



LUNDS
UNIVERSITET

Socialhögskolan

Enhetschefens strategier för att främja medarbetarnas trivsel inom äldreomsorgen

- **en kvalitativ studie ur enhetschefens perspektiv**

Amanda Åkesson & Maja Bjurhem

Kandidatuppsats SOPA 63

HT 2021

Handledare: Norma Montesino

Abstract

Authors: Amanda Åkesson & Maja Bjurhem

Title: “*First line managers influence for employee well-being in elderly care*” [Translated title]

Supervisor: Norma Montesino

Assessor:

The aim of this study was to explore how first line managers in municipal elderly care describes the personnel situation when it comes to sick leave and staff turnover, and how first line managers work to create well-being among employees in the workplace. To collect data, seven qualitative interviews were made with first line managers who worked within municipal elderly care. The analysis of the empirical data was guided through the theories of leadership, empowerment and sense of coherence (SOC). In this study, we found that there is a certain problem regarding the personnel situation and that sick leave is a bigger problem than staff turnover, of which short-term sick leave is more common than long-term. The reasons for sick leave as well as staff turnover are mainly described in the employees' work environment, where factors such as time-constrained work schedules and inadequate staffing create stress, mental illness and dissatisfaction among employees. Furthermore, first line managers' opportunities to improve the work environment are greatly governed by the organizational conditions. Instead, the study shows that first line managers use different strategies to create job satisfaction in other ways, for example being a present manager, building relationships with employees, communicating a lot and clearly, letting employees be involved as much as possible, showing trust and confidence, promoting empowerment and creating a sense of comprehensibility and meaning with different tasks and decisions. In summary, leadership has a significant role in relation to job satisfaction, but there are some limitations to what managers can do.

Key words: elderly care, first line manager, work environment, job satisfaction, staff turnover, sick leave

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till er enhetschefer som valde att ställa upp och medverka i vår studie. Vi är väldigt tacksamma för att ni tog er tid att delta och visade ett stort engagemang för våra intervjuer, trots all planering och måsten som ska hinnas med innan jul.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Norma, som haft fler akut-handledningar med oss än planerade handledningar. Tack för din tid och engagemang längs vägen!

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problemformulering.....	6
1.2 Syfte och frågeställningar.....	7
2. Kunskapsläge	8
2.1 Litteratursökning.....	8
2.2 Enhetschefens roll: Distinktion mellan chefs- och ledarroll.....	8
2.3 Ledarskap för hälsa och välbefinnande.....	9
2.3.1 Ledarskapets betydelse för personalomsättning.....	9
2.3.2 Ledarskap i relation till arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse.....	9
2.3.3 Främja välbefinnande på avstånd.....	10
2.4 Arbetstillfredsställelse.....	11
2.4.1 Fysiskt arbete.....	11
2.4.2 Tidspress och stress.....	11
2.4.3 Delaktighet och inflytande.....	12
2.5 Sammanfattning.....	13
3. Teoretiskt ramverk	13
3.1 Ledarskapsteori.....	14
3.1.1 Transaktionellt ledarskap.....	14
3.1.2 Transformativt ledarskap.....	15
3.1.3 Laissez faire-ledarskap.....	16
3.2 Verktyg för ledarskap.....	17
3.2.1 Empowerment.....	17
3.2.2 Känsla av sammanhang (KASAM).....	18
4. Metod	19
4.1 Val av metod.....	19
4.2 Urval.....	20
4.3 Avgränsningar.....	21
4.4 Utformning av intervjuguide.....	21
4.4 Genomförande av intervjuer.....	21
4.6 Bearbetning och analys.....	22
4.7 Etiska övervägande.....	23
4.8 Tillförlitlighet.....	24
4.8.1 Trovärdighet.....	24
4.8.2 Överförbarhet.....	25
4.8.3 Pålitlighet.....	25
4.8.4 Möjlighet att styrka och konfirmera.....	25

5. Resultat och analys	26
5.1 Organisatoriska förutsättningar.....	26
5.2 Medarbetarnas arbetsmiljö.....	27
5.3 Närvaro.....	30
5.3.1 Chefernas arbete med närvaro.....	30
5.3.2 Betydelsen av närvaro.....	32
5.4 Delaktighet och tillit.....	34
5.4.1 Delaktighet.....	34
5.4.2 Tillit.....	36
5.5 Kommunikation.....	38
5.5.1 Feedback.....	38
5.5.2 Konflikthantering.....	39
5.5.3 Tydlighet.....	40
6. Diskussion	40
6.1 Sammanfattning av resultat och analys.....	40
6.2 I förhållande till kunskapsläge.....	41
6.3 Förslag på vidare forskning.....	42
7. Referenser	43
8. Bilagor	48
8.1 Bilaga 1 - Intervjuguide.....	48
8.2 Bilaga 2 - Informationsbrev.....	49

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Den långsiktiga trenden i Sverige är att medellivslängden ökar. Ett resultat av att vi lever längre är att fler människor hinner utveckla åldersrelaterade sjukdomar vilket vidare innebär att en stor andel av befolkningen kommer behöva insatser i form av vård och stöd (Socialstyrelsen, 2020). Idag är det cirka 193 000 personer (36 procent) av Sveriges befolkning som är 80 år eller äldre och som har någon form av insatser enligt Socialtjänstlagen, exempelvis hemtjänst eller särskilt boende. Fram till 2030 förväntas detta antal öka till 291 000 personer, vilket innebär att det skett en ökning på över 52 procent på 11 år (ibid.). I Sverige ansvarar kommuner för insatser enligt Socialtjänstlagen. Enligt svensk lagstiftning 4 kap. 1§ SoL ska *“Den som inte själv kan tillgodose sina behov eller kan få dem tillgodosedda på annat sätt har rätt till bistånd av socialnämnden för sin försörjning och för sin livsföring i övrigt”* (Socialstyrelsen, 2016). Detta innebär att alla som anser sig vara i behov av omsorg och service har rätt att ansöka om detta till kommunen, där kommunen har en skyldighet att utreda, fatta beslut och tillgodose behovet (ibid.).

Samtidigt som antalet personer som är i behov av insatser ökar, förväntas den yrkesverksamma delen av befolkningen minska från 57 procent till 55 procent under samma tid (ibid.). Särskilt inom vårdyrket förväntas pensionsavgångarna bli större än genomsnittet på arbetsmarknaden då andelen äldre inom denna yrkesgrupp är relativt hög (SCB, 2020). Samtidigt väljer allt fler undersköterskor i högre grad att vidareutbilda sig till exempelvis sjuksköterska. Följden av detta blir att antalet undersköterskor som lämnar branschen förväntas vara större än andelen examinerade som tillträder inom yrket. Fram till år 2035 väntas tillgången på personer utbildade inom vård och omsorg minska med cirka 10 procent (ibid.). Efter pandemin har den kommunala äldreomsorgens utmaningar tydliggjorts, bland annat gällande den nuvarande bemanningssituationen och personalens kompetens (Socialstyrelsen, 2021).

I en rapport av Kommunal (2018) baserat på enkätundersökningar framkommer ett upplevt utbrett missnöje över lönenivåer, arbetsförutsättningar, bemanning och arbetsvillkor bland anställda inom vård och omsorg. Det finns tydliga skillnader mellan hur arbetsgivare tacklar kompetens- och personalbrist inom kvinnodominerade respektive mansdominerade sektorer, exempelvis vårdyrket och byggarbete. Den mansdominerade sektorn kännetecknas ofta av höga löner och attraktiva arbetstider, medan den kvinnodominerade vård- och omsorgssektorn snarare kännetecknas av övertid, jour och beredskap för att lyckas hålla

verksamheten flytande. Dessa problemområden utgör ett hinder när det kommer till att behålla och nyrekrytera kvalificerade medarbetare (Kommunal, 2018).

Att hantera dessa utmaningar kan enligt forskning kopplas till chefens strategier att leda sin personalgrupp, och att en bra upplevelse av chefens ledarskap både kan bidra till lägre personalomsättning och intentionen till att vilja stanna kvar på arbetet för de anställda (Decker, Harris-Kojetin & Bercovits 2009; Donoghue & Castle, 2009).

Vidare ställer det därför höga krav på enhetschefens ledarskap inom äldreomsorgen och vården i sig (Antonsson 2013). Rollen som enhetschef definieras av Wolmesjö (2005) som en arbetsledare med ett direkt verksamhetsansvar för olika biståndsinsatser, personalansvar för vård- och omsorgspersonal och vidare ett budgetansvar för dessa olika områden. Enhetschefer kallas ofta för "mellanchefer" då de har en position mellan deras anställda men även en verksamhetschef över sig i hierarkin. Enhetschefer har inte befogenhet att fatta beslut gällande organisatoriska förändringar, men förväntas att hantera dem på ett eller annat sätt (Antonsson, 2013).

Forskningen som vi har kommit över lyfter till större delar vårdpersonalens upplevelser av ledarskapet associerat med trivsel på arbetsplatsen. Därför har vi valt att i denna studie fokusera på enhetschefernas syn och vad de anser att de kan bidra med för att få personalen att känna välbefinnande med förhoppning att få dem att trivas, må bra och stanna inom yrket. Då ett av enhetschefernas främsta ansvar ligger i att leda omsorgspersonal, som i sin tur ska ge omsorg till äldre som behöver det, ligger frågor kring enhetschefernas arbete inom ramen för socialt arbete. Enhetschefens agerande är en förutsättning för att verksamheten ska fungera och att äldre får den omsorg som de behöver.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorg uppfattar personalsituationen och hur de arbetar för att skapa trivsel för personalen på arbetsplatsen.

1. Hur förklarar enhetschefer personalsituationen avseende personalomsättning och sjukfrånvaro?
2. Vilka strategier använder enhetscheferna för att skapa en bra arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse?

2. Kunskapsläge

I början av detta avsnitt presenteras forskning som har relevans för denna studie. Avsnittet inleds med en presentation av hur vi har gått tillväga i vår litteratursökning. Därefter lyfter vi först forskning som fokuserar på enhetschefens roll i relation till chefs- och ledarskap. Vidare presenteras ledarskapets betydelse för trivsel på arbetsplatsen och slutligen medarbetarnas syn på ledarskapets roll.

2.1 Litteratursökning

För att hitta studier om det valda område har vi genomfört olika litteratursökningar. Dessa sökningar har framförallt gjorts på LUBsearch, men en del även på Google Scholar samt SocIndex. Nyckelord som användes som sökord var först på svenska; *enhetschef*, *arbetsmiljö* och *äldreomsorg*. Då svenska sökord gav begränsat med resultat övergick vi till att genomföra sökningar med engelska sökord, vilka bland annat blev *elderly care*, *management*, *job satisfaction*. Då antalet artiklar skrivna på engelska är många fick vi flera relevanta träffar. Våra sökord skrevs i olika kombinationer för att vidga resultaten. Alla artiklar som har använts i denna studie är 'peer reviewed'. Vissa artiklar är äldre, men vi har i slutändan valt att ha med dem ändå då vi anser att de tillför ny kunskap om äldreomsorgen.

2.2 Enhetschefens roll: Distinktion mellan chefs- och ledarroll

I en studie av Wajdi (2017) undersöker forskaren skillnader mellan management (chefskap) och leadership (ledarskap). Studien baseras på en litteratursökning på elektroniska databaser. Forskaren fokuserade på 25 700 engelska artiklar med chefskap och ledarskap i titelrubriken. Wajdi (2017) lyfter i studien att chefskap och ledarskap överlappar varandra och båda är nödvändiga i en organisation för att uppnå vissa mål, men att dessa termer inte har samma betydelse. Studien belyser att en chef mer hanterar struktur och system, medan en ledare fokuserar mer på kommunikation, motivation och delade mål. Vidare lyfts ledarskap som en process som syftar till att utveckla en vision för organisationen, anpassa medarbetare till visionen och motivera dem till handling.

Enhetschefer, även kallat mellanchefer, arbetar ofta på tre olika nivåer: individ-, grupp- och organisationsnivå, vilket gör att enhetschefen lätt hamnar därför i kläm mellan olika intressen. Från organisationen uppifrån kommer önskan om effektiva resultat, och nedifrån kommer medarbetarnas önskan om att bli lyssnad på samt bekräftade (Lindgren, 2012).

2.3 Ledarskap för hälsa och välbefinnande

2.3.1 Ledarskapets betydelse för personalomsättning

I en studie av Backman et al., (2017) identifieras vissa specifika egenskaper hos chefen som enligt dem främjar ett ledarskap och värderas högt hos de anställda inom äldreomsorgen.

Urvalet bestod av 3605 vårdanställda inom äldreomsorgen där de anställda bedömde deras chefers ledarskapsbeteende. Resultatet i den kvantitativa studien visade på fem beteenden som ansågs behövas för ett bra ledarskap: tillit till anställda, öppenhet för nya idéer, coachar och att ledaren ger kontinuerlig feedback, chefens förmåga att hantera konflikter och att arbeta nära verksamheten var också uppskattade egenskaper. Äldreomsorgen är en organisation som ställer höga krav på ledarskapet eftersom den ständigt förändras.

I Donoghue & Castle (2009) studie lyfts sambandet mellan ledarskapsbeteende hos chefer inom vården (engelska: Nursing Home Administrator: NHA) och personalomsättning, oberoende av den organisatoriska och ekonomiska situationen i verksamheten. Analysen utgår från hur 2900 chefer anser att de är som ledare. Studien visar att en ledare som involverar och tar hänsyn till sin personal i sina beslut är associerad med en organisation som har låg personalomsättning. Till skillnad från en ledare som tar besluten själv utan att engagera sin personal eller utesluter att ge personalen verktyg för att på egen hand fatta beslut, är förknippat med de högsta omsättningsnivåerna av personal. Donoghue & Castle (2009) drar därmed slutsatsen att ledarskapet har inverkan på personalomsättningen.

Decker, Harris-Kojetin & Bercovits (2009) studie visar även på att det fanns en korrelation mellan ledarens beteende och inre tillfredsställelse som således även påverkar den övergripande tillfredsställelsen. Vidare fann forskarna att det var dessa former av tillfredsställelse som var starkt associerade till avsikten att lämna arbetet, vilket innebär att ledarens beteende kan ha en indirekt påverkan på att man väljer att avsluta sin anställning.

2.3.2 Ledarskap i relation till arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse

Strömberg och Vidman (2020) menar i sin studie att ledarskapet påverkar upplevelsen av en hälsosam arbetsmiljö. Utifrån 14 kvalitativa intervjuer vars syfte var att undersöka personalens perspektiv på arbetsmiljön har forskarna fokuserat på en av datamängderna, vilken handlade om att anställda inom äldreomsorg i Sverige skulle identifiera ledarskapsbeteende som främjar hälsosam arbetsmiljö. Resultaten i deras studie visar på att de anställda upplevde att deras hälsa delvis berodde på hur ledaren är, vad den gör och hur de gör det men också att ledarskap är väldigt komplext. Personalen kände tillfredsställelse när chefen tog sitt ansvar för att se till så att det är tillräckligt med personal, att chefen visade

förtroende, öppet samspel och gav feedback samt hade kunskap och insikt i arbetet. I sin helhet föredrog de anställda att ledarna visade förmåga på att ta ansvar, utstrålade självförtroende och kunde hantera förändringar genom en förtroendefull relation till sin personal.

Att ledarens egenskaper och beteende har förmåga att påverka arbetstillfredsställelsen lyfter även Arnold (2017) i sin studie där syftet är att undersöka om det transformativa ledarskapsbeteendet kunde inverka på de anställdas välbefinnande. Analysen utgick från granskning av 40 artiklar som berörde tema. Det transformativa beteendet beskrivs som en ledare som uppmuntrar sina medarbetare genom att stå för och följa sina värderingar, vara närvarande och coachande, kommunicera och motivera. Resultatet visar att det ledarskapet kan ge positiva effekter och minska ohälsa på arbetsplatsen i beaktning att det inte alltid är ett enkelt förhållande och att flera faktorer kan spela in och påverka.

Wallo & Lundqvist (2020) har skrivit en rapport om ledarskapets betydelse för medarbetares hälsa och välbefinnande. Resultaten utgår från en litteraturstudie med fokus på empirisk forskning. I de studier som tas upp ser man en korrelation mellan ledarskap samt hälsa och välbefinnande, de ledarskapsformer som sticker ut är transformerande- och stödjande ledarskap. Avseende de kvalitativa studierna framhävs framför allt relationsorienterat och demokratiskt ledarskap. Rapporten framhäver en närvarande ledare som lyssnar på sina medarbetare, motiverar och inspirerar. Att ledaren visar tillit till sina medarbetares förmåga och ger de ansvar och medbestämmande är också ledarskapsbeteenden som utmärker sig i studierna. Tillsammans ger de kvalitativa och kvantitativa studierna en bild av vilka ledarskapsbeteenden som främjar hälsa och arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen.

2.3.3 Främja välbefinnande på avstånd

Att arbeta som chef inom äldreomsorg innebär att man merparten av tiden behöva leda på distans. Detta då personalen inom hemvård i huvudsak inte arbetar på samma plats där chefen har sitt kontor, utan utför sitt arbete hemma hos brukarna. Den fysiska kontakten kan variera från dag till dag, och en del av personalstyrkan, exempelvis nattpersonal, träffar chefen än mer sällan.

I en litteraturstudie har Antonakis & Atwater (2002) kommit fram till att fysiskt avstånd kan skapa förutsättningar som inte är gynnsamma för chefen, då det kan försvåra integrationen mellan chef och medarbetare. I situationer där chefen är fysiskt avlägsen från sina medarbetare, krävs det andra strategier för att interagera med medarbetarna. Forskarna

belyser att den utveckling som skett inom kommunikationsteknik är ett exempel på sådana komplementerande hjälpmedel som chefen kan använda för att ändå ha en bra kommunikation med medarbetarna.

Poulsen & Ipsen (2017) undersöker välbefinnande hos anställda som arbetar på distans samt hur chefen i dessa fall arbetar för att säkerställa välbefinnande. Deras kvalitativa studien genomfördes på fyra olika företag med 17 intervjurespondenter. Resultatet visade att distansarbete uppfattades som negativt, eftersom ensamhet och frustration över bristande kommunikation var vanliga. Poulsen & Ipsen (2017) menar att chefen bör arbeta med att inkludera sina medarbetare i planeringen och att kontinuerlig kommunikation och feedback skapar förtroende mellan anställda och chefer.

2.4 Arbetstillfredsställelse

Det finns en hel del forskning om vård- och omsorgspersonals upplevelser av att arbeta inom äldreomsorgen. Vi presenterar en del av dessa studier för att ge en bild över de sammanhang som enhetschefer arbetar i.

2.4.1 Fysiskt arbete

George et al. (2016) undersöker hur omsorgsarbetare inom äldreomsorgen i Nya Zeeland uppfattade att deras hälsa, både fysisk och psykisk, påverkades av deras arbete. Studien bygger på kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Av resultatet framkom det att omsorgsarbetarna upplevde arbetet som "fysiskt dränerande" då det till stor del handlar om att böja sig, lyfta, gå i trappor och andra fysiskt ansträngande uppgifter, vilket ställer en del krav på fysisk styrka. De flesta som intervjuades i denna studie ansåg att arbetet gav tillräckligt med utbildning för att utföra jobbet korrekt, exempelvis angående hur man bör lyfta. Däremot framkommer det att personalen stundvis är för pressade för att använda rätt metod och hjälpmedel.

2.4.2 Tidspress och stress

Cheloni & Tinker (2019) undersöker motiverade och omotiverade faktorer för omsorgspersonal inom arbete med äldre som lider av demens. Forskarna tar upp faktorer som gör att vårdpersonalen avser lämna yrket men också vad som får dem att stanna kvar på sitt arbete. Studien analyserar 13 semistrukturerade intervjuer med vårdpersonal som arbetar inom äldreomsorg på en avdelning för personer som lider av demens. Studien fann att betydande faktorer för motivation och viljan stanna kvar bland personalen bland annat var att kunna skapa och upprätthålla en relation med vårdtagare och deras anhöriga. Det lyftes

däremot att omsorgspersonalen ansåg att de hade för lite tid för att skapa relationer då de arbetade med många vårdtagare samt behövde avsätta tid för att dokumentera efter varje besök, vilket skapar en känsla av att otillräcklig i relation till brukare och sämre arbetstillfredsställelse.

Wreder (2005) har i en avhandling i sociologi, analyserat olika diskurser om äldreomsorg. Studien baseras på en enkätundersökning. Wreder kommer fram till att omsorgspersonalen upplever en stor tidspress i utförandet av olika insatser, vilket skapar en ständig känsla av att inte hinna med. Wreder (2005) lyfter att omsorgspersonal känner en otillfredsställelse och stress av att inte kunna lägga den tid som behövs hos brukarna.

Foá et al., (2020) lyfter i sin studie faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang och stress/utbrändhet hos yrkesverksamma inom äldreomsorgen. Foá et al., (2020) utgår från 32 semistrukturerade intervjuer med anställda som har olika yrkesroller inom äldreomsorg, bland annat sjuksköterskor och undersköterskor t. Otillräcklig lön, hög arbetsbelastning och hög personalomsättning är enligt Foá et al., (2020) faktorer som tagits upp avseende vad som bidrar till arbetsrelaterad stress och potentiell utbrändhet. Arbetsrelaterad stress har konstaterats som en betydande yrkesrisk som kan uppstå hos yrkesverksamma som tar hand om andra människor, vilket kan ha en negativ påverkan på fysisk hälsa, psykiskt välbefinnande och arbetsprestation och därmed generera missnöje över arbetet (Foá et al., 2020). I studierna av Foá et al., (2020) och Cheloni & Tinker (2019) lyfts arbetsvillkor som en både bidragande och ibland även avgörande faktor till att personal är omotiverad och i viss grad väljer att sluta på sin arbetsplats, och att det i mindre utsträckning har att göra med själva arbetet i sig med patienterna, även om det kan vara av ansträngning på sitt sätt.

2.4.3 Delaktighet och inflytande

I sin avhandling undersöker Olsson (2008) vårdarbetares upplevelser av arbetsmiljö och arbetsvillkor. Avhandlingen utgår från ett sociologiskt perspektiv, och grundas i kvalitativa intervjuer. Olsson (2008) lyfter att den offentliga sektorn har genomgått många samt omfattande förändringar på senare år, och att detta medfört en sjunkande arbetstillfredsställelse till följd av en sämre arbetsmiljö. Arbetsvillkoren som Olsson (ibid.) lyfter som bidragande till sämre arbetstillfredsställelse är att mängden inflytande och kontroll inte motsvarar de anställdas behov.

2.5 Sammanfattning

Forskning som är relaterade till ledarskap, personalomsättning och personalens välbefinnande på arbetsplatsen visar bland annat på att det finns ett starkt samband mellan ledarskapsbeteende och tillfredsställelse, och att tillfredsställelsen i sig kan få en att vilja fortsätta inom yrket. Ledarskapsbeteenden som främjar personalens välbefinnande kan bland annat vara att ha förmåga att visa tillit, motivera och kommunicera. En av de ledarskapsstilar som framhävs i relation till hälsa i tidigare studier är framför allt det transformativa ledarskapet.

Vidare går vi även in på distansledarskap då detta är något som hemtjänstens förutsättningar består av, att chef och ledare inte befinner sig på samma ställe. Tidigare forskning menar på att det är viktigt att kompensera för detta och hitta andra sätt att främja medarbetarnas välbefinnande då det finns risk för till exempel bristande kommunikation och information. Att medarbetarna inte mår bra i sitt arbete visar enligt studier på bland annat stress och bristen på att hinna skapa relation med sina brukare. Till skillnad från de flesta studier som fokuserar på personalens upplevelse av chefens ledarskap associerat till hälsa och deras arbetsmiljö vill vi istället lyfta enhetschefernas perspektiv. Vi vill ta reda på hur situationen ser ut och hur de anser att de kan arbeta för att främja hälsa och välbefinnande för sina medarbetare.

3. Teoretiskt ramverk

Ett antagande i detta arbete är att chefen spelar stor roll för både organisation och personal. Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorg uppfattar personalsituationen och hur de arbetar för att skapa trivsel för personalen på arbetsplatsen. För att kunna svara på detta syfte använder vi teoretiska perspektiv som relaterar till ledarskap. Den första inom sociologi som tar upp ett begrepp som kan relateras till ledarskap var Max Weber (1864-1920). Han använde begreppet karisma, vilket betecknar egenskaper och kvaliteter hos en person som aktivt påverkar andra människor (NE, A, uå). Det går att betrakta personer med karisma som starka förebilder för de övertygelser och värderingar de vill att deras följare ska anta (Northouse, 2016). Ledarskapsteori har utvecklats framför allt inom företagsekonomi, inom ramen för organisationsteori.

3.1 Ledarskapsteori

Synen på ledarskap har ändrats över tid. Fram till 1940-talet fokuserade ledarskapsforskningen på individers egenskaper eller karaktär, vidare skiftade fokuset till beteende eller stil och i slutet av 60-talet utvecklades situationsteorin. Denna innebar att ledaren utövar sitt ledarskap beroende av sitt sammanhang. Omkring 1990-talet har ett större fokus slutligen landat på det transformativa med fokus på vision, känslor och förändring (Alvesson & Sveningsson 2012).

Alvesson & Sveningsson (2012) menar att det inte bara finns ett sätt att se på ledarskap och vi har under läsningens gång även förstått att flera stilar, beteenden och faktiskt nytta av ledarskap kompletterar varandra (ibid.). Vad de flesta forskare verkar vara överens om är att ledarskap är betydelsefullt och i flera fall även avgörande för att påverka en verksamhet och medarbetarna för att nå framgång (Alvesson & Sveningsson, 2012). Alvesson & Sveningsson (2012) tar upp flera definitioner av ledarskap. Ledarskap kan ses som en styrning av individen medan andra fokuserar på det i grupp. Man kan också se ledarskap som något tvingande genom att medarbetarna inte har något annat val än att "följa" chefen, medan andra ser det inom en mer frivillig basis. Ledarskap kan också ses som en relation vilket sker mellan människor (ibid.).

3.1.1 Transaktionellt ledarskap

Det transaktionella ledarskapet kommer ursprungligen från begreppet transaktion vilket enligt Nationalencyklopedin (**B**, uå) står för ett ekonomiskt avtal eller ett mellanhavande i form av affärs- eller lånetransaktion mellan två parter. I enklare termer innebär det att det sker ett utbyte mellan varor och tjänster mot betalning. Inom ledarskapsteori kännetecknas detta av att ledaren i utbyte mot gott uppförande och utförande av arbetsuppgifter ger materiella villkor som bättre lön och trygghet (Alvesson & Sveningsson, 2012). Relationen mellan ledare och medarbetare hålls vid liv genom att "ett ömsesidigt utbyte upprätthålls" (Thylefors, 2016) och präglas därav av förväntningar, regler och procedurer där chefen och medarbetaren hela tiden ska ge och ta.

Det transaktionella ledarskapet fungerar därmed som en utbytesprocess och till skillnad från att fokusera på att följa medarbetarens behov och utveckling används motivationshöjande incitament (Northouse, 2016).

Northouse (2016) lyfter fram två komponenter i det transaktionella ledarskapet som dels kännetecknar utbytesprocessen där ansträngning ger extra belöning. Det blir som en

slags överenskommelse och tydliga förväntningar på vad medarbetarna ska göra och vad resultaten blir för det. Det andra beteenden handlar om att ge negativ kritik och negativ förstärkning vilket förekommer i både passiv och aktiv form. Den passiva formen handlar om att man reagerar först efter att fel gjorts eller problematik uppstår medan den aktiva handlar om att man hela tiden kontrollerar medarbetarna för att de inte ska göra misstag (Northouse, 2016).

3.1.2 Transformativt ledarskap

Termen transformativt ledarskap förknippas ofta med James McGregor Burns (Heinitz et al., 2005). Burns beskrev transformativt ledarskap som ett ledarskap med ett högre syfte och inspirerande engagemang som arbetar för en förändring av medarbetares mål och behov. Det transformativa ledarskapet utvecklades som en motpol till transaktionella ledarskapet som istället, vilket beskrivs i avsnittet ovan, utgår ifrån att medarbetare motiveras av egenintressen såsom lön och andra förmåner (ibid.).

Inom transformativt ledarskap arbetar ledaren för att skapa ett starkt band till den enskilde medarbetaren. Genom att skapa ett starkt band känner medarbetaren tillit, beundran, lojalitet och respekt gentemot ledaren, vilket motiverar medarbetaren att optimera sina personliga resurser och göra mer än vad som ursprungligen förväntades att göra (Packard, 2021). Yukl (2019) menar att transformativt ledarskap är en utvecklad motivationsmodell, då den betonar hur medarbetare reagerar känslomässigt på relationen till ledaren. Bass et al., (2003) menar att när medarbetaren upplever relationen till sin ledare som meningsfull, tenderar denne också att känna en ökad grad av arbetstillfredsställelse och engagemang i arbetet. Transformativt ledarskap syftar i korthet till att förbättra prestationen hos sina medarbetare genom att få dem till att identifiera sig med organisationen, kulturen, visionen och ledare (Northouse, 2016; Alvesson & Sveningsson, 2012).

Vidare lyfter Northouse (2016) och Packard (2021) hur en ledare med en transformativt ledarskapsstil kan påverka medarbetare genom fyra olika beteenden:

- 1) *Idealiskt inflytande* - Detta är den känslomässiga komponenten i ledarskap. Ledaren fungerar som en förebild för sina medarbetare, där medarbetaren i sin tur strävar efter att kunna identifiera och efterlikna sin ledare. Vidare har ledaren höga standard för moral, och är ofta respekterad av sina medarbetare då de känner ett stort förtroende.
- 2) *Inspirerande motivation* – Ledaren kommunicerar förväntningar och visioner, och motiverar sina medarbetare till att engagera sig för att bli en del av den gemensamma

visionen, vilket vidare förstärker lagandan. Ledaren försöker få medarbetarna att tänka utanför sitt eget intresse och istället få dem till att se sin roll i helheten, vilket vidare skapar en känsla av mening.

- 3) *Intellektuell stimulans* - Ledaren uppmuntrar, stimulerar och stöttar medarbetarna till att tänka kreativitet och på egen hand eftersträvar nya idéer samt lösningar som rör organisatoriska frågor. Ledaren uppmuntrar även medarbetare till utmana sina egna värderingar.
- 4) *Individuellt hänsynstagande* – Ledaren tillhandahåller ett stödjande klimat, där de lyssnar på medarbeternas individuella behov och fungerar som stöttande coacher. Ledaren använder även delegering som ett sätt att främja inlärnings- och utvecklingsmöjligheter för medarbetaren.

Det transformativa ledarskapet har visat sig vara positivt relaterat till medarbetares tillfredsställelse, prestation och motivation, vilket alla är betydande faktorer för ett effektivt ledarskap (Northouse, 2016). En kritik gentemot transformativt ledarskapsbeteenden är att de kan användas på ett manipulativt sätt för att påverka engagemanget för olika uppdrag och lojaliteten gentemot ledaren (Yukl 2019). Exempelvis kan inspirerande motivation användas på ett oärligt sätt för att öka medarbetarnas uppgiftsengagemang i syfte att förbättra den personliga karriären för ledaren.

3.1.3 Laissez faire-ledarskap

Laissez faire är ett franskt uttryck som betyder “låta (folk) göra (som de vill)” (NE, C, 2020). Historiskt sett innebär begreppet att människor och företag ska få bestämma fritt hur de ska använda sina resurser, med ett minimum av statlig styrning (ibid.). Under senare årtionden har detta begrepp använts inom ledarskapsteorin. Ledarskapsstilen laissez faire beskrivs som en ledare som inte gör några försök till att hjälpa medarbetarna att utvecklas och det finns inget utbyte med sina medarbetare likt det transaktionella, det är i det stora hela en ledarskapsstil som har minsta möjliga kontakt med sina anställda (Northouse, 2016).

Medan det transformativa ledarskapet lyfter vikten av närvaro anses Laissez faire istället som ett “icke-ledarskap” genom att agera likgiltigt till sina medarbetare, det kan till exempel handla om att inte ge feedback eller information (Bass & Avolio, 1990 i; Yang, 2015). Skogstad et al. (2007) lyfter istället att man inte kan uttrycka sig om att det är ett “icke-ledarskap”, utan benämner det som en destruktiv ledarskapsstil. Studier visar att det

finns en korrelation mellan Laissez-faire tillsammans med stressfaktorer, mobbning och psykisk ångest på arbetsplatsen då detta låts fortgå för att ledaren inte tar sin roll (ibid.). Ett kränkande och aggressivt ledarskap likt Laissez-faire bör enligt Skogsstad et al., (2007) göras vid medvetande inom organisationen för att kunna förebygga konsekvenser av en arbetsmiljö som bidrar till interpersonella konflikter, stress och ohälsa.

Det finns även forskning som lyfter att Laissez-faire kan ge positiva konsekvenser för medarbetarna. Yang (2015) menar på att det finns en vedertagen negativ syn på Laissez-faire och att detta har påverkat forskningen i den riktningen. Det likgiltiga beteendet som stilen associeras med kan enligt Yang (2015) istället främja att sina medarbetare känner sig respekterade och självständiga, det finns de tillfällen då de anställda uppskattar att vara ensamma och sköta sitt arbete på egen hand. Möjliga positiva resultat av ledarskapet kan snarare ses som ett tecken på respekt och att det hela beror på hur ledarens beteende uppfattas av medarbetarna, därav behöver effekten av ett icke-engagerade ledarskap enligt Yang (2015) inte bara betyda negativa konsekvenser.

3.2 Verktyg för ledarskap

Empowerment och KASAM är välbekanta begrepp som förknippas med vissa arbetsstrategier som används inom många olika områden inom socialt arbete. Dessa begrepp tas även upp inom ledarskapsforskning och associeras till strategier som främjar hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen.

3.2.1 Empowerment

Empowerment är något som Kostenius & Lindqvist (2006), forskare inom hälsa och omvårdnad, konkretiserar genom citatet “Det är bättre att lära någon fiska än att ge dem fisk”. Grundtanken kring begreppet empowerment är att de personer i olika sammanhang ska finna hjälp till självhjälp. Begreppet utvecklades för att diskutera strategier som skulle lyfta utsatta grupper ur sin situation i Latinamerika och senare i USA på 1970-talet. Begreppet empowerment är svårt att översätta till svenska, vissa översätter empowerment som självförstärkning och egenmakt (Medin & Alexandersson, 2001; Blanchard et al., 1999). Empowerment har också kommit att användas inom ledarskapsforskning. Från att ha större fokus på empowerment kopplat till utsatta personer och sjukdom har man senare applicera begreppet inom organisationskulturen på företag, (Blanchard et al., 1999) menar på att man kan skapa en “empowermentkultur”. För att göra detta måste chefen ha förmåga att utnyttja

medarbetarnas kunskaper, erfarenheter och motivation på rätt sätt för att ge dem större plats i verksamheten (ibid.). En del anser att det transformativa ledarskapet karaktäriseras av empowerment, det vill säga att det innehåller en syn på medarbetarna som tillgångar vars självständighet, egenkontroll och initiativ bör främjas, uppmärksammas och användas (Thylefors, 2016). Att ge medarbetarna möjlighet att påverka sin egen situation på arbetsplatsen anses vara gynnsamt för alla parter och i ett medarbetarperspektiv främjar det känslan av ett personligt förhållande till arbetsplatsen. Detta leder i sin tur till en känsla av glädje och stolthet för de anställda (Blanchard et al., 1999). Något som är viktigt att påpeka är att det inte handlar om att medarbetarna fritt ska få göra vad de vill men att cheferna gör dem delaktiga i beslut och mål för att skapa en bild av att människorna styr sig själva i jämförelse med hierarkiskt styrda arbetsplatser (ibid.).

För att känna mer empowerment är det betydelsefullt att medarbetaren har möjlighet att bestämma hur och när arbetet utförs, att personen har en tro på att den kommer klara av det och möjlighet att påverka resultat och beslut inom verksamheten (Yukl, 2019). Att påverka känslan av empowerment för sina medarbetare ligger på ledarens ansvar och exempel på hur det kan stärkas är att ledaren förespråkar att se problem som möjligheter, uppmuntra innovativt tänkande och, förse medarbetarna med information och resurser och lyfta viktiga prestationer genom feedback (Yukl, 2019).

3.2.2 Känsla av Sammanhang - KASAM

Aaron Antonovsky grundade teorin och dess begrepp 1991 och beskriver "Känslan av Sammanhang" (KASAM) som en förutsättning för att klara av påfrestningar och stress mer eller mindre bra (Antonovsky, 2005). Jan Winroth är forskare inom arbetsliv och hälsa och skriver i sitt verk "*Organisationshälsa*" (2018) om KASAM kopplat till arbetslivet och att detta kan vara en vägledande princip för att tänka och arbeta hälsofrämjande inom organisationen. Teorin har relevans för vår studie då enhetschefer genom sitt ledarskap kan skapa förutsättningar för att främja hälsa.

Winroth (2018) lyfter tre centrala komponenter för att känna KASAM. *Begriplighet* syftar till i vilken utsträckning man upplever att man har en förmåga att förstå ett visst fenomen (Winroth, 2018). Till exempel kan ohälsa och konflikter förekomma men hanteras bättre om man kan göra det begripligt. Som ledare kan man stärka begripligheten genom tydlighet och kommunikation på arbetsplatsen (Hultberg et al., 2021). *Hanterbarhet* syftar till i vilken grad man upplever att man har resurser och förmågor för de krav som ställs (Winroth,

2016). Det kan handla om att ha strategier och verktyg för att kunna möta en viss situation (Winroth, 2018; Hultberg et al., 2021). Hanterbarhet främjar att orka, både fysiskt och psykiskt (ibid.) *Meningsfullhet* benämns som den viktigaste komponenten och handlar om att se en mening med de krav och problem man ställs inför och vad man vill investera sin energi och engagemang (Winroth, 2018; Antonovsky 2005). I arbetslivet är det viktigt att känna att vi bidrar och att det vi gör är betydelsefullt, det är grundläggande för att känna meningsfullhet (Hultberg et al., 2021). Som ledare är det viktigt att tydliggöra verksamhetens mål och göra medarbetarna delaktiga, men också ge utdelning för det hårda arbetet som läggs ner (ibid.).

4. Metod

4.1 Val av metod

Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorg uppfattar personalsituationen och hur de arbetar för att skapa trivsel för personalen på arbetsplatsen. Utifrån vårt syfte har vi därför valt en kvalitativ metod eftersom vi strävar efter att få en djupgående bild av enhetschefernas erfarenheter, till skillnad från den kvantitativa metoden där man fokuserar mer på jämförelser och siffror (Bryman, 2018). I en kvalitativ undersökning är intresset mer riktat mot den intervjuades ståndpunkter vilket vidare stämmer överens med vårt syfte med denna studie.

För att besvara frågeställningarna valde vi att genomföra kvalitativa intervjuer, då vi genom detta sätt fick ta del av enhetschefernas perspektiv. Vi har reflekterat kring att ha observation som metod, då vi genom detta sätt hade kunnat få ta del av hur enhetscheferna faktiskt agerar och beter sig, jämfört med intervjuer där det finns en risk att respondenten försöker framställa sig som bra. Vi resonerade i att observation hade varit för tidskrävande i relation till detta arbetets storlek, då observation utan samtycke är svårt att försvara ur en etisk aspekt och dessutom svårt eftersom det utspelar sig på en arbetsplats. En observation med samtycke hade även det kunnat leda till ett missvisande resultat då enhetschefen är medvetna om att vi är där för att observera hen.

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer, som innebär att vi hade förberett en intervjuguide med frågor inom ramen av fyra teman, men där vi som intervjuare hade utrymme för att ändra ordningen på frågorna samt ställa eventuella följdfrågor på något som respondenten svarat (Bryman, 2018). Vi ansåg att en semistrukturerad intervjuform var det

mest lämpade alternativet då vi på förhand hade valt ämnen som var anpassade utefter vårt syfte och som vi ville säkerställa att vi höll oss någorlunda till. Detta till skillnad från en ostrukturerad intervju som påminner mer om ett vanligt samtal, där intervjuaren kan ställa en fråga och sen låta respondenten resonera fritt (Bryman, 2018.). En semistrukturerad intervjuform minskade även risken för att vi hamnade på olika spår under själva intervjuerna, då vi båda två medverkade under dessa.

4.2 Urval

Urval av intervjuobjekt är enligt Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2016) helt beroende av den forskningsfråga man ställt. Eftersom vi avser att undersöka hur enhetscheferna uppfattar personalsituationen inom äldreomsorgen och hur de arbetar för att skapa trivsel, ligger det i vårt intresse att komma i kontakt med personer som är verksamma inom den rollen för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Vi har i första hand använt oss av ett målstyrt urval vilket innebär att respondenterna väljs ut någorlunda strategiskt i förhållande till de frågor vi vill besvara i vår studie (Bryman, 2018). Kriterier för vår urvalsgrupp var att de ska vara verksamma inom kommunal äldreomsorg som enhetschef.

För att få kontakt med våra respondenter använde vi oss av ett tvåstegsurval vilket innebär att vi först bestämde vilken typ av verksamhet vi avsåg att hitta respondenter ur för att sedan kunna komma i kontakt med de faktiska intervjupersonerna (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2016). Vi valde att själva söka upp enhetscheferna genom verksamheternas hemsidor inom vardera kommun, där vi kunde komma åt de kontaktuppgifter som behövdes för att ta en första kontakt via enhetschefernas personliga mail. I ett tvåstegsurval skulle man också kunna höra av sig till verksamhetschefen och därigenom bli hänvisad till specifik enhetschef, vi ansåg dock att detta skulle kunna riskera att ledningen valde ut personer som de tror kommer ge en positiv bild av verksamheten, vilket kunde vinklat intervjuaren på fel sätt (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2016). Utifrån tidsaspekt och kostnader valde vi att avgränsa oss till kommuner i- och runt om Skåne län då vi ville ha möjlighet att erbjuda intervjuer fysiskt om enhetscheferna önskade detta.

Vid utskick av information om vår studie och en fråga om man ville medverka blev det i sin tur delvis slumpartat val av specifika enhetschefer då vi sände ut till mer enhetschefer än vad som kunde medverka. Vi fick genom detta urval in sex personer som svarade, senare tillkom även en respondent via snöbollsurval (Bryman, 2018) där en av enhetscheferna föreslog en annan enhetschef inom våra kriterier för undersökningen. Våra respondenter blev alltså sju enhetschefer. Vid intervjuer av sex till åtta personer ökar

säkerheten (till skillnad från färre) att få in material som är relativt oberoende av respondenternas väldigt personliga uppfattningar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2016). Vi ansåg därför att sju personer borde räcka för storleken på vår studie och det visade sig även att vi fick in tillräckligt med empiri av de som medverkade. De sju enhetscheferna kommer från sammanlagt 5 olika kommuner.

4.3 Avgränsningar

Vi har i denna studie valt att göra en avgränsning genom att endast intervjua enhetschefer som arbetar inom kommunal äldreomsorg. Detta eftersom kommunen fortfarande har största ansvaret för äldreomsorg och flest medarbetare när det kommer till vård och omsorg (SKR, 2020). Personalomsättning och sjukfrånvaro sker även inom privat sektor (ibid.), men anledningarna till detta är inget som undersöks i denna studie.

4.4 Utformning av intervjuguide

Innan intervjuerna ägde rum utformade vi en intervjuguide som vi kunde förhålla oss till under våra träffar med respondenterna. Enligt Bryman (2018) kan det underlätta för oss som intervjuar att på förhand bestämma teman eller frågor för att se till att få svar på det man faktiskt avser att undersöka. Det är fördelaktigt om intervjuguiden, trots teman och frågor, även kan ha utrymme för en viss flexibilitet. Detta för att kunna följa respondenten i dess svar och få en djupgående bild av personens upplevelse (ibid.). Vi inleder vår intervjuguide med bakgrundsfrågor i syfte att kunna sätta in enhetschefens svar i ett sammanhang (Bryman, 2018). Vidare följer teman personalsituationen, kommunikation och dialog, stöd och stimulans och avslutningsvis arbetsmiljö och hälsa.

4.5 Genomförande av intervjuer

När vi hade skrivit klart vår intervjuguide testade vi den genom att sätta oss in i rollerna som respondent och intervjuare, detta för att få en inblick hur en riktigt intervju faktiskt skulle kunna gå till. Bryman (2018) menar på att detta kan göra gott för att förbereda sig inför att till exempel något oväntat ska ske men vi kände inte att det gav oss särskilt mycket i jämförelse med när vi faktiskt började intervjua våra respondenter på riktigt. Vi har haft intervjuer både fysiskt och digitalt och tidsomfånget har varit ca 30-60 min. I början av intervjuerna lyfte vi rättigheter och etiska riktlinjer för att säkerställa att detta fångats upp i vårt informationsbrev vi tidigare skickat ut. Vi fick ett muntligt samtycke för att delta samt spela in på mobiltelefonen innan vi ställde vår första fråga. En av oss har ställde våra förberedda frågor,

medan en satt bredvid och antecknade, båda fick ställa följdfrågor. Trots att vi fick tillåtelse att spela in är det fördelaktigt att anteckna för att följa upp vissa spår i intervjun samt anteckna det man inte kan se på inspelningen, som grimaser och gester som kan vara av betydelse (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2016).

Merparten av respondenterna valde intervju genom internetlänken "teams". Vi tyckte att detta funkade bra och genomförde dem vid samma dator för att undvika att avbryta varandra. Precis som (Bryman, 2018) menar fick vi en känsla av att fler svarade ja för att de blev erbjudna att delta online. De digitala intervjuerna omfattade mindre tid i sin helhet, då fysiska ofta innebar moment av att möta upp oss, erbjuda kaffe och småprata innan och efter. Det var också smidigt för oss i det avseendet att vi inte behöva avsätta tid och pengar för att åka runt till kommunerna. Vi fick dock känna på den digitala världens baksidor när högtalaren på datorn slutade fungera och hörlurar gjorde att vi inte kunde fånga upp ljud. Detta ställde krav på oss att föra detaljerade anteckningar, varpå flytet i intervjun inte var lika bra som när man bara behövde göra stödanteckningar.

En lärdom vi tog med oss under intervjutidens gång var att inte underskatta tystnad, detta kan enligt forskning ge respondenten möjlighet att tänka efter och komplettera sitt svar (Bryman, 2018) vilket vi kan styrka och blev bättre på. Vi ville även ge respondenten känslan av att bli lyssnad på vilket vi försökte stärka genom att upprepa svaren och ställa följdfrågor på det dem lyfte upp. Efter intervju ett, två och tre var vi noga med att prata igenom hur det hade gått och vad vi kunde göra bättre, detta är även något Bryman (2018) rekommenderar för att samla sina bästa erfarenheter.

4.6 Bearbetning och analys

Då vi genomfört våra intervjuer började vi transkribera det material som genererats, vilket vi oftast genomförde samma dag. Detta var fördelaktigt då vi hade intervjun färsk och kunde genom att transkribera få en tydligare bild av helheten av intervjun då man efter en intervju lätt kan känna frågetecken kring vad vi faktiskt fick ut. Eftersom transkribering dessutom är en process som tar lång tid (Bryman, 2018), ville vi arbeta med detta kontinuerligt istället för att samla allt.

Därefter påbörjade vi det första steget i analysering av datan. Detta innebar att vi läste vi igenom det transkriberade materialet flera gånger för att kunna sortera det samt skapa oss en övergripande bild. Därefter valde vi att läsa igenom det med "andra ögon", i syfte att försöka urskilja eventuella samband vi såg, och skrev ned kortare kommentarer om dessa (Rennstam & Wästerfors, 2015). Genom att läsa igenom dessa kommentarer kunde vi skapa

teman vilket innebär att vi gjorde en tematisk analys (Bryman, 2018). Vi använde oss av olika färgkoder för att lättare kunna urskilja våra teman och koder. Till en början hade vi plockat ut 13 olika teman, som vi sedan insåg att vi kunde kombinera med varandra och sätta ihop under enbart fem teman, dessa var organisationens förutsättningar, arbetsmiljö, närvaro, delaktighet & tillit samt kommunikation. Tidigare hade exempel både feedback, konflikthantering och tydlighet varit ytterligare teman som vi istället fångade in inom under temat kommunikation. Eftersom materialet i detta läge fortfarande är omfattande, genomförde vi en reducering av materialet, vilket innebär att vi, utan att ge en missvisande bild, valde ut citat som ska presenteras i vår analys (Rennstam & Wästerfors, 2015). Därefter påbörjade vi analysavsnittet, där vi argumenterade för vårt material genom att analysera, tolka och använda empirin i relation till tidigare forskning samt teori (ibid.). Vi presenterade vår empiri i form av citat, där vi till största del presenterat citatet så som det sades. Vid få undantag har vi tagit bort några ord eller enstaka meningar mellan två uttryck som inte fyllde någon funktion, och detta visar vi genom att skriva “[...]”.

4.7 Etiska övervägande

Forskare ska inför varje vetenskaplig undersökning göra ett övervägande mellan värdet av det förväntade tillskottet av kunskap och möjliga risker för negativa följder för berörda parter i undersökningen. Detta avser både kort- och långsiktiga följder (Vetenskapsrådet, 2002). Sådana övervägande kan omfatta bland annat om man inkräktar på någon parts privatliv, någon part kan lida psykisk eller fysisk skada av sin medverkan (Bryman, 2018). Vi har därför under studiens gång gjort kontinuerliga forskningsetiska övervägande för att säkerställa att eventuell skada för någon part undviks. Att intervjua enhetschefer kan ur ett etiskt perspektiv handla om att medarbetare eller brukare är av mer känslig karaktär då de båda målgrupperna kan betraktas befinna sig i en beroendeställning gentemot enhetschefen. Om vi skulle intervjua brukare finns det svårigheter i vem som skulle bedöma dem som kapabla till att delta rent fysiskt och psykiskt, eller om det hade varit mer etiskt att låta dem bestämma själva trots eventuell åldersdemens. Beträffande medarbetarna finns det en risk i att inte få fullt ut ärliga svar, då de också befinner sig i en beroendeställning gentemot sin chef. Det finns risk för repressalier om det uttrycker sig illa om verksamheten eller chefen.

Inför våra intervjuer har vi i mailkontakten med enhetschefer bifogat ett informationsbrev. Genom informationsbrevet tillgodoser vi informationskravet, som enligt Kvale & Brinkman (2014) handlar om att tillgodose respondenterna med information om studiens syfte, vilka villkor som gäller för intervjun, hanteringen av materialet, rätten till

anonymitet, frivilligt deltagande samt rätten till att avbryta. Genom att i informationsbrevet belyser att deltagandet är frivilligt tillgodoser vi även samtyckeskravet, vilket är viktigt då undersökningar som utförs med människor i så stor utsträckning som möjligt ska grunda sig i ett samtycke från respondenten (Bryman, 2018). Informationen om frivilligt deltagande och rätten till att avbryta sin medverkan tydliggjordes även för varje respondent innan intervjun påbörjades, liksom rätten att bestämma om det är någon fråga de inte vill besvara. I informationsbrevet informerades vi även om önskan att få spela in intervjun via ljudupptagning, vilket också är något vi stämde av igen med samtliga respondenter innan intervjun började.

Konfidentialitetskrav och nyttjandekrav berör offentlighet och sekretess (Vetenskapsrådet, 2002), som vi tillgodosett genom att informera och garantera respondenterna anonymitet, där faktorer som kan identifiera dem anonymiseras i studien, exempelvis namn och kommundillhörighet. Hantering av material har även skett på ett sådant sätt att ingen utanför vår forskningsstudie har kommit i kontakt med informationen.

Det kan utöver dessa krav vara lämpligt att ta hänsyn till andra råd och rekommendationer (Vetenskapsrådet, 2002), exempelvis att man som intervjuare ser till att det finns ett gott klimat mellan en själv och respondenten (Öberg, 2015). Detta såg vi till att tillgodose genom att visa oss neutrala, intresserade och lyhörda.

4.8 Tillförlitlighet

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen används vanligtvis begreppen validitet och reliabilitet för att mäta tillförlitligheten i en studie (Bryman, 2018). Många kvalitativa forskare har dock diskuterat relevansen i att användande validitet och reliabilitet inom kvalitativ forskning (ibid.). Bryman (2018) presenterar istället alternativa kriterier för att mäta tillförlitligheten i kvalitativa studier, vilka är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera. Det är även dessa termer vi har valt att använda oss av för att mäta tillförlitligheten i vår studie.

4.8.1 Trovärdighet

För att säkerställa trovärdigheten i sin studie bör man som forskare säkerställa att forskningen utförts på ett korrekt sätt i enlighet med de regler som finns (Bryman, 2018). Att säkerställa trovärdigheten handlar vidare om att ge delaktiga personer i studien möjligheten att ta del av de resultat man fått fram, för att de ska kunna bekräfta eller påpeka forskarens uppfattning (ibid.). Vi har i vår studie varit öppna för att låta respondenterna ta del av sina uttalanden

igenom transkriberingen. Detta är däremot inte något vi aktivt har skickat ut till var och en, utan snarare inväntat ifall sådant önskemål finns. Detta kan således ha en viss påverkan gällande trovärdigheten i vår studie. Vi har dock efter intervjuerna påpekat att den färdiga studien kommer vara tillgänglig för dem att ta del av om sådant önskemål finns.

4.8.2 Överförbarhet

Ett annat begrepp som påverkar tillförlitligheten inom kvalitativ forskning är överförbarhet (Bryman, 2018). Då Bryman (ibid) menar att ett kvalitativt metodval syftar till att undersöka något på djupet snarare än bredden, är överförbarheten i vår studie till en viss del begränsad. De svar vi fått in från våra respondenter kan vara varierande beroende på kontexten, och det går därför inte att garantera att om en likadan studie gjorts igen, innebär att den kommer generera samma svar. Däremot kan man som forskare med ett kvalitativt metodval arbeta för att eftersträva överförbarheten genom att samla in så täta beskrivningar som möjligt av fenomenet (Bryman, 2018), vilket vi gjort genomgående i vårt metodavsnitt.

4.8.3 Pålitlighet

För att främja pålitligheten i vår studie har vi haft ett granskande och kritiskt synsätt inför studien. Vi har på ett fullständigt och noggrant sätt redogjort för alla faser av vår forskningsprocess (Bryman, 2018). Vi har även låtit en utomstående part, i form av vår handledare, granska och kommentera vår studie och redogörelse av denna för att få ytterligare ett synsätt på detta.

4.8.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Att kunna styrka och konfirmera handlar om att vi som forskare, utifrån att det inte går att nå en helt fullständig objektivitet, har agerat i god tro. Detta innebär att vi som forskare inte medvetet ska ha låtit personliga värderingar påverka studien (Bryman, 2018). Eftersom en av oss har haft sin verksamhetsförlagda praktik tillsammans med en enhetschef och därmed också har fått en viss förförståelse kring vårt fenomen, har detta kriterium varit särskilt viktig för att tillförlitligheten i vår studie inte ska påverkas. Vi har därför under hela studiens gång haft en öppen dialog gentemot varandra där vi arbetat mycket med självreflektion och granskning av varandras arbete. Vi har även varit öppna med denna förförståelse gentemot vår handledare som ett sätt att få ytterligare verktyg till självreflektion och kritiskt granskande mot det egna arbetet.

5. Resultat och analys

Analysen delas upp i följande teman: organisatoriska förutsättningar, medarbetarnas arbetsmiljö, närvaro, delaktighet och tillit samt kommunikation, vilket också blir till olika rubriker i detta avsnitt. Dessa teman ligger nära varandra men behandlas separat för att skapa en tydligare struktur i analysen.

5.1 Organisatoriska förutsättningar

Respondenter menar att mycket eller delar av deras sätt att leda, samt önskan om att leda, påverkas mycket av organisationen, det vill säga organisationens hierarki och resurser. De uppger att de har många olika ansvarsområden i rollen som chef, såsom budget, bemanning, personal och arbetsmiljö. En del av dessa uppgifter kräver att de genomförs inne på kontoret och en annan del av arbetet förutsätter att man har kunskap om de olika platser där de anställda rör sig. Detta gör att tiden blir knapp.

Nu hinner jag med nästan allt inom mina ansvarsområden men det har nog egentligen varit sedan jag fick mina två biträdande, så det har varit det senaste året jag hunnit det. I början jobbade man bara med att släcka bränder, släcka bränder och släcka bränder. (R1)

Det finns inte tid för att hinna med allt som är tänkt att jag ska göra. Inte på en dag eller på en vecka, jag är inne och rör mig i alla benen. Det är tyvärr en löpande verksamhet där det hamnar väldigt mycket på enhetschefen att själv handskas med i denna kommunen. (R2)

Det som verkar vara avgörande för ifall chefen hinner med alla sina ansvarsområden är vilka resurser de har, bland annat i hur många personer de är som delar på de olika ansvarsområdena. R1 som har två biträdande enhetschefer uppger att hen har tid för allting, vilket även R4 med två samordnade som chefsstöd uppgav. R2 hade en samordnare, vilket R7 också hade, och de båda upplevde att arbetsuppgifter som bör ligga på en samordnare istället hamnar hos dem, just eftersom samordnaren redan har fullt upp. Både R2 och R7 menar att detta påverkar deras arbete då de behöver prioritera bort saker som inte är lika akut. De administrativa arbetsuppgifter tar mycket tid från andra områden som till exempel att kunna arbeta med värdegrundsövningar med personalgruppen. Wajdi (2017) lyfter skillnaderna mellan chefskap och ledarskap, där chefskap syftar till arbete med struktur och system, och ledarskap till arbete med kommunikation och motivation. Det som framgår här är att båda roller går in i varandra, där enhetscheferna blir både chefer och ledare. Att kunna inta båda

dessa roller kan betraktas som nödvändigt för denna typ av arbete. De organisatoriska förutsättningarna kräver mer chefstypiska arbetsuppgifterna än ledartypiska, vilket innebär ett extra hårt arbete för att kunna få balans i ledarskapet och chefsskapet, och därmed bär enhetschefernas mycket på sina axlar. Lindgren (2012) menar att enhetschefer ofta hamnar i kläm mellan olika intressen från individ-, grupp- och organisationsnivå. Detta går i linje med vad flera av respondenterna uppgav.

Man är mer mellan som ett pålägg, man har personalen som vill en sak och sen har man en chef över sig som vill en annan sak. Har man inte en bra chef över sig som har förståelse som ger stöd då är det svårt att genomföra vissa saker. De förväntar sig att man ska leverera, men vi förväntar oss stöd uppifrån också. (R3)

R4 menar att kraven på att använda så lite resurser som möjligt samtidigt som hen ska arbeta för att främja arbetstillfredsställelsen bland personalen ibland känns som mission impossible. Detta då hen ibland måste genomföra åtgärder som hen vet kommer göra personalen under henne missnöjda, men kraven uppifrån är mer påtryckande. De organisatoriska förutsättningar lämnar mycket litet handlingsutrymme för enhetscheferna.

5.2 Medarbetarnas arbetsmiljö

Äldreomsorgens medarbetare och deras arbetsmiljö är något som står i fokus när man diskuterar varför äldreomsorgen har svårigheter att rekrytera och behålla personal. Detta gäller både den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Beträffande den fysiska arbetsmiljön, lyfter George et al. (2016) att omsorgsarbetare ser sitt arbetet som fysiskt dränerande då det bland annat innebär mycket lyft. Enhetscheferna beskriver att arbetet kan vara fysiskt ansträngande, men inte i nivå med dränerande som att de får arbetsskador. R2 förklarar att det inom de senaste åren har kommit många hjälpmedel som ska slita mindre på personalens kroppar, exempelvis liftar och elcyklar. Dessutom lyfter R1 och R6 hur det uppmuntrar sina medarbetare till att nyttja sitt friskvårdsbidrag till massage eller gymkort för att främja den fysiska hälsan. Ansvar för att förebygga fysiska sjukdomar ligger alltså till stor del på individen och inte på organisationen.

Sedan 2020 har Covid-19 lett till ökad korttidsfrånvaro på alla enheter inom äldreomsorg. Förutom covid-relaterad sjukfrånvaro, uppger ingen respondent att fysiska ohälsan ligger till grund för de stora delarna av korttidssjukfrånvaro. Däremot lyfter både R4

och R6 att de har en del problem med långtidssjukskrivning och de menar att det handlar om äldre undersköterskor som arbetat länge innan bättre hjälpmedel utvecklats, vilket orsakat slitage på kroppen.

Sämre organisatoriska förutsättningar kan försvåra möjligheten att leda för att skapa en bra arbetsmiljö för medarbetarna. R5 beskriver en bristande förståelse från högre ledning gällande hur mycket personal som behövs i relation till arbetsuppgifter.

Problemen är ofta att då är det en oförståelse för verksamheten från högre ledning. Alltså ekonomiskt, bemanning, hur mycket behöver man. Jag har en samordnare som planerar, men hade behövt två. Det är en utmaningen är att få förståelse för att man måste ha rätt bemanning. (R5)

Denna problematik är något som lyfts även som en påverkande faktor till varför omsorgspersonal kan känna att de tillslut inte vill stanna kvar inom yrket (Cheloni & Tinker, 2019). R7 lyfter att missnöje som framförs av personalen till viss del handlar om just stress kopplat till underbemanning och att andra närliggande kommuner som har bättre förutsättningar kan locka personalen att söka sig till andra kommuner. En sådan kommun arbetar R1 och R6 inom.

Vi har ju bemannat så vi ligger lite över nästan alltid för att det inte ska bli akut akut. [...] Vi jobbar jättemycket med att man ska känna att man har stabilitet när man kommer till sitt arbete. Jag ska veta att jag inte ska jobba för två, utan jag ska jobba för mig själv, och så är det oftast. (R1)

R1 menar att denna trygghet kom till efter en omorganisation som genomfördes i kommunen, och att personalsituationen varit stabil sedan dess, både gällande lång- och kort tids sjukskrivning samt personalomsättning.

Tidspressen påverkar arbetsmiljön och konsekvenserna av detta bidrar till stor stress, framförallt för undersköterskorna inom hemtjänst. Det framkommer att personalen ofta uttrycker en stress över att schemat för insatser är väldigt kompakt, där tiden för att kunna ta sig mellan brukare samt för oförutsägbara händelse är knapp.

Jag vill inte jobba med optimeringen, resursoptimeringen som vi gör nu [...] att det bara får lov att ta 2 min genom den dörren till den dörren. Jag ser att ingen blir mer frisk av det, ingen vill ha det så,

ingen tycker det är bra. INGEN tycker att det är okej men ändå är det det vi ska jobba med för vi har en bild av att vi inte kommer klara äldreomsorgen på ett annat sätt (R2)

Tidspress nämns som en del av det som kallas resursoptimering, dit även besparing av material och personal ingår. Samtliga enhetschefer förutom R3 menar att stress oftast beror på krav på resursoptimering. Respondenter menar att detta är problematiskt eftersom tidspressen skapar arbetsrelaterad stress, som är en av huvudledningarna till korttidsfrånvaron. Detta belyser även Foá et al., (2020) som i sin studie funnit att arbetsrelaterad stress kan ha en negativ påverkan på medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa. R3 å andra sidan uttrycker att stressen nödvändigtvis inte beror på att det faktiskt är för kompakt i schemat, utan att det istället är något som skapas av omvårdnadspersonalen själva.

Följer man biståndet och genomförandeplanen, då brukar man inte ha större problem att hinna med, men när man inte följer detta sitter de plötsligt där stressade med massa andra arbetsuppgifter för de tycker om dem och gärna vill ge dem lite extra. Då får jag säga till dem att de inte är biståndshandläggare. (R3)

Problematiken som lyfts i R3s citat är att medarbetarna ibland stannar längre tid hos brukaren än den utsatta tiden, just av anledningen att de vill bidra med något extra, och att tidspressen kan handla om detta snarare än för kompakta scheman. Något liknande har beskrivits i Cheloni & Tinker's (2019) studie, som menar att personalens motivationsfaktor ofta ligger i att kunna bygga en relation med brukarna, vilket får dem att vilja stanna kvar i yrket. Att inte ha tillräckligt med tid för detta, menar Cheloni & Tinker (2019) kan skapa en känslan av att vara otillräcklig i relation till brukare samt en minskad arbetstillfredsställelse (se Wreder, 2005). R3 hanterar detta genom att arbeta med att skapa en förståelse hos personalgruppen att budget och IBIC (individens behov i centrum) är det som ska styra insatserna. Hen betonar att omsorgspersonalen inte kan fatta dessa beslut på eget bevåg, men att hen däremot låter dem vara delaktiga i skapandet av genomförandeplanen. På så sätt uttrycker R3 att det kan skapas en acceptans hos medarbetarna kring att de faktiskt gör tillräckligt. Inom det transformativa ledarskapet kan ledare arbeta med en påverkansprocess, vilket handlar om hur ledaren genom fyra beteenden kan påverka medarbetare. Detta kan göras genom inflytande, motivation, stimulans och hänsynstagande. (Northouse, 2016; Packard, 2021). R3 arbetar med att utmana deras värderingar om vad som ska styra tidsramen för besöken, samtidigt som hen uppmuntrar och välkomnar lösningar och ideér som rör organisatoriska frågor, vilket liknar

beteenden i denna påverkansprocess. Det kan även relateras till det transformativa ledarskapet utifrån de negativa aspekterna som i att det kan användas på ett manipulativt sätt för att påverka engagemanget, lojaliteten och synen på olika arbetsuppgifter till ledarens fördel (Yukl, 2019).

Till skillnad från R3 som arbetar med att skapa förståelse berättar R2 att hen arbetar mycket med att försöka påverka organisationen uppifrån. Hen menar att det inte räcker med att tiga och skylla på att "jag kan inte göra mer än så här, jag är bara enhetschef":

Jag vill egentligen inte jobba med tider överhuvud taget hos brukarna. Omsorgen ska få lov att kosta och ta sin tid. [...] När man kommer hem från jobbet ska man inte alltid gå hem och har dåligt samvete för att man inte hann med, det blir inte psykologiskt tryggt. (R2)

R6 arbetar med något som kan betraktas som ett slags mellanting, då hen fortfarande betonar att ekonomin ska balanseras, men att arbeta utifrån kontaktmannaskap kan främja relationsskapandet mellan personal och brukare, eftersom samma personal går till samma brukare. Åtgärderna som respondenterna gör i denna fråga kan betraktas som en form av motstånd i form av att de vill göra ett bra arbete men deras organisatoriska förutsättningar för detta är begränsade. Enhetscheferna har begränsat med verktyg att röra sig med vilket gör att de kan känna sig låsta i sitt handlingsutrymme.

5.3 Närvaro

Respondenterna menar att det är viktigt att som chef inom äldreomsorg vara närvarande, exempelvis genom att möta personalen dagligen och ha kontinuerliga samtal samt uppföljningar.

5.3.1 Chefernas arbete med närvaro

Enhetscheferna uppger att de är på arbetsplatsen tidigt på morgonen för att träffa sina arbetsgrupper innan de påbörjar sitt arbete ute i verksamheten:

För mig är det viktigt och jag ser ett värde i att vara här tidigt på morgonen vid kl 7 för att möta dem innan de går, för då om det skulle vara någonting så kan jag fånga det direkt istället för att det ska vänta en hel dag. Så det tycker jag funkar för mig - att vara här tidigt. (R6)

Respondenterna säger att detta är det tillfälle där de har möjlighet att träffa alla i

arbetsgruppen (förutom nattpersonal) och därmed även kan kontrollera ifall det finns några fråge- eller utropstecken. Om sådant skulle finnas lyfter R6, R2 och R3 att det är både lättare och bättre att hantera sådant innan personalen börjar genomföra sina arbetsuppgifter. Genom att vara på arbetsplatsen tidigt i syfte att hinna träffa medarbetarna, visar enhetscheferna att de har ett intresse i att integrera med dem. Detta snarare än en ledare med Laissez faire-stil som istället är en ledarskapsstil där ledaren har minsta möjliga kontakt med sina anställda och låter de handskas med saker själva (Northouse, 2016).

Vidare lyfter R4, R5 och R7 svårigheten med att träffa personalen när de arbetar ute i verksamhet medan de själva sitter på kontoret:

Jag försöker vara en närvarande chef, det tror jag gynnar alla, både medarbetarna och mig själv. De behöver träffa sin chef och jag behöver träffa dem för att liksom känna pulsen och så. Men det är ju såklart ett pussel att få ihop att kunna träffa dem när vi inte arbetar på samma plats. (R7)

I sin studie lyfter Antonakis & Atwater (2002) att fysiskt avstånd kan försvåra interaktionen mellan chef och medarbetare eftersom det kan begränsa möjligheten till vardagskontakt, avläsa kroppsspråk och upprätthålla kontakt. Det krävs därför att chefen upprätthåller kontakten på något annat sätt. Respondenterna uppger att de använder andra kommunikationskällor för att kunna nå ut och samtala med sina medarbetare. R4 berättar att medarbetarna själva tar mycket initiativ till andra kommunikationskanaler, såsom telefonsamtal och mail, och R6 uppger att det hen säger på arbetsplatsen ofta även skrivs ut på den gemensamma plattformen för att säkerställa att informationen når alla. Till skillnad från detta belyser R2 däremot att antalet plattformar har blivit så pass många att det kan försvåra kommunikationen till viss del, då hen menar att det är enkelt att glömma bort att svara på någon kanal.

Respondenter betonar även betydelsen av att träffa medarbetarna i det dagliga arbetet, och som enhetschef ska man försöka avsätta tid för att hinna göra detta.

Sen är jag alltid här på plats, försöker gå och ta en kopp kaffe när de har rast, träffa dem lite kanske vid lunch, snackar lite med dem när de kommer in på kortare pauser, jag försöker arbeta mycket på det viset. (R5)

Respondenterna menar att de använder detta arbetssätt med tanken om att det kan bidra till att de blir mer synliga och “mänskliga” för medarbetarna. Detta arbetssätt kan skapa en känsla av att chefen arbetar nära verksamheten, vilket enligt Backman et al., (2017) värderas högt av medarbetare. R2 menar att det främst är i detta dagliga mötet med medarbetarna som hen bygger upp en relation eftersom stämningen inte är lika laddad som på ett formellt möte. I det transformativa ledarskapet arbetar ledaren med att skapa ett starkt band till den enskilde medarbetaren (Packard, 2021), liksom R2 gör genom att möta medarbetarna även i det dagliga och inte bara enbart på möten .

Ett annat sätt som enhetscheferna arbetar med närvaro är att ha sin kontorsdörr öppen för medarbetarna. R2, R4, R6 och R7 ser detta som en betydande faktor gällande vilka signaler som skickas ut till medarbetarna. R7 menar att en öppen dörr kan ses som en inbjudan för samtal:

För mig är det viktigt att ha dörren öppen, och att mina medarbetare ska veta att den är det. Det är viktigt att personalen ska känna av att jag är tillgänglig för dem så att de ska våga komma våga ha dialog” (R7)

I motsats till detta menar R4 att en öppen dörr i denna typ av verksamhet inte är möjligt. Detta då “knackandet på dörren” blir ett störningsmoment i de andra arbetsuppgifterna, exempelvis att svara på mail eller förbereda material inför möte. Här går det att återigen se hur de typiska administrativa chefsuppgifter tar tid från ledarskapsfokuserade uppgifter såsom kommunikation. Detta går emot arbetet om att främja närvaro på arbetsplatsen.

5.3.2 Betydelsen av närvaro

Flera av enhetscheferna värderar att utföra sitt arbete på plats och menar på att man inom denna verksamhet behövs fysiskt. Att vara närvarande skapar enligt enhetscheferna förutsättningar för att bland annat hindra konflikter i tid och ge feedback till sina medarbetare. R2 ser en närvarande chef som främjande genom följande citat:

Att vara fysiskt närvarande är ju en förutsättning för mig att kunna leda. Jag tror inte ett dugg på att ledaren ska jobba hemifrån, vi behöver, precis som att medarbetarna går till jobbet behöver de se att jag går hit. Men främst för att handleda i det dagliga. (R2)

R4 menar att närvaro är viktigt för att kunna visa sig fysisk tillgänglig i verksamheten. Inom det transformativa ledarskapet lyfter Arnold (2017) betydelsen att vägleda, precis som R4 menar på att hen vill vara där för att handleda sin personalgrupp. Detta är även ett sätt att främja medarbetarnas arbetstillfredsställelse (ibid.). Inom det transformativa ledarskapet fungerar ledaren som en förebild för sina medarbetare vilka därmed kan efterlikna sin ledare (Northouse, 2016). R2 menar att hen som ledare vill föregå med gott exempel och vara på arbetsplatsen då det även kan vägleda medarbetarna att följa samma spår, framför allt i ett yrke där medarbetarna inte har möjlighet att arbeta på distans och icke-närvaro för dem betyder att de inte kommer att arbeta.

Å andra sidan nämner R6 att tillgänglighet är subjektivt, att det är individuellt hur pass närvarande man som chef behöver vara. Hen menar på att vissa klarar sig bra, eller till och med vill vara utan chefens närvaro då de känner att de klarar sig själva. R6 är alltså närvarande för de medarbetarna som hen upplever behöver det, vilket inom transformativa ledarskapet innebär att hen se till medarbetarnas individuella behov och agerar därefter (Northouse, 2016; Packard, 2021).

R1 menar på att det ibland kan vara svårt att hinna med att vara närvarande då andra delar inom verksamheten tar upp tid, dock menar hen på att känslan av närvaro kan byggas upp under tid.

Periodvis räcker tiden inte till, jag tror det handlar om att man måste vara en närvarande chef i den mån man kan vid tillfällen som ges. Jag har lärt känna dem, de har lärt känna mig. Man landar i varandra och de vet vad jag tänker i vissa frågor. Även om jag har mindre tid vissa perioder så löper det på ändå, inget förtroende blir rubbat (R1)

Tidigare forskning visar på att en förtroendefull relation påverkar upplevelsen om en hälsosam arbetsmiljö (Strömberg & Vidman, 2020). R1 menar på att närvaron inte alltid kräver direkt närvaro. Under två års tid som chef för verksamheten har hen byggt upp en betydelsefull relation med sina medarbetare där de förstår varandra vilket gör att en icke-närvarande dag eller vecka inte blir påtaglig. Förtroende bidrar i sin tur till en viktig samhörighet som i sin tur visar på meningsfullhet och arbetstillfredsställelse för medarbetarna (Hultberg et al., 2017).

5.4 Delaktighet och tillit

Delaktighet och tillit arbetar alla enhetscheferna med på många olika sätt för att stärka den enskilda och samhörigheten i verksamheten. Delaktighet syftar till möjligheten för medarbetarna att vara och medverka i olika situationer och tillit syftar till i vilken grad cheferna känner samt visar förtroende för sina medarbetare.

5.4.1 Delaktighet

En del nämner också att det är svårt att göra medarbetarna delaktiga i alla frågor, och menar att medarbetarna ibland behöver ha ett "tugga & svälj-perspektiv":

Vissa saker som medarbetarna varit delaktiga att rösta för får vi som verksamhet inte igenom. Då är det viktigt att mina anställda förstår att det inte bara är att säga att vi ska ha det utan att det är en lång procedur för att få igenom. Jag är öppen, vad jag kan göra och inte göra. Jag kan inte gå till kommunhuset och skrika. (R5)

R5 menar likt de andra enhetscheferna på att vissa förslag eller önskemål inte går att få igenom på högre instans vilket kan framkalla missnöje hos personalen. Vid tillfällen där de inte kan vara delaktiga i exempelvis beslutsfattandet inom verksamheten lyfter respondenter att det i så fall är viktigt som enhetschef att försöka förklara hur processen för ett beslut ser ut. En del beslut tas av högre instanser där medarbetarna inte kan vara delaktiga. R2 uttrycker att det är betydelsefullt om medarbetarna har en förståelse för varför något inte går att genomföra och att detta kan minska irritation de gånger

Flera respondenter menar likt R5 på att vissa förslag på åtgärder eller önskemål inte går att få igenom på högre instans, vilket kan framkalla missnöje. Vid tillfällen där de inte kan vara delaktiga i exempelvis beslutsfattandet inom verksamheten nämner flertal respondenter att det i så fall är viktigt som chef att förklara processen. Även R2 uttrycker att det är betydelsefullt om medarbetarna har en förståelse för varför något inte går att genomföra. R2 och R5 är transparenta med sitt varför och genom att de förklarar processen till beslut kan de stärka känslan hos medarbetare att känna begriplighet inför situationen. Detta kan göra att de inte blir lika upprörda över att ett beslut inte går deras väg (Winroth, 2016; Antonovsky, 2005). Om medarbetarna önskar fler elcyklar men att detta inte går att genomföra kan enhetscheferna förklara att de gjort ett försök men att budgeten för närvarande inte räcker till. Vidare kan de förklara vem som har ansvar för budgeten och hur pengar kommer in i

verksamheten. Begripligheten upptar enligt Winroth (2016) en grundläggande komponent i att känna KASAM men enhetscheferna kan ha svårt att leva upp till begripligheten som de måste förmedla. Det tar lång tid innan medarbetarna förstår hur verksamheten fungerar utifrån flera olika aspekter och på vägen krävs tydlighet och kommunikation från enhetscheferna.

Respondenterna upplever att behovet av delaktighet framför allt ligger på att kunna vara med och påverka sitt eget schema. R6 har i sin verksamhet på medarbetarnas önskan infört fasta möten mellan medarbetare och samordnare för att de ska kunna vara med och påverka. Detta arbetssätt liknar även hur R5 arbetar och hen menar på att “[...] *det är de som kan området, då ska de självklart vara delaktiga i grundplaneringen*”. R6 menar att dessa möten även skapar en förståelse för varandra då man inser att det är fler än en själv som vill jobba vissa tider.

R2 exemplifierar andra sätt för att göra medarbetarna involverade:

Jag kan inte ta över alla besluten, jag kan tydliggöra ramen, men jag måste inte fylla den. Så jobbar jag mycket. Ibland får de rösta. Ibland väljer också de ramen så jag plockar ut bitarna som är värdefulla. De kan lista upp tusen saker och jag väljer tre att jobba med. (R2)

Utifrån hur R2 beskriver att hen arbetar med att göra sina medarbetare delaktiga, kan detta tolkas som att hen arbetar med intellektuell stimulans som lyfts som ett beteende inom det transformativa ledarskapet. Detta innebär att ledaren både uppmuntrar och ger medarbetarna möjlighet att tänka innovativt och föreslå idéer beträffande organisatoriska frågor (Northouse, 2016; Packard 2021). R2 beskriver ovan hur hen i grund och botten är den som fattar beslut men att medarbetarna på olika sätt får vara med i beslutsprocessen, vilket kan inträffa vid utvecklingsdagar eller arbetsplatsträffar. R2 uppmuntrar medarbetarna till att tänka kreativt genom att de ibland själva får ta initiativ till att etablera grundidén som hen senare kan utveckla, eller tvärtom. Att göra medarbetarna delaktiga kan även ses som ett sätt för enhetschefen att främja ses genom begreppet empowerment eftersom medarbetarna får möjlighet att påverka sin egen situation på arbetsplatsen (Thylefors, 2016). Att få vara delaktig innebär nödvändigtvis inte alltid att medarbetaren får mer makt över sin situation, däremot lyfts delaktighet som en viktig del inom empowerment (ibid.). Donoghue & Castle

(2009) lyfter i sin studie att medarbetare upplever att ledare som arbetar med delaktighet bidrar till att främja välbefinnande på arbetsplatsen.

Flertal respondenter lyfter att de arbetar i en verksamhet där de utför ledarskap på avstånd på grund av hur vi tidigare nämnt att verksamheten är uppbyggd. När det finns denna distans mellan enhetschefer och medarbetare kan förmågan att lyssna in vara en faktor till att medarbetarna ska känna välbefinnande (Poulsen & Ipsen, 2017). Förutom hur R2 och R6 arbetar med delaktighet beskriver R3 att delaktigheten just hör ihop med att vara en lyssnande chef för att medarbetarna ska må bra och förklarar att hon gör det genom att försöka mötas på halva vägen “[...] okej du vill ha igenom det och det och det. Det och det går inte men vi kan göra det och det. Då känner man att de vunnit halva kriget och jag har hört vad de sagt”.

5.4.2 Tillit

Att visa delaktighet tolkar vi också som att det har att göra med någon form av tillit, att man visar tro på att medarbetarna har förmåga att komma med bra idéer för verksamheten. Respondenterna menar på att dem har hög tillit till sina medarbetare.

Jag litar på att man gör ett gott jobb och gör det bästa man kan, iallafall tills motsatsen är bevisad och isåfall får jag hantera det, men jag har väldigt hög tillit till mina medarbetare, det är jag tydlig med. Om något inte har hänt så skulle jag aldrig gå in och ifrågasätta något beslut. (R6)

R6 visar sin tillit genom att låta undersköterskorna kontrollera situationen kring brukarna på egen hand och att hen känner tillit till den dagen det visar sig att man inte fullgjort sitt arbete. R6 intar en mer passiv roll till medarbetarens utförda arbete. Ett “ömsesidigt utbyte” upprätthålls i form av förtroende så länge medarbetaren gör ett gott jobb, utifrån att se det ur detta perspektivet kan man associera beteendet till det transaktionella ledarskapet (Thylefors, 2016). Å andra sidan kan man se det utifrån ett transformativt perspektiv där Northouse (2016) och Packard (2021) beskriver att ledaren kan använda sig av ett beteende kallat *inspirerande motivation* som syftar till att tydligt kommunicera sina förväntningar och genom motivation få dem till att engagera sig för att bli en del av den gemensamma visionen. I citatet ovan kan det tolkas som att R6 är tydlig med sina förväntningar och vision om att ta ansvar för att göra ett gott arbete, och med det visade förtroendet för medarbetarna kan hen motivera dem till att själva uppnå samma vision. Genom att R6 arbetar med att medarbetarna ska få en känsla av att hen känner förtroende för att de utför sitt arbete, utan att hen

kontrollerar detta, kan det enligt studier leda till att medarbetarna känner välbefinnande på arbetsplatsen (Backman et al., 2017; Wallo & Lundqvist, 2020)

Många av enhetscheferna pekar på att det inte är dem själva som har kunskapen för att utföra undersköterskornas arbete, och besitter således inte den expertis om omsorgsarbetet bättre än sina medarbetare.

De måste äga omsorgsfrågorna, jag känner inte brukarna, jag kan handleda när det är svårt men när det gäller hur något ska göras är det deras arbetsuppgifter vi pratar om, de ska inte göra mina heller.

(R2)

R2 visar tillit genom att inte försöka blanda sig i omsorgsfrågor som undersköterskorna kan bättre än henne själv. Vidare tar de intervjuade upp vikten av att medarbetarna ska få lov att prova och testa nya saker och komma med idéer inom just omsorgen. R6 menar på att hen sällan säger nej till något de vill testa, även om hen inte alltid tycker att det är en jättebra idé. Detta går i linje med det transformativa ledarskapet där ledaren kan påverka sin medarbetare genom ett beteende som främjar intellektuell stimulans (Northouse, 2016; Packard; 2021). R6 uppmuntrar medarbetarna till att tänka kreativt genom att de först själva får testa något de kommit med idéer på. Genom att visa tillit menar både R2 och R6 på att det främjar att medarbetarna kan leda sig själva när det uppstår problem och att det är viktigt som ledare att genom tillit ge dessa möjligheter.

Jag värdesätter att man kan leda sig själv i sitt jobb, jag tror också att de kan göra mer än att "bara" gå till brukaren på rutin. Om något händer ska de inte alltid behöva ringa in till oss om hjälp, utan att de tänker utanför boxen lite grann. Och att de lyfter blicken - 'Vad kan jag göra för att brukarna ska få det bra hemma? Eller att jag i min profession kan ännu mer?' (R6)

Blanchard et al., (1990) menar att en chef stärker empowerment hos medarbetare genom att använda och nyttja deras kunskap samt erfarenheter inom yrket. Citaten av både R2 och R6 visar att de båda enhetscheferna förlitar sig på sina medarbetares kompetens beträffande omsorgen av brukarna, och menar att medarbetarna är de som är specialisterna. Thylefors (2016) menar att det transformativa ledarskapet är förknippat med empowerment eftersom de båda innehåller en syn på medarbetare som tillgångar som bör främjas, uppmärksammas och användas. Inom det transformativa ledarskapet arbetar ledaren med att försöka motivera sina

medarbetare till att optimera sin prestation och göra mer än vad som i grunden förväntades att göra (Packard, 2021). Genom att uppmuntra sina medarbetare till att agera mer självledande och använda sig av samt förlita sig på sin kunskap inom yrket menar R6 att detta kan resultera i att undersköterskorna gör mer än vad de förväntas göra i sitt arbete.

5.5 Kommunikation

Samtliga respondenter belyser att kommunikationen är betydelsefull för att verksamheten ska flyta på och för att medarbetarna ska må bra. Kommunikationen med medarbetarna sker önskvärt via "face 2 face" som både R1 och R3 påpekar. Som tidigare nämnt försvåras detta då ledaren och medarbetaren främst arbetar på olika ställen, och den fysiska kommunikationen kompletteras därmed med mail, telefon, veckobrev och andra kanaler.

5.5.1 Feedback

Utifrån intervjuerna kan vi se att ge feedback är högt associerat till att kommunicera. Fem av sju respondenter önskar att de vore bättre på/haft större möjlighet att ge mer feedback men alla menar på att det är viktigt att arbeta med det för att de upplever att medarbetarna känner sig sedda och uppskattade. R4 lyfter svårigheter med att ge feedback:

Den omedelbara återkopplingen får man främst genom sina kollegor som har sett det och bekräftat vad de såg. Tyvärr blir det i så fall i efterhand de får det av mig 'jag hörde att du gjorde ett så bra jobb där' och ibland får det bli beröm kollektivt om de gjort det bra tillsammans. Jag hade velat kunna berömma mer. (R4)

Att kontinuerligt bli bekräftad genom feedback värderas som en av faktorerna till en hälsosam arbetsmiljö för medarbetarna (Strömberg och Vidman, 2020). Vidare kan positiv feedback få medarbetaren att känna att de gör ett betydelsefullt arbete, vilket är grundläggande för att känna meningsfullhet (Hultberg et al., 2021). Om chefen själv inte har möjlighet att ge denna feedback kan det därför anses viktigt uppmuntra till feedback på andra håll. Trots att det inom verksamheten finns svårigheter att ge denna feedback är det ändå ett tankesätt som R4 och de andra enhetscheferna uppger att de har. De menar på att det är viktigt och att de på olika sätt försöker kompensera feedback och vägleder medarbetarna till att själva ansvara för den. R5 nämner exempelvis att hen på arbetsplatsträffar kommunicerar sina förväntningar till medarbetarna gällande att ta ansvar för att både ge och ta emot

feedback sinsemellan. Inom det transformativa ledarskapet lyfter Northouse (2016) och Packard (2021) *inspirerande motivation* som ett beteende för att få medarbetare att ta sig an samma visioner, förväntningar och målbilder som chefen förmedlar. R5 menar att hen försöker få sina medarbetare att ta till sig av detta arbetssätt genom att belysa att alla är i behov av positiv såväl som konstruktiv feedback, och att alla behöver bidra med att vara delaktiga i detta för att det ska fungera då all feedback inte enbart kan komma från chefen själv. Hen belyser alltså att alla har en central roll i arbetet med feedback, vilket kan skapa och förstärka känslan av laganda i personalgruppen, då de alla har en gemensam vision att sträva efter (Northouse, 2016; Packard, 2021).

5.5.2 Konflikthantering

Kommunikationen lyfts även som nödvändig för att hantera konflikter på arbetsplatsen. Enhetscheferna berättar att konflikter mellan medarbetarna ofta förekommer i verksamheten. Både R1, R3 och R7 uttrycker att de hanterar en konflikt genom att ta tag i det direkt och samtliga menar på att det är viktigt att försöka lyssna in alla inblandade parter. Enligt tidigare forskning bör en ledare ha förmåga att kunna hantera konflikter då det ger utdelning på känslan för välbefinnande hos de anställda (Backman et al., 2017). R1 uppfattar att förmågan att som chef kunna hantera konflikter gör att de anställda känner en trygghet på arbetsplatsen. Respondenterna lyfter att de försöker jobba mycket med att personalen ska hitta ett bra sätt att kommunicera med varandra.

Jag brukar coacha och säga 'ska du prova ta det själv först', då får man ge lite redskap för att närma sig den andra. Funkar inte det får man prata med dem tillsammans. Jag försöker fostra dem till det.

Blir det för komplicerat då är jag mer som ett stöd. (R4)

Som R4 beskriver ovan, uppmuntrar hen till att medarbetarna ska agera själva i att hantera konflikten, parallellt med att chefen stöttar och vägleder. Detta kan tolkas som ett beteende kallat *individuellt hänsynstagande* i det transformativa ledarskapet, där chefen tillhandahåller ett stödjande klimat och fungerar som en stöttande coach istället för att konflikthanteringen helt och hållet ska ligga på chefen (Northouse, 2016; Packard, 2021). R4 uppger att hen agerar olika beroende på vad situationen och personerna i situationen behöver av hen, då vissa medarbetare klarar av att hantera konflikten självmant medan andra behöver mer resurser och stöttning av chefen. Även R5 menar på att hen främst vill att konflikten ska lösa sig självt mellan inblandade personer och att man coachar hur de kan prata med varandra.

Både R4 och R5 belyser att medarbetarna först ska försöka hantera konflikten själva för att undvika känslan av att den ena medarbetaren gått bakom ryggen på den andra. Om detta inte skulle fungera uppger båda att de finns med som ett stöd mellan parterna.

5.5.3 Tydlighet

Vidare inom kommunikation hävdar enhetscheferna att de hela tiden måste vara väldigt tydliga, dels med förväntningar men också med information för att ingenting ska feltolkas.

Alla kan inte förvänta sig att de ska gå på alla utbildningar. Tydlig, väldigt tydlig. Så man inte gör folk besvikna så de inte kommer och säger 'jag får aldrig gå på en utbildning' - nej men om du minns vad vi pratade om... Då är de helt plötsligt okej med det (R3)

Återigen kan man associera denna kommunikation till att medarbetarna behöver en förståelse för *varför* de inte ska gå på en viss utbildning och att det får dem att hantera och acceptera situationen på ett bättre sätt (Winroth, 2016). I detta fall arbetar R3 med tydlighet och kommunikation för att få medarbetarna att förstå vad de måste göra eller uppnå för att få gå på utbildningen och känna sig tillfreds med det.

6. Diskussion

I detta sista kapitel diskuteras undersökningsresultat. Kapitlet inleds med en sammanfattning av resultat i relation till tidigare och aktuell forskning

6.1 Sammanfattning av resultat och analys

Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorg uppfattar personalsituationen och hur de arbetar för att skapa trivsel för personalen på arbetsplatsen. Empirin har samlats in med hjälp av sju kvalitativa intervjuer.

Våra resultat visar att enhetscheferna upplever att det finns en viss problematik beträffande personalsituationen inom kommunal äldreomsorg. Respondenterna beskriver att sjukfrånvaron är ett större problem än personalomsättningen, varav korttidsfrånvaro är mer förekommande än långtids. Anledningarna till sjukfrånvaro såväl som personalomsättning beskriver respondenterna främst ligger i medarbetarnas arbetsmiljö. Faktorer som tidspressat arbetsschema och bristfällig bemanning skapar stress, psykisk ohälsa och missnöje bland

medarbetarna, vilket bidrar till korttidsfrånvaro och personalomsättningen. Det som ligger till grund för långtidsfrånvaro menar respondenterna ligger i fysiska åkommor, främst bland den äldre personalen.

Vidare visar studien att enhetschefernas möjligheter till att förbättra arbetsmiljön styrs mycket av de organisatoriska förutsättningarna. Frågor som rör hur mycket cheferna kan bemanna eller skapa "luft" i schemat begränsas av vad högre ledning anser behövs, vilket innebär ett relativt litet handlingsutrymme för enhetscheferna. I de kommuner där de organisatoriska förutsättningarna är bättre, har enhetschefen mer handlingsutrymme för att kunna främja god arbetsmiljö med exempelvis tillräcklig bemanning, vilket skapar mindre sjukfrånvaro och personalomsättning. Att bemanna tillräckligt är således en typ av åtgärd som enhetscheferna gör för att bibehålla en god personalsituation.

Utöver åtgärder som är direkt kopplade till organisatoriska förutsättningar, visar studien att enhetscheferna använder olika strategier för att skapa arbetstillfredsställelse på andra sätt. Dessa strategier omfattar till största del att vara en närvarande chef, bygga relationer till medarbetarna, kommunicera mycket och tydligt, låta dem vara delaktiga i den mån det går, visa tillit och förtroende, främja empowerment och skapa en känsla av begriplighet och mening med olika arbetsuppgifter och beslut. Deras strategier att leda för att skapa arbetstillfredsställelse kan till viss del betraktas som "plåster på såren" då en stor del ligger utanför deras handlingsutrymme gällande att "såren" skapas från början.

Studien visar att det transformativa ledarskapet genomsyrar de strategier och beteenden som enhetscheferna uppger. Utifrån våra resultat framkommer enbart fåtal tendenser på det transaktionella ledarskapet, exempelvis att ledaren skapar ett utbyte mellan sig själv och medarbetarna i form av visa förtroende mot en bra prestation. Varför resultaten visar detta kan bero på att respondenterna har en medvetenhet och kunskap kring vilken ledarstil de vill framställa i relation till sig själva. Det kan även bero på att synen på ledarskap har förändrats över tid (se avsnitt 3.1) och att det transformativa ledarskapet har en central roll just nu med goda resultat i relation till trivsel på arbetsplatsen, vilket Arnold (2017) belyser i sin studie (se avsnitt 2.3.2).

6.2 I förhållande till kunskapsläget

Olika studier ger en bra förståelse för vad personalen värderar för egenskaper hos ledare för att främja hälsa och arbetstillfredsställelse men även vad som fick dem att känna sig missnöjda med sitt arbete angående den fysiska och psykiska arbetsmiljön. En del av tidigare

studier menar bland annat på att ledare kunde främja arbetstillfredsställelse för medarbetare genom att visa förtroende, ta ansvar för personalsituationen, ge feedback och involvera sina medarbetare i beslut inom verksamheten (Wallo och Lundqvist, 2020; Strömberg och Vidman, 2020). Resultatet av vår studie visar att de enhetschefer vi intervjuat arbetar på ett liknande sätt som vissa studier lyfter att medarbetare värderar högt i syfte att nå hälsa och arbetstillfredsställelse. Detta genom att närvaro, delaktighet, tillit och kommunikation på olika sätt värderas även i enhetschefernas ögon och är något de dagligen arbetar för.

Vår studie tar upp enhetschefernas perspektiv, som utifrån empirin visade sig ligga nära vad som är ett önskvärt beteende hos många medarbetare. Detta gör att bilden blir mer komplett - vad medarbetare uppskattar och hur enhetschefer, avgränsat till äldreomsorgen, arbetar. Enligt våra resultat genomsyrar enhetschefernas strategier och beteenden det transformativa ledarskapet vilket också Arnold (2017) och Wallo och Lundqvist (2020) menar på sticker ut som en av de ledarskapsformer som ger ett samband med arbetstillfredsställelse.

6.3 Förslag på vidare forskning

Nya och vidare studier inom området skulle kunna fokusera enbart på enhetschefernas handlingsutrymme och studera de organisatoriska förutsättningar som möjliggör eller begränsar deras möjligheter att ta hänsyn till personalens behov. Det hade varit berikande att intervjua enhetscheferna om deras egen arbetsituation. Hur är deras arbetsmiljö- och arbetsvillkor? Vad behöver de för stöd för att må bra och trivas på arbetsplatsen? De besitter en speciell roll där budgeten blir stramare samtidigt som de ställs som ansvariga för en att främja en god arbetsmiljö, leverera bästa kvalitet till brukarna med mera. Om inte enhetscheferna känner arbetstillfredsställelse finns det såklart risk för att det även speglar medarbetarna, och slutligen omsorgskvalitén. Det hade vidare varit intressant att rikta blicken ännu högre upp både i och utanför organisationen - varför ser förutsättningarna ut som de gör?

7. Referenser

- Alvesson, M. & Sveningsson, S (2012) Ledarskap - hjältemyter och inflytandeprocesser I: Alvesson, M & Sveningsson, S (red.). *Organisationer, ledning och processer*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur AB.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002) Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(5): ss. 673–704.
- Antonovsky, A. (2005) *Hälsans mysterium*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Antonsson, H. (2013). *Chefers arbete i äldreomsorgen – att hantera den svårhanterliga omvärlden*. Diss. Linköping: Linköpings universitet.
- Arnold, K.A. (2017), “Transformational leadership and employee psychological well-being: a review and directions for future research”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22 No. 3, ss. 381-393.
- Backman, A., Sjögren, A., Lindqvist, M., Lövenheim, H., & Edvardsson, D. (2017) Characteristics of highly rated leadership in nursing homes using item response theory. *Journal of Adv Nurs*, 2017(73), ss. 2903–2913.
- Barid Nizarudin Wajdi. (2017). The Differences between Management and Leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1).
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (1999) *3 nycklar till empowerment*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cheloni, S., Tinker, A. (2019) ‘Working with older people with dementia: motivations and demotivations among health carers’, *Working with Older People*, 23(3), ss. 117–126.

Decker, F. H., Harris-Kojetin, L. D., & Bercovitz, A. (2009). Intrinsic Job Satisfaction, Overall Satisfaction, and Intention to Leave the Job among Nursing Assistants in Nursing Homes. *Gerontologist*, 49(5), ss. 596–610.

Donoghue C, & Castle NG. (2009). Leadership styles of nursing home administrators and their association with staff turnover. *Gerontologist*, 49(2), 166–174.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Göran Ahrne (2015) Intervjuer. I: Göran Ahrne & Peter Svensson (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Foà, C., Guarnieri, M. C., Bastoni, G., Benini, B., Giunti, O. M., Mazzotti, M., Rossi, C., Savoia, A., Sarli, L., & Artioli, G. (2020). Job satisfaction, work engagement and stress/burnout of elderly care staff: a qualitative research. *Acta Bio-Medica : Atenei Parmensis*, 91(12–S), e2020014.

George, E., Hale, L., & Angelo, J. (2017). Valuing the health of the support worker in the aged care sector. *Ageing & Society*, 37(5), 1006–1024.

Heinitz, K., Liepmann, D., & Felfe, J.(2005). Examining the Factor Structure of the MLQ: Recommendation for a Reduced Set of Factors. *European Journal of Psychological Assessment*, 21, ss. 182-190.

Hultberg, A., Ahlberg, G., Jonsdottir, I., Winroth, J., Corin, L., Heimdahl, M. 2021. *Hälsa på arbetsplatsen - En sammanställning av kunskap och metoder*. Göteborg: Institutionen för stressmedicin. https://alfresco-offentlig.vgregion.se/alfresco/service/vgr/storage/node/content/workspace/SpacesStore/1c23da66-62e1-4c47-bc34-bd8288aad0e6/2018%20_21_H%c3%a4sa%20p%c3%a5%20arbetsplatsen.pdf?a=false&guest=true [Hämtad 2021-12-9]

Kostenius, C., & Lindqvist, A. (2006) *Hälsovägledning*. Danmark: Studentlitteratur.

Kommunal (2018) *Dåliga löner och villkor i vård- och omsorgssektorn* https://www.kommunal.se/sites/default/files/rapport_daliga_loner_och_villkor_i_vard_och_omsorgssektorn_2018.pdf [Hämtad 2021-11-10]

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Uppl: 3. Lund: Studentlitteratur.

Lindgren, Hans (2012). *Att vara ledare : ett komplext uppdrag*. 2. uppl. Malmö: Studentlitteratur.

Medin, J. & Alexandersson, K. (2001) *Begreppen hälsa och hälsofrämjande - en litteraturstudie*. Lund: Studentlitteratur.

NE, A. *Nationalencyklopedin*, karisma.

<http://www-ne-se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/karisma> [Hämtad 2021-12-16]

NE, B. *Nationalencyklopedin*, transaktion.

<https://www-ne-se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/transaktion> [Hämtad 2021-12-16]

NE, C. *Nationalencyklopedin*, laissez faire.

<https://www-ne-se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/laissez-faire> [Hämtad 2021-12-16]

Northouse, G. Peter. (2016) *Leadership. Theory and practice*. Uppl: 6. United States of America: Library of Congress Cataloging.

Olsson, Eva. (2008). Emotioner i Arbete: En studie av vårdarbetares upplevelser av arbetsmiljö och arbetsvillkor. *Fakulteten för samhälls- och livsvetenskap*. Diss. Karlstad: Karlstads universitet

Packard, Thomas (2021). *Organizational Change for the Human Services*. Oxford University Press

Poulsen, S. and Ipsen, C. (2017) 'In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance', *Safety Science*, 100(Part A), ss. 37–45.

Rennstam, Jens & David Wästerfors (2015). Att analysera kvalitativt material. I: Göran Ahrne & Peter Svensson (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Statistiska centralbyrån (SCB) (2020) *Trender och Prognoser 2020 Befolkning, utbildning, arbetsmarknad – med sikte på år 2035*.

https://www.scb.se/contentassets/3fbf2376d5aa43d6a8c52b7911bd3f59/uf0515_2020i35_br am85br2101.pdf [Hämtad 2021-11-02]

Skogstad, A. et al. (2007) 'The destructiveness of laissez-faire leadership behavior', *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), pp. 80–92.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) (2020) *Fakta om äldreomsorgen - i ljuset av av coronapandemin*

https://skr.se/download/18.7c4d4e89178e99232a38699/1618921734063/Fakta_om_aldreomsorgen_i_ljuset_av_coronapandemin.pdf [Hämtad 2021-11-10]

Socialstyrelsen (2016) *Din rätt till vård och omsorg - En vägvisare för äldre*.
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/vagledning/2016-5-5.pdf> [Hämtad 2021-11-02]

Socialstyrelsen (2020) *Vård och omsorg om äldre. Lägesrapport 2020*.
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2020-3-6603.pdf> [Hämtad 2021-11-02]

Socialstyrelsen (2021) *Vård och omsorg för äldre. Lägesrapport 2021*.
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-3-7249.pdf> [Hämtad 2021-11-02]

Strömberg, A. & Vidman, Å. (2020). Leadership for a healthy work environment – a question about who, what and how. *Leadership in Health Services*, 34(1), 1-15.

Thylefors, I. (2016) *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur och Kultur

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wallo, A., & Lundqvist, D. (2020) *Ledarskap för hälsa och välbefinnande*. Kunskapssammanställning 2020:6. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.
<https://mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/ledarskap-for-halsa-och-valbefinnande-kunskapssammanstallning-2020-6.pdf> [Hämtad 2021-12-02]

Winroth, Jan (2018) *Organisationshälsa - En bok om ett hållbart arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur AB

Wolmesjö, M (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändring av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Avhandling. Socialhögskolan. Lunds universitet.

Wreder, Malin. (2005). *I omsorgens namn, tre diskurser om äldreomsorg*. Diss. Karlstad: Karlstads universitet.

Yang, I. (2015) 'Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration', *Journal of Management Development*, 34(10), ss. 1246–1261.

Yukl, Gary. (2019). *Leadership in Organizations* (9:e uppl.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall

Öberg, Peter (2015) Livshistorieintervjuer. I: Göran Ahrne & Peter Svensson (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du haft personalansvar/varit chef?
- Hur många anställda har du ansvar för?
- Vad är dina ansvarsområden som enhetschef?

Personalsituationen

1. Kan du beskriva hur personalsituationen ser ut på din enhet?
2. Vilka tror du är de främsta anledningarna till att personalsituationen ser ut som den gör?
3. På vilket sätt arbetar du för att få din personal att känna att det var en attraktiv arbetsplats?
4. Finns det problem/svårigheter för att minska sjukfrånvaro och (eventuella problem med) personalomsättning?

Kommunikation och dialog

5. Hur kommunicerar du med din personal?
6. Hur arbetar du med konstruktiv feedback/feedback i relation till dina anställda?

Stöd och stimulans

7. Vid vilka tillfällen träffar du din personal, främst fysiskt men även digitalt?
8. På vilket sätt anser du att du är tillgänglig för dina medarbetare?
9. Hur involverar du dina medarbetare i beslut inom verksamheten?
10. Hur visar du dina medarbetare att du har förtroende för dem i deras arbete?

Arbetsmiljö och hälsa

11. På vilka sätt arbetar du för att främja hälsa och arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen?
12. Upplever du att det finns något som personalen är missnöjda med?
13. Om du fick handlingsutrymme utanför din budget och själv fick ta beslut, hade du på något sätt arbetat annorlunda mot dina medarbetare jämfört med idag?

8.2 Bilaga 2 - Informationsbrev

HEJ!

Vi heter Amanda Åkesson och Maja Bjurhem och studerar Socionomprogrammet vid Lunds Universitet. Under vår sjätte termin skriver vi vår kandidatuppsats. Syftet med vår studie är att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorg uppfattar personalsituationen och hur de arbetar för att skapa trivsel för personalen på sin enhet.

Vi vill gärna intervju Dig som har kunskap och erfarenheter som är värdefull för oss i vår studie, och undrar därför om Du som skulle kunna tänka dig att medverka i en enskild intervju med oss två. Vi utför intervjun vid ett tillfälle vi tillsammans kommer överens om, om du väljer att delta som intervjurespondent.

Intervjun kommer bestå av ett antal frågor och beräknas ta cirka 45 min. Intervjun kan utifrån ditt önskemål hållas på antingen din arbetsplats, annan neutral plats eller digitalt via länk eller telefon. För att säkerställa resultatet och underlätta vår analysprocess, önskar vi att spela in intervjun via en ljudupptagning.

Vi kommer under hela vårt uppsatsskrivande att följa Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer. Detta innebär att ditt deltagande är helt frivilligt och går att avbryta när som helst utan att behöva motivera varför. Intervjun kommer att aidentifieras, vilket innebär att varken namn eller kommuntillhörighet kommer att framkomma i uppsatsen eller på något annat sätt. Det material som framkommer i intervjun kommer förvaras säkert, endast behandlas av oss uppsatsförfattare och eventuell ljudfil kommer att raderas då uppsatsen är färdig.

Om Du är intresserad av att medverka eller har vidare frågor är Du varmt välkommen att kontakta oss!

Vänliga hälsningar,

Amanda Åkesson amandaakesson10@gmail.com / 070 XXXXXXXX

Maja Bjurhem bjurhem.maja@gmail.com / 076 XXXXXXXX