att chefer och andra ledare har en nyckelroll i skapandet av funktionella arbetsförhållanden. Enligt henne kan en chef dölja sina defekter med hjälp av ett gott intryck på andra på kort sikt. Detta avslöjas på långt sikt och resultatet blir deras fall. Det finns en hel del exempel på chefer inom svenska välfärdsorganisationer som rekryteras utifrån de kortlivade styrkorna och som sedan misslyckas påstår Thylefors. Hon fortsätter vidare att de mörka sidorna har en benägenhet att framträda i pressade situationer, något som ingen chef kan undgå. Chefskapens villkor bör ändras för att motsvara allmänmänniskliga krav och organisationens behov (Thylefors, 2009:73–74).

Lasse berättar att en ledare måste vara tillgänglig för sina medarbetare, uppskatta deras engagemang och ha förmågan att se helheten. Thylefors hävdar att de chefer som har förmågan att se både stort och smått är välbegåvade, samtidigt som de vanligen har arbetat med de människor som verksamheten betjänar (Thylefors, 2007:244).

Det är ett stort och mångfallig område som kräver förmåga och kunnighet om hur man ska leda och organisera. Därför måste man tycka om utmaningar, kunna ta egna beslut och inte vara rädd för oförutsedda saker. Lasse.

Henriksson och Wennberg i sin avhandling betonar vikten av goda kunskaper i att leda som en förutsättning för att kunna tillvara personalens engagemang och resurser. De hävdar vidare att ledarskap dels handlar om personliga egenskaper men också om en förmåga att organisera utifrån personalens och verksamhetens resurser. Nödvändigheten av att tycka om utmaningar

och omväxling liksom en vilja att ansvara för ett stort område bör enligt dem inte förbises (Henriksson och Wennberg, 2009).

Jag tycker att ledaren inte har så stora möjligheter att påverka situationen då frågan är ganska central när det gäller ekonomin ... Vi är så lagstyrda att vissa saker inte går att styra på egen hand. Lasse .

Enhetschefer i äldreomsorgen och inom den kommunala verksamheten är starkt lagstyrda påstår Wolmesjö (2005). Enligt författaren har de stora förändringarna inom äldreomsorgen bidragit till att verksamheterna är alltmer ekonomistyrda. Detta innebär att besparingskrav har satt sin prägel även på den kommunala äldre och handikappomsorgen. Förändringen har påverkat chefernas arbetsuppgifter som har fått en annan form. Wolmesjö fortsätter vidare att organisationsförändringar, ekonomiska besparingar, utökat omsorgskvaliteten samt ett ökat ansvar leder till ökat krav på ett påtagligt ledarskap (Wolmesjö, 2005).

Annina menar att ledarskapet och organisation har en stor betydelse när det gäller att skapa en bra arbetsmiljö.

Chefens handlingar är direkt kopplade till organisationens egenskaper. Är det något som inte fungerar då måste man först kolla upp i hierarkin. Därifrån kommer alla order. Fungerar det inte där uppe blir konsekvenserna att mötet mellan chef- personal och vårdtagare inte fungerar som det ska. Annina.

I den hierarkiska målmodellen placeras oftast syftet eller uppdraget högst upp. Det tjänar inte som ett konkret målnöre utan snarare som ett rättsnöre som anger riktningen i verksamheten. En del placerar visionen närmast i målhierarkin. Visionen kan, precis som mål, definieras som ett önskvärt framtida tillstånd som en organisation vill uppnå. Om detta tillstånd har en ideal karaktär och en långsiktighet blir målet snarast en vägledande vision (Thylefors, 2007:25). Organisations teori passar väl in i Anninas beskrivning av organisation. Enligt denna teori den väsentliga meningen ligger på människors handlingar som skapas och formas utifrån organisationens egenskaper. Resultatet påverkas beroende på hur individernas attityder och handlingar ser ut i förhållande till de mål som finns uppsatta (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Annina anser att om struktur, regler, riktlinjer och rutiner inte finns i en organisation/arbetsplats, då kan detta leda till konflikter och dålig kommunikation.

En bra organisation kännetecknas av tydlighet, öppenhet, struktur och målmedvetenhet som gör att vi vet varför vi är här. Annina.

Bristen på struktur är ofta symptom på konfliktundvikande menar Thylefors (2007). Hon hävdar att motsättningen mellan psyko- sociobehov och mellan olika individuella önskemål

ofta hanteras med en form av halvstruktur, som på sikt inte tillfredställer någon. Den kan ge bara en kortsiktig frist för en chef som har ett stort behov av samhörighet och popularitet. Thylefors menar att tidigare arbetsliv svarade bättre mot behoven av tydlighet och struktur. Hon förklarar detta genom att hänvisa till human service arbetare som idag inte är lika beroende av ledningen i det löpande arbetet. Hon menar med detta att bara för att dessa arbetare inte är lika beroende av ledningen innebär inte att strukturen är överflödig. I arbetet med känslomässigt störda barn, ungdomar och vuxna har struktur blivit ett nödvändigare (Thylefors, 2007:204–205).

En bra chef är en lydig, tillgänglig och öppen individ. Det måste finnas även en lustfylldglädje och medmänsklighet. Med detta menar jag att en bra chef måste inneha förmågan av empati. Om detta inte finns blir arbetet ineffektivt och kostnadskrävande vilket i sin tur kan leda till en belastande arbetsmiljö och människolidande för var och en. Annina.

Rosengrens avhandling kan tas upp i detta sammanhang eftersom hon påstår att ledarskapet kan ses som organisationens etiska samvete där vårdledaren skapar bästa möjliga förutsättningar för att möjliggöra vårdande och förena vårdpersonal i att tjäna patienten. Enligt henne har ledaren en frihet att växa och ta ansvar för sitt ledarskap och sin personal i skapandet av en vårdande kultur. Hon beskriver ledarskapets betydelse som en framgångsfaktor och som något avgörande för att utveckla hälso- och sjukvårdsorganisationer i förändring. Studiens resultat pekar på chefens närvarande och tillgänglighet som en betydelsefull faktor i den dagliga verksamheten. (Rosengren, 2008).

Dessutom ... det måste finnas ett ”kvitto” på förändringar som sker i organisationen och en förberedelse på organisationen måste finnas för att hantera situationen. Med kvitto menar jag att det måste finnas bevis på att förändringar medför något bra. Och detta kräver ett ledarskap som är tydligt med sina visioner, är rak och öppen mot personal. Annina.

Thylefors (2007) hävdar att det behövs en klar vision, en idé eller ett syfte med förändringen. Hon menar att enbart entusiasm för en idé räcker inte utan det behövs en kompetens som svarar mot de kommande förändringarna av praktiken. Förändringarna ska leda till något meningsfullt och värdefullt (Thylefors, 2007:214).

Ivars resonemang kring ledarskapet är att en individ som arbetar som enhetschef måste ha intresse för både människor och ledarskap.

Det är viktigt att ha egenskaper som fysisk och psykisk styrka, kommunikationsförmåga, tålamod och stresstålighet. Det är av stor vikt att inneha kompetens inom flera områden. Ivar.

Törnquists (2004) i sin avhandling betonar vikten av chefernas personliga egenskaper så som Ivar gör i sin intervju. Hon hävdar i sin avhandling att det som är mest viktigt för kommuner i samband med anställningen av en enhetschef är enhetschefens personliga kompetens. Törnquist fortsätter vidare att det är viktigt att ha goda kunskaper i att leda för att kunna tillvara personalens engagemang och resurser i organisationen (Törnquist, 2004).

På tal om nedskärningar och besparningar kan jag tyvärr säga att mitt handlingsutrymme blir ganska begränsad och jag kan inte göra mer än det jag får serverat ... Utan resurser är det nästan omöjligt att ha något handlingsutrymme. Ivar.

I deras forskning beskriver Dunér och Nordström (2006) hur resurser påverkar enhetschefernas handlingsutrymme. De hävdar att det är nästan omöjligt att ha något handlingsutrymme utan tillgång till resurser. Samma sak påstår även Ivar. Enligt dem har den låga ekonomiska tillväxten i Sverige under senare år lett till att enhetscheferna har drabbats av de minskade ekonomiska resurserna. Detta har lett till sparkrav. Är sparkravet något som enhetscheferna måste förhålla sig till då är det även handlingsutrymmet ganska liten menar de. Mindre resurser innebär färre handlingsutrymmen för mellancheferna (ibid).

Ivar berättar vidare att trots alla svårigheter på grund av besparningstider så är det minsta han kan göra för sin personal är att ge information och stöd, uppmuntra självständighet och delaktighet och främja jämlikhet. Dessutom poängterar han vikten av en självstyrande arbetsteam. Med detta menar han att personal måste kunna samarbeta i team för att kunna klara av sina uppgifter, nå positiva resultat och uppleva en god psykosocial arbetsmiljö.

Bolman och Deal förklarar att det finns en rad strategier inom olika organisationer som fokuserar på att öka individernas makt och fylla arbetet med mening genom ökat medbestämmande, arbetsberikning och teamarbete, främjande av demokrati och jämlikhet och bejakande av mångfald. Några andra strategier som några andra organisationer fokuserar på är att stärka banden mellan individ och organisation genom bra löner, anställningstrygghet, internrekrytering, fortbildning och vinstdelning. Men ingen av dessa strategier är särskild effektiv på egen hand menar Bolman och Deal. För att lyckas krävs det en sammanhållen helhetsstrategi som vilar på en långsiktig personalfilosofi menar (Bolman & Deal, 2009:203).

Ivar påstår vidare att ledarstilen har ett ganska stark band med personliga egenskaper. Och därmed beskriver han en bra chef som en individ med en stark förmåga av empati.

Empati är biljet till lösningar av olika konflikter och svårigheter på arbetsplatser. Ivar.

Thylefors (2007) refererar i sin bok till Cote och Morgan (2002) och Wong och Law (2002) som hävdar att det finns flera studier som visar på sambandet mellan å ena sidan ledares emotionella intelligens och förmåga till empati och å andra sidan klimatet i arbetsgruppen och medarbetarnas tillfredsställelse. Thylefors refererar i samma bok även till Kellet, Humphrey och Sleeth (2006) som menar att empati bygger inte bara upp känslomässiga band och en känsla av att vara bekräftad utan empati är också ett stöd för kognitiva ledaruppgifter genom att den underlättarkommunikationen och med det bättre problemlösningar och beslut (Thylefors, 2007:72).

7. Slutdiskussion

Nedskärningar och besparningar inom äldreomsorgen kan leda till att arbetsmiljön inte upplevs som tillfredställande. Undersköterskorna och enhetscheferna som intervjuats inom två olika kommuner var eniga om att arbetsmiljön är en viktig faktor i den enskildes arbetsliv. Detta reflekterar och uttrycker även många nämnda källor. Studien visar att samtliga respondenter som arbetar som undersköterskor inom äldreomsorgen inte mår bra. Enligt dessa respondenter är den dåliga arbetsmiljön den som påverkar deras hälsa och välbefinnande. Nedskärningar som görs i syfte för att spara har försämrat inte bara personalens arbetsvillkor utan detta har bidragit till att många gamla och sjuka fått betala priset betonar både en av respondenterna och de två artiklar som jag nämnt i tidigare forskning.

Utifrån intervjuer framgår det att den dåliga kommunikationen och relationen mellan enhetschefer och personal kan bero på de personliga egenskaper som enhetschefen innehar. En del respondenter menar att deras chefer bygger sin ledarstil utifrån sina personliga egenskaper. Detta har personal påtalat vid deras intervjuer genom att ofta peka mot dålig arbetsmiljö, kommunikationer och relationer. Respondenternas utsagor om hälsa och välbefinnande är inte positiva samtidigt som de ofta påvisar i denna studie att deras enhetschefer inte bryr sig speciellt mycket om hur de mår. Enligt en respondent, använder hennes chef manipulation som ett verktyg för att uppnå sina mål. Detta och mycket annat ger negativa resultat och bidrar till ohälsa och opålitlighet bland personal. Det är motsatsen av vad källorna säger om en god arbetsmiljö. Enligt en källa, en tillitsfull relation bidrar till en god arbetsmiljö. Alla tre personalanställda som jag intervjuat, finner ledarskapet ansvarig för den ohälsosamma arbetsplatsen. Även anhöriga till vårddagarna och vissa av partiledarna

skriker högt på grund av ändrade förhållanden inom äldreomsorgen. Detta kommer fram i de två artiklar som jag hade med i min studie. I vilket fall som helst pekar resultatet på två skiljaktiga meningar vad det gäller hälsa, välbefinnande och chefernas möjlighet att påverka situationen. De intervjuade är eniga om att dålig arbetsmiljö råder på deras arbetsplatser och för en sådan situation finner de cheferna ansvariga. Medan enhetscheferna är eniga kring deras begränsade handlingsutrymme som krymper varje dag. De skyller på organisationen som kräver att de ska uppnå organisationens mål med minimala kostnader. Detta, enligt enhetscheferna, gör det nästan omöjligt för dem att få agera eller förändra situationen för deras medarbetare. Den budget de disponerar med i dagsläget räcker knappt för att täcka upp alla kostnader. Det är något som framkommer även i en av tidigare forskning. En av cheferna förklarar dålig arbetsmiljö genom att hänvisa till hierarkin. Dessutom hävdar hon att det måste finnas ett "kvitto" på förändringarna som sker i organisationen. Med detta menar hon att det måste finnas en förberedelse i organisationen för att hantera situationen. Dessutom krävs det att ledarskapet är tydlig med sina visioner, att de är rättframma, öppna och ärliga mot personalen hävdar hon. Vad det gäller tydligheten och öppenheten är även andra cheferna som medverkat i denna studie eniga om.

Det som jag finner mest viktigt är att trots alla svårigheter och den rådande ekonomiska situationen, kan en viss arbetsglädje, ett gott humör på arbetet och en välbefinnande ändå uppnås om goda relationer råder på arbetsplatsen. Dessutom finner även jag precis som andra i studien, öppenheten, tydligheten och respekten mot varandra som tre viktiga faktorer som kan bidra till att övervinna det hårda klimatet. En enhetschef kanske inte kan göra mirakel (så som en av cheferna uttryckte sig) men han/hon kan stödja, lyssna, förklara och hålla med personalen när de säger att de har det svårt. Jag skulle vilja avrunda denna studie med en av respondenternas påstående där han säger att "empati är biljet till lösningar av olika konflikter och svårigheter på arbetsplatser".

Bilden hade kanske sett annorlunda ut om jag hade intervjuat flera anställda inom ett och samma äldreboende samtidigt som jag hade intervjuat deras chef, någon av ledarna i hierarkin och politiker. Med en sådan studie hade man kunnat gå mer på djupet och resultatet hade kanske blivit helt annorlunda.

8. Referenslista

- Andersson Felé, L. (2008). *Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. (Akad. avh.) Förvaltningshögskolan Göteborgs universitet.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2009). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2002). *New Public Management – The transformation of ideals and practice*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Daneback K. och Månsson S - A (2008). ”internetforskning”. I Anna Meeuwisse, Hans Swärd, Rosmari Eliasson-Lappalainen & Katarina Jacobsson, (red.): *Forskningsmetodik*. Stockholm: Författarna och bokförlaget Natur och Kultur.
- Dunér, A. & Nordström, M. (2006):”The discretion and power of street-level bureaucrats: an example from Swedish municipal eldercare”. *European Journal of Social Work*.
- Hellberg, A (2004). *Statliga myndigheter och affärsverk som arbetsgivare – enligt arbetsmiljölagen*. Kalmar: Lenanders Grafiska AB.
- Henriksson, L & Wennberg K (2009). *Lyckat ledarskap*. Rapport 2009:01 Stockholm: Stockholms läns Äldrecentrum.
- Hjalmarson, I., Norman, E. & Trydegård, G-B (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Rapport 2004:2. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum.
- Jacobsen, D (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur.

- Kareld, S – H & Petersson, R (2009). *Samverkan Helsingborg - En bok om samverkansavtalet med fakta, tips och inspiration för dig som arbetar i Helsingborgs stad*. Falkenberg: V-TAB
- Kvale, S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, K (2008). Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg. (Akad. avh.) Institutionen för beteendevetenskap och lärande. Linköping: Linköpings Universitet
- May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Proposition 1997/98:113. *Nationell handlingsplan för äldrepolitiken*. Stockholm: Socialdepartementet.
- Rasulzada, F. (2007) *Organizational creativity and psychological well-being*. (Avhandling för doktorsexamen). Lund: Lunds universitet.
- Rosengren, K. (2008) *En hälso- och sjukvårdsorganisation i förändring – från distanserat till delat ledarskap*. (Avhandling för doktorsexamen). Karlstad Universitet: Hälsohögskolan, högskolan i Jönköping.
- Socialstyrelsen. (2003) *Chef- och ledarskapets betydelse för arbetsmiljö*. SoS - lägesrapport. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha?? – om kontrollspann i vård och omsorg*. SoS - lägesrapport. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Thylefors, I. (2007) *Ledarskap i human service - organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.

- Törnquist, A. (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara - En studie om enhetschefer yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Stockholm: Intellecta DocuSys.
- Wolmesjö, M. (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. (Avhandling för doktorsexamen) Lunds universitet: Institutionen för socialt arbete.

Internet:

Artiklar:

- 13 maj debatteras ett förslag om ökat stöd till anhörigvårdare i riksdagen.
<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/vansterpartiet/pressrelease/view/branhoerigstoed-baettre-aldreomsorg-293801>
- En artikel Göteborgs Posten 091027. Gamla och sjuka får betala krisen
<http://rsgoteborg.wordpress.com/2009/10/27/gamla-och-sjuka-far-betala-krisen/>
- AML 3 kap. 2a§ <http://www.av.se/lagochratt/aml/Kapitel03.aspx>

Bilaga 1. Brev till respondenterna



LUND UNIVERSITY

Campus Helsingborg

Den 11 november 2009

Hej,

Härmed vill jag tacka er för att ni vill ställa upp på en intervju i samband med min C-uppsats. Syftet med denna studie är att utifrån några av personalens/enhetschefernas egna beskrivningar i äldreomsorgen undersöka hur nedskärningar/besparingar påverkar personalens effektivitet och hälsa. Utgångspunkten till denna studie är personalens/enhetschefernas upplevelse och inte organisationens/politikernas perspektiv.

Metoden som jag kommer att använda i min uppsats är kvalitativ vilket innebär att jag bygger mitt empiriska material på den information jag får i samband med samtalet med er. Intervjun beräknas att ta ungefär en timme.

Jag vill betona att det som framkommer under intervjun och likaledes personliga uppgifter kommer att anonymiseras i uppsatsen om ni väljer att ställa upp för en intervju. Vidare vill jag också informera er om att det när som helst är möjligt att dra tillbaka sitt godkännande till intervjun eller användandet av det material som intervjun resulterat i.

Om du undrar över något eller om du har några övriga frågor om ditt deltagande så är du välkommen att kontakta mig eller min handledare.

Tack för din medverkan,

Vänliga hälsningar,

Författare: Nexhmije Limani

Handledare: Susanna Persson, **Ph. D. Candidate**

Dep. of Social Anthropology
Lund University
P. O Box 114, S-221 00 Lund
Phone: +46 46 222 4748

Bilaga 2. Intervjuguide

Bakgrund

1. Ålder?
2. Antal yrkesverksamma år?
3. Utbildning?

Arbetsmiljö

4. Vilken betydelse tror du att arbetsmiljön har för att göra ett effektivt arbete?
5. Hur påverkas du i samband med nedskärningar/besparingar?
6. Vad kan det ge för konsekvenser?
7. Kan nedskärningar/besparingar vara orsaken till dålig hälsa bland personal?
8. Kan detta vara orsaken till höga sjukskrivningar?
9. Hur upplever du din arbetsmiljö?
10. Känner du att du hinner med att utföra dina arbetsuppgifter på arbetstid?
11. Hur påverkas din psykosociala välbefinnande, hälsa och ditt privata liv på grund av dem rådande förhållandena på arbetsplatsen?
12. Hur kan en dålig arbetsmiljö förbättras?
13. Vad kan du förvänta dig av din chef i samband med det rådande klimatet?
14. Vad kan det vara av stort betydelse för dig för att kunna uppleva en bra och lugn arbetsmiljö?

Ledarskap

15. Hur stor personalgrupp ansvarar du för?
16. Vad tycker du kännetecknar en bra chef?
17. Vad kan du göra för att hjälpa personal för att uppleva en bra och välbefinnande arbetsmiljö?
18. Är det viktigt för dig att du hyser personalens förtroende för att kunna övervinna hårda tider?
19. Hur stort är ditt handlingsutrymme i samband med nedskärningar/besparingar?
20. Kan de personliga egenskaperna ha något att göra med att hur man löser eventuella problem som kan dyka upp på grund av nedskärningar/besparingar?
21. Kan ledarskapsstilen spela någon roll i hur man löser eventuella problem som kan dyka upp i samband med nedskärningar/besparingar?
22. Är ett bra samarbete mellan personal och chef en avgörande faktor för att alla ska må bra?
23. Tycker du att du får den hjälp du behöver från organisationen för att utföra ett bra och effektivt chefsarbete?
24. Finns det något annat du vill tillägga?