



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

Leda lagom stressad

En kvalitativ studie om enhetschefers kontrollspann

Robin Andersson

Kandidatuppsats SOPA 63

Aktuell termin VT 2022

Examinator: Elizabeth Martinell Barfoed

Abstract

Author(s): Robin Andersson

Title: Leadership and stress – A qualitative study of first line managers span of control

Assessor: Elizabeth Martinell Barfoed

The aim of this study was to explore first line managers experiences with their span of control and how this affected their working environment. The method used for this study was qualitative interviews with five first line managers within service housing. Hans Selyes definition of stress was used to analyze the empirical data and Peter Währborgs more developed and modern definition helped making the analyze more up to date. The study found that first line managers past experiences was important in order to get their stress level to an optimal level. There were a number of stressors present in the daily work of the first line managers. The study found that it wasn't important what kind of stressor the first line managers were exposed to but how intense the effect that the stressor caused. Emotional stressors as frustration and lack of motivation cause more distress than physical stressors. Furthermore, the context was important when investigating whether the span of control was a stressful experience or not. It depended on the job description. The study also found that the first line managers were self-confident about their span of control and the way it affected them both with everyday tasks and time distribution.

Keywords: Span of control, subordinate, work environment, first line manager, social work

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till samtliga enhetschefer som har deltagit i denna studie.

Jag vill också tacka mina arbetskollegor och chef som har fått stå ut med att jag blivit glömsk när stressen över denna uppsats upplevts som värst.

Slutligen vill jag tacka min sambo som står ut med mig i alla lägen och som snällt påpekade att ”nu får du faktiskt arbeta med din uppsats”.

Trevlig läsning!

Innehåll

1 Inledning	6
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte och frågeställningar	7
2 Kunskapsläge	8
2.1 Litteratursökning	8
2.2 Kontrollspannets bredd	9
2.2.1 Lämplig bredd och snitt på kontrollspannet	9
2.3 Kontrollspannet och arbetsmiljön	10
2.3.1 Arbetsbelastning	10
2.3.2 Arbetskrav	10
2.3.3 Tillgänglighet	11
2.3.4 Containerfunktion	11
2.4 Kontrollspann, arbetsuppgifter och tidsfördelning	12
2.4.1 Vem påverkas?	12
2.4.2 Stödfunktioner	12
2.4.3 Tid	13
2.4.4 Tillgänglighet	13
2.5 Sammanfattning	14
3 Teori	14
3.1 Stress som begrepp	15
3.1.1 En utveckling av begreppet	15
3.2 Vad är stress enligt Selye?	16
3.3 Stressorer	17
3.3.1 Frustration och motivation	18
3.4 Optimal stressnivå	19
3.4.1 Distress	20
3.4.2 Under- och överstimulering av stress	20
4 Metod	21
4.1 Metodval	22
4.2 Urval	22
4.2.1 Presentation av intervjupersoner	23
4.3 Genomförande	24
4.4 Bearbetning och analys	25
4.5 Metodens förtjänster och begränsningar	26
4.6 Tillförlitlighet	27
5 Forskningsetiska överväganden	28
6 Resultat och analys	29
6.1 Kontrollspannets betydelser	29
6.1.1 Enhetschefernas snitt	30
6.1.2 Brett eller smalt kontrollspann?	30
6.1.3 Över- och understimulering av stress	32
6.2 Arbetsmiljö	33
6.2.1 Frustration och distress	34
6.2.2 Erfarenheter och optimal stress	35
6.2.3 Containerfunktionen	37
6.2.4 Tillgänglighet	39
6.3 Arbetsuppgifter och tidsfördelning	39
6.3.1 Tillgänglighet och arbetsuppgifter	40
6.3.2 Arbetsuppgifter	41

6.3.3 När kontrollspannet påverkar andra	42
7 Slutdiskussion.....	43
8 Referenser.....	46
9 Bilagor	48
9.1 Bilaga 1 Informationsbrev	48
9.2 Bilaga 2 Samtyckesblankett.....	49
9.3 Bilaga 3 Intervjuguide	50

1 Inledning

1.1 Problemformulering

Forskning visar att första linjens chefer löper risk för både stress och utbrändhet (Elofsson et al, 2016). Risken kommer från stora organisatoriska förändringar och hur dessa påverkar cheferna, men också från tekniker och värderingar från den privata sektorn. Cheferna möts av dessa förväntningar i form av till exempel större ansvar över budget och andra administrativa uppgifter från olika håll (Elofsson et al, 2016; Vito, 2020; Andersson-Felé, 2005; Fallman & Kullén Engström, 2020). Kunskap om chefers arbetsmiljö behöver utvecklas och forskningen inom området behöver öka för att ytterligare belysa ämnet (Elofsson et al, 2016). En chef är någon som fått officiellt ansvar över underställd personal (Thylefors, 2007). Första linjens chefer är den som arbetar närmast verksamheten (Amani, 2021). Första linjens chefer ansvarar för sina anställda och verksamhetens arbetsmiljö. Det ingår även administrativa uppgifter och ansvar för budget. Första linjens chefer benämns ofta som enhetschef och det är det begrepp jag kommer använda mig av fortsättningsvis för att beskriva denna chefsnivå.

Förväntningarna på enhetschefer förmedlas från bland annat media, politiker, medarbetare och överordnade chefer (Andersson-Felé, 2005; Elofsson et al, 2016; Vito, 2020). Som ett resultat har därför rollen som enhetschef förändrats i Sverige och det har även förändrat enhetschefernas uppfattning om hur de uppfattar arbetsmiljön (Elofsson et al, 2016). Enhetschefer inom socialt arbete möter högre krav än de enhetschefer som befinner sig utanför socialt arbete (Elofsson et al, 2016; Vito, 2020). Enhetschefer inom området har även flest antal anställda per enhetschef (Regnö, 2016). De ansvarar för i snitt 30 anställda medan i andra branscher är detta antal lägre. Här finns utbildningsbranschen, med 27 anställda i snitt samt transport och magasinering, med 23 anställda i snitt, som utmanar vård och omsorg med flest antal anställda. Andra branscher har så lite som ungefär hälften antal anställda, ofta ännu mindre, än vård och omsorgsarbete.

Enhetschefer har en hög arbetsbelastning (Andersson-Felé, 2005). Arbetsbelastningen beror på att enhetschefens ansvarsområde är stort och består av många anställda. Forskning visar att kontrollspannet, det vill säga antalet

medarbetare anställda av enhetschefen, påverkar kvalitén i verksamheten genom medarbetarnas förtroende till enhetschefen, arbetsglädje och engagemang (Andersson-Felé, 2005). Kontrollspannet är bredare, det vill säga enhetscheferna har fler antal medarbetare, inom human services-organisationer och har en direkt påverkan på kraven hos en enhetschef (Wallin et al, 2014). Ju fler anställda desto mindre är möjligheten för enhetschefen att leda och samordna arbetet (Dellve et al, 2013). Ett brett kontrollspann påverkar även enhetschefens möjlighet för återkoppling till medarbetarna. Dessa är faktorer som påverkar arbetsmiljön och arbetsplatsen. Om arbetsmiljön i en verksamhet är optimal kommer den att generera en lönsam verksamhet med hög effektivitet, produktivitet och kvalitet som resultat (Andersson-Felé, 2005). Forskning visar att vård och omsorgsarbetet inte är anpassat för ett brett kontrollspann (Regnö, 2016). Det finns egenskaper inom vård och omsorgsarbetet som visar att ett smalare kontrollspann hade varit mer lämpligt, till exempel att både medarbetare och enhetscheferna har många, men också komplexa arbetsuppgifter. Enhetschefer och medarbetare inom dessa verksamheter har behov av vägledning och måste kunna anpassa sig för organisationer som är både geografiskt spridda och geografiskt föränderliga. Utöver detta omorganiseras ofta verksamheter inom vård och omsorg. Ett brett kontrollspann kan påverka enhetschefer, medarbetare, men också organisationen negativt. Det breda kontrollspannet ökar arbetsbelastningen med större administrativt ansvar och andra uppgifter som rör det stora antalet anställda. Ett brett kontrollspann ökar också risken för stress och överbelastning och påverkar därför också arbetsglädjen. Konsekvenserna av ett brett kontrollspann är flera och de bidrar till sämre arbetsmiljö, högre personalomsättning och konflikt (Regnö, 2016).

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer beskriver deras kontrollspann i relation till stress och hur detta påverkar dem och deras dagliga arbete. Studien syftar att öka förståelsen och lyfta enhetschefernas upplevelser för att bättre kunna förstå arbetsmiljön för enhetschefer inom vård och omsorg genom att besvara följande frågeställningar:

Hur beskriver enhetschefer att kontrollspannet påverkar dem?

På vilket sätt beskriver enhetschefer att kontrollspannet påverkar arbetsmiljön?

På vilket sätt beskriver enhetschefer att kontrollspannet påverkar arbetsuppgifter och tidfördelning?

2 Kunskapsläge

I detta avsnitt kommer tidigare forskning att presenteras. Den första delen av avsnittet presenterar det tillvägagångssätt som använts för avsnittets utformning. Då denna studie fokuserar på enhetschefers beskrivelser av kontrollspannet och hur det påverkar dem och deras arbetsmiljö kommer forskningen att presenteras i relation till frågeställningarna genom en tonvikt på kontrollspannets bredd, arbetsmiljö och slutligen arbetsuppgifter och tidfördelning.

2.1 Litteratursökning

Detta kapitel presenterar tidigare forskning och rapporter gällande kontrollspann och hur denna påverkar arbetsmiljö och tidfördelning. För att finna relevanta studier och rapporter har jag använt mig av Lubsearch som mitt huvudsakliga verktyg. Jag har i denna sökmotor använt mig av både svenska och engelska sökord och olika kombinationer av dessa sökord. Sökorden jag har använt mig av är följande: "Kontrollspann", "Span of control", "Underställda", "Subordinate", "Arbetsmiljö", "Work environment", "Första linjens chefer", "First line management", "Socialt arbete" och "Social work". De studier jag har funnit har jag sedan låtit guida mig genom deras referenslistor för att finna mer information. Forskningen inom mitt område har varit torftig vilket blev en anledning till att jag var tvungen att bredda mitt urval av studier och rapporter att gälla inom vård och omsorgsbranschen i stället för endast inom Boende LSS, av denna anledning finns även artiklar som berör sjuksköterskor och deras chefer i denna studie, men även äldreomsorgen. Artiklarna jag har använt mig av är refereegranskade. Jag har även använt mig av rapporter från Socialstyrelsen och Arbetsmiljöverket då de har kunskap inom området och bedriver forskning för att öka kunskapen. Jag anser att dessa rapporter är relevanta för att få en bredare förståelse för den forskning som finns. Dessa rapporter har jag funnit på respektive hemsidor.

2.2 Kontrollspannets bredd

Detta avsnitt fokuserar på hur antalet medarbetare påverkar enhetschefers beskrivningar av stress. Tidigare forskning visar att färre medarbetare är lämpligast inom vård- och omsorg. Forskningen presenterar komplicerade arbetsuppgifter som ökar i antal när antalet anställda blir fler.

2.2.1 Lämplig bredd och snitt på kontrollspannet

Vård och omsorgsarbetet har en del kännetecken som lämpar sig bäst med ett smalt kontrollspann, dvs mindre antal anställda (Regnö, 2016). Dessa kännetecken är bland annat många komplicerade arbetsuppgifter för enhetschefen men även för medarbetarna, behov av stöd och vägledning och avslutningsvis så är verksamheter inom branschen under förändring och geografiskt spridda (Regnö, 2016).

En annan studie visar att antalet anställda för enhetschefer inom vård och omsorg sträcker sig mellan 16–55 medarbetare med vissa undantag där antalet anställda går över 100 medarbetare (Shirey, 2006). Som nämnt inledningsvis har enhetschefer inom vård- och omsorgsbranschen det bredaste kontrollspannet med ett snitt på 30 medarbetare (Regnö, 2016). Antal anställda inom andra branscher snittar på hälften så många. Det finns flertalet studier som visar att vård- och omsorgsbranschen har fler anställda än andra branscher (Andersson Felé, 2005; Nordström & Strandhäll, 2013; Regnö, 2016; Wallin et al, 2014).

Enhetschefer och deras medarbetare anser att arbetsmiljön blir negativt påverkad ju fler anställda en enhetschef har (Andersson Felé, 2005). Kontrollspannet påverkar även arbetsvillkoren och hälsan för enhetschefer (Wallin et al, 2014). Komplexiteten i vardagliga uppgifter och krav växer i samband med att det finns fler anställda. Wallin et al (2014) presenterar i sin studie komplexiteten i enhetschefers dagliga arbetsuppgifter blir svårare i linje med fler medarbetare och därmed ökar belastningen i arbetsuppgifterna. När en enhetschef har en större grupp att leda minskar tillsynen över medarbetarna vilket kan påverka sättet att tänka kring säkerhet på jobbet (Hechanova-Alampay & Beehr, 2001). Till exempel finns

riskerna att en enhetschef låter medarbetarna jobba längre där risken ligger i att fler antal arbetstimmar ökar risken för arbetsskador.

2.3 Kontrollspannet och arbetsmiljön

Följande avsnitt fokuserar på att presentera tidigare forskning om hur enhetschefernas arbetsmiljö påverkas av många medarbetare. Närmre vikt läggs vid arbetsbelastning, arbetskrav, tillgänglighet och containerfunktionen. Arbetsmiljön får negativa effekter av ett brett kontrollspann. Forskning visar att den negativa effekten kommer från hög arbetsbelastning och höga arbetskrav. Tillgängligheten och containerfunktionen är också viktiga faktorer som påverkar arbetsmiljön negativt.

2.3.1 Arbetsbelastning

Vård och omsorgsarbetet innebär komplicerade arbetsuppgifter (Regnö, 2016) och arbetsbelastning är en del av arbetsmiljön. Kontrollspannet är en faktor vid överbelastning i enhetschefernas arbete (Wallin et al, 2014). Ju fler anställda en enhetschef har desto större kan denna överbelastning upplevas. Antal medarbetare kan delvis förklara överbelastningen av enhetschefernas arbetsuppgifter (Wallin et al, 2014). Genom att minska antal anställda minskas belastningen och därmed förbättras även arbetsmiljön för enhetschefen. Är det så att en enhetschef har för många arbetsuppgifter kan detta få en negativ verkan för hela verksamheten (Shirey, 2006). När en enhetschef har många anställda finns risken att det får en negativ effekt på arbetsmiljön, vilket riskerar en högre personalomsättning (Regnö, 2016). Kontrollspannet är nära sammankopplat med risktagande som kan resultera i olyckor på arbetsplatsen (Hechanova-Alampay & Beehr, 2001). Enhetschefer inom vård- och omsorgsbranschen löper risk för arbetsolyckor och arbetssjukdomar som en konsekvens av hög arbetsbelastning och stress (Arbetsmiljöverket, 2018).

2.3.2 Arbetskrav

Arbetskraven påverkar enhetschefernas arbetsmiljö och hälsa (Schaufeli & Bakker, 2004; Wallin et al, 2014). Arbetskraven kan påverka enhetscheferna till en nivå där enhetschefen upplever utmattning. Skulle en enhetschef må dåligt kan detta få konsekvenser för enhetschefens medarbetare (Arbetsmiljöverket, 2018). Hög

personalomsättning kan bli en konsekvens vid höga arbetskrav. Därför är det önskvärt att minska arbetskraven för en enhetschef (Arbetsmiljöverket, 2018). Det är därför positivt med olika resurser och stöd som enhetschefen kan använda sig av då det leder till större engagemang (Wallin et al, 2014). Det är däremot så att dessa resurser och stöd har liten effekt på hälsokonsekvenserna. Av denna anledning är det därför att föredra att minska jobbkraven framför att öka resurserna en enhetschef kan använda sig av. Genom att minska antalet anställda minskar även arbetskraven.

En studie visar att en del organisatoriska förutsättningar försvårar enhetschefernas arbetsmiljöarbete (Fallman & Kullén Engström, 2020). Dessa förutsättningar är ekonomiska krav, toppstyrning och uteblivet stöd. Enhetscheferna i Fallman & Kullén Engströms studie upplever trots svårigheterna att de når upp till arbetsmiljökrav för medarbetarna som möts med belåtenhet (Fallman & Kullén Engström, 2020). De ekonomiska kraven påverkar enhetscheferna såväl som medarbetarna. Budgeten ska möta ledningens krav och gör den inte det förväntas det av enhetscheferna att åtgärder ska vidtas för att möta kraven. Enhetscheferna förväntas att öka produktionen med befintliga resurser utan att kompromissa vårdgarantin. Med de ökade ekonomiska kraven påverkas medarbetarnas arbetssituation men arbetsmiljön förväntas fortfarande hålla god kvalitet.

2.3.3 Tillgänglighet

Upplevelsen av att enhetscheferna känner sig tvungna att vara tillgängliga påverkar arbetsmiljön negativt (Amani, 2021). Verksamheter inom området har ofta öppet dygnet runt och av den anledningen kan också behovet av tillgänglighet öka. Risken blir att enhetschefen känner sig tvungen att vara tillgänglig genom telefonsamtal efter arbetstid. Denna tillgänglighet ökar känslan av stress. Stressen kommer från skuld känslor över att inte vara tillgänglig. Tillgängligheten gör också att arbetsdagarna blir längre.

2.3.4 Containerfunktion

En chef kommer i sitt arbete behöva ta beslut som inte uppskattas av alla. Detta kan föda irritation i arbetsgruppen och sådan irritation eller ett visst mått av aggressivitet förväntas chefen att kunna ta (Thylefors, 2007). Det fungerar inte att en chef är alla till lags, en chef ska kunna ta emot kritik från medarbetare. Chefer

förväntas att kunna ta emot kritik. Chefen förväntas att absorbera känslorna från andra och sedan kunna hantera detta, det kan liknas som en container som fylls. Även om chefen förväntas att agera som en containerfunktion så finns risken att containern till slut är full (Thylefors, 2007).

Antalet anställda kommer påverka enhetschefens roll som container och det är också containerfunktionen som har den starkaste negativa associationen till kontrollspannet av enhetschefernas arbetsuppgifter (Wallin et al, 2014). För att minska takten som containern fylls föreslås ett smalare kontrollspann. Risken att containern fylls snabbare med ett bredare kontrollspann kan delvis förklaras av att gruppens funktionalitet och effektivitet påverkas av att ha många kollegor.

2.4 Kontrollspann, arbetsuppgifter och tidsfördelning

Här presenteras forskning om hur enhetschefernas tid påverkas av kontrollspannet. Arbetsuppgifter och tidsfördelning får en negativ effekt genom fler medarbetare. Hjälp- och stödfunktioner kan avlasta enhetschefens arbetsbelastning och ge mer tid till andra arbetsuppgifter.

2.4.1 Vem påverkas?

Enhetschefers arbetsuppgifter ökar ju fler anställda enhetschefen har (Regnö, 2016). Med fler arbetsuppgifter får enhetscheferna mindre tid för sina medarbetare och konsekvensen blir att de medarbetarna inte känner sig sedda. Kontrollspannet påverkar inte endast medarbetare eller en ensam individuell enhetschef. Ett brett kontrollspann påverkar hela ledningsgruppen om ledningsgruppen snittar högt i antalet anställda men också om en individuell enhetschef har ett brett kontrollspann. Det påverkar gruppen på så sätt att möjligheten att hjälpa eller få hjälp av en chefskollega blir mer svåråtkomlig. Det är därför viktigt att en ledningsgrupp tillsammans har ett hanterbart kontrollspann för att kunna stötta varandra. (Wallin et al, 2014).

2.4.2 Stödfunktioner

Enhetschefer upplever att de får minskat stöd från stödfunktioner (Fallman & Kullén Engström, 2020). Stödfunktionernas arbetsuppgifter har i dessa fall ålagts

enhetscheferna. Med minskat stöd från stödfunktioner krävs mer tid till att rapportera mål till ledningen. En litteraturstudie (Shirey, 2006) fann att studier gjorda mellan 1980 och 1991 om stress hos enhetschefer inom sjukvården visar att rollen som chef är kopplad till stress genom enhetschefens uppdrag och tidsfördelning, för stor arbetsbelastning och avsaknad av stöd och resurser. På 90-talet ändrades fokus i studierna och i stället visade studierna att en vag rollbeskrivning av enhetschefernas roll skapade både stress och konflikt hos enhetscheferna, men också känslan av att inte ha tid att avsluta sitt arbete (ibid). Resurser, eller stödfunktioner, som enhetschefer kan använda sig av kan till exempel vara chefsstöd, samordnare och stödpedagoger.

2.4.3 Tid

Enhetschefer uppger att tiden är otillräcklig vad gäller deras uppföljning av arbetsbelastning tillsammans med deras ansvariga chefer (Arbetsmiljöverket, 2018). Även om tiden inte räcker till så finns det riktlinjer för enhetschefernas chefer om enhetschefernas arbetsmiljö och hur detta ska följas upp. Ännu tydligare riktlinjer finns det för enhetschefens anställda. Dessa innebär tid till medarbetarsamtal, uppföljningssamtal och arbetsplatsträffar, APT. APT är ett tillfälle för enhetschefernas medarbetare att diskutera deras arbetsituation. Antalet anställda kan tvinga tid från en individuell medarbetare till hela gruppen med medarbetare i stället (Wallin et al, 2014). Ju fler medarbetare det finns desto mindre tid kommer kunna ägnas, från enhetschefens sida, för att på riktigt engagera sig i en individuell medarbetares arbete och dennes kritik. Risken finns att hela gruppen med medarbetare får en gemensam tid med enhetschefen i form av ett gruppmöte.

2.4.4 Tillgänglighet

Fallman & Kullén Engström (2020) presenterar i sin studie att antal anställda inte påverkar enhetschefernas möjlighet att stötta de anställda. En digitaliserad verksamhet med till exempel Skype som kommunikationsverktyg hjälpte enhetscheferna att kommunicera med medarbetarna. Studien är dock endast utförd på två olika sjukhus och de lyfter att annan forskning visar att antalet anställda påverkar enhetschefens tillgänglighet (Fallman & Kullén Engström, 2020). Enhetschefens tillgänglighet påverkar arbetsplatsens arbetsmiljö. Tillgängligheten gör det nämligen lättare för enhetschefen att snabbt upptäcka ohälsa på

arbetsplatsen. En snabb upptäckt betyder även snabbare åtgärd. Risken som tillgängligheten medför för enhetschefen är att dennes arbetsuppgifter blir lidande när enhetschefen säkerställer arbetsmiljön för sina anställda. Vilket skulle kunna vara anledningen till att enhetscheferna i studien upplever att de möter arbetsmiljökraven som finns (Fallman & Kullén Engström, 2020). En strategi enhetschefer använder sig av för att vara tillgängliga och för att tillförsäkra en god arbetsmiljö för sina medarbetare är att ha “en öppen dörr” (Fallman & Kullén Engström, 2020). Genom att ha en öppen dörr gör enhetschefen sig tillgänglig för den anställde och den anställde kan få kontakt med enhetschefen. Genom att ha en öppen dörr blir enhetschefen närvarande för medarbetarna och kan agera snabbt vid problem eftersom dessa når enhetschefen snabbare.

2.5 Sammanfattning

Den presenterade forskningen i detta avsnitt har visat hur ett brett kontrollspann påverkar enhetschefer och medarbetares arbetsmiljö negativt. Det är främst arbetsbelastningen och arbetskraven som påverkar arbetsmiljön, där containerfunktionen och tillgängligheten är de primära bidragande faktorerna till den upplevda arbetsmiljön. Ju fler anställda en enhetschef har desto mindre tid kommer enhetschefen att ha för att engagera sig i samtliga medarbetare. I tidigare forskning föreslås en avlastning för enhetscheferna i form av olika stödfunktioner, men att den bästa lösningen för arbetsmiljön skulle vara ett färre antal anställda per enhetschef.

3 Teori

Jag kommer i detta avsnitt presentera den teoretiska ansats och de begrepp som används i studien. Det är med Hans Selyes definition av stress och begrepp som studiens empiri analyseras, men den används också för att fördjupa förståelsen av studiens resultat. Anledningen till att hans definition används är för att han utvecklade begreppet 1936 (Währborg, 2009). Jag använder även en mer modern utvecklad definition av stress presenterad av Peter Währborg för att analysen ska få en relevans för dagens syn på stress som begrepp, men även för att få ett annat perspektiv på empirin. Inledningsvis presenterar jag stress som begrepp och vad

stress är. Senare presenterar jag faktorer som kan orsaka stress, det vill säga stressorer som kan upplevas producera olika mycket stress. Avslutningsvis presenterar jag den optimala produktionen av stress för en individ och hur den kan beskrivas som både hälsofrämjande, men också skadlig. Genom att använda stress som teoretisk ansats kan empirin uppmärksamma brister eller styrkor i enhetschefernas arbetsmiljö och tidhantering.

3.1 Stress som begrepp

Begreppet stress är ett begrepp de flesta människor känner till (Währborg, 2009). Det betyder dock inte samma sak för alla. För barn handlar begreppet ofta om någon typ av tidsbrist, till exempel en känsla av att vara otillräcklig eller att inte hinna med. Vuxna människors konkretisering av stress är däremot mer varierad. Det är svårt att precisera vad begreppet faktiskt betyder och därför används gärna andra begrepp tillsammans med stress för att kunna förklara vad som menas. I medicinskt diagnostiska kontexter används utbrändhet, utmattning och depression för att precisera vad som menas med stress.

Stress som företeelse är alltså svårt att precisera men det är ett fenomen som går långt tillbaka (Selye, 1974). Människor för tusen år sedan borde ha varit medvetna om sambandet att vi blir trötta eller utmattade när vi har utsatts för någon typ av fysisk eller psykisk utmaning eller påfrestning, till exempel långvarigt arbete, sjukdom, rädsla eller olika temperaturer. Människan förstod kanske inte att reaktionerna för de olika typer av påfrestningarna var likartade men måste haft en känsla av att gränsen för vad individen kunde klara av hade överskridits.

3.1.1 En utveckling av begreppet

Stress som begrepp har utvecklats sedan Selyes definition (Währborg, 2009). Idag definieras det som ett stimuli, vilket som helst, eller påverkan på en levande organism med en kroppslig funktionsförändring som konsekvens. Den individuella upplevelsen av en stressor påverkar den fysiologiska reaktionens kvalitet och intensitet. Moderna definitioner av begreppet stress handlar om individens unika sätt att svara på den fysiologiska reaktionen. Detta synsätt gör att stress blir än mer

svårdefinierat eftersom det blir högst individuellt. Det blir individens sinnesintryck, tolkning men också motivation som kommer påverka individens reaktion.

3.2 Vad är stress enligt Selye?

“Stress är kroppens ospecifika reaktion på varje krav som ställs på den” (Selye, 1974, s.18). Det är så Hans Selye beskriver stress. För att förstå vad Selye menar behöver vi få en förståelse för vad som menas med “ospecifik”. Det finns något originellt med varje krav som ställs på våra kroppar, dvs specifikt. Många av de reaktioner vi får är specifika. När det är kallt ute jobbar kroppen för att få upp värmen, vi huttrar och får gåshud. Motsatsen är när vi är varma och börjar svettas för att få en svalkande effekt. Vid hårt arbete ställer vi hårda krav på kroppen och dess muskler, hjärta och blodkärl. Musklerna behöver syre och energi för att kunna utföra uppgiften vi kräver av den. Hjärtat börjar därför slå hårdare och snabbare för att kunna möta detta krav. Hormoner och mediciner består av liknande specifika verkningar. Det finns till exempel hormonet adrenalin som ökar pulsen, blodtrycket och blodsockret. Motsatt effekt har hormonet insulin som minskar vårt blodsocker. Även om verkningarna beter sig olika så har de gemensamt att de ställer krav på anpassning för vår kropp. Dessa krav är ospecifika. På så sätt skapas ett behov av anpassning både för den specifika och för den ospecifika effekten för att hjälpa kroppen tillbaka till sitt ursprungliga tillstånd. Det här sker självständigt av den specifika aktivitet som ökade kroppens krav. Det är det ospecifika kravet på aktivitet som är kärnan i det vi kallar för stress.

För att undersöka en stressframkallande aktivitet är det inte viktigt om aktiviteten i sig är trevlig eller otrevlig (Selye, 1974). Vikten fästs i stället vid hur stort krav som ställs på kroppens anpassningsförmåga. Vi föreställer oss att vi får den obehagliga nyheten att en närstående har mist sitt liv i krig. Vi kommer antagligen att drabbas av en psykisk chock. Flera år senare visar det sig dock att informationen är felaktig och vår närstående är vid liv, vilket antagligen kommer leda till en oerhörd glädje för oss. Det vi då undersöker är två ytterligheter, en hemsk och en glad, men stressoreffekten kan vara densamma, dvs ett ospecifikt krav på vår kropp för anpassning.

Aktiviteten i sig är alltså inte viktig i sig, olika händelser med olika särdrag, till exempel värme, kyla, mediciner, glädje och sorg, skapar en identisk biokemisk reaktion hos individen (Selye, 1974). Först ansåg vetenskapen att det var ologiskt att olika företeelser frambringade identiska reaktioner. Men om vi undersöker den logiken närmare kan vi upptäcka att olika föremål kan vara beroende av samma sak men producera olika företeelser. Elprodukter som kylskåp, lampor, fläktar, tv och så vidare producerar olika saker, som till exempel kyla, värme, bild, men alla är beroende av en sak; el. Ett annat exempel är vikt. En våg behöver inte veta vad som står på den för att kunna väga objektet. Alla objekt väger någonting och vågen kommer kunna räkna ut detta.

Den kritik Selye mottagit har främst handlat om hans teori om att stress är en ospecifik företeelse som alltid får samma konsekvens oavsett orsaken bakom stressen (Währborg, 2009). Utifrån denna teori kan stress endast definieras utifrån konsekvenser som den orsakar. Kritiker mot Selye menar bland annat att stress inte är en ospecifik reaktion på stressorn utan stress handlar om individens reaktion på ett stimuli (Währborg, 2009). Denna reaktion är unik för varje individ.

3.3 Stressorer

Stressorer är något som producerar stress (Selye, 1974). En stressor kan även kallas för en retning. Varje retning medför ospecifik stress. Det sker vid sidan om den specifika konsekvens som karaktäriseras av den stressorn, eller retningen. En stressor kan till exempel vara ett trauma, skada eller en medicin (Selye, 1974). En stressor är med andra ord det stimuli som åstadkommer den fysiologiska reaktionen (Währborg, 2009). En del stressorer kan ge samma typ av fysiologiska reaktioner hos individer och effekten kan därför bli likartad (Währborg, 2009). Denna typ av stimuli kallas för fylogenetisk. Ontogenetisk stimuli är i stället sådan som endast har effekt på enstaka individer.

Det finns en rad olika stressorer vi möter i arbetslivet. Det kan till och med handla om avsaknad av arbete som till exempel arbetslöshet eller pensionering (Währborg, 2009). Individer med högt ställda krav och som har liten möjlighet att påverka arbetets utformning löper större risk för till exempel hjärtinfarkt. Om en individ har

ett gott socialt stöd skyddar detta mot stress även då kraven är höga och inflytandet är dåligt, annars ökar risken för stress. På liknande sätt går att mäta ansträngning i relation med belöning. Om ansträngningen är hög men belöningen liten ökar risken för stress. Det finns även en hel rad av typer av arbeten där omständigheterna är tätt sammankopplade med stress. Dessa är bland annat skiftarbete, övertidsarbete, många sysslor och högt arbetstempo för att nämna några. I och med dagens teknologi, i form av mobiltelefoner och internet, finns inte den tydliga uppdelningen mellan arbete och fritid (Währborg, 2009). Arbetsplatsen kan alltid nå individer med hjälp av vår teknologi vilket har resulterat i att platser för avkoppling och återhämtning kan förvandlas till arbetsplatser.

3.3.1 Frustration och motivation

Missnöje över livet och individuella prestationer kan vara de vanligaste anledningarna till skadlig stress (Selye, 1974). Vid slutet av vårt yrkesverksamma liv ställer vi oss ofta frågan om vi utfört något av betydelse. Upplever vi att vi inte utför något meningsfullt men inte gör något åt det kan det störa det viljekontrollerande mänskliga beteendet. Om vi inte kan fullfölja något blockeras våra mänskliga drifter och kan orsaka skadlig stress. Kroppen är inte gjord för att hantera för mycket av denna typ av stress.

Samma typer av arbete kan resultera i både nyttig stress och skadlig stress (Selye, 1974). Ingenting kan ge mer framgång än framgången själv och motsatsen föder frustration. Frustration leder oftare till sjukdom än fysisk aktivitet. Den fysiska aktiviteten kan till och med hjälpa oss att slappna av och bemästra den psykiska frustrationen. Varför frustration har en större risk för sjukdom vet vi inte men vi vet att emotionella faktorer såsom frustration kan driva stressen till en skadlig nivå medan fysisk aktivitet ofta har motsatt effekt. Det finns undantag, till exempel kan en hjärtsjuk få en infarkt om den utövar fysisk aktivitet.

Att förlora motivationen är det största psykiska nederlaget vi kan råka ut för (Selye, 1974). Enligt Selye står vi då olyckliga inför livet. Det kan till exempel handla om en cancersjuk som inte har något kvar att leva eller arbeta för eller den likgiltiga individen. Det handlar om att ambitionen om att vilja åstadkomma något är viktig

för oss därför att arbete är en biologisk nödvändighet. Om inte kroppen använder sina muskler och sitt sinne kommer dessa muskler att bli otränade och omotiverade. Arbetet är där för att motivera oss att utföra något som vi anser meningsfullt. Arbetet är inte endast en inkomst eller en social ställning därför om vi skulle bli framgångsrika och nå toppen på vår karriär finns då inget kvar att arbeta för. Bästa sättet att undvika skadlig stress är att välja sin omgivning, till exempel att välja ett yrke som stämmer överens med ens egna värderingar. Det är enligt Selye det enda sättet vi kan eliminera frustration som är den främsta orsaken till skadlig stress.

Att mista motivationen är ett av de viktigaste symtom vid utbrändhet (Währborg, 2009) Utbrändhet är ett begrepp som gärna används i samma kontext som arbete. Utbrändhet är en mer snäv definition av stress och fokuserar främst på arbetslivet. Den typ av fokusering kan vara både positiv och negativ. Den kan leda oss att tro att om arbetsplatsens arbetsmiljö förbättras så eliminerar vi denna typ av stress.

Allt arbete har en tät förbindelse med stress (Selye, 1974). Det är viktigt att förstå att det inte betyder att allt arbete har en förbindelse med skadlig stress.

3.4 Optimal stressnivå

Att utsättas för stark stress en kort tid kan både missgynna oss och vara till en fördel (Selye, 1974). När kroppen utsätts för stark stress en kortare period blir effekten positiv om kroppen tar den till sig som en chockterapi medan chocktillstånd är den negativa effekten. Kroppens reaktion mot en stressor kan visa sig genom att till exempel en inflammation främjas eller bekämpas av kroppen. Intressant nog kan kroppen uppleva stressorns effekt långt efter kroppen exponerats för en stressor. Vaccin är ett sådant exempel. Det fungerar likadant psykiskt som det gör fysiskt. Hur mycket stress vi klarar av att exponeras mot är högst individuellt. Vi kan dock konstatera att även en individ med låg ambition har ett krav på till exempel mat, ett minsta krav på existensminimum. Vi kan anta att en grupp med individer vill ha mer av livet än så. På samma sätt kan vi anta att individen med en ytterst hög ambition som satsar helhjärtat på allt i livet också är en ytterlighet. Varje individ har en mittpunkt för var stressnivån är som bäst.

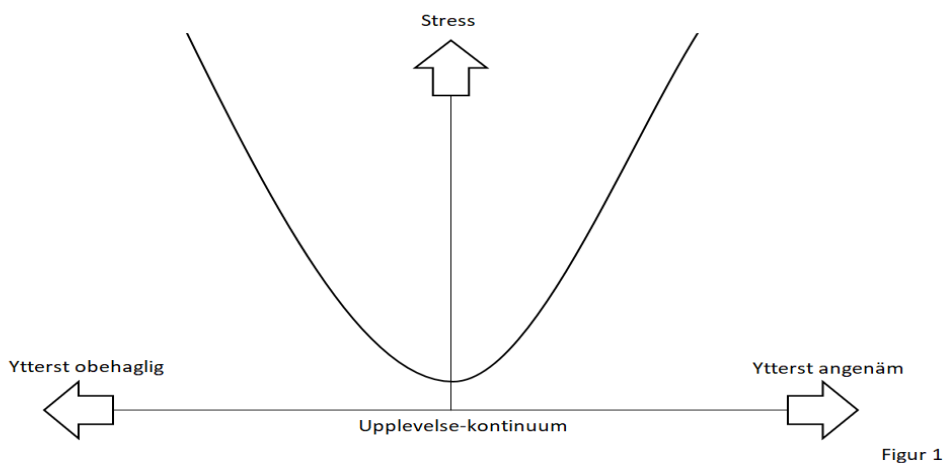
Tidigare erfarenheter och upplevelser hjälper oss att undvika sådana stressorer som vi upplever ger skadlig stress (Selye, 1974). Erfarenheten lär oss att undvika sådant som aktiverar de negativa känslorna, i stället eftersträvar vi de känslor som upplevs positiva. Tidigare erfarenheter gör att vi kan lära oss vilken typ av stress vi vill möta eller undvika. Erfarenheterna fungerar som fördomar, både positiva och negativa, utgående från tidigare händelser. Fördomarna hjälper oss att göra förnuftiga beräkningar när vi planerar framtiden.

3.4.1 Distress

Stress är inte nödvändigtvis ett ospecifikt resultat av osund påverkan (Selye, 1974). Det spelar ingen roll vilken karaktär stressorn har, om den är behaglig eller obehaglig, i slutändan handlar stresseffekten på hur kraftigt kravet ställs på kroppens anpassningsförmåga. Alla typer av aktivitet kan frambringa omfattande stress utan osund effekt som resultat. När osund, eller skadlig effekt uppstår är detta vad engelskan kallar för "distress". Det betyder att stress kan vara av både behaglig och obehaglig karaktär men distress är alltid något som upplevs som obehagligt (Selye, 1974). Motsatsen till distress är eustress (eu=god) och är något som upplevs i samband med till exempel positiva händelser eller överraskningar. (Währborg, 2009) Men det är distress som leder till sjukdom.

3.4.2 Under- och överstimulering av stress

Stress ska inte alltid försöka undvikas. Det går inte (Selye, 1974). Både behagliga och obehagliga upplevelser förknippas med stress. När vi upplever stressnivån som lägst är detta en form av likgiltighet. Om detta skulle ritas upp på en skala skulle skalan visa "0" vid likgiltighet (vilket enligt Selye är lika med död). Skalan skulle kunna ritas upp som en andragsgradsfunktion i ett koordinatsystem med 0 som minimipunkt. Båda typerna av upplevelse kommer åtföljas av en fysiologisk stress och denna kan bli för stark, se figur 1.



Samma typ av diagram kan även visa graden av upplevd stress. På x-axeln kommer vi i stället avläsa “brist på stimulering” till vänster och “för mycket stimulering” till höger. På så vis förklaras varför vi inte kan uppleva “noll stress”. Vi kan däremot drabbas av stress både genom understimulering och överstimulering. Av just denna anledning kan vi inte, och inte heller bör vi enligt Selye, försöka att undvika stress helt. Han menar att vi i stället bör möta stressen och lära oss av den.

När någon säger att “jag är stressad”, i dagligt tal, betyder detta egentligen att personen upplever en under- eller överstimulering av stress (Selye, 1974). En viss mängd energi är nödvändig och krävs för att upprätthålla liv, möta påfrestningar och ständigt skiftande yttre förhållanden. För även när vi är avslappnade och sover så upplever vi en viss nivå av stress, vi måste upprätthålla livet. Eftersom kroppens olika funktioner hela tiden arbetar för att upprätthålla livet, även hjärnan arbetar när vi sover. Med hjälp av under- och överstimulering som begrepp kan vi tolka enhetschefernas beskrivningar och för att belysa hälsosam stress eller potentiell skadlig stress.

4 Metod

Detta avsnitt kommer att presentera de metodologiska överväganden jag har stått inför samt presentera genomförandet av studien.

4.1 Metodval

Jag har i studien genomfört fem kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Genom att använda mig av semistrukturerade intervjuer får jag information om intervjupersonernas erfarenhet och uppfattning (Bryman, 2018). Fokus i en sådan intervju ligger i hur intervjupersonerna upplever sin vardag, deras sociala verklighet, och vilken mening de ger sin omgivning. Eftersom denna studie syftar att lyfta enhetschefers beskrivelser om kontrollspannet menar jag att den kvalitativa ansatsen och den semistrukturerade intervjun är lämpliga metoder för studien.

Det är lämpligt att använda semistrukturerad intervju som metod för att undersöka en eller flera individers upplevelse av ett fenomen (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Denna typ av intervju är flexibel då den inte behöver en fast struktur, till exempel kan forskaren ändra följderna på frågorna eller ställa följdfrågor (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). För att kunna fördjupa mig i intervjupersonernas svar på frågorna ville jag använda mig av semistrukturerad intervju framför dess systerstrukturerad intervju då denna har en avsaknad av flexibilitet.

Bryman (2018) menar att flexibilitet är viktigt under en semistrukturerad intervju och att frågeställningarna varken ska vara ledande eller för specifika. Under intervjun använde jag mig av en intervjuguide där jag delat in mina frågor under olika teman (Bryman, 2018). De teman jag använde mig av var: *Presentation av intervjuperson, Kontrollspannets bredd, Arbetsmiljö, Arbetsuppgifter och tidsfördelning* (Se Bilaga 3). Även om en semistrukturerad intervju möjliggör viss flexibilitet vill jag kunna behålla struktur genom att använda mig av en tematiserad intervjuguide. Teman i intervjuguiden växte fram först och främst genom studiens frågeställningar. Teman som även återfinns i den tidigare forskning som används i denna studie.

4.2 Urval

Jag har använt mig av en målstyrd urvalsteknik. Denna teknik används när jag som forskare väljer ut de individer jag anser mest relevanta i förhållande till studiens frågeställningar (Bryman, 2018). Innan jag kunde söka efter intervjupersoner behövde jag urvalskriterier att utgå ifrån. Mina kriterier var följande:

- Nuvarande yrkestitel ska vara enhetschef
- Enhetscheferna ska vara aktuella inom en specifik vård- och omsorgsverksamhet

Jag kom i kontakt med samtliga intervjupersoner genom att kontakta lämplig vård- och omsorgsverksamhet. Till en början utfördes tre intervjuer, men jag ansåg att detta var ett för litet antal. Därför utförde jag ytterligare två intervjuer. Totalt utfördes fem intervjuer med deltagare från två olika kommuner. När jag genomfört fem intervjuer började jag se återkommande svarsmönster hos intervjupersonerna. Eftersom tiden var begränsad kunde jag inte uppnå en absolut mättnad med materialet men jag anser att de återkommande svarsmönstren jag fått är till min belåtenhet för denna studie och därför utfördes inte fler intervjuer.

Det finns en presentation av intervjupersonerna i denna studie i nästa avsnitt. Denna presentation är dock återhållsam på information för att uppfylla konfidentialitetskravet. Intervjupersonernas kön, antal enheter och kontrollspann är det som presenteras. Yrkesverksam kommun presenteras inte. Då studien inte är av komparativ karaktär har jag inte tagit hänsyn till kön, ålder eller yrkesverksam kommun i mitt urval även om det skulle vara intressant.

4.2.1 Presentation av intervjupersoner

Intervjuperson 1 (IP1), kvinna. Enhetschef över tre enheter. Kontrollspannets bredd: 24

Intervjuperson 2 (IP2), kvinna. Enhetschef över tre enheter. Kontrollspannets bredd: 35

Intervjuperson 3 (IP3), man. Enhetschef över två enheter. Kontrollspannets bredd: 42

Intervjuperson 4 (IP4), man. Enhetschef över tre enheter. Kontrollspannets bredd: 30

Intervjuperson 5 (IP5), kvinna. Enhetschef över tre enheter. Kontrollspannets bredd: 42

4.3 Genomförande

Jag kom i kontakt med intervjupersonerna genom att jag kontaktade olika LSS-verksamheter. Det tog inte lång tid för mig att få svar och jag kunde därför påbörja min planering tillsammans med intervjupersonerna. Jag kom i kontakt med fem enhetschefer som uppfyllde mina kriterier och två som inte uppfyllde kriterierna då de inte var verksamma enhetschefer. All kontakt innan intervjun skedde genom mailkonversation, i mailkonversationen skickades även informationsbrev och samtyckesblankett (Se Bilaga 1 och Bilaga 2) till intervjupersonerna där de kunde få information om till exempel studien och annan relevant information om deras deltagande.

Studien genomfördes under restriktioner på grund av Corona. Därför erbjöds intervjupersonerna att delta i intervjun via Zoom. Zoom är ett konferensverktyg som tillåter video- och röstsamtal. Samtliga intervjuer genomfördes via Zoom. För min del som forskare uppskattades Zoom framför telefonsamtal då jag kunde läsa av kroppsspråket och ansiktsavtryck, även om det skedde med viss begränsning jämfört med ett fysiskt möte. Bryman (2018) menar att forskaren med fördel kan använda kroppsspråk och ansiktsuttryck och fysiska reaktioner som kompletterande information till intervjupersonernas verbala svar och verbala reaktioner.

Värt att nämna är att intervjupersonerna själva fick välja plats för intervju, till exempel fysiskt, telefon eller zoom. Fysisk närvaro ger intervjupersonen en viss trygghet, om intervjun exempelvis sker i ett hem eller på en arbetsplats (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Även om denna studies intervjuer genomfördes genom Zoom hade intervjupersonerna möjlighet att välja plats för intervjun, där valet av plats kunde skänka en viss trygghet för intervjupersonen.

Inledningsvis startade intervjun med en presentation av studien och det fanns utrymme för intervjupersonerna att ställa frågor. Intervjupersonerna gav senare sitt muntliga samtycke till att medverka i studien och för att spela in ljudet i intervjun. Genom att använda ljudinspelning kunde jag rikta all min fokus på samtalet och intervjupersonen och möjligheten fanns för att gå tillbaka och lyssna på materialet igen (Bryman, 2018). Att spela in ljudet under intervjun kan tänkas påverka intervjupersonernas svar. Jag såg dock en större vinning av att spela in samtalen

och trots att jag såg denna risk kunde jag inte märka att ljudinspelningen påverkade intervjupersonerna.

Till en början utfördes tre intervjuer, men då jag inte direkt kunde se några återkommande svarsmönster utförde jag ytterligare två. Efter fem intervjuer kunde jag se återkommande svarsmönster och den mättnad var till min belåtenhet i relation till den tidsbegränsning som fanns. Det är när jag som forskare ser att dessa mönster börjar återkomma som jag kan uppleva en viss form av mättnad i materialet (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015).

Intervjuerna var ca 45 minuter långa men skiljde sig något då intervjupersonernas svar var olika långa och gav upphov till olika följdfrågor. Samtliga av mina intervjuer transkriberades i nära anslutning till intervjun. Transkribering är en metod som är tidskrävande, men som ger mig möjlighet att gå tillbaka till materialet och se mönster vilket ger mig en fördel i kommande resultat och analys. Jag kan genom transkribering även dra fördel av ljudinspelningen då jag kan återge exakta citat i stället för att förlita mig på anteckningar från intervjun (Bryman, 2018).

4.4 Bearbetning och analys

Bearbetningen av studiens empiri utfördes med tematisk analys. Tematisk analys kan med fördel användas för att bearbeta empiri från intervjuer (Bryman, 2018, Rennstam & Wästerfors, 2015). Tematisk analys kan användas för att undersöka återkommande men också avvikande teman som kan kopplas till studiens frågeställningar.

Materialet har genomgått en sortering och reducering (Rennstam & Wästerfors, 2015). För att sortera mitt material har jag arbetat mig igenom och läst det många gånger för att lära känna empirin. Jag har därefter reducerat materialet. Anledningen till reduceringen är att materialet blir allt för stort för att undersökas i sin helhet (Rennstam & Wästerfors, 2015). Användningen av tematisk analys tillåter mig att upptäcka både återkommande teman men även avvikande teman (Bryman, 2018, Rennstam & Wästerfors, 2015). Materialet har sorterats in under olika teman och varje tema har fått en färg tilldelad. *Frustration/motivation*

tilldelades en röd färg, *kontrollspann* blev blå, *stressorer* markerades gult och *erfarenheter av stress* grönt. Varje tema har sedan analyserats i relation till studiens frågeställningar. Det är under dessa rubriker jag har valt att presentera väl valda citat utifrån deras relevans med studiens frågeställningar. Rennstam & Wästerfors (2015) menar att denna metod ger materialet en rättvis representation.

Analysen har en abduktiv ansats. Genom att använda både en deduktiv ansats och en induktiv ansats blir analysen abduktiv (Bryman, 2018). Det betyder att tidigare forskning och teoretisk utgångspunkt har varit analysens bas, vilket indikerar på deduktiv ansats (Bryman, 2018). Men den teoretiska utgångspunkt har växt fram ur empirin vilket tyder på en induktiv ansats (Bryman, 2018). Kombinationen av dessa ger en abduktiv ansats där empiri och teori samspelar (Bryman, 2018).

För att ge en representativ presentation av materialet har jag använt mig av citat från samtliga intervjupersoner. För att göra materialet lättläst har citaten ändrats från talspråk till skriftspråk (Bryman, 2018). Av samma anledning har upprepningar och utfyllnadsord tagits bort.

4.5 Metodens förtjänster och begränsningar

Det finns fördelar och nackdelar av att använda sig av semistrukturerad intervju som metod (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). De fördelar som lyfts fram är att även om det finns strukturerade frågor i intervjuguiden finns utrymmet för forskaren att använda öppna frågor och följdfrågor (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Även om intervjuerna har resulterat i till exempel olika följdfrågor så har basen och strukturen för samtliga intervjuer varit densamma. Möjligheten att genomföra intervjuer på detta sätt tillåts intervjupersonerna att utveckla sina erfarenheter, vilket har varit till en fördel för att kunna besvara studiens frågeställningar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Däremot ger intervjuer utrymme för tolkningar och så föds risken för övertolkningar. För att undvika denna typ av tolkningar har jag använt mig av följdfrågor för att låta intervjupersonerna utveckla sina resonemang och erfarenheter. Risken finns också att intervjupersonerna glorifierar sina svar för att verka bättre än vad intervjupersonen själv upplever sig (Eriksson-Zetterquist, 2015). Jag har varit öppen med att jag inte

lägger någon sådan värdering i svaren. Med andra ord fanns det inga svar som var rätta eller fel.

Med hänsyn till coronapandemin utfördes intervjuerna genom Zoom. Med hjälp av Zoom kunde vi intervjuer ske relativt snabbt och anpassas till intervjupersonernas arbetsdag. Även om inte Zoom tillåter mig att läsa respondenternas kroppsspråk på samma sätt som ett fysiskt möte anser jag att det är bra nog genom Zoom. En ostadig internetuppkoppling kan dock fungera som en nackdel då samtalet inte får ett fungerande flyt, men några sådana problem fanns inte närvarande under intervjuerna.

4.6 Tillförlitlighet

För att bedöma en kvalitativ studies tillförlitlighet kan vi inte använda oss av reliabilitet eller validitet (Bryman, 2018). Dessa begrepp används med fördel till kvantitativa studier eftersom dessa studier avser att mäta något. Kvalitativ ansats bedöms därför enligt andra kriterier. Det finns *äkthet* och *tillförlitlighet*. Tillförlitlighet är uppdelad enligt följande; *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och avslutningsvis *möjligheten att styrka och konfirmera*. Jag kommer i detta avsnitt att diskutera studiens tillförlitlighet.

Trovärdighet. I analysen finns citat från samtliga intervjupersoner. Enligt Lincoln och Guba hjälper detta att stärka trovärdigheten genom att intervjupersonernas egna ord används. Jag har inte använt respondentvalidering. Intervjupersonerna har därför inte haft möjlighet att godkänna att deras citat har återgetts eller använts på rätt sätt (Bryman, 2018; Lincoln & Guba, 1985). Jag har använt ljudinspelning som hjälpmedel för att kunna vara ytterst noggrann vid transkribering. Vidare användes följdfrågor som ett verktyg för de intervjuade att utveckla resonemang och erfarenheter och eliminera missförstånd genom att fråga om jag förstått svaren korrekt. På så vis ökar studiens trovärdighet.

Överförbarhet. Denna del handlar om en forskare kan använda resultaten i en annan kontext eller miljö (Bryman, 2018). Denna studie undersöker enhetschefers erfarenheter genom deras egna beskrivningar vilket blir till en svårighet vad gäller

överförbarheten. Det finns däremot en styrka i att intervjupersonerna kommer från olika bakgrunder med olika kön och åldrar. Eftersom denna studie inte tar hänsyn till vare sig kön eller ålder kan dessa olika perspektiv öka överförbarheten.

Pålitlighet. För att studien ska anses pålitlig behöver både forskare och utomstående kritiskt granska empirin (Lincoln & Guba, 1985). Det finns en fullständig redogörelse av hela denna studie (Lincoln & Guba, 1985). Jag har genomgående varit transparent och samtliga bilagor finns bifogade med studien, informationsbrev, samtyckesblankett och intervjuguide.

Möjlighet att styrka och konfirmera. Studien ska så långt det är möjligt vara objektiv (Bryman, 2018). Studien anses vara objektiv om forskaren agerar i god tro. Samtidigt menar Lincoln och Guba (1985) att ren objektivitet är svår att uppnå. Genom att kritiskt granska mina egna fördomar och genom att låta intervjupersonernas egna uppfattningar leda vägen, utan att jag värderar detta, gör dock att studien uppnår en viss objektivitet.

5 Forskningsetiska överväganden

Innan studien genomfördes tog jag i beaktning om studiens nytta väger tyngre än den potentiella skada som kan uppstå för deltagaren (Vetenskapsrådet, 2002). Jag anser att nytta väger tyngre i detta fall då enhetscheferna har förstahandsinformation om deras egna upplevelser som är relevanta för denna studie. Samt att jag har låtit Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer vägleda mig genom studien. Av dessa principer finns det fyra.

Informationskravet. Forskare möter detta krav genom att informera intervjupersonerna om studiens syfte (Vetenskapsrådet, 2002). Samtliga intervjupersoner fick ta del av ett informationsbrev innehållande studiens syfte som vi senare också gick igenom vid intervjun. Informationsbrevet innehåller utöver studiens syfte även information om konfidentialitet och nyttjandekravet (Bilaga 1). I samband med informationsbrevet skickades även en samtyckesblankett ut (Bilaga 2). Vilket leder mig till samtyckeskravet.

Samtyckeskravet. Intervjupersonerna har informerats om att deras medverkan var frivillig och kunde avsluta deras medverkan från studien utan att detta skulle ifrågasättas i enlighet med Vetenskapsrådet (2002). Intervjupersonerna har tagit del av en samtyckesblankett (Bilaga 2) genom mail som de senare bekräftat muntligen via Zoom.

Konfidentialitetskravet. Obehöriga ska inte kunna komma åt det insamlade materialet (Vetenskapsrådet, 2002). De inspelade intervjuerna har förvarats på en lösenordskyddad USB-sticka. Vidare har varje material genomgått en avidentifiering så det inte går att identifiera, kommun, namn eller verksamhet. I stället för namn används IP1 och IP2 och så vidare. Kommunens namn kommer inte att användas då det inte heller är relevant för studiens resultat. Allt insamlat material kommer att raderas och/eller förstöras när denna uppsats har genomgått granskning och blivit godkänd.

Nyttjandekravet. Detta krav innebär att allt insamlat material får endast användas för tilltänkt studie (Vetenskapsrådet, 2002). Därmed finns ytterligare en anledning för mig att radera och/eller förstöra allt insamlat material när denna studie blivit granskad och godkänd, vilket även intervjupersonerna informerats om.

6 Resultat och analys

Detta avsnitt kommer presentera studiens resultat och analys. Resultat och analys presenteras i förhållande till studiens frågeställningar. Avsnittet är uppdelat i tre delar, *kontrollspannet*, *arbetsmiljö* och *tillgänglighet*.

6.1 Kontrollspannets betydelser

Hur kontrollspannet upplevs är högst individuellt. Både ett smalt och ett brett kontrollspann kan leda till skadlig stress om stressen enhetschefen exponeras för är intensiv. Det finns enligt denna studie inte ett ideal på hur många anställda en enhetschef kan hantera, det beror på kontexten. Men studien bekräftar tidigare forskning att ett bredare kontrollspann innebär fler arbetsuppgifter.

6.1.1 Enhetschefernas snitt

Enhetscheferna i denna studie har alla ett brett kontrollspann. Som tidigare forskning har visat så är kontrollspannet högre inom vård- och omsorgsbranschen (Regnö, 2016, Wallin et al, 2014). Denna studie visar ett snitt på 35 anställda per enhetschef. Studien har ett högre snitt än vad Regnö (2016) presenterar i sin studie där snittet inom området är 30. Denna studie har dock ett mindre antal enhetschefer att ta hänsyn till. Det är endast IP1 som ligger under detta snitt och som även ligger under utbildningsbranschens snitt på 27 anställda per chef.

6.1.2 Brett eller smalt kontrollspann?

Studien bekräftar tidigare forskning om att kontrollspannet inom branschen är brett och att kraven växer i samband med fler medarbetare (Wallin et al, 2014). Med ett fler medarbetare följer även ett större ansvarsområde som också påverkar kvalitén i verksamheten för både enhetschef och medarbetare (Andersson-Felé, 2005). IP1 berättar:

...jag når upp till arbetsmiljökraven för mina anställda. Men vissa justeringar krävs och är på gång. Det handlar om tydligare struktur och planering.

(IP1)

IP1 beskriver också att arbetsbelastningen är hög då IP1 bland annat måste arbeta med "basic-rutiner" som brister i verksamheten. IP1 berättar att hen är stresstålig men att kraven är höga från kommun, medarbetare och brukare. IP4 ger en liknande bild:

Jag har många anställda och de har alla krav som jag måste möta. Men vi i ledningsgruppen är duktiga på att stötta varandra. Vi fungerar som ett bollplank.

(IP4)

IP4 beskriver att hen har många anställda och de alla har någon form av krav på sin chef. Währborg (2009) belyser höga krav med liten möjlighet att påverka arbetet som en stressor på arbetsplatsen som kan resultera i skadlig stress. Men att socialt

stöd fungerar som en friskfaktor och därför skyddar mot denna typ av stressor. Samtliga intervjupersoner vittnar om gott stöd från både arbetsgivare och kollegor.

De höga kraven växer alltså i samband fler anställda eftersom det finns fler krav att möta från medarbetare ju bredare kontrollspannet är. IP2 lyfter att det finns en del saker som hen inte kan påverka gällande medarbetarnas krav på arbetsmiljön: ”...vissa saker där jag inte har mandat att åtgärda.” (IP2) Citatet belyser en risk för skadlig stress enligt Währborgs (2009) resonemang. IP2 har högt ställda krav på de medarbetarnas arbetsmiljö och har begränsat mandat att förändra den fysiska omgivningen, som var fallet i detta exempel. De höga kraven kan ses som en stressor som genererar ett specifikt krav på enhetschefernas psyke. Deras kroppar måste anpassa sig till detta krav, vilket kan resultera i ett ospecifikt krav på kroppen i form av stress när kroppen ska hantera det specifika kravet (Selye, 1974). Genom att använda Währborgs (2009) presentation av stressbegreppets utveckling blir det lite tydligare att se den närvarande risken för stress. Genom att se en kroppslig funktionsförändring som en konsekvens på ett stimuli tydliggörs riskerna för stress. Det blir också tydligare hur den kroppsliga eller mentala reaktionen på ett stimuli är högst individuell. IP5 berättar:

Jag har många anställda och jag får möta många krav, ta emot kritik, hantera rehabiliterande, ”omplaceringsärende” och det är klart att hade jag haft färre medarbetare hade jag haft mindre saker att göra, men jag tycker inte att antal medarbetare stressar mig. Jag hade kunnat ha 100 anställda med rätt förutsättningar.

(IP5)

IP5 lyfter en rad exempel som kan tänkas fungera som stressorer och orsaka stress. IP5 känner sig dock säker i sin roll och upplever sig inte stressad även om IP5 belyser riskerna för stress. IP3 lyfter på liknande sätt att det inte handlar om antal medarbetare, utan det handlar om resurser:

Jag trivs med många anställda. De ger mig olika utmaningar. Antalet medarbetare beror på underfunktioner. Jag ska vara tillgänglig för mina arbetare men vad ska jag vara tillgänglig

för? Ska jag stötta dem i det dagliga arbetet är tio medarbetare nog, ska jag arbeta övergripande och har samordnare som avlastar kan jag ha 50 medarbetare. Men om alla 50 är rehabärenden blir det svårt.

(IP3)

IP3 belyser att ett och samma kontrollspann kan påverka på olika sätt. Studien visar därför att den kroppsliga och/eller mentala reaktionen på ett stimuli är högst individuell, vilket kritiken mot Selye har poängterat (Währborg, 2009). IP2 bekräftar detta genom följande citat:

Antal medarbetare spelar inte så stor roll. Till exempel har jag medarbetare med egna problem, kanske med familjen, eller med sjukdomar så det handlar om rehabilitering medan andra medarbetare kan utföra två-tre människors arbete. Har jag medarbetare som inte har lätt för att anpassa sig och har rätt kompetens kan jag lätt ha 50 anställda. Har jag hjälpfunktioner lätt 100.

(IP2)

Enhetscheferna i studien bekräftar ett högt kontrollspann inom vård- och omsorgsyrket. De belyser risker och berättar om stressorer som kan anses vara en risk för stress och skadlig stress men upplever att tillvaron inte är stressig i dess skadliga bemärkelse. Det kan betyda att det finns stress närvarande men det finns ingen under- eller överstimulering av den och därför ingen skadlig stress.

6.1.3 Över- och understimulering av stress

Enhetscheferna upplever ingen oro över kontrollspannet men belyser ändå att yrket måste vara meningsfullt och att det inte skulle kännas meningsfullt med för få anställda. Avsaknad av arbete kan orsaka stress, likaså avsaknad av motivation (Währborg, 2009; Selye, 1974). att IP2 berättar:

Jag behöver minst två till tre anställda för att jag ska känna mig motiverad i arbetet och för att arbetet ska kännas meningsfullt.

(IP2)

Att förlora motivationen är det största psykiska nederlaget vi kan stå inför enligt Selye (1974). Studien belyser att enhetscheferna måste få arbeta för att bli motiverad. IP4 lyfter också att arbetet måste upplevas meningsfullt för att känna motivation. Genom att applicera Seyles (1974) understimulering av stress till denna situation kan denna studie visa att antalet medarbetare alltså kan påverka enhetscheferna negativt om kontrollspannet blir för smalt. Forskningen visar dock att vård- och omsorgsyrket gör sig bäst med ett smalt kontrollspann (Regnö, 2016). Studien har även visat att det finns en självsäkerhet hos enhetscheferna om att de klarar av att hantera många anställda, men det finns en förståelse för att det intensifierar deras arbete. Enhetscheferna är överens om att kontrollspannet inte är kopplat till stress, men belyser ändå stressorer som kan orsaka stress både i samband med ett brett och smalt kontrollspann. De är också överens om att det inte finns ett optimalt kontrollspann, det är individuellt och beror på kontexten. Studien bekräftar alltså tidigare forskning om enhetschefers upplevelser av ett brett kontrollspann men belyser också problemen ett smalt kontrollspann kan orsaka. Det kan alltså finnas stressorer närvarande som är av skadlig karaktär men om individen inte upplever en understimulering eller överstimulering upplevs heller ingen skadlig stress.

6.2 Arbetsmiljö

Arbetsbelastningen kan påverka arbetsmiljön negativt, speciellt med ett brett kontrollspann. (Regnö, 2016) Enhetschefernas upplevelse är dock att arbetsbelastningen först och främst beror på vad som ingår i deras uppdrag som enhetschef.

Emotionella känslor leder till skadlig stress oftare än fysisk stress (Selye, 1974). Motivation och frustration är de viktigaste emotionella känslorna att ta hänsyn till.

Enhetscheferna i studien belyser flera stressorer som kan resultera i distress. Studien visar att den optimala nivån på stress kommer att påverkas av hur intensiv en individ upplever stress. Tidigare upplevelser och erfarenheter hjälper enhetscheferna att undvika situationer som tidigare upplevts som negativa. Containerfunktionen är dock en stressor som alltid kommer att vara närvarande och som enhetschefer inte kan undvika.

6.2.1 Frustration och distress

Enhetscheferna i studien belyser att ett brett kontrollspann riskerar att få negativa konsekvenser på arbetsmiljön, så gör även tidigare forskning (Regnö, 2016). I samband med att arbetsuppgifterna ökar med antal medarbetare får enhetscheferna en större tyngd på axlarna att bära. Det finns dock en samsyn i att enhetschefens uppdrag kommer spela roll för arbetsbördan. IP2 berättar att om uppdraget endast innebär att vara tillgänglig för medarbetarna så är arbetsbelastningen på en behaglig nivå, men upplever arbetsbelastningen som tung med ökande administrativa uppgifter:

Vad som förväntas i mitt uppdrag som chef påverkar arbetsbelastningen, just nu tycker jag det är för högt för jag saknar stödresurser (...) pandemin och nya projekt påverkar den administrativa biten tungt och det kan va frustrerande.

(IP2)

Emotioner som till exempel frustration har större risk för skadlig stress (Selye, 1974). Det handlar om att känna att arbetet är meningsfullt. Missnöje över livet och individuella prestationer är de absolut vanligaste orsakerna för skadlig stress.

Generellt mår jag bra, ibland tappar jag motivationen. Vissa arbetsuppgifter tycker jag är meningslösa, då tappar jag motivation... vi har inte ens wifi överallt. Det får en att tänka ´Aha´ (...) vi har många krockar i vårt HR-system, det gör mig omotiverad (...) vi behöver strukturera arbetssätten, vissa använder outlook och andra använder papper och penna. Det kan göra mig frustrerad.

(IP2)

IP2 belyser här flera risker på skadlig stress, genom frustration och motivationsbrist, och lyfter också att arbetsbelastningen är tung. Det IP2 berättar om är vad Selye (1974) benämner som “distress”. Distress ses alltid som en skadlig form av stress medan eustress är av positiv karaktär. Allt arbete är förenat med stress men det är inte all stress som är skadlig. Hur stark stressen upplevs, positiv som negativ, kommer ge olika konsekvenser för individen, se figur 1. Det betyder att oavsett om enhetscheferna upplever distress eller eustress krävs också en intensiv upplevelse av stressen för denna ska bli skadlig. Den optimala nivån på stress avgör hur mycket stress en individ klarar av att möta. Studien visar att riskerna för distress är närvarande i enhetschefernas arbete, men studien kan inte bevisa nivån på den upplevda stressen vare sig det är eustress eller distress. Därmed kan studien inte heller bevisa att enhetscheferna faktiskt upplever skadlig stress eller inte. Studien visar däremot att enhetscheferna använder tidigare erfarenheter för att undvika negativ stress vilket presenteras i kommande avsnitt.

6.2.2 Erfarenheter och optimal stress

När enhetscheferna står inför en arbetsuppgift de har en negativ erfarenhet med delegerar de uppgiften eller skjuter upp den:

Delar av arbetet undviker jag gärna. En del uppgifter gör att jag känner mig stressad och då försöker jag ta mig an uppgiften i omgångar

(IP4)

När jag står inför något jag inte tycker är roligt tar jag ofta hjälp av stödfunktioner

(IP5)

Tidigare forskning visar att hög arbetsbelastning kan påverka både medarbetare och hela verksamheten negativt (Arbetsmiljöverket, 2018; Shirey, 2006). Denna studie bidrar med att bekräfta detta. Hög arbetsbelastning och höga arbetskrav hos enhetschefer är två risker som kan leda till personalomsättning. Det handlar om

enhetschefer som själv upplever dessa risker men även hos dessa enhetschefers medarbetare.

Personalomsättningen har varit hög i ledningsgruppen nu. Jag har själv avslutat tidigare chefstjänst då jag upplevt för hög arbetsbelastning (...) jag var trött hela tiden (...) där fanns även hög arbetsbelastning bland mina anställda

(IP5)

Tidigare upplevelser och erfarenheter kan hjälpa enhetscheferna att uppleva en optimal nivå på stress. När stressen upplevs som något annat än optimal, i form av under- eller överstimulering, upplever enhetscheferna exempelvis hög arbetsbelastning eller höga arbetskrav. Konsekvensen kan bli hög personalomsättning, vilket IP5 belyser ovan. Samtliga av enhetscheferna nämner att de vill ha fler stödfunktioner, som till exempel samordnare eller stödpedagoger. Hälften av enhetscheferna nämner att det finns arbetsuppgifter som stressar dem som de inte vill utföra där stödfunktioner hade varit till hjälp. Genom att minska arbetskraven för enhetschefen kan arbetsmiljön bli bättre (Arbetsmiljöverket, 2018). Wallin et al (2014) menar att stödfunktioner kan avlasta enhetschefernas arbetskrav vilket i stället ökar engagemanget på arbetsplatsen. Engagemanget är viktigt för motivationen och motivation är viktigt både i och utanför arbetslivet (Selye, 1974). Genom att öka motivationen på arbetsplatsen minskar också risken för skadlig stress för de motiverade. När risken för stress förminskas blir den upplevda arbetsmiljön bättre.

Alla mina anställda ska delta på våra APT (arbetsplatsträffar), det är här jag kan få avlastning och jag tror de uppskattar att få arbetsuppgifter delegerade (...) jag upplever att där är en positiv sammanhållning i gruppen. De aktiverar och lyfter varandra och är inte rädda för att ge varandra feedback. Jag tror att det är viktigt och utvecklande för arbetsmiljön att ha det öppna klimatet.

(IP4)

IP3 belyser också vikten av motivation:

...nu handlar mitt jobb snarare om att trätta ner information och ge förutsättningar för personal att göra det jag en gång själv gjorde. Det handlar om att strukturera, engagera och motivera.

(IP3)

Erfarenhet av struktur, engagemang och motivation från tidigare chef har lett till något gott. Nu använder IP3 detta som ett eget sätt att leda medarbetarna och för att förbättra arbetsmiljön.

6.2.3 Containerfunktionen

Enligt Wallin, Pousette och Dellve (2009) är rollen som containerfunktion den som har den främsta negativa kopplingen till kontrollspannet. Ju fler anställda en enhetschef har desto mer kritik och irritation kommer denne få ta emot (Thylefors, 2007). Denna studie bekräftar den tidigare forskningen. Majoriteten av enhetscheferna belyser containerfunktionen och kopplar den till negativ stress.

Fler anställda betyder mer önskemål, mer kritik som jag behöver möta...

(IP1)

...att ha fler anställda kan ju såklart innebära fler problem för mig. Det kan ju innebära mer kritik och mer rehabärende vilket så klart kan bli en arbetsbelastning för mig.

Medarbetarna vänder sig till mig och det ingår i mitt uppdrag att möta dem.

(IP4)

Containerfunktionen är en stressor som är närvarande för samtliga enhetschefer, men denna studie kan inte avgöra om stressorns effekt är fylogenetisk eller ontogenetisk. Om effekten är av fylogenetisk karaktär betyder detta att effekten av

stressorn betar sig likadant bland olika individer, och den ontogenetiska effekten är det motsatta. IP4 berättar vidare att containerfunktionen kan upplevas tung därför att IP4 gärna vill vara tillmötesgående för sina medarbetare:

Alla medarbetare har åsikter och det är inte alltid jag kan göra något åt detta. Jag känner till containerfunktionen och min upplevelse är att den vid tillfälle kan vara tung att bära. Jag vill gärna kunna möta åsikter och kritik men det är inte alltid jag kan göra något åt den.

(IP4)

IP4 beskriver att det blir svårare att kunna bemöta kritik ju fler medarbetare det finns. Det skulle kunna bero på att med fler medarbetare kommer också åsikter att vara olika. I ett sådant fall är det problematiskt att få alla nöjda. Studien belyser att den optimala nivån på stress ofta har stor betydelse för den upplevda stressen. Allt arbete har en relation med stress, positiv eller negativ. Det är högst individuellt, oavsett om effekten är fylogenetisk eller ontogenetisk, hur effekten kommer att te sig beror på hur intensiv stressorn upplevs av individen. Vi kan inte stå likgiltiga inför stressen, kroppen kommer uppleva stress (Selye, 1974). Frågan är hur mycket stress individer klarar av att bära innan den kan anses skadlig? Denna studie kan inte belysa detta eftersom den inte ämnar svara på den frågan. Studien kan däremot se relationen mellan den optimala nivån på stress och tidigare erfarenheter av stress. När en individ upplever för mycket eller för lite stress kan detta få en skadlig effekt. Individen lär sig av erfarenheten att undvika denna typ av stress. Vi eftersträvar med hjälp av tidigare erfarenheter den optimala nivån på stress. Det är dock inte alltid som vi lyckas undvika situationer vi inte vill uppleva. Enhetschefer kan inte frångå containerfunktionen. Enhetschefer förväntas att kunna ta beslut som är till verksamhetens fördel (Thylefors, 2007). Det är inte alltid dessa beslut uppskattas och det kan föda irritation i arbetsgruppen. Irritation kan leda till både stress och aggressivitet och enhetschefen förväntas fortfarande att kunna möta detta i sin roll som chef (Thylefors, 2007). Containerfunktionen kommer vara en stressor som enhetschefer exponeras för och ju bredare kontrollspannet är desto snabbare fylls denna container (Wallin et al, 2014). Hur väl enhetschefen klarar av att möta containerfunktionen kommer spela roll för hur stressens effekt kommer te sig. En

effekt som enhetscheferna erfar är skuldkänslor. Att inte kunna utföra önskemål eller kunna möta kritik ger enhetscheferna skuldkänslor.

Man vill vara alla till lags. Det är inte alltid man kan det och det känns tråkigt.

(IP5)

6.2.4 Tillgänglighet

Skuldkänslor är även en effekt stressen av att vara tillgänglig kan utveckla. Forskning visar att denna effekt påverkar arbetsmiljön negativt (Amani, 2021). Denna studie kan dock visa att detta inte alltid är fallet. IP3 är inte tillgänglig efter arbetstid: ”Jag stänger telefonen.” (IP3). De andra enhetscheferna är också noga med att inte vara tillgängliga efter arbetstid, men med vissa undantag:

Man kan kontakta mig efter arbetstid om det är akut. Vi har jourchef men de kan bara säga ‘bra lösning’ vilket inte är mycket till stöd. På 3,5 år har jag kanske blivit uppringd på en helg fyra fem gånger.

(IP2)

Jag är inte tillgänglig efter arbetstid. Bara vid extrema arbetssituationer. Till exempel vid smittspårning.

(IP1)

Enhetscheferna i studien har ungefär samma syn på tillgängligheten och säger emot tidigare forskning om att enhetschefer känner sig tvungna att vara tillgängliga (Amani, 2021). Tillgängligheten kan därför i dessa fall inte anses vara en stressor som är av skadlig risk för enhetschefernas arbetsmiljö.

6.3 Arbetsuppgifter och tidsfördelning

Tillgängligheten gör att enhetscheferna upplever att deras arbetsuppgifter tar längre tid. De upplever dock att de hinner bli klara med sina arbetsuppgifter inför deadline.

Stressorer som tycks viktiga är de som enhetscheferna exponeras för inför deadline, hur intensiva dessa är kommer att avgöra effekten på den upplevda stressen.

Forskning visar att arbetsuppgifter ökar i samband med ett bredare kontrollspann (Regnö, 2016). Samtliga enhetschefer önskar fler stödresurser, framför allt en samordnare. Enhetscheferna upplever en viss grad av frustration då de behöver utföra arbetsuppgifter som annars hade kunnat utföras av stödresurser.

Studien visar att enhetscheferna tar sig tid för att vara engagerade i sina anställda. Mötet över en kopp kaffe med medarbetarna upplevs som engagerande och kan på så sätt ses som en potentiell friskfaktor.

6.3.1 Tillgänglighet och arbetsuppgifter

Denna studie har inte kunnat styrka tidigare forskning om att enhetschefers arbetsmiljö påverkas negativt genom att vara tillgängliga för medarbetarna. Tillgängligheten påverkar inte enbart arbetsmiljön, tillgängligheten fungerar som en tidstjuv och påverkar därför också arbetsuppgifterna (Fallman & Kullén Engström, 2020). Enhetschefernas utsagor motsäger till viss grad tidigare forskning. De upplever att de når deadline för sina arbetsuppgifter men de upplever samtidigt att tillgängligheten gör att deras arbete tar längre tid.

Jag skulle säga att jag är bland de första som avslutar mina arbetsuppgifter. Jag hatar att ha saker i efterhand, då blir jag stressad.

(IP3)

Det är endast IP3 som anser att tillgängligheten inte tar tid från arbetsuppgifterna. De andra fyra anser att tillgängligheten påverkar tiden det tar att avsluta arbetsuppgifterna men inte till den grad att de blir försenade med deadlines. IP2 berättar:

Ja, absolut men det är en av mina primära arbetsuppgifter. Ibland när jag pratar med dem måste jag påminna mig om att detta också är mitt jobb, måste samtala med dem. Det kan få dem att prestera bättre. Att vara trevlig mot dem, se dem, höra dem. Man ska inte underskatta chit chattet.

(IP2)

Den optimala stressnivån kan delvis bli påverkad i dessa situationer. Enhetscheferna lyfter inga problem med att avsluta arbetsuppgifter i tid. Men de vittnar om att tillgängligheten tar tid från de arbetsuppgifter som måste göras. En långvarig exponering av denna stressor kan resultera i skadlig stress och därmed vara en negativ påverkan för arbetsmiljön. Inget i studien pekar på att stress är frånvarande när enhetscheferna avslutar sina deadlines i tid. Däremot vittnar enhetscheferna om att vägen mot deadline kan innebära exponering stressorer som orsakar stress. Skadlig stress beror på hur långvarig och intensiv exponeringen av stressorn är (Selye, 1974; Währborg, 2009).

6.3.2 Arbetsuppgifter

Arbetsuppgifter ökar med ett bredare kontrollspann (Regnö, 2016). Dessutom upplever enhetschefer i tidigare forskning att det inte finns tillräckligt med stödfunktioner, dessa arbetsuppgifter måste enhetschefen lösa själv (Fallman & Kullén Engström, 2020). Enhetscheferna i studien står enige om att det finns för lite stödfunktioner. Fler arbetsuppgifter åligger enhetscheferna än vad de anser nödvändigt.

Jag hade behövt en samordnare på heltid. Jag utför massor med arbetsuppgifter som annars hade kunnat delegeras. Det kan absolut vara en faktor för stress och det kan vara upprörande.

(IP5)

Enhetscheferna är överens om att det behövs fler stödfunktioner. Stödfunktionerna finns, men inte i tillräcklig utsträckning. Det finns arbetsuppgifter som enhetscheferna hade kunnat delegera men som de behöver avsluta själva för att stödfunktion saknas eller inte är tillgänglig vid behov. IP5 nämner också en form av frustration. Frustration är en emotionell faktor för skadlig stress och de är de emotionella faktorerna som utgör den största risken för skadlig stress. Denna studie kan dock inte avgöra om det är skadlig stress som upplevs. Den kan endast bekräfta att stressen finns närvarande. Den upplevda stressen hos individen kommer vara avgörande för effekten stressen får.

6.3.3 När kontrollspannet påverkar andra

En enhetschef med många anställda riskerar också att påverka sina chefskollegor (Wallin et al, 2014). Det är viktigt att enhetschefer har ett hanterbart kontrollspann annars riskerar det att påverka den hjälp och stöttning en enhetschef kan få av sina chefskollegor (Wallin et al, 2014). Enhetscheferna i denna studie däremot upplever att de får hjälp och stöttning av sina chefskollegor men de upplever också att de har möjlighet att ge detta tillbaka. De anser dock att deras chefskollegor finns för långt bort geografiskt och det har varit extra tydligt för dem under coronapandemin.

Vi hjälper varandra i ledningsgruppen men det är svårt att fråga efter hjälp spontant när man inte finns under samma tak. Corona har dessutom gjort det svårare. Normalt har jag en chefskollega i rummet bredvid men under Corona har vi arbetat hemifrån. All social kontakt har försvunnit.

(IP5)

Kontrollspannet kan därför antas vara på en hanterbar nivå i relation till denna stressorn utifrån enhetschefernas upplevelse. Problemet upplevs inte vara antalet anställda eller om de kan hjälpa varandra eller inte, problemet upplevs snarare socialt.

Studien kan inte heller styrka tidigare forskning om att kontrollspannet tar tid från individuella medarbetares möten med enhetschefen (Wallin et al, 2014). Fallman & Kullén Engström (2020) presenterar i sin studie att antalet anställda inte påverkar enhetschefens möjlighet att stötta medarbetare. Denna studie bekräftar Fallman & Kullén Engströms (2020) studie. IP5 bekräftar med följande citat:

Ja, jag är mycket engagerad i mina medarbetare. Vi kommunicerar ofta med varandra, inte bara i det dagliga arbetet utan även individuella möten, till exempel rehabmöten och lönesamtal. Jag är också närvarande vid BMT och APT. Ibland sitter vi bara och tar en kopp kaffe tillsammans. Det är också viktigt, det prestigelösa mötet. Det blir ju också ett möte

där vi kan återhämta oss. Men än en gång så påverkar Corona dessa möten.

(IP5)

Enhetscheferna är eniga om att det prestigelösa mötet med medarbetarna är viktigt och uppskattat. Flertalet av cheferna nämner att träffa deras medarbetare över en kopp kaffe. De lyfter att de är måna om måendet ute i verksamheterna och att denna typ av möte också gagnar deras egen arbetsmiljö. Denna aktivitet skulle därför kunna ses som en friskfaktor mot skadlig stress eftersom den upplevs som återhämtande. Corona har dock påverkat möjligheten för denna typ av återhämtning.

7 Slutdiskussion

Detta avsnitt avser att sammanfatta studiens resultat och koppla dessa till studiens syfte och frågeställningar. Avsnittet kommer även att motivera varför resultaten är viktiga. Avslutningsvis kommer förslag lämnas på vidare forskning för att ytterligare kunna förstå och därför också kunna utveckla arbetsmiljön till det bättre.

Syftet med denna studie var att förstå hur kontrollspannet, det vill säga antalet anställda chefen ansvarar över, i relation till stress påverkar enhetschefer och deras dagliga arbete. Studien har syftat att öka förståelsen för deras arbetssituation för att bättre kunna förstå deras arbetsmiljö.

Inledningsvis har studien funnit att deltagande enhetschefer har ett bredare kontrollspann inom vård- och omsorg än det snitt på 30 anställda som tidigare forskning visar. Snittet i denna studie visar 35 anställda per enhetschef. Denna studie är mindre omfattande än tidigare forskning och kan därför inte tänkas motbevisa tidigare forskning.

Studien har vidare undersökt enhetschefernas upplevelse av kontrollspannet och eventuell stress kopplad till kontrollspannet. Enhetschefernas uppdrag och hur detta är utformat är avgörande för hur enhetschefen upplever stress kopplat till kontrollspannet. Enhetscheferna vittnar om att det inte enbart är viktigt att kontrollspannet är för brett. Kontrollspannet ska heller inte upplevas för smalt.

Mindre antal anställda kan påverka engagemanget och motivationen. Viktigt att komma ihåg är att emotionella faktorer är de som orsakar mest skadlig stress.

Denna studie belyser att det måste finnas viss exponering av stress och stressorer för att inte understimulering av stress ska leda till stress. Oavsett om stress finns närvarande så är det även högst individuellt vilken effekt stressen kommer att få. Men också hur intensiv stressen kommer upplevs spelar roll för vilken effekt stressen får. Samma typ av arbete kan ge olika effekter för olika individer. Med hjälp av tidigare erfarenheter försöker enhetscheferna i studien uppleva optimal nivå på stress. Genom att använda tidigare erfarenhet och undvika sådant som fått negativ effekt och öka exponeringen för friskfaktorer kan vi uppleva en optimal nivå på stress. Studien visar att det finns minst en stressor som inte går att undvika i enhetschefens uppdrag och det är deras containerfunktion. Enhetscheferna kan inte göra något åt att ett bredare kontrollspann kommer innebära fler åsikter. Studien bekräftar därmed tidigare forskning om att containerfunktionen har en negativ koppling till kontrollspannet. Vad denna studie däremot inte kan belysa är hur mycket stress och hur intensiv stress en enhetschef inom vård- och omsorg kan exponeras för innan den kan anses skadlig. Vidare forskning behövs inom området.

Enhetscheferna i studien har varit delvis oeniga om tidigare forskning vad gäller tillgängligheten mot deras medarbetare. Tillgängligheten anses vara viktig och något som cheferna värderar högt. Mötet över en kopp kaffe med medarbetare kan ses som en friskfaktor även om det tar tid från deras arbetsuppgifter. Enhetscheferna upplever dock att tillgängligheten inte påverkar deras deadline. För att underlätta i enhetschefernas dagliga arbete är samtliga överens om att fler stödresurser behövs, där en samordnare anses vara den viktigaste funktionen. Avsaknad av stödresurser skapar frustration då enhetscheferna behöver hantera arbetsuppgifter som annars hade kunnat utföras av stödresurser.

Avslutningsvis har studien inte kunnat bekräfta tidigare forskning om att de anställda (kontrollspannet) tar tid från chefskollegor eller andra medarbetare. Enhetscheferna i studien upplever att de både kan stötta och få hjälp av sina chefskollegor. De deltagande enhetscheferna upplever att de är engagerade i deras medarbetare. Det finns tid för individuella möten med medarbetarna, men även möten i grupp.

Denna studie har utgått från enhetschefers beskrivelser av kontrollspannet. Studien hade kunnat få ett annat resultat om den i stället undersökt medarbetarnas beskrivelser av enhetschefers kontrollspann. Upplever anställda att de får den kontakt med enhetschefen som de behöver? På vilket sätt upplever anställda att enhetschefers kontrollspann påverkar arbetsmiljön? Det är viktiga frågor som behöver undersökas för att vidare kunna utveckla en behaglig arbetsmiljö. Jag är också medveten om att använda ett annat perspektiv än stress hade kunnat ge andra resultat och lyft nya perspektiv. Till exempel hade ett organisationsteoretiskt perspektiv kunnat användas för att se hur verksamheten upplever enhetschefers kontrollspann.

8 Referenser

- Ahrne, G & Svensson, P (2015) *Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen*. I: Ahrne & Svensson (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*, uppl: 2:2, Stockholm: Liber.
- Amani, Homan (2021) *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer - Kartläggning av första linjens chefer i äldreomsorgen* Stockholm: Socialstyrelsen.
- Andersson-Felé, Lena (2005) *Påverkar chefsansvar kvaliteten i vården och omsorgen?* Stockholm: Socialstyrelsen.
- Arbetsmiljöverket (2018) *Första linjens chefer i vård och omsorg: Projektrapport* Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Bryman, Alan (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Dellve, Lotta, Jörgen Andreasson & Göran Juengren (2013) *Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården?* *Socialmedicinsk tidskrift* 90 (6):866-877.
- Elofsson, Stig, Tommy Lundström & Emelie Shanks (2016) "High job strain among social work managers and its relation to perceived work situation". *European Journal of Social Work* 19 (5):664–678.
- Eriksson-Zetterquist, U & Ahrne, G (2015) *Intervjuer*. I: Göran Ahrne & Peter Svensson (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Fallman, Sara .L & Agneta Kullén Engström (2020) "Har organisatoriska förutsättningar och ledarskapsstrategier betydelse för att främja låg sjukfrånvaro inom hälso- och sjukvården?" *Socialmedicinsk Tidskrift* 97 (1):66-77.
- Hechanova-Alampay, Regina & Terry A. Beehr (2001) "Empowerment, Span of control, and safety performance in work teams after workforce reduction" *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (4):275-282.

Nordström, Annelie & Annika Strandhäll (2013) *Ledarskap i äldreomsorgen* En rapport från Kommunal och Vision.

Regnö, Klara (2016) *Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa* Vision.

Schaufeli, Wilmar B. & Arnold B. Bakker (2004) *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study* Journal of Organizational Behavior 25 (3):293-315.

Selye, Hans (1974) *Stress without distress* Philadelphia: J.B Lippincott Company

Shirey, Maria R. (2006) *Stress and Coping in Nurse Managers: Two Decades of Research* Nursing Economics 24 (4):193-211.

Thylefors, Ingela (2007) *Ledarskap i human service-organisationer* Natur och Kultur: Stockholm.

Vito, Rosemary (2020) "Social work leadership revisited: participatory versus directive approaches during service system transformation" Journal of social work practice 34 (1):7-21.

Wallin, Linda, Anders Pousette & Lotta Dellve (2014) "Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study" Economic and Industrial Democracy 35 (3):455-481.

Währborg Peter (2009) *Stress och den nya ohälsan* Stockholm: Natur och kultur.

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 Informationsbrev

Hejsan!

Mitt namn är Robin Andersson. För närvarande går jag min sjätte termin på Socionomprogrammet. Den sjätte terminen innebär bland annat att vi ska skriva vårt examensarbete och det är därför jag nu kontaktar dig. Min uppsats undersöker hur kontrollspannet, hur många anställda en enhetschef har, påverkar enhetschefers arbetsmiljö och tidsfördelning.

Ett deltagande i studien skulle innebära att delta i en intervju som beräknas ta mellan 45–60 minuter. Med tanke på rådande situation kan intervjun genomföras både fysiskt och digitalt, vad som känns bäst för dig.

Din medverkan är frivillig och skulle du ångra dig kan du välja att avbryta när som helst.

Intervjun kommer, med ditt medgivande, att spelas in för att förenkla processen i min bearbetningsfas. Alla personuppgifter och all information som samlas in kommer att hanteras konfidentiellt. Alla intervjupersoner kommer att avidentifieras, likväl som arbetsplats och kommun. När uppsatsen är färdig kommer all information och samtliga inspelningar att raderas.

När uppsatsen är färdig kommer du kunna ta del av studien. Studien kommer att laddas upp till Lunds universitets publikationsdatabas.

Dina upplevelser och erfarenheter som enhetschef är viktig information och har ett stort värde för min studie. Jag skulle därför uppskatta om du vill medverka!

Med vänlig hälsning,
Robin Andersson

9.2 Bilaga 2 Samtyckesblankett

Samtyckesblankett

Jag har tagit del av information om studien och dess syfte. Jag samtycker till hur mina personuppgifter och information jag överlämnar hanteras och bearbetas. Jag är medveten om att mitt deltagande är frivilligt och skulle jag önska kan jag avbryta min medverkan utan att ange orsak. Avslutningsvis är jag informerad om att studien kommer att publiceras på Lunds universitets publikationsdatabas. Genom att skriva under denna blankett har jag förstått informationen och jag samtycker till att medverka i studien.

Ort och datum

Namnunderskrift

Namnförtydligande

9.3 Bilaga 3 Intervjuguide

Intervjuguide

Kort presentation av mig och uppsatsen.

Syftet med denna studie är att undersöka enhetscheferns upplevelser av deras kontrollspann och hur detta påverkar dem och deras dagliga arbete. Studien syftar att öka förståelsen och lyfta enhetschefernas upplevelser för att bättre kunna förstå arbetsmiljön för enhetschefer inom vård och omsorg.

Det är frivilligt att delta i studien och du kan när som helst avbryta medverkanen eller välja att inte svara på en fråga utan att detta ifrågasätts. Innan vi startar undrar jag om det är ok att spela in intervjun? -Berätta för IP hur detta material kommer användas och förvaras.

Presentation av IP

- Hur länge har du arbetat som chef på nuvarande arbetsplats?
- Har du haft en liknande position tidigare? Varför bytte du tjänst?
- Kort beskrivning av:
 - Din roll som chef
 - Ditt ansvar som chef

Kontrollspannets bredd

Hur många anställda ansvarar du över? Delar du ansvaret med någon?

Hur många olika enheter ansvarar du över? Delar du ansvaret med någon?

Vem är din närmsta chef?

Hur många kollegor har du med samma arbetsroll som du?

Ansvarar de över lika många? Fler, mindre?

Var går din gräns för hur många anställda du kan hantera? -Varför

Hur många anställda vill du minst ha? -Varför

Hur många anställda vore idealet? -Varför

Arbetsmiljö

Hur skulle du vilja beskriva din arbetsmiljö?

Hur upplever du din arbetsbelastning?

Vad är mest utmärkande?

Hur ser du på din arbetsmiljö och antalet anställda?

Vad är din upplevelse av nuvarande antal anställda? På vilket sätt påverkar det dig?

Hur upplever du ditt mående på arbetet? Vad kan vara en bidragande faktor till detta?

Hur ser personalomsättningen ut bland dina kollegor?

Om liknande tjänst tidigare: Vad fick dig att byta tjänst? Hur var arbetsmiljön?

Upplever du att du i ditt arbetsmiljöarbete når upp till kraven för dina anställda?

När upplever du stress på jobb? Hur påverkar stressen dig?

Finns det något mer om din arbetsmiljö du vill nämna?

Arbetsuppgifter och tidsfördelning

Finns det tid för återhämtning? På vilket sätt?

Avslutar du dina arbetsuppgifter i tid?

Tar antalet anställda tid från andra arbetsuppgifter du måste göra?

Har du hjälpfunktioner som kan avlasta dig? Vilka?

Upplever du att du får hjälp och stöd från dina kollegor?

Känner du dig engagerad i alla anställdas arbete och deras utveckling? -På vilket sätt

Hur tar dina anställda kontakt med dig när de behöver dig?

Var befinner du dig geografiskt sett? Har du "en öppen dörr"?

På vilket sätt måste du vara tillgänglig för dina anställda? Hur påverkar detta dig?

Finns det något mer om dina arbetsuppgifter och tidsfördelning som du vill nämna?