



UMEÅ UNIVERSITET

**"SÅ LÄNGE NI SKÖTER ER BRA OCH DET
VERKAR NI GÖRA SÅ ÄR JAG NÖJD, SÅ
BEHÖVER JAG INTE LÄGGA MIG I"**

**En kvalitativ studie om första linjens chefers
psykosociala arbetsmiljö inom regional hälso- och
sjukvård**

Frida Aas & Albin Kronblad

Personalvetarprogrammet

Examensarbete i pedagogik med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp
VT 2021

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som medverkat i vår studie. Tack för ert engagemang och att ni delade med er av tankar och upplevelser. Vi vill även tacka vår handledare vid Umeå Universitet, Johan Örestig, som bidragit med värdefulla och konkreta synpunkter och som även stöttat oss under hela uppsatsskrivandet.

Må helikopterperspektivet för evigt prägla personalvetarprogrammet!

Frida Aas & Albin Kronblad

Umeå, mars 2021

Sammanfattning

Anställda spenderar en stor del av sin tillvaro på arbetsplatsen och den psykosociala arbetsmiljön blir då en viktig faktor för att främja ett längre och mer hållbart arbetsliv. Rollen som första linjens chef kräver idag stor kunskap och förmåga för att hantera de krav som finns från organisation, medarbetare, chefer samt lagar och förordningar. Det är därför av stor vikt att arbetsgivare och organisationer har välfungerande strukturer och processer för att följa upp sina chefer och medarbetares psykosociala arbetsmiljö. Syftet med studien var att bidra med en ökad förståelse för hur första linjens chefer inom regional hälso- och sjukvård upplevde sin psykosociala arbetsmiljö, hur de ansåg att den borde kartläggas och följas upp samt påvisa vilka behov cheferna har för uppföljning av den. Studien syftade till att få fram chefernas egna tankar och upplevelser kring deras psykosociala arbetsmiljö. För att undersöka detta användes en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer. Resultatet visade att chefernas relation till sin närmsta chef var avgörande för hur de upplever sin psykosociala arbetsmiljö och i sin tur vilka behov de hade för uppföljning och stöd. De chefer som beskrev en god relation till sin verksamhetschef upplevde i större utsträckning att deras behov av uppföljning tillgodosågs till skillnad mot de chefer som upplevde en sämre relation till sin verksamhetschef. De chefer som beskrev en sämre relation till sin verksamhetschef beskrev att behoven i mångt och mycket skulle tillgodoses om relationen till verksamhetschefen vore bättre. De slutsatser som kunde dras var således att relationen och kommunikationen med närmsta chef var avgörande för hur man upplevde sin psykosociala arbetsmiljö. Cheferna beskrev även att det fanns ett stort behov av fler informella möten med chefskollegor och att deras psykosociala arbetsmiljö skulle gynnas av att ha en mindre arbetsgrupp.

Nyckelord: Feedback, första linjens chef, offentlig sektor, psykosocial arbetsmiljö och uppföljning.

Innehållsförteckning

Förord

Sammanfattning

Innehållsförteckning

Inledning	1
Syfte och frågeställningar	2
Bakgrund	3
Forskningsgenomgång	4
Psykosocial arbetsmiljö	4
<i>Krav-kontroll-stödmodellen</i>	4
<i>Ansträngning-belöningsmodellen</i>	5
<i>KASAM</i>	7
<i>Uppföljning, reflektion och återhämtning</i>	8
Rollen som första linjens chef	8
Metod	10
Metodologisk utgångspunkt	10
Datainsamlingsmetod	10
Genomförande av datainsamling	11
Urval	11
Bearbetning och analys av data	11
Forskningsetiska principer	12
Validitet och reliabilitet	13
Resultat	14
Rollen som första linjens chef	14
Arbetsituation	14
Relationen till chef	15
Stöd	16
Arbetslivsbalans	17

Analys	19
Chefernas psykosociala arbetsmiljö	19
Diskussion	23
Slutdiskussion	23
Metoddiskussion	25
Framtida forskning	26
Referenser	27
Bilaga 1 - Missivbrev	29
Bilaga 2 - Intervjuguide	30

Inledning

Arbetsmiljö är en av arbetslivets mest grundläggande frågor. Utan en hälsofrämjande arbetsmiljö kommer verksamheter bidra till hälsoproblem bland medarbetare som kan leda till hög sjukfrånvaro, minskat engagemang och ökad personalomsättning. Alla dessa faktorer bäddar för svårigheter för organisationer att uppnå målen med sin verksamhet. (Arbetsmiljöverket, 2019)

Psykosocial arbetsmiljö innefattar mer eller mindre allt som har med den psykiska hälsan på arbetsplatsen att göra. Det handlar således om flera olika aspekter, allt från hur anställda trivs med sina kollegor, hur meningsfullt man finner sitt arbete och arbetsuppgifter till vilket inflytande man har över sin arbetssituation och om det finns möjligheter till utveckling. Dålig psykosocial arbetsmiljö förknippas ofta med stress och stress beskrivs som den påfrestning en individ utsätts för när krav och förväntningar inte stämmer överens med de verktyg, förutsättningar och förmåga personen i fråga har. Det finns olika orsaker till stress men de varierar beroende på individen, hur denne upplever sin arbetssituation, vem den är och var den befinner sig i livet. Stress i korta perioder behöver inte vara farligt utan är något som människan är anpassad för att klara av, men hög och långvarig stress kan orsaka försämrad hälsa. Långvarig stress leder också till minskad effektivitet samt att individer mår sämre både fysiskt och psykiskt. (Arbetsgivarverket, u.å)

I denna studie undersöks den psykosociala arbetsmiljön hos första linjens chefer. Med första linjens chef syftas i denna studie på den närmsta chefen till den operativa personalen inom regional hälso- och sjukvård. Forskning har visat på att första linjens chefers roll är unik då de är både arbetsgivare och arbetstagare, kittet mellan organisationens ledning och kärnverksamhet. Att vara chef ställer krav på kunskap och förmåga. Chefen ska företräda arbetsgivaren gentemot medarbetare och patienter, vilket omfattar ansvar och befogenheter för att utveckla verksamheten och att leda och fördela arbetet inom ansvarsområdet. Inom regional hälso- och sjukvård skapas värde mellan den enskilde invånaren och välfärdens professioner som är ett resultat av samverkan mellan olika funktioner och verksamhetsområden. I den första linjen arbetar de som kan verksamheterna bäst och är de som gör störst skillnad. (SKR, 2018)

Anställda spenderar idag en stor del av sin tillvaro på arbetet och då är den psykosociala arbetsmiljön en viktig faktor för att främja ett längre och mer hållbart arbetsliv (Wilson, 2008). Studien är kopplad till det pedagogiska fältet i den mening att utvärdering handlar om lärandeprocessen för ledning och stödfunktioner inom organisationer för att förstå hur arbetsmiljön ser ut, upplevs och hur den bör utvecklas. Men även för första linjens chefer då det ger dem en förståelse för problem i deras arbetsmiljö. Det är därför intressant att undersöka hur första linjens chefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö och vilka behov de har för uppföljning av den.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur första linjens chefer i hälso- och sjukvård inom en av Sveriges regioner upplever sin psykosociala arbetsmiljö och hur de anser att den bör kartläggas och följas upp, samt påvisa vilka behov chefer har för uppföljning av deras psykosociala arbetsmiljö.

- Hur uppfattar chefer sin nuvarande psykosociala arbetsmiljö?
- Hur upplever chefer att deras psykosociala arbetsmiljö följs upp i dagsläget?
- Vilka behov har chefer för uppföljning av deras psykosociala arbetsmiljö?

Bakgrund

I detta avsnitt ges en bakgrund, dels om regelverket och ansvarsfördelningen i arbetsmiljöarbetet, dels om hur Region Västerbottens vision, mål och arbetssätt ser ut. Begreppet arbetsmiljö innefattar tre huvudområden: den fysiska, den organisatoriska och den sociala arbetsmiljön. I denna studie kommer begreppet psykosocial arbetsmiljö användas och det är vid detta som vikt kommer läggas.

Arbetsmiljön regleras i Arbetsmiljölagen och syftar till att "...förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö." (Arbetsmiljölagen, 1977) Det regleras även i föreskrifter från Arbetsmiljöverket, en av dessa är föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA). Syftet med OSA är att främja god arbetsmiljö och förebygga ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Arbetsgivaren ansvarar över att chefer och ledare har den kunskap som krävs om hur de förebygger och hanterar ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling. Detta sker i samverkan mellan arbetsgivare, arbetstagar och skyddsombud. För att förebygga ohälsosam arbetsbelastning ska arbetsgivaren anpassa resurser till kraven i arbetet för att inte de tilldelade arbetsuppgifterna ska leda till ohälsa. (Arbetsmiljöverket, 2015)

Denna studie är genomförd inom Region Västerbotten, som är en av Sveriges 21 regioner med cirka 11.000 anställda. Region Västerbotten är en politiskt styrd organisation som ska verka för hela länet. Deras uppdrag är att erbjuda och utveckla hälsa, vård och regional utveckling tillsammans med invånare, näringsliv och samhällsaktörer. Regionen styrs av förtroendevalda politiker som utgör regionfullmäktige. Regionfullmäktige är det högst beslutande organet inom regionen och fattar beslut om regionens inriktning, verksamhet och ekonomi. (SKR, 2020) Region Västerbotten är en av flera regioner i Sverige som aktivt arbetar med att skapa hälsofrämjande arbetsplatser. De arbetar strategiskt för att personalen ska må bra och en hälsofrämjande arbetsplats är något som både chefer och medarbetare gynnas av. I arbetet för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser fokuserar Region Västerbotten till stor del på psykosocial arbetsmiljö och arbetet inriktar sig bland annat mot människosyn och förhållningssätt, inflytande, medarbetarskap, ledarskap samt hälsa och arbetsglädje. Genom hälsofrämjande arbetsplatser vill Region Västerbotten skapa välmående på arbetsplatsen, effektivt arbete samt gott bemötande och god vård. Som sedermera ska leda till att Region Västerbotten blir en attraktiv arbetsgivare med hälsosam personal. (Region Västerbotten, 2018)

Som chef inom Region Västerbotten företräder man arbetsgivaren genom att leda och utveckla mot beslutade mål och för organisationens bästa. Region Västerbotten beskriver chefskapet som "Att vara chef är att vara en förebild för medarbetarna genom att bland annat skapa gemensamma målbilder, inspirera och ge och ta feedback. Du uppmuntrar nya idéer och arbetssätt och ser till att det är högt i tak på arbetsplatsen." (Region Västerbotten, 2021) Ohälsa bland chefer har ökat markant de senaste åren. Första linjens chefer är inget undantag, de upplever en hög arbetsbelastning tillsammans med stora ansvarsområden och personalgrupper. Det uttrycks även svårigheter i att reparera arbetsmiljöbrister inom budgetramar samt avsaknad av stöd och ledning i sitt arbete. (Arbetsmiljöverket, 2018) För att lyckas leda en verksamhet i första linjen måste chefen förhålla sig till lagstiftning, funktioner och professioner utan att skapa konflikter. Med knappa resurser har första linjens chefer ett av välfärdens viktigaste och svåraste uppdrag, att utveckla och förbättra resultat för att möta invånarnas behov och förväntningar. Det är därför viktigt att arbetsgivare prioriterar första linjens chefer och ger dem utrymme att utöva ledarskap. (SKR, 2018)

Mot bakgrund av den komplexa roll som första linjens chefer har tillsammans med den ökade ohälsan bland chefer är det av stor vikt att arbetsgivare har en väl utarbetad process för att undersöka och se tecken på bristande eller osund arbetsmiljö samt hur den psykosociala arbetsmiljön ska följas upp. En utarbetad process och struktur för uppföljning av första linjens chefers psykosociala arbetsmiljö är i dagsläget inte något som finns inom Region Västerbotten.

Forskningsgenomgång

I följande avsnitt presenteras forskning och teorier som denna studie tar avstamp i. Dessa teorier behandlar psykosociala aspekter, de har använts i forskning kring arbetsliv och arbetsmiljö tidigare. Utgångspunkterna i forskningsgenomgången baseras på krav-kontroll-stödmodellen, ansträngning-belöningsmodellen, KASAM samt vetenskapliga artiklar om rollen som första linjens chef, uppföljning samt reflektion och återhämtning. Dessa kompletterar varandra och ger en bred förståelse för olika perspektiv inom arbetsmiljöfältet. Vad gäller empirisk forskning så har vi i första hand sökt forskning från Sverige och andra nordiska länder eftersom offentlig sektor skiljer sig åt utifrån övriga världen men ser snarlik ut inom Norden.

Psykosocial arbetsmiljö

Med psykosocial arbetsmiljö menas de arbetsmiljöfaktorer som är kopplade till medarbetares psykiska hälsa. Det finns ett flertal olika sätt att skatta psykosocial arbetsmiljö och hälsa med stöd i empirisk forskning. Därför vill vi inkludera flera olika perspektiv som vi anser kan ge ett helhetsperspektiv av den psykosociala arbetsmiljön hos cheferna, dessa presenteras nedan.

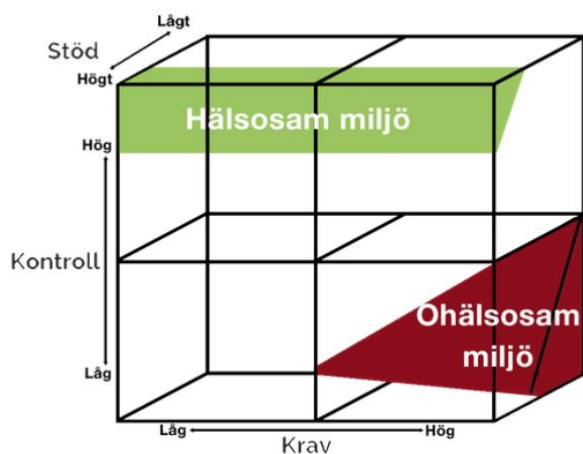
Krav-kontroll-stödmodellen

Krav- och kontrollmodellen presenteras på ett grundligt sätt av Karasek och Theorell (1990). Den har senare kompletterats med begreppet socialt stöd och med denna modell vill de belysa de stressreaktioner som olika arbetstillstånd kan ge upphov till.

Med begreppet krav menas både de fysiska och de psykiska kraven som finns i arbetet. Kraven innebär allt från den fysiska arbetsplatsen till arbetsbelastning och förväntningar. De poängterar särskilt det som de benämner som mental arbetsbelastning, det vill säga den psykiska aspekten när det kommer till krav. Detta har att göra med hur stor mental ansträngning som krävs från individen för att utföra en arbetsuppgift. Det handlar således om de förväntningar som finns på de anställda när det kommer till deadlines och produktivitet.

Kontroll syftar både till huruvida individen har den kompetens som krävs för arbetsuppgifterna samt i vilken utsträckning denne har möjlighet att påverka och fatta beslut i sin roll. Anställdas upplevelse av kontroll påverkas av faktorer som brist i kommunikation och otydliga arbetsroller eller arbetsuppgifter. Hög kontroll bidrar till ökad motivation och ökat engagemang hos medarbetarna.

Socialt stöd syftar på stöd från chefer och kollegor, det kan vara den viktigaste faktorn för individers ökade välbefinnande och minskade stress på arbetet. Det sociala stödet handlar om både praktiskt men även emotionellt stöd och kan innebära upplevt samspel och tillit till kollegor och chefer samt resurser och hjälp som finns att tillgå på arbetsplatsen. (Karasek & Theorell, 1990) Även Tappura, Syvänen och Saarela (2014) lyfter i sin artikel vikten av stöd i arbetet och då specifikt för chefer. De beskriver den utmanande och svåra arbetsmiljön som chefer möter samt det stöd som de upplever och behöver. Studien undersöker vilka typer av situationer relaterade till arbetsmiljö som uppfattas som särskilt svåra, varifrån cheferna får stöd i dessa situationer samt vilken typ av stöd som cheferna förväntar sig. Studien identifierar arbetsmiljöutmaningar inom områdena för administration, arbetsmängd och prioriteringar, feedback, sociala relationer samt konflikter. En annan utmaning de lyfter är de krav som chefer kan ställas inför dels från sin egen arbetsgrupp och samtidigt de organisatoriska krav och förändringar som sker. (Tappura, Syvänen & Saarela, 2014)



Figur 1. Krav-kontroll-stöd-modellen (Wellbety, 2018).

Karasek och Theorell (1990) beskriver fyra olika tillstånd som olika kombinationer av faktorerna krav, kontroll och stöd leder till. Dessa fyra tillstånd är lågstress-, högstress-, aktivt och passivt arbete. De illustrerar genom sin modell vilket tillstånd individen befinner sig i.

Karasek och Theorell (1990) menar att om anställda har höga krav och låg kontroll så leder detta i sin tur till ett högstressarbete. Enligt Karasek och Theorell är detta det arbetstillstånd som skapar mest stress för anställda. Har de anställda å andra sidan låga krav och låg kontroll, kan det innebära ett passivt arbete, det vill säga att individen blir just passiv vilket kan leda till minskat engagemang och att kompetens går förlorad. Dessa två tillstånd beskrivs som de mest negativa för den psykosociala arbetsmiljön. De benämner även lågstressarbete och beskriver det som kombinationen av hög kontroll och låga krav, detta kan leda till att individen känner sig uttråkad då de aldrig utmanas i sin roll.

Enligt Karasek och Theorell (1990) är den ideala situationen aktivt arbete, vilket innebär höga krav och hög kontroll tillsammans med socialt stöd från kollegor och chefer. Modellen har i senare forskning blivit ifrågasatt, bland annat av Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg (2006) då modellen anses vara för simpel. Sedan krav-kontroll-stödmodellen skapades har arbetsvillkor för både arbetsgivare och arbetstagare förändrats. Forskarna menar att krav-kontroll-stödmodellen endast förklarar arbetets stressnivå kopplat till själva arbetsplatsen. Förändringar har skett genom åren med koppling till arbetsmarknadens instabilitet, arbetsvilkorens avregleringar och organisationers ökade flexibilitet, vilket har lett till nya källor till stress och ohälsa. På grund av dessa förändringar anses krav-kontroll-stöd-modellen inte fullt ut klara av att påvisa den ohälsosamma stress som grundmodellens syfte var. (Allvin et al., 2006)

Ansträngning-belöningsmodellen

Med tanke på att krav-kontroll-stödmodellen kritiserats för att vara för simpel av forskare och inte tillräckligt omfattande kommer den att kompletteras med ansträngning-belöningsmodellen i denna studie.

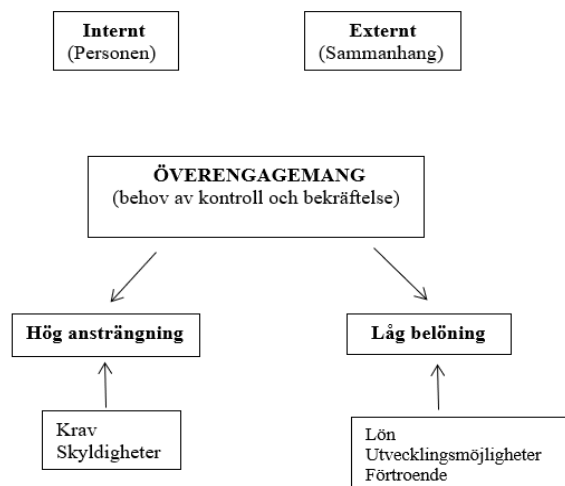
Modellen introducerades av Johannes Siegrist (2002) och används för undersökning av psykosocial arbetsmiljö och stresshantering. Grundtanken är att det bör finnas en balans för individer mellan ansträngning och belöning i arbetssituationer. Det är viktigt att de ansträngningar som görs i arbetet uppmärksammas och belönas. Om det finns obalans mellan ansträngning och belöning kan påfrestningar uppstå, som sedermera kan leda till stressrelaterad ohälsa. Exempel på vad ansträngning innebär är monotont arbete, högt arbetstempo, korta raster, obekväma arbetstider och komplexa arbetsuppgifter. För att skapa en optimal arbetssituation krävs det ett samspel mellan arbetstagare och

arbetsgivare som ger materiella och immateriella belöningar i form av lön, utvecklingsmöjligheter, förtroende, feedback och utmanande arbetsuppgifter. Det är därför viktigt att balans uppstår så att arbetsgivaren upplever att belöningen de ger inte är för stor i jämförelse vad de får från arbetstagaren samt att arbetstagaren upplever att ansträngningen den gör är större än vad belöningen är. (Siegrist, 2002)

Sedan ansträngning-belöningsmodellen myntades har arbetslivet förändrats på flera sätt. Nyutvecklad teknik har skapat möjligheter att vara flexibel och kunna utföra sitt arbete oberoende av tid och rum. Men även att ständigt vara tillgänglig, vilket skapar problem i att hantera gränsen som finns mellan arbetsliv och privatliv för att lyckas skapa en god balans mellan dem. En välfungerande balans mellan arbete och privatliv blir därför avgörande för individens mående. Mellner (2015) skriver att de svårigheter som finns i att skapa en gränsdragning kan leda till att individen arbetar när som helst och var som helst, men även hela tiden och överallt. Detta leder till att individen inte får möjlighet till återhämtning vilket kräver ytterligare ansträngning för att prestera på normalnivå nästkommande arbetsdag. Långa arbetsveckor med brist på vila och återhämtning kan leda till hälsoproblem i form av sömnsvårigheter, nedsatt välbefinnande och även försämrade arbetsprestation. Det påvisas att socialt stöd, tydliga mål och återkoppling i arbetet är avgörande för att skapa en fungerande balans. (Mellner, 2015)

Gränslöst arbete överallt och hela tiden handlar i stor mån om att individen arbetar under tidspress och inte hinner utföra ordinarie arbetsuppgifter under arbetsdagen. Det medför att mejl och samtal måste hanteras utanför arbetstid. Även tillgänglighetskrav på fritiden, mentalt ansträngande arbetsuppgifter, lågt inflytande och oklara mål i arbetet bidrar till ett gränslöst arbete. Genom att lyckas upprätthålla de önskade gränserna mellan arbetsliv och privatliv mildras de negativa konsekvenserna av krav på tillgänglighet och det är av stor vikt att individen kan stänga av tankar om arbetet under ledig tid för att upprätthålla en god livsbalans. Anställda som arbetar med hög belastning och stress har högre press på sig att vara uppkopplade och tillgängliga, vilket innebär att anställda finner mindre flexibilitet i form av att de agerar flexibelt utifrån arbetsgivarens behov och inte sitt eget, vilket motverkar livsbalans, vila och återhämtning. Det är av största vikt att arbetsgivare och organisationer tar ansvar för att öka kunskapen hos sina medarbetare om hur deras balans ser ut, medvetandegöra vilka tillgänglighetsnormer som råder och om dessa är rimligt balanserade utifrån organisationens och medarbetarnas behov och livsbalans. (Mellner, 2015)

Ansträngning-belöningsmodellen beskriver två komponenter av ansträngning, intern och extern. Intern ansträngning motsvarar hur individen hanterar stressfyllda och känslomässigt krävande situationer samt kontroll av sina egna krav på sig själv och tilltron på sin egen förmåga. Den externa ansträngningen innebär vad individen gör för att matcha omgivningens krav på hög arbetsbelastning, stort ansvar och förväntningar på övertidsarbete. Individens motivation och drivkraft för arbetet är avgörande för hur arbetsuppgifterna hanteras när den möter motstånd. Siegrist (2002) har i sin studie formulerat tre hypoteser utifrån ansträngning-belöningsmodellen. I den första hypotesen förutspår Siegrist att ohälsa uppkommer vid hög extern ansträngning och låg belöning. Den andra hypotesen säger att ohälsa kan uppstå vid låg belöning och av överengagemang, oberoende av interna och externa krav. Siegrist sista hypotes säger att högst risk för ohälsa förutspås när individen upplever obalans mellan belöning och ansträngning tillsammans med överengagemang. I studien framkommer det att när ansträngningen är högre än belöningen ökar risken för stressrelaterad ohälsa. Anställda kan själva, avsiktligt eller oavsiktligt, bidra till ojämn balans i arbetet genom att exempelvis acceptera orättvisa förhållanden av strategiska skäl för att förbättra sina chanser för befordran och belöningar i ett senare skede. (Siegrist, 2002)



Figur 2. Ansträngning-belöningsmodellen. (Siegrist, 1999, s. 40)

KASAM

Till skillnad från krav-kontroll-stödmodellen och ansträngning-belöningsmodellen så studerar KASAM hur individers allmänna välbefinnande ser ut och hur de hanterar stressorer i tillvaron, vilket kommer att presenteras här.

Aaron Antonovsky var professor och forskare inom medicinsk sociologi och utvecklade det salutogena perspektivet på hälsa, vilket innebär ett förebyggande förhållningssätt där fokus är på faktorer som främjar hälsa och bidrar till att människor är friska. Motsatsen till det salutogena perspektivet är det patogena perspektivet, som beskriver varför människor blir sjuka och vad som orsakar ohälsa. Med grund i det salutogena perspektivet utvecklade Aaron Antonovsky (2005) modellen känslan av sammanhang (KASAM) under 1970-talet. KASAM förklarar individens förmåga och styrka att hantera svårigheter och stress (s.k. stressorer) i tillvaron, som även påverkar individens hälsa och välmående. Han menar att det inte enbart är negativt med stressorer utan försöker med KASAM visa på hur det kommer sig att människor som utsätts för stressorer trots det kan vara tillfreds med sin tillvaro.

I KASAM finns det tre centrala komponenter vilka är: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Dessa tre komponenter samverkar med varandra, men det finns inte någon upplevd korrelation mellan dem. Det innebär att komponenterna har olika styrka hos olika individer och balansen mellan dessa kommer påverka hanteringen av stressorer och därmed skillnader i välbefinnande hos individen. Antonovsky (2005) beskriver komponenterna som följande:

Begriplighet syftar på i vilken utsträckning individen upplever sin egen och sin omgivnings tillvaro som förståelig och förutsägbar samt vad som händer och varför. Genom sammanhängande, ordnad och strukturerad information upplever individen högre begriplighet och individer med hög begriplighet förväntar sig att framtida situationer kommer vara förutsägbara.

Hanterbarhet definieras genom den grad en person upplever att den har resurser till sitt förfogande som den med hjälp av kan möta de krav som ställs. Individen ser tillvaron som hanterlig och klarar av uppkomna svårigheter i sin vardag. En individ med hög hanterbarhet upplever att den förfogar över resurser för att hantera svårigheter vilket gör att den inte kommer känna sig som ett offer för omständigheterna.

Meningsfullhet avser vikten av att finna delaktighet och uppleva mening med det individen gör. Individer med hög meningsfullhet upplever att livet har känslomässig innebörd och att uppkomna

stressorer kan ses som utvecklande utmaningar som blir värda att investera tid och energi i. (Antonovsky, 2005)

Antonovsky (2005) menar att individens förmåga att hantera stressorer påverkas av hur denne upplever sig själv i olika sammanhang. Ett högt värde av KASAM innebär upplevd hälsa samt hög förmåga att hantera stressorer. Medan ett lågt värde av KASAM innebär låg förmåga att hantera stressorer vilket kan ha en negativ påverkan på individens hälsa. Antonovsky (2005) menar att en individ med tiden kan förflytta sig mellan ett högt och ett lågt värde beroende på dess upplevda KASAM. Persson, Lindström, Pettersson, Andersson och Blomqvist (2018) lyfter i sin artikel vikten av relationer på jobbet som en del i att främja god psykosocial arbetsmiljö. Syftet med deras studie var att få en ökad förståelse kring förhållandet mellan chefer och medarbetare inom kommunal hälso- och sjukvård samt hur dessa relationer möjligen kan bidra till välbefinnande. De kom fram till att både medarbetare och chefer önskade ett arbetsklimat där chefen var tillåtande, uppmuntrade den enskilde medarbetaren till att ta initiativ och ansvar för att nå mål samt en relation där chefen hjälpte till att utveckla den enskilde medarbetaren. Båda grupperna ansåg att detta skulle förstärka känslan av sammanhang. De skriver även att genom att cheferna bekräftar medarbetarna och involverar dem i beslut som ska tas inte bara bidrar till bättre hälsa för medarbetarna utan att det i sin tur även ger cheferna högre tillfredsställelse. (Persson et al., 2018)

Uppföljning, reflektion och återhämtning

I Tjulin, Landstad, Vinberg, Eriksson och Hagqvists (2019) studie om chefers hinder och förutsättningar för att bli hälsofrämjande chefer påvisas obalans mellan arbetsbelastning och arbetsförhållanden, vilket kan vara en risk för ohälsa. I studien påvisas brist på reflektion i det dagliga arbetet då cheferna ofta tvingas prioritera uppkomna problem och sällan finner tid till att reflektera över sin roll. De studerade cheferna upplever att de saknar tid att vara närvarande "på golvet" bland sin personal, vilket gör att de inte kan förstå och analysera hur medarbetarna upplever sitt eget välbefinnande och arbetsmiljö. (Tjulin et al., 2019)

Knassmüller (2013) lyfter även vikten av att chefer och då specifikt chefer inom offentlig sektor i större utsträckning ska ha möjlighet till reflektionstid och återhämtning. Studien lyfter precis som många andra att chefsrollen och ledarskap är ett komplext arbete där vikten av just reflektionstid och återhämtning är viktigt samt att det är en förutsättning för ett effektivt beslutsfattande och ledarskap. (Knassmüller, 2013) Det påvisas även mental trötthet och psykiska problem hos chefer eftersom det inte finns tid till återhämtning i rollen som första linjens chef på grund av bristande struktur och höga organisatoriska krav. Vissa chefer upplever att deras arbetsdagar aldrig tar slut eller att de har svårigheter att sluta arbeta. Flera chefer är dock medvetna om behovet av balans mellan arbete och privatliv men att det upplevs som svårt att lyckas upprätthålla och kan i längden leda till ohälsosam stress. (Tjulin et al., 2019) Anställda som upplever sig ha en stöttande miljö för uppföljning kommer i större utsträckning be om att få regelbunden uppföljning från sin närmsta chef, vilket kan leda till en miljö där feedback är en naturlig del av arbetet. Det kommer i sin tur resultera i ökad trivsel, motivation, effektivitet men även att rollerna blir tydligare (Dahling, Allison & MacGowan, 2017). De chefer som tillsammans med andra chefer får tid att reflektera över hälsan på arbetsplatsen möjliggör skapandet av en god lärandeprocess och kan genom sociala forum få personlig bekräftelse i sin ledarroll och möjlighet till reflektion. (Tjulin et al., 2019)

Rollen som första linjens chef

I denna studie applicerar vi dessa psykosociala arbetsmiljöperspektiv på första linjens chefer och i detta avsnitt presenteras forskning om chefsrollen. Som nämndes i inledningen syftar första linjens chef i denna studie på den chef som är närmast den operativa personalen i kärnverksamheten.

Rollen som första linjens chef förklaras som ett svårt och viktigt uppdrag som kräver stor kunskap samt förmåga att lyckas samverka personalfunktioner, professioner och lagstiftning med knappa resurser.

Bejerot, Kankkunen och Hasselbladh (2015) menar att chefsrollen under de senaste två decennierna blivit mer komplex, att anställda med ledningsansvar har fått större ansvarsområden samt att de har svårare att definiera sina arbetsuppgifter. Detta är även något som Cregård och Corin (2019) påvisar, de beskriver att chefsrollen har förändrats från att enbart varit en handledande roll till att omfatta fler ansvarsområden som kräver utbildning och erfarenhet. Det handlar bland annat om budgetansvar, medarbetarsamtal, hantering av personalfrågor och förhandlingar med fackliga representanter. (Cregård & Corin, 2019)

Genom den ökade komplexiteten i yrkesrollen kan de individuella upplevelserna av meningsfullhet påverkas och leda till hälsorisker för individen. Ericsson och Augustinsson (2015) undersöker hur första linjens chefer i hälso- och sjukvård påverkas av högre krav tillsammans med en mer tvetydig och komplex yrkesroll. I studien har fem första linjens chefer inom svensk hälso- och sjukvård följts i fyra år. Data har samlats in genom intervjuer, observationer och dialogforum. Syftet med studien var att beskriva hur cheferna hanterar det dagliga arbetet som första linjens chef utifrån deras förutsättningar. Rollen som första linjens chef är rörlig och beskrivs som någon som är ute i organisationen med syfte att tolka verksamheten och styra mot önskvärd riktning för att sedan gå tillbaka till avdelningar för att informera och kommunicera med arbetsgruppen. (Ericsson & Augustinsson, 2015) De ser rollen som första linjens chef som en översättare mellan olika rum inom organisationen, som arbetar för att definiera verkligheten för gruppen och sedermera omskapa ramar som är anpassade utifrån gruppens verklighet och ändamål. Men rollen beskrivs även som "någon som fastnat i mitten" med komplexa krav och förväntningar från flera riktningar, vilket inte alltid går att leva upp till. (Ericsson & Augustinsson, 2015) "Någon som fastnat i mitten" är även något som Björk, Bejerot, Jacobshagen och Härenstam (2013) beskriver i sin artikel, då de skriver att chefer i offentlig verksamhet måste kunna balansera krav och förväntningar från politiker, personal, patienter och allmänhet.

Ericsson och Augustinssons (2015) artikel visar på att komplexiteten i rollen som första linjens chef har påverkat utvärdering och bedömning av deras arbete i och med att det operativa omvårdnadsarbetet har minskat och blivit mindre synligt. Flera av de intervjuade cheferna påvisar att det fanns förhoppningar om att bland annat få arbeta med utveckling av personal och arbetsmiljö, men att det inte finns möjlighet till det på grund av att det dagliga arbetet tar över. Bemanning och administrativa arbetsuppgifter tar upp en stor del av chefernas arbetsuppgifter tillsammans med att förse personal med information och klargöra vad som händer i organisationen. Cheferna upplevde att de kände meningsfullhet, glädje och tillfredsställelse med sitt arbete när de kunde förklara vad som hände och varför det hände inom organisationen för sin personal. (Ericsson & Augustinsson, 2015)

Första linjens chefer upplever att de är otillräckliga och känner frustration när de inte klarar av att leva upp till sina egna eller omgivningens förväntningar. Eftersom informationsflödet mellan chefer och medarbetare måste upprätthållas för att hålla igång den dagliga verksamheten i tider av snabba förändringar finns det utmaningar med att kommunicera omfattande och viktig information till personalen. Första linjens chefer upplever ambivalens i sin roll. Ericsson och Augustinsson (2015) skriver att det finns en lojalitetskonflikt hos cheferna där de upplever sig som ett mellanting mellan ledning och personal, att de formellt är ledningsrepresentanter men samtidigt bör uppvisa lojalitet mot sina medarbetare. (Ericsson & Augustinsson, 2015)

Metod

I denna del presenteras valet av metod, hur studien genomförts samt hur resultatet bearbetats och analyserats. Nedan presenteras även hur urvalet gjorts och hur studiens etiska aspekter hanterats.

Metodologisk utgångspunkt

För att besvara studiens syfte och frågeställningar valdes en kvalitativ metod. Detta då studien syftade till att få fram deltagarnas upplevelser och tankar, vilket en kvalitativ metod lämpar sig bäst för (Kvale & Brinkmann, 2014).

Som utgångspunkt i denna studie användes en abduktiv ansats. En abduktiv ansats är en kombination av deduktion och induktion. Deduktion innebär att forskaren drar slutsatser utifrån befintliga teorier och allmänna principer, det är således befintlig teori som bestämmer vilken information som forskaren samlar in. Induktion innebär att forskaren istället studerar något mer förutsättningslöst, det vill säga utan att förankra det i befintlig teori. Det är med grund i empirin som forskaren sedan formulerar teorin utifrån. Abduktion innefattar således drag från både den deduktiva och den induktiva ansatsen samtidigt som metoden innefattar andra moment. Genom en abduktiv ansats används litteratur och teorier inom forskningsområdet som en källa till inspiration och forskaren formulerar ett förslag på teoretisk bakgrund. Detta första steg kännetecknas av att vara induktivt, vilket vanligtvis används i kvalitativ metod. I nästa steg arbetar forskaren deduktivt, det vill säga att forskaren prövar teorin mot empirin och detta steg kännetecknas av att vara deduktivt. Genom detta tillvägagångssätt kan den ursprungliga teorin utvecklas och utvidgas i förhållande till empirin allt eftersom. Som forskare arbetar man på så vis förutsättningslöst och rör sig mellan teorin och empirin under studiens gång. (Patel & Davidson, 2019)

Studien inleddes med att söka information och litteratur kring ämnet. Detta gjordes genom databaserna Scopus och Google Scholar samt genom studentlitteratur. Med litteratur som grund utformades intervjuguiden (se bilaga 2), som användes vid den empiriska insamlingen. Den empiri som samlades in, under intervjuerna, analyserades tillsammans med teorin som presenterades i studiens forskningsgenomgång. Då intervjuerna gav ny information var det nödvändigt att återgå till teorin för att bearbeta den för att ge stöd till empirin vilket ligger i linje med vårt val av en abduktiv ansats.

Datainsamlingsmetod

För att besvara studiens syfte och frågeställningar användes semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Valet av semistrukturerade intervjuer gjordes för att fokusera på intervjupersonernas ståndpunkter i ämnet och för att ge både dem och forskarna möjlighet att vara flexibla och kunna använda följdfrågor för djupare förståelse. Genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer skapas en följsam riktning mot intervjupersonens uppfattningar och genom fylliga och detaljerade svar ökar forskarnas förståelse för det studerade fenomenet. Genom att utforma en semistrukturerad intervjuguide med frågor anpassade till att besvara frågeställningarna lades vikt på att tolka och förstå hur intervjupersonerna uppfattade frågorna samt hur deras berättelser kunde tolkas utifrån studiens syfte och för att skapa en flexibel intervjuprocess. (Bryman, 2011)

Patel och Davidson (2019) skriver om vikten av förberedelser och att man som forskare ska säkerställa att intervjuguiden täcker syftet och frågeställningarna. Detta var något som togs hänsyn till vid utformandet av den. De skriver även att det finns en tendens att ha med för många frågor i intervjuerna och att man som forskare därför måste vara kritisk och stryka frågor som "kan-vara-bra-att-veta" (Patel & Davidson, 2019, s. 111). Intervjuguiden reviderades och komprimerades ett flertal gånger för att ställa rätt frågor kopplat till studiens syfte och frågeställningar. Vid formuleringen av frågorna till intervjuerna fanns en medvetenhet kring att dessa inte skulle kunna misstolkas och därför rådfrågades uppsatsens handledare, kontaktperson hos Region Västerbotten samt kurskamrater.

Intervjuguiden utformades utifrån studiens tidigare presenterade forskning med grund i teorierna om psykosocial arbetsmiljö i form av krav-kontroll-stödmodellen, ansträngning-belöningsmodellen samt KASAM för att stärka studiens validitet. Genom detta säkerställdes att intervjufrågorna relaterades till teorin och bidrog till kunskapsproduktionen precis som både Kvale och Brinkmann (2014) samt Patel och Davidson (2019) rekommenderar. Kvale och Brinkmann (2014) skriver om utformande av intervjufrågor som tematiska men även dynamiska. De skriver att "En bra intervjufråga bör bidra tematiskt till kunskapsproduktionen och dynamiskt till att skapa en god intervjuinteraktion" (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 173). Det vill säga att frågorna ska relatera tematiskt till den teori studien har samt att frågorna ska vara dynamiska och utformade på ett sådant sätt att de bidrar till god och positiv interaktion. Patel och Davidson (2019) skriver precis som Kvale och Brinkmann (2014) om formuleringen av frågor och betydelsen av vilket språk man använder i en intervju. De skriver att frågorna inte ska vara för långa, ledande och att man ska undvika ett allt för akademiskt språk. Detta var därför något som var av stor vikt när frågorna formulerades och intervjuguiden utformades. För att säkerställa intervjuguidens kvalitet fick den första intervjun vara en form av pilotintervju. Vi hade det i åtanke för att se hur frågorna i intervjuguiden togs emot och om vi fick svar på det vi avsåg att undersöka. Vi ansåg att intervjuguiden inte behövde revideras efter första intervjun och därför ingick denna i materialet.

Genomförande av datainsamling

Samtliga intervjuerna utfördes genom ett videosamtalsprogram då det under rådande omständigheter med covid-19-pandemin inte fanns möjlighet att utföra intervjuer på plats. Varje intervju tog ungefär 60 minuter och med samtycke från intervjupersonerna spelades intervjuerna in. Bryman (2011) skriver att det inte finns några märkbara skillnader i respons vid jämförelse av telefonintervjuer och intervjuer på plats, vilket påvisar att det insamlade datamaterialet inte påverkades av videosamtalen.

Urval

I studien har både ett målstyrt urval samt ett slumpmässigt urval gjorts. Med målstyrt urval menas att forskaren strategiskt väljer ut deltagare så att urvalet är relevant till studiens syfte och frågeställningar (Bryman, 2011). Detta är något som i första skedet användes i denna studie. Då det var första linjens chefer inom regional hälso- och sjukvård som var av intresse för studiens syfte avgränsades urvalet till just dessa. De valdes på grund av att de är chefer som befinner sig närmast kärnverksamheten och är det chefsled som är längst ifrån de organisatoriska stödfunktionerna. Första linjens chefer har generellt sett i den studerade organisationen relativt stora personalgrupper under sig och frågor om arbetsmiljö nedprioriteras till förmån för dagliga verksamhetsfrågor. HR-partners fick i uppdrag att ta fram namn på personer som arbetar som första linjens chef inom regionens olika verksamhetsområden. På så vis var första steget i urvalsprocessen målstyrt.

Efter att HR-partners i verksamheten skickat namnförslag på 17 intervjupersoner lades dessa in i ett dokument. Respektive person numrerades och med hjälp av en slumpgenerator bestämdes vilka av dessa som kontaktades för intervju. Genom slumpgeneratorn kunde ett tal genereras flera gånger och eftersom vi enbart ville intervjua personen en gång bortsågs tal som genererats tidigare. Detta är något som Bryman (2011) kallar för obundet slumpmässigt urval och innebär att sannolikheten att samtliga inom populationen blir valda är lika stor. Förfrågan om intervju skickades till elva stycken första linjens chefer inom den regionala verksamheten och ledde sedermera till åtta intervjuer.

Bearbetning och analys av data

Efter varje intervju transkriberades dessa precis som Kvale och Brinkmann (2014) rekommenderar. Den forskare som inte varit samtalsledare utan som lyssnat på intervjun var den som transkriberade den. Respektive transkribering lästes sedermera noggrant igenom ett flertal gånger av båda forskarna, vilket enligt Bryman (2011) resulterar i att det blir enklare att urskilja teman och underkategorier kopplade till studiens syfte och frågeställningar. Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver detta som att umgås med

sitt material för att bekanta sig, skapa ordning samt kunna granska materialet på nytt och på så vis skapa djupare förståelse. Genom intervjuerna samlades en stor mängd empiri in och för att sortera och samla upp den mest relevanta informationen reducerades materialet till teman och underkategorier för att skapa överskådligt och lätthanterligt material. Rennstam och Wästerfors (2015) benämner detta som representationsproblemet, att som forskare går det inte att återge all insamlad data och att genom reducering identifierar forskaren utdrag som exemplifierar data på ett korrekt sätt som sedan återspeglas i studien.

Utifrån transkriberingarna skapades teman utifrån respektive intervju oberoende av de andra intervjuerna. Detta tillvägagångssätt beskriver Bryman (2011) som en tematisk analys, framework, där just teman och underkategorier är en del av metoden och kommande analys. Detta tillvägagångssätt valdes då det var tydligt under intervjuerna att specifika teman var återkommande. Enligt Brymans (2011) beskrivning skapades en matris i ett kalkylblad, där de olika teman och underkategorier som identifierades sorterades och kopplades ihop med studiens syfte och frågeställningar. Vid tillämpning av framework bör forskaren vara öppen för återkommande teman, lokala eller obekanta uttryck, likheter och skillnader i hur intervjupersonerna diskuterar olika teman samt ställa frågor om saknade data som intervjupersonerna inte tar med i svaren. (Bryman, 2011) Till en början var det ett stort antal teman och underkategorier som sedermera reducerades och resulterade i fem teman där varje tema hade tre till sex underkategorier, totalt 21 stycken. De teman som skapades var: rollen som första linjens chef, arbetssituation, relation till chef, stöd samt arbetslivsbalans. Anledningen till att det blev dessa fem teman var att de tydligt utmärkte sig i respektive intervju och underkategorierna nyanserade studiens teman. Underkategorierna till respektive tema var nära relaterade till varandra och ansågs nödvändiga för att skapa en struktur till analys av empirin. Under varje tema sammanfattades samtliga svar från varje deltagare för att tydligt och enkelt kunna se skillnader i deras svar.

Forskningsetiska principer

Vid genomförandet av en studie är det av stor vikt att ta hänsyn till intervjupersonernas integritet och de forskningsetiska principerna. Dessa principer är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vetenskapsrådet (2017) skriver att informationskravet handlar om att forskaren ska informera deltagaren om syftet med studien, att deltagandet är frivilligt samt att denne när som helst kan avbryta sin medverkan. Samtyckeskravet handlar om att deltagarna själva ger samtycke över sitt deltagande. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter kring deltagarna ska hanteras på ett sådant sätt att det ska vara omöjligt för utomstående att komma åt dessa uppgifter. Nyttjandekravet avser att de uppgifter som samlas in om och från deltagarna inte får användas utanför studiens syfte eller lånas ut. (Vetenskapsrådet, 2017)

Samtliga deltagare valde att frivilligt delta i studien. Inför intervjun fick de ett mejl (se bilaga 1), med information kring studiens syfte samt kortare information om vilka frågeområden intervjun skulle beröra. På så vis kunde de i lugn och ro förbereda sig samt reflektera kring dessa. I samma mejl informerades de om att deras svar skulle anonymiseras. I början av varje intervju informerades deltagarna muntligt om studiens syfte, att deras deltagande var frivilligt, att deras svar skulle anonymiseras samt att de när som helst kunde välja att inte längre delta med sina svar.

I samband med att intervjuerna transkriberades anonymiserades deltagarna genom att byta ut deras namn till en siffra och pronomen han, hon, honom och henne byttes till könsneutrala hen, den och denne. Även individuella skillnader mellan deltagarna så som ålder, erfarenhet och avdelning har i största möjliga utsträckning dolts för att hålla deltagarna anonyma. Allt material till studien förvarades i en mapp med lösenord, vilket innebar att enbart forskarna hade tillgång till detta. Efter att studien färdigställdes raderades samtliga inspelningar, transkriberingar samt information kring deltagarna. Genom att mejla deltagarna med ovanstående information och vidta åtgärder under studiens gång anses de forskningsetiska kraven vara tillgodosedda.

Validitet och reliabilitet

En akademisk studie ska vara trovärdig och systematisk. En studie bedöms ofta efter begreppen reliabilitet och validitet, begrepp som dock har en annan innebörd i kvalitativa studier än i kvantitativa. Bryman (2011) skriver att begreppen i grunden har samma mening men att man i kvalitativa studier lägger mindre vikt vid frågor som rör mätning. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver reliabilitet som forskningsresultatens möjlighet till konsistens och tillförlitlighet och behandlar hur ett resultat kan reproduceras vid andra tidpunkter och av andra forskare med samma resultat. Huruvida studiens deltagare kan komma att förändra sina svar beroende på hur och vem som ställer frågan. I denna studie har två forskare turats om att hålla intervjuer och kan med olika intervjustilar få ut olika typer av svar från studiens deltagare. För att motverka godtycklig subjektivitet i en kvalitativ studie är det önskvärt att öka resultatens reliabilitet, men Kvale och Brinkmann (2014) menar att för stor vikt på reliabilitet i en studie kan motverka kreativitet och variationsrikedom. Studiens resultat kan bli fylligare och ge andra infallsvinklar vid användning av egen intervjustil, vilket har gjorts i denna studie. För att stärka studiens reliabilitet transkriberades intervjuerna av forskarna och sammanställdes sedermera av båda forskarna tillsammans för att arbeta på ett systematiskt och objektivt sätt.

Studien genomfördes av två forskare som båda medverkade vid samtliga intervjuer. En var samtalsledare och den andre antecknade uppkomna tankar under intervjun, på så vis kunde en bredare uppfattning om intervjun bildas. Personen som antecknade hade även möjlighet att inflika under intervjun för att utveckla datamaterialet, att ha med ytterligare en person vid intervjutillfället beskrivs av Patel och Davidson (2019) som interbedömarreliabilitet och anses styrka studiens kvalitet.

En annan viktig aspekt är studiens validitet. Validitet innebär att man som forskare mäter det som avses att mätas, i det. Frågorna till intervjuguiden grundades i modeller med starkt empiriskt stöd och var anpassade till studiens syfte och frågeställningar. Frågorna i intervjuguiden skickades till handledare och kontaktperson på Region Västerbotten för att ytterligare stärka studiens validitet och för att få feedback på om någon eller några frågor var irrelevanta. Genom att grunda frågorna i modeller med starkt empiriskt stöd säkerställdes det att det var den psykosociala arbetsmiljön som mättes på ett trovärdigt sätt. (Kvale & Brinkmann, 2014)

Resultat

I följande avsnitt presenteras resultatet av åtta genomförda intervjuer. Intervjuerna syftade till att ta reda på hur första linjens chefer upplever sin psykosociala arbetsmiljö idag, hur de ser på kartläggningen av den samt vilka behov de har av uppföljning. Det insamlade datamaterialet bearbetades och resulterade i fem olika teman; rollen som första linjens chef, arbetssituation, relation till chef, stöd samt arbetslivsbalans. Dessa teman syftar till att besvara studiens frågeställningar.

Rollen som första linjens chef

En viktig del av den psykosociala arbetsmiljön är hur man upplever den egna rollen. Är den klar, tydlig och meningsfull eller är den vag, frustrerande och motstridig? Hur ser de intervjuade cheferna på sin roll?

Majoriteten av cheferna upplever att deras roll som första linjens chef är spretig och skiftande. De uppger att de har ansvar över allt från daglig styrning, budget, utveckling samt den psykosociala arbetsmiljön för sina medarbetare. Samtliga chefer ger uttryck för att det är ensamt i rollen som första linjens chef. En chef beskriver det på följande sätt:

Att vara en första linjens chef är alltid lite ensamt, hur mycket man än kanske vill vara en del av sin arbetsgrupp så står man alltid lite utanför. Du lönesätter dina medarbetare, du är den som får komma med tråkiga besked samtidigt som du har möjlighet att påverka hur det ska vara, men du står alltid lite utanför och det är något man får acceptera. Vad man än gör blir det lite ensamt. (Chef 1)

I intervjuerna ger ett flertal chefer uttryck för att de upplever att det ofta glöms bort att även de är medarbetare inom organisationen och inte enbart chefer.

Inför omorganiseringen sa högsta ledningen att alla medarbetare kommer att märka av det här och känna av det på olika sätt, men vi ska inte drabbas av det. Jag tänker att alla vi chefer är väl också medarbetare, vi är som inte ett unikum, en grupp som passerar under radarn utan högst mänskliga vi också. (Chef 5)

Sammanfattningsvis upplever cheferna att de står utanför arbetsgruppen både organisatoriskt men även till viss del socialt. De beskriver också att det är en mångfacetterad roll och de beskriver sig som "spindeln i nätet" där de behöver ta hänsyn till medarbetare, chefer, stödfunktioner, budget samt lagar och förordningar.

Arbetssituation

En annan del av chefernas psykosociala arbetsmiljö som kommer fram i intervjuerna är deras upplevda arbetssituation. När det kommer till hur cheferna upplever sin arbetssituation med krav, förväntningar, kontroll, hanterbarhet och möjlighet att påverka och förändra så finns det individuella skillnader.

Sex av cheferna upplever att de har höga och många krav på sig i sin roll som första linjens chef. Dels höga krav på sig själva, dels från verksamhetschef och områdeschef. Chef 4 upplever de organisatoriska kraven som rimliga och att det är en "rimlig arbetsbörda" men beskriver att denne har höga krav på sig själv. Medan Chef 7 upplever kraven som låga och att detta till stor del beror på att de organisatoriska kraven är otydliga. Chef 7 beskriver det som att det finns både för- och nackdelar med den frihet som finns. Hen upplever att det inte finns några tydliga direktiv om när arbetsuppgifter ska vara klara samt att det inte finns någon strukturerad uppföljning av utförda arbetsuppgifter. Vad som skiljer Chef 4 från Chef 7 är att de har olika lång erfarenhet av arbete inom organisationen, där Chef 4 har längre erfarenhet än Chef 7.

De flesta av cheferna uppger att både arbetsuppgifterna och kraven är otydliga. Två av cheferna som upplever höga krav beskriver samtidigt att de inte vet vilka krav som verksamhetschefen faktiskt har på dem. Dessa chefer upplever förvirring och otydlighet på grund av ovissa krav i sin arbetssituation. Chef 8 uppger att kraven och arbetsuppgifterna är tydliga på papper men att det i praktiken inte är fallet. De upplevs istället som otydliga och krävande vilket enligt hen beror på otydlighet från verksamhetschef och en upplevd ensamhet där möjlighet till stöd är begränsad. Chef 6 upplever sin arbetssituation som hektisk där det är oändligt med arbetsuppgifter och att allt inte hinns med. Hen går ibland in och arbetar kliniskt i kärnverksamheten som vikarie men även för att stötta sina medarbetare, vilket gör att arbetsuppgifterna blir lidande och den totala arbetsbelastningen kan bli för mycket. Chef 6 beskriver samtidigt sin arbetssituation på följande sätt: "...så roligt att gå till jobbet, jag lär mig något nytt varje dag." Chefen upplever att hen gör skillnad för den enskilda individen, för patienter och personal. Där hen får möjlighet att se sin personal utvecklas och blomma ut samtidigt som hen får hitta nya vägar för att skapa förutsättningar till utveckling för sin verksamhet.

De flesta ger uttryck för att det är svårt att påverka beslut som kommer från högre chefer, men att utifrån de resurser som finns inom de olika verksamheterna kan påverka, förändra och utveckla sin egen verksamhet och arbetsgrupp. Cheferna beskriver att de kan prioritera och strukturera hur de dagliga uppgifterna i verksamheten planeras och utförs tillsammans med sina medarbetare. De uppger dock att det dagliga och operativa arbetet måste prioriteras i första hand vilket innebär att deras arbete blir kortsiktigt. Chef 3 beskriver det så här: "Mycket jobb är här och nu, inte så mycket proaktivt som man skulle vilja göra. Ofta släcka bränder och inte så långsiktigt, vilket man oftast inte hinner med."

Cheferna önskar bättre kommunikation och information från högre chefer kring beslut som ska implementeras i kärnverksamheten. De beskriver att det fattas beslut inom organisationen som första linjens chefer sedan ska implementera, men att dessa beslut inte kommuniceras och beskrivs på ett tydligt sätt till första linjens chefer. Om cheferna inte har förståelse för vad beslutet innebär eller varför det ska implementeras så har inte heller deras medarbetare den förståelsen. En av cheferna uppger:

En tydligare kommunikation, bättre grundade och förklarade beslut från ledningen. Det som nu trycks ner hamnar på vårt bord som första linjens chefer att trycka ut, om vi själva inte till 100% förstår varför vi ska genomföra det här så skapar det en osäkerhet bland medarbetarna, om de ställer frågor som jag inte kan svara på. (Chef 8)

Majoriteten uppger att de har stora arbetsgrupper. Sju av åtta chefer uppger att deras psykosociala arbetsmiljö skulle vara bättre om de hade en mindre arbetsgrupp. De beskriver att de känner sig otillräckliga då de inte kan finnas där som ett bra stöd och en resurs för sina medarbetare. Chef 3 uttrycker det så här: "Kraven skulle kunna vara rimliga om stödet runt om mig varit bättre, [det är] inte rimligt med tanke på antalet medarbetare jag har ansvar för." Cheferna ger uttryck för att regionens direktiv angående hur stora arbetsgrupper en första linjens chef bör ha inte stämmer överens med hur det ser ut i verksamheterna. Majoriteten av cheferna uppger att de både har fler medarbetare än vad de ska ha samt fler än vad de klarar av att hantera.

Relationen till chef

Vad gäller relationen till sin verksamhetschef är det fem chefer som upplever att de har en god relation medan tre chefer upplever att de har en bristfällig eller obefintlig relation till sin verksamhetschef.

De fem cheferna som uppger att de har en god relation till sin verksamhetschef beskriver att de har kontinuerlig kontakt med god dialog som präglas av prestigelöshet, förtroende och respekt. De upplever att det är enkelt att ta kontakt med sin chef och att de tillsammans kan reflektera och summera över arbetssituationen. Chef 6 beskriver relationen med sin chef som positiv och förtroendeingivande "Vi har förtroende och respekt för varandra och varandras arbetssituation. Är det något kan jag lyfta på luren...". Samma chef beskriver att genom att ha en god relation till sin verksamhetschef med kontinuerlig

kommunikation kan hen få avlastning i arbetsuppgifter om så krävs då verksamhetschefen har en inblick i hens situation.

Chef 2, 3 och 4 upplever relationen till sin chef som bristfällig eller obefintlig, de beskriver att de upplever brist på kommunikation och att detta leder till att de känner sig ensamma i sitt arbete. De ger även uttryck för att verksamhetschefen inte har insyn i varken deras verksamhet eller arbetssituation. Chef 3 beskriver en situation där verksamhetschefen vid ett tillfälle svarat "Så länge ni sköter er bra, och det verkar ni göra, så är jag nöjd. Så behöver jag inte lägga mig i". Detta upplever Chef 3 som att verksamhetschefen inte bryr sig. En annan chef beskriver följande:

Ibland undrar jag varför jag är kvar. Men jag har väldigt roligt på min egen avdelning och väljer att inte titta uppåt. Men det är en dålig kommunikation, X har inte koll på vad jag gör, jag upplever inte att X är intresserad av vad jag gör... Inget uppsökande för att stämma av vad jag gör, hur jag har det, hur mår jag, många brister. (Chef 2)

Samtliga chefer, oavsett om de har en god, bristfällig eller obefintlig relation till sin verksamhetschef beskriver vikten av att ha en närvarande chef. Det vill säga att de som har en god relation påtalar att det är viktigt för dem då de har förtroende, en god kommunikation och får feedback. De upplever även att den goda kommunikationen fungerar som en form av uppföljning. Övriga chefer lyfter behovet av en insatt och närvarande chef för att kunna få stöd och avlastning i sin roll som chef men även en verksamhetschef som på eget initiativ tar kontakt för att följa upp chefens psykosociala arbetsmiljö. De beskriver även att det inte är tillräckligt att ha medarbetarsamtal en gång per år utan att uppföljningen av den psykosociala arbetsmiljön tillsammans med verksamhetschef måste ske kontinuerligt.

Stöd

Stöd för första linjens chefer är en viktig aspekt för deras psykosociala arbetsmiljö. Relationen till chef är till viss del en form av stöd men det finns även andra former av stöd som är viktiga. Stöd innebär både psykiskt och fysiskt stöd där det kan handla om att hjälpa andra chefer med konkreta arbetsuppgifter, kunna bolla tankar och idéer kring sin arbetssituation och sitt mående. Stödet kan även finnas hos medarbetare, stödfunktioner så som HR och ekonomi inom organisationen samt i privata relationer.

Samtliga chefer uppger att de har ett bra stöd i andra första linjens chefer, dels i samma verksamhet eller chefskollegor i andra verksamheter inom organisationen. De flesta önskar dock fler återkommande informella möten där cheferna får möjlighet att utbyta erfarenheter, få stöd i olika situationer samt prata om deras egen psykosociala arbetsmiljö. Ett flertal chefer lyfter vikten av att få möjlighet att kunna skapa nätverk inom organisationen. De lyfter även vikten av att som ny chef få rätt stöd, det kan bestå av en mentor som kan ge chefer hjälp i vardagen och möjlighet att diskutera ledarskapsfrågor. Som ny chef ska det även vara enklare att veta vem man kan vända sig till i olika frågor, en chef uttrycker:

Enkelheten i flödena är fyrkantiga och krångliga att ta sig igenom. Hade jag vetat det jag vet idag när jag började så hade jag nog funderat ett varv till... Men jag har sökt mig till det här och är trygg i min roll och är inte särskilt rädd för att leta hjälpen och kontakta personer, men till och med det är krångligt. Jag ska ha jobbat här i 17–20 år för att känna någon som vet ett namn... (Chef 5)

Chef 2 uppger att stödet från chefskollegor är bra och uttrycker följande "Vi hjälper varandra [...] Vi har ett jättefint samarbete, hade det inte varit för dem så hade jag inte varit kvar, kan få förståelse och stöd från någon annan." Chef 2 påvisar att vid bristfälligt stöd från verksamhetschef behöver stödet komma från annat håll, i detta fall andra första linjens chefer. Stödet är viktigt för att cheferna ska uppleva sitt arbete som hanterbart och meningsfullt.

Fem av åtta chefer upplever att de har ett bra stöd från sin verksamhetschef, vilket bidrar positivt till deras psykosociala arbetsmiljö. Stödet består av kontinuerlig uppföljning och informella samtal där cheferna har möjlighet att höra av sig på ett naturligt och enkelt sätt. Resultatet visar att Chef 2, 3 och 4

upplever att relationen till sin verksamhetschef är bristfällig eller obefintlig, de har ingen fungerande kommunikation och upplever att verksamhetschefen inte har inblick i deras arbetssituation eller mående. Dessa chefer uttrycker behov av en mentor som stöd i olika delar av arbetet, det handlar framförallt om råd och stöd i ledarskapsfrågor.

De flesta av cheferna anser att stödet från chefer och stödfunktioner bör anpassas efter vilken organisationsnivå cheferna befinner sig på samt hur deras nuvarande arbetssituation ser ut. Genom att identifiera vilka avdelningar och verksamheter som behöver stöd kan även chefer som behöver stöd identifieras och fångas upp för att förebygga psykosocial ohälsa.

... man borde identifiera att här har vi en avdelning där vi har tre stycken medarbetare som behöver stöd, ja men då behöver chefen uppenbarligen stöd. [...] På samma sätt som man är jätteduktig på att räcka handen till chefen att erbjuda sin hjälp åt medarbetaren, borde man också då till min chef räcka ut handen och säga vi ser att X har fyra medarbetare som är under rehab, vi tror att X behöver hjälp ska vi testa det. (Chef 7)

Ett flertal av cheferna ger uttryck för att de har ett bra stöd hos sina medarbetare. Samtliga uppger att en av deras mest meningsfulla uppgift är att skapa förutsättningar för medarbetarna att må bra och utvecklas samt att vara en närvarande och delaktig chef. Chef 2 uttrycker att "Mest meningsfullt i mitt arbete är när man får sina medarbetare att se sina egna möjligheter till utveckling och ger dem det förtroendet, och att de utvecklas." Det påvisar att cheferna finner arbetet med sina medarbetare som mest meningsfullt, men samtidigt har de uttryckt att de känner sig otillräckliga vilket till stor del beror på att deras arbetsgrupper är för stora.

Stödet gentemot cheferna från verksamhetschefer varierar. Fem av åtta chefer beskriver att de får uppskattning av sin verksamhetschef genom flera korta samtal där de får bekräftelse och feedback på sin arbetssituation samt uppföljning av sitt mående. De övriga tre cheferna upplever att de inte får uppskattning från sin verksamhetschef. Dessa chefer ger uttryck för att de önskar få uppskattning, bekräftelse och feedback i större utsträckning än vad de får dagsläget. En chef beskriver sin situation på följande sätt:

Eftersom den största tiden och energin går åt till medarbetarna, så kan jag ibland känna att jag inte får ta del av någon vidare uppskattning. Få en liten bekräftelse, även om jag tänker att hör man ingenting så är det nog också positivt. (Chef 4)

Cheferna uttrycker att de inte har stora krav och förväntningar vad gäller bekräftelse och belöning från sin verksamhetschef men att det kan vara motiverande att få höra när de har gjort ett bra jobb. Chef 1 beskriver sitt behov av uppskattning på följande sätt: "Behöver inte vara stora ord, men kan vara trevligt att höra att det man gör är bra eller viktigt. Man vill ju göra ett bra jobb och skönt att få feedback."

Arbetslivsbalans

Vad gäller återhämtning i arbetet beskriver de flesta av cheferna att detta sker utanför arbetstid. De uppger att det inte finns någon större möjlighet till återhämtning under arbetstid. Cheferna beskriver att de återhämtar sig genom fysisk aktivitet, mindfulness samt umgås med familj och vänner utanför arbetstid.

Chef 1 beskriver att denne ser förtroendearbetstid som något positivt och en möjlighet att kunna balansera sitt arbete och privatliv genom att arbeta hemifrån under kvällstid, vilket gör att hen kan upprätthålla balans mellan familj och arbete. Hälften av cheferna upplever att det finns svårigheter att koppla bort arbetet, att de utför arbetsuppgifter som att läsa mejl och ta telefonsamtal även under ledig tid. En chef upplever att förtroendearbetstid skapar en sämre psykosocial arbetsmiljö och beskriver det som följande:

Den här flytande arbetstiden... från arbetsgivarhåll är det fantastiskt att ha medarbetare som har så mycket samvete att man gör sitt jobb, kanske på för många timmar med för lite ersättning så att man bränner ut sig för att man vill göra ett bra jobb. [...] Förtroendearbetstid gör att vi kanske jobbar mer än vad vi borde. Det ska ju inte vara att det är vedertaget, så bestämda arbetstider, inte förtroendearbetstid tror jag. För då börjar det synas om jag jobbar mycket över, för då får jag övertid och kval och jag börjar kosta för mycket och då kommer någon absolut säga att X vad sysslar du med. Idag kommer ingen fråga vad jag sysslar med. Och är man då en person med lite ansvarskänsla så kan man jobba ihjäl sig. (Chef 4)

Genom förtroendearbetstid så finns det en risk att cheferna arbetar mer än vad de bör och att det är svårt att se varningssignaler som kan leda till psykosocial ohälsa.

En annan viktig faktor för att förebygga psykosocial ohälsa är reflektion. Majoriteten av cheferna anser att reflektion är viktigt, både individuellt och i grupp. Fem av åtta chefer beskriver att de aktivt avsätter tid för reflektion individuellt samt i grupper med chefskollegor och medarbetare. Cheferna nämner att de reflektionsgrupper som funnits i samband med covid-19 varit uppskattade och något som de önskar ska bestå och utvecklas. Dessa grupper användes inte enbart för att diskutera uppkomna frågor kring covid-19, utan även som forum för diskussion och reflektion över chefernas arbetssituation och mående. Utöver dessa grupper finns det även behov för cheferna att ha möjlighet att reflektera tillsammans i grupp vilket i längden kan skapa trygghet i rollen som chef. De skapar även goda samarbeten med andra chefer och det framkommer att cheferna upplever att dessa möten behöver en tydligare struktur för att det ska fungera och kunna upprätthållas.

Under intervjuerna lyfter flera chefer att det inom organisationen uttrycks att cheferna ska vara hållbara, att detta är något det pratas mycket om men att de inte vet vad som menas med det eller hur det faktiskt arbetas med det. Det uppfattas som tomma ord och det finns en önskan hos cheferna att organisationen konkretiserar vad som förväntas av dem samt hur varje enskild chef ska arbeta för att vara hållbar. En chef uttrycker:

Man skulle önska att hela regionen tryckte på de viktiga bitarna av återhämtning, att inte jobba mer, försöka ta er hem i tid, försök lämna arbetet, se till att fylla på med resurser, ni gör bra nog. Att de signaler som sänds ut, att vi prioriterar att ni ska vara hållbara chefer inte bara i text [...] utan vad menar ni med det? Och hur tänker ni då skapa hållbara chefer? Det är viktigt. De krav och förväntningar som finns matchar inte riktigt. (Chef 2)

Flera chefer lyfter att det varit hög omsättning på första linjens chefer inom organisationen. Det uttrycks ett behov av att den psykosociala arbetsmiljön värderas och att organisationen ser vinsten i att cheferna mår bra och stannar längre. En chef uttrycker följande:

Det har varit en stor åtgång på första linjens chefer, hållbart ledarskap pratas det om och det är oerhört viktigt och att den psykosociala arbetsmiljön värderas att det inte är bara uppgifter som räknas utan också att se vinsten av att kunna ha ett fast ledarskap under en längre period, alltså människor som orkar ha uppdraget och som inte bara orkar utan också finner arbetsglädje i det för att göra det bra. (Chef 4)

Resultatet visar att chefer har svårt att koppla bort arbetet vilket gör att de arbetar för mycket och att det inte finns tid för återhämtning under arbetstid. Cheferna anser att det är viktigt med reflektion men att det kan vara svårt att få till vilket påverkar deras förmåga att vara engagerade och närvarande chefer för sina medarbetare och samtidigt lyckas vara hållbara chefer som finner arbetsglädje.

Avslutningsvis visar resultaten att första linjens chefer har behov av bättre kommunikation och relation till sin verksamhetschef. Det skulle förbättra deras upplevda känsla av stöd och uppföljning om det fanns en naturlig och avslappnad dialog och kontakt mellan första linjens chef och verksamhetschef. Det finns ett behov av uppstyrd informella möten mellan chefskollegor där de får möjlighet att utbyta tankar och idéer om sin arbetssituation, skapa kontakter samt prata om sin psykosociala arbetsmiljö. Det framkommer även att första linjens chefer upplever att de har för stora arbetsgrupper och att de inte hinner eller har resurser att hantera antalet medarbetare de har inom sin arbetsgrupp.

Analys

I detta avsnitt analyseras de olika teman som lyftes fram i resultatavsnittet med hjälp av den teori och forskning som presenterades i forskningsgenomgången. Då dessa teman utgör grunderna för chefernas psykosociala arbetsmiljö och tycks överlappa och samverka med varandra kommer de i detta avsnitt analyseras tillsammans under en och samma rubrik för att ge en nyanserad helhetsbild av chefernas nuläge och behov.

Chefernas psykosociala arbetsmiljö

Det mest grundläggande i resultatet är hur cheferna upplever sin nuvarande arbetssituation. Rollen som första linjens chef upplevs av de intervjuade cheferna som en mångfacetterad och skiftande roll där de behöver anpassa sig efter medarbetare, chefer, stödfunktioner, budget samt lagar och förordningar. Cheferna har svårt att definiera vad deras roll faktiskt innebär vilket stämmer överens med det Bejerot et al. (2015) tar upp angående att chefsrollen blivit alltmer komplex. Cheferna måste förhålla sig till krav från flera olika håll vilket de beskriver inte alltid går att leva upp till samt att deras upplevelse av meningsfullhet i arbetet påverkas negativt. Meningsfullheten påverkas då de inte känner att de räcker till och då framförallt gentemot sina medarbetare. Detta är något som Ericsson och Augustinsson (2015) också lyfter, de beskriver att en minskad känsla av meningsfullhet och förväntningar från olika håll kan leda till hälsorisker hos cheferna. Detta belyser hur viktigt det är att organisationen tydliggör vad rollen kräver och vad den innebär eftersom rollen som första linjens chef i grunden är komplex med stora ansvarsområden.

Det är tydligt att chefernas upplevda roll hänger samman med deras upplevda stöd. Med tanke på att rollen som första linjens chef är skiftande och krävande behöver ett fungerande stöd finnas. En del av cheferna upplever att de inte får det stöd från organisationen som de önskar vilket leder till att de känner sig avskärmade från organisationen i stort. Det innebär att cheferna fokuserar på arbetsgruppen och inte på organisationens helhet. De upplever även ambivalens i sin roll, de är "spindeln i nätet" och deras roll innebär att både vara chef för sin arbetsgrupp men även medarbetare i organisationen. Ericsson och Augustinsson (2015) samt Björk et al. (2013) skriver om detta som en lojalitetskonflikt som finns hos första linjens chefer, att de är ett mellanting mellan chef och personal och beskrivs även som "någon som fastnat i mitten" mellan olika riktningar och krav inom organisationen. Cheferna måste kunna balansera krav och förväntningar från olika håll samt möta de krav som finns på ekonomi och service.

Varför skiljer det sig åt mellan de olika cheferna?

Majoriteten av cheferna upplever många och höga krav, dels organisatoriska, dels på sig själva. Chef 7 uttrycker däremot att hen upplever låga krav. Hen beskriver att det snarare beror på att de organisatoriska kraven är otydliga, chefen önskar tydligare krav och uppföljning för att de ska matcha hens egna förväntningar. Utifrån Siegrists (2002) ansträngning-belöningsmodell är det möjligt att se att denna chef inte upplever balans mellan den ansträngning hen gör för organisationen samt den belöning hen får för utfört arbete. Belöning i detta fall innebär uppskattning och erkännande från verksamhetschef. Modellens tredje och sista hypotes visar att högst risk för ohälsa förutspås vid obalans mellan ansträngning och belöning tillsammans med överengagemang. Ovannämnda chef upplever en obalans mellan de krav och förväntningar som hen anser att organisationen bör ställa på första linjens chefer kontra de krav och förväntningar som faktiskt ställs. Som nämndes upplever majoriteten kraven som många och höga, de säger däremot också att kraven och arbetsuppgifterna är otydliga. För att skapa en optimal arbetssituation är det viktigt att det finns ett samspel mellan arbetsgivare och arbetstagare och att ingen av parterna upplever en obalans mellan ansträngningen och belöning. Det är därför viktigt att balans finns så att arbetstagaren upplever att den får belöning som står i proportion till den ansträngning de ger.

Majoriteten av cheferna uppger att det är svårt påverka beslut som kommer från högre chefer men att de utifrån de resurser som finns inom de olika verksamheterna kan påverka, förändra och utveckla sin egen verksamhet och arbetsgrupp. Med hjälp av Antonovskys (2005) modell om KASAM går det att utläsa att personer som upplever hög hanterbarhet känner att de har resurser att förfoga över för att möta de krav som ställs. De chefer som har förlikat sig med de ramar som finns upplever en högre hanterbarhet och därmed större möjlighet att möta de krav som ställs inom organisationen. Medan de chefer som upplever en låg hanterbarhet är frustrerade över att resurserna inte räcker till. Karasek och Theorell (1990) menar att individers kontroll beror på i vilken utsträckning de känner att de har möjlighet att påverka och fatta beslut i sin roll. De chefer som förlikat sig med sin arbetsituation upplever en högre kontroll då de upplever att de har möjlighet att påverka inom sin egen verksamhet i större utsträckning. Till skillnad från de chefer som upplever frustration över situationen för att de inte kan påverka beslut som tas utanför deras verksamhet men som berör dem. Ska cheferna behöva förlika sig med att resurser och ramar är begränsade för att klara av att vara en bra och hållbar chef som finner arbetsglädje? Detta är något som i längden kan straffa organisationen då engagerade chefer väljer att sluta på grund av uppgivenhet för omständigheterna.

Cheferna beskriver att det tas beslut inom organisationen som de sedan ska implementera men att det inte kommuniceras och beskrivs på ett tydligt sätt, detta bidrar till att cheferna får en låg kontroll i dessa situationer. Karasek och Theorell (1990) argumenterar för att hög kontroll bidrar till ökad motivation och engagemang vilket skulle vara fördelaktigt vid implementering av beslut. Hade cheferna upplevt större förståelse och kontroll vad gäller detta skulle det troligtvis vara enklare att genomföra åtgärder och beslut. Genom en låg kontroll leder det å andra sidan till minskad förståelse hos både medarbetare och chefer för implementering av beslut. Hade cheferna tydligt informerats om beslut som ska tas och varför detta är viktigt hade deras förståelse och begriplighet ökat, vilket Antonovsky (2005) påvisar leder till en större förutsägbarhet om vad som händer och varför.

Vad skulle förbättra chefernas arbetsituation?

Det påvisas att socialt stöd, tydliga mål och återkoppling i arbetet är avgörande för att skapa en fungerande balans mellan arbete och privatliv (Mellner, 2015). Vad som skulle kunna bidra positivt till chefernas arbetsituation och psykosociala arbetsmiljö är en bra relation och god kommunikation med sin verksamhetschef. Det är tre chefer som upplever relationen till sin verksamhetschef som bristfällig eller obefintlig. De beskriver att kommunikationen brister och att verksamhetschefen varken har insyn i deras verksamhet eller arbetsituation. De övriga fem cheferna upplever att de har en god och välfungerande relation till sin verksamhetschef. Persson et al. (2018) skriver att en god relation mellan chef och medarbetare, i detta fall verksamhetschef och första linjens chef, bidrar till att förstärka känslan av sammanhang. Cheferna önskar en större delaktighet från sin verksamhetschef och Persson et al. (2018) påvisar att ett uppmuntrande och tillåtande klimat där medarbetarna, i detta fall första linjens chef, känner sig involverade och bekräftade i beslut som tas bidrar till bättre hälsa. Det ger även cheferna i sin tur högre tillfredsställelse. Samtliga chefer lyfter vikten av att ha en närvarande chef för att få stöd och avlastning i sin roll, men även en chef som på eget initiativ tar kontakt för att följa upp deras psykosociala arbetsmiljö. Detta går i linje med det Tappura, Syvänen och Saarela (2014) lyfter i sin studie om vikten av stöd och då specifikt för chefer. Cheferna ger uttryck för att det finns ett stort behov av att bli sedda, få feedback och uppskattning från sin verksamhetschef. I resultaten framkommer det att cheferna upplever att uppskattning är den form av belöning som de önskar och har störst behov av, uppskattningen blir en form av uppföljning och feedback. Uppskattningen kan likställas med vad Siegrist (2002) benämner som belöning.

De flesta chefer upplever att de har för stora arbetsgrupper, många ansvarsområden och att de inte kan arbeta förebyggande i samma utsträckning som de vill och önskar utan att det dagliga operativa arbetet måste prioriteras först. Det dagliga operativa arbetet påverkar även chefernas möjlighet att ta hand om sina medarbetare vilket leder till att de känner sig otillräckliga som chefer. Detta innebär att de upplever låg kontroll och minskad hanterbarhet över sina arbetsuppgifter vilket både Antonovsky (2005) och

Karasek och Theorell (1990) beskriver. Cheferna beskriver samtidigt att ta hand om medarbetarna är deras mest meningsfulla uppgift, hög meningsfullhet leder även till att man lyckas med sitt arbete i större utsträckning. Ett flertal av cheferna finner stöd i sina medarbetare och samtliga chefer uppger att arbetet för att skapa goda förutsättningar för sina medarbetare är en av deras mest meningsfulla uppgifter. De känner dock att de i vissa situationer är otillräckliga och inte kan vara engagerade och närvarande i den utsträckning de vill. Detta är delvis kopplat till att de har för stora arbetsgrupper. Vad leder det till när cheferna inte kan utföra de uppgifter de anser som mest meningsfulla?

Samtliga chefer uppger att stöd från andra första linjens chefer är bra, både på sin egen avdelning men även på andra avdelningar inom organisationen. Som nämndes ovan brister dock stödet från verksamhetschefer i vissa fall. Karasek och Theorell (1990) menar att det sociala stödet från chefer och kollegor kan vara den viktigaste faktorn för att främja individers psykosociala arbetsmiljö. Det sociala stödet handlar om både praktiskt och emotionellt stöd, vilket även första linjens chefer upplever att de får av sina kollegor. Cheferna önskar att forum och tillfällen som ges för stöd i grupp ska utvecklas och bli fler. Tjulin et al. (2019) påvisar att forum för reflektion tillsammans med andra chefer skapar en god process för att lära av varandra. Det skapar även en god möjlighet att ge och få personlig bekräftelse i sin roll som ledare. Cheferna upplever att det är viktigt med reflektion och återhämtning men att det inte alltid finns tid och utrymme för det under arbetstid. De beskriver att de känner sig stärkta av att kunna reflektera inte bara individuellt utan även i grupp. Knassmüller (2013) påvisar att reflektion och återhämtning är en viktig del i rollen som första linjens chef, men att det även skapar goda förutsättningar till ett gott ledarskap.

De flesta av cheferna anser att stödet från chefer och stödfunktioner bör anpassas efter vilken organisationsnivå cheferna befinner sig på samt hur deras nuvarande arbetssituation ser ut. En av cheferna uttrycker att stödet gentemot chefer bör ses tillsammans med hur dennes arbetsgrupp och medarbetare mår. Det finns goda strukturer för att följa upp medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö och på samma vis bör det finnas en struktur för att följa upp chefernas psykosociala arbetsmiljö. Dahling, Allison och MacGowan (2017) lyfter vikten av att ha en stöttande miljö och regelbunden uppföljning för att öka trivsel, motivation och effektivitet samt för att tydliggöra arbetsrollerna. På samma sätt som medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö följs upp bör även chefernas göra det. Chefernas stöd och behov av uppföljning bör ses tillsammans med deras personalgrupp och anpassas beroende på vilket stöd medarbetarna i gruppen behöver. Som en chef lyfte, behöver medarbetarna stöd behöver troligtvis även chefen det.

På samma sätt som stöd bör anpassas efter situation bör det även anpassas för nya chefer, detta är något som lyfts i resultatet och stödet kan bestå av en mentor eller handledare. Som ny chef har man inte samma förståelse och inblick i verksamheten eller vilka ramar man som chef har att förhålla sig till. Det vill säga att man som ny chef har låg begriplighet samt låg hanterbarhet vilket enligt Antonovsky (2005) innebär att man har svårare att hantera stressorer och kan leda till ohälsa. Med tanke på att arbetsuppgifterna är otydliga och diffusa, är det svårt att veta var man som ny chef inom organisationen kan och bör vända sig i olika frågor som framkommer i rollen som första linjens chef. Det ska vara tydligt var man kan vända sig för stöd och hjälp i olika situationer och det bör finnas ett tydligare stöd för nya chefer i form av mentorer eller handledare.

Som nämndes tidigare är det svårt för cheferna att avsätta tid för återhämtning och reflektion. Detta är kopplat till att de har många ansvarsområden och arbetsuppgifter samt att arbetsgruppen är stor. Cheferna påvisar att arbetsgruppens storlek påverkar deras psykosociala arbetsmiljö negativt vilket gör att cheferna inte kan utföra sina arbetsuppgifter gentemot sina medarbetare, som de upplever som deras mest meningsfulla arbetsuppgift. Hälften av cheferna beskriver att de väljer att besvara mejl, telefonsamtal och liknande utanför arbetstid för att visa att de finns där som närvarande och stöttande chefer men att det bidrar till en sämre psykosocial arbetsmiljö för dem. Tjulin et al. (2019) påvisar att chefer är medvetna om behovet av balans mellan arbete och privatliv men att det är svårt att upprätthålla och i längden kan leda till psykosocial ohälsa. Svårigheten hos cheferna när det kommer till

gränsdragning mellan arbete och privatliv leder till att de arbetar hela tiden, vilket i sin tur leder till att de inte får den återhämtning de behöver. Mellner (2015) beskriver att bristen på återhämtning från arbete kräver ytterligare ansträngning av individen nästkommande arbetsdag, vilket kan leda till sömnsvårigheter, nedsatt välbefinnande och försämrad arbetsprestation.

Avslutningsvis går det tydligt att se att cheferna upplever olika tillstånd i sin situation. Enstaka chefer upplever låga krav och låg kontroll vilket leder till en uppgivenhet och är det tillstånd som Karasek och Theorell (1990) beskriver som passivt arbete. En chef upplever höga krav tillsammans med hög kontroll, detta tillstånd beskrivs som aktivt arbete och det tillsammans med ett bra socialt stöd gör att denne chef har en god psykosocial arbetsmiljö. De flesta chefer upplever dock höga krav och låg kontroll, med en högre kontroll inom sin enhet och avdelning, vilket beskrivs som ett högstressarbete. Karasek och Theorell menar att det är detta tillstånd som genererar störst risk för ohälsa. Bland dessa chefer skiljer sig den psykosociala hälsan och den tydligaste skillnaden är att det beror på vilket stöd de får. En annan aspekt är att cheferna finner sitt arbete i kärnverksamheten som meningsfullt och detta gör att det trots sämre psykosocial arbetsmiljö känner att de vill och kan utföra sitt arbete. Det går således att kritisera Karasek och Theorells modell angående högstressarbete för att vara för simpel, precis som Allvin et al. (2006) lyfter. De chefer som befinner sig i tillståndet högstress behöver inte alltid uppleva en stressfylld och ohälsosam arbetsmiljö. Stödet är således den avgörande faktorn för chefernas upplevelse av deras psykosociala arbetsmiljö.

Diskussion

I följande avsnitt lyfts de centrala slutsatserna kopplade till studiens syfte och frågeställningar, med utgångspunkt i resultatet. I detta avsnitt lyfts även vilka behov som finns hos första linjens chefer och förslag på åtgärder som organisationen kan vidta. Slutligen diskuteras metodvalet, hur det påverkat resultatet och förslag till framtida forskning.

Slutdiskussion

Det vi under studiens gång kunnat se är att det finns individuella skillnader i hur cheferna upplever sin arbetssituation. De ger uttryck för att de krav och förväntningar som finns på dem samt de arbetsuppgifter de har är otydliga. Detta är i sig inte konstigt, dels handlar det om olika personligheter, dels handlar det om delvis olika arbetssituationer beroende på ansvarsområden och sammansättning av arbetsgrupper. Organisationen och verksamhetscheferna behöver därför tillsammans med varje individuell första linjens chef förtydliga arbetsrollerna och arbetsuppgifterna. Det vi också kan se är att de chefer som har en god relation till sin närmaste chef, i detta fall verksamhetschefen, också beskriver att de upplever att deras psykosociala arbetsmiljö följs upp på ett tillfredsställande sätt. Deras verksamhetschefer är måna om att ha en kontinuerlig kontakt och bryr sig om deras mående och arbetssituation. De chefer som har en god relation med sin verksamhetschef beskriver således precis de faktorer som saknas hos de chefer som inte har samma relation till sin verksamhetschef. Behovet hos de chefer som har en bristfällig eller obefintlig relation till sin verksamhetschef beskrivs på samma sätt, de önskar dels en bättre relation, dels kontinuerlig kontakt och en chef som är mån om deras arbetssituation och psykosociala arbetsmiljö. Med andra ord handlar det om de styrkor som beskrivs genom att ha en god relation till sin chef som behoven hos de chefer som inte har det. Cheferna ger uttryck för att det inte räcker med att ha medarbetarsamtal en gång per år utan att det ligger i att ha en kontinuerlig och god kommunikation med sin chef. De vill ha en verksamhetschef som är engagerad, insatt och närvarande. Som inte enbart ser till hur chefernas verksamhet går utan även hur cheferna mår. Vi hävdar att chefernas egentliga krav på sina verksamhetschefer inte är höga, de vill bara ha en chef som stämmer av och som de kan ha en god kommunikation med.

En chef beskriver att den vill ha en verksamhetschef som är mer insatt och delaktig i dennes arbetssituation och att den vid ett tillfälle fått höra från sin verksamhetschef "Så länge ni sköter er bra och det verkar ni göra så är jag nöjd..." Detta har chefen burit med sig och tolkat som att verksamhetschefen enbart bryr sig om huruvida verksamhetsuppdraget utförs och inte om hur chefen faktiskt mår. Vi ser det som bekymmersamt att verksamhetschefen gett denna uppfattning till sin medarbetare då verksamhetschefen har en så pass viktig roll och del i chefernas psykosociala arbetsmiljö och mående. Verksamhetscheferna har arbetsmiljöansvar för cheferna och att då som verksamhetschef inte följa upp och undersöka sina medarbetares arbetsmiljö är allvarligt. Vår tolkning är att stödet är essentiellt och avgörande för hur chefernas psykosociala arbetsmiljö är. Upplever de inte ett tillfredsställande stöd från sin verksamhetschef bidrar det negativt till deras psykosociala arbetsmiljö. Det framgår tydligt att de tre chefer som inte har ett tillfredsställande stöd aktivt sökt efter detta i en handledare eller mentor.

Genom studiens resultat och analys ser vi att oavsett vilken erfarenhet cheferna har så beskriver de att stödet för nya chefer är otillräckligt. Det framgår att i praktiken får inte nya chefer det stöd de behöver för att kunna utföra de arbetsuppgifter de har. Ett behov som tydligt framgår som ny chef är tillgången till en mentor. De chefer som har en mentor säger att de ordnat en på egen hand, främst genom egna kontakter inom organisationen. Men att de nya cheferna, som troligtvis behöver stödet mest, inte har någon möjlighet att få en mentor genom organisationen utan enbart om den har goda kontakter. Organisationen bör utvärdera och tydliggöra möjligheten att få tillgång till en mentor som stöd för att kunna utveckla och behålla chefer med mindre erfarenhet. Organisationen talar i dagsläget mycket om att deras chefer ska vara hållbara men det inte finns någon egentlig mening med det. På grund av den höga omsättning på första linjens chefer bör det vara av stor vikt för organisationen att se över den

stödstruktur som finns för nya chefer. Utan tillräckligt stöd kommer nya chefer med största sannolikhet inte känna att de kan hantera de krav och förväntningar som finns på dem eller finna arbetsglädje vilket innebär att de inte kommer vara långvariga i sin roll. Det faller sig märkligt att personer som arbetat länge inom organisationen, både som chefer och medarbetare, ser det som självklart att man vet var och till vem man kan vända sig om det dyker upp problem, men att nyare chefer under sina första år inte vet var de ska vända sig. Det borde vara en självklarhet att tydliggöra och ge rätt förutsättningar till nya chefer för att göra dem hållbara. För inte ska man behöva, som en chef sa, ha jobbat i 17–20 år för att få stöd?

Vi ser att cheferna har ett bra stöd av andra första linjens chefer men att de har behov av att oftare kunna träffas, samtala och utbyta erfarenheter med varandra. De möten som finns och även de reflektionsgrupper som startades i samband med covid-19 har varit uppskattade. Genom avslappnade möten har de haft möjlighet att diskutera sin psykosociala arbetsmiljö med andra chefer på samma nivå. Vi kan se att de genom dessa forum fått ett utbyte av kunskap, idéer och tankar samt en möjlighet att diskutera sin psykosociala arbetsmiljö. De har även fått möjlighet att skapa nya kontakter med andra första linjens chefer genom dessa. Vi ser att den ensamhet som upplevs i rollen som första linjens chef har minskat tack vare de informella mötena med andra i samma situation. Genom reflektionsgrupper och informella möten ges de även möjlighet att prata och reflektera över sitt eget ledarskap vilket vi tror i förlängningen kan vara ett forum för utveckling hos cheferna. De positiva effekter som mötena har är enligt vår uppfattning ett starkt argument till varför de informella mötena bör fortsätta samt utvecklas. Cheferna ger dock uttryck för att det finns svårigheter i att själva skapa dessa forum och att de kan behöva stöd från organisationen för att skapa strukturer kring det. Det ska vara strukturerade träffar, det vill säga att det ska avsättas tid och prioriteras, men att de präglas av att vara informella. Detta är en åtgärd som vi enkelt ser till en början skulle kunna implementeras i mindre skala på de avdelningar och enheter där det inte redan finns.

Enligt vår uppfattning finns det inte tillräckligt med utrymme för återhämtning under arbetstid för cheferna. Om de inte upplever att de har utrymme för återhämtning under arbetstid påverkar detta inte bara deras effektivitet och beslutsfattande utan även deras förmåga att vara engagerade och bra chefer till sina medarbetare. De problem som följer med att cheferna inte ges tid för återhämtning under arbetstid tror vi är att vare sig tid eller ork finns för reflektion och att det i sin tur påverkar hela ledarskapet. Vi tror även att chefernas mående i stor utsträckning påverkar deras medarbetare. Cheferna ger även uttryck för att de känner sig otillräckliga gentemot sina medarbetare när det samtidigt är arbetet med medarbetarna och kärnverksamheten som de finner mest meningsfullt. Det påverkar chefernas psykosociala hälsa negativt att de känner sig otillräckliga, i förlängningen tror vi även att påverkar medarbetarna då cheferna inte kan följa upp medarbetarnas mående i den utsträckning de vill och behöver. En annan faktor som påverkar chefernas känsla av otillräcklighet är att arbetsgrupperna är för stora. De beskriver att de inte kan finnas där för alla sina medarbetare i den mån de vill och att det delvis beror på att de har för många medarbetare, de ger uttryck för att de inte hinner eller har de resurser de behöver för sina medarbetare.

Sammanfattningsvis kan vi genom denna studie påvisa att chefernas psykosociala arbetsmiljö ser olika ut beroende på deras arbetssituation, stöd och erfarenhet. Det finns otydligheter i vad deras arbetsuppgifter innebär och vilka förväntningar och krav som finns på dem. Deras uppföljning av den psykosociala arbetsmiljön har en tydlig koppling till hur deras arbetssituation ser ut i dagsläget. De som har en god relation till sin verksamhetschef upplever att uppföljningen fungerar bra medan de med sämre relation upplever brister i uppföljningen. Uppföljning från chef kan inte innebära ett medarbetarsamtal per år som vissa chefer har, utan det är tydligt att uppföljning är något som bör ske kontinuerligt. Första linjens chefer har behov av en god relation till sin verksamhetschef för att få stöd och uppskattning och kunna utvecklas i sitt arbete. Det finns även ett behov av att få diskutera sin arbetssituation och psykosociala arbetsmiljö i mindre informella grupper med andra första linjens chefer för att kunna skapa kontakter inom organisationen, få lufta sina tankar och ta in andras idéer för att utveckla sig själva som chefer. Mindre arbetsgrupper uppkommer även som ett behov då cheferna

uppges ha svårt att hantera antalet och därför inte kan utföra den arbetsuppgift de upplever som mest meningsfull, att ta hand om sin personal.

Cheferna lyfter att det inom organisationen talas om hållbara chefer men att de inte vet vad som menas med det utan att det uppfattas som tomma ord. Cheferna vill att det ska förtydligas vad och hur de som chefer ska agera och arbeta med det. Vi anser att det är en god ambition och målsättning att cheferna ska vara hållbara och därför bör organisationen trycka på vad det innebär att vara hållbar som chef och hur detta ska uppnås. Vissa chefer upplever att den förtroendearbetstid som de ska förhålla sig till är en stor belastning på deras psykosociala arbetsmiljö. Hållbara chefer och förtroendearbetstid är två parametrar som kan ses som motsägelsefulla. Det är inte tydligt vad Region Västerbotten menar med att cheferna ska vara hållbara samtidigt som det finns en underliggande förväntan på att cheferna ska arbeta när det behövs och ofta mer än vad som betraktas som en heltidstjänst. Arbetsgrupperna är stora, ofta större än vad direktiven från regionen säger samt större än vad cheferna upplever att de kan hantera, det rimmar inte med att cheferna ska vara hållbara. Det kan snarare uppfattas som ett sätt för organisationen att undvika att se hur mycket tid cheferna faktiskt lägger ned på sitt arbete.

En mer allmän fråga vi ställt oss är om resultaten i denna studie enbart är relevant för Region Västerbotten eller om de kan säga något om relationen mellan upplevd psykosocial arbetsmiljö hos första linjens chefer och arbetsgivares uppföljningsarbete inom andra organisationer också. En sak är säker: studiens resultat ligger helt i linje med de dominerande teoretiska modellernas antagande om att psykosocial arbetsmiljö måste förstås genom att ta hänsyn till samspelet mellan en mängd olika faktorer. Det går inte att förstå upplevelsen av krav utan att se till stöd eller en upplevd allmän känsla av sammanhang. Vidare kan studien vara ett intressant bidrag till forskningen om första linjens chefers psykosociala arbetsmiljö eftersom det är en kategori som befinner sig i ett mellanläge mellan medarbetare och ledning och därmed måste balansera mellan olika intressen på sätt som präglar arbetssituationen på ett speciellt sätt.

Metoddiskussion

Valet av kvalitativ metod ser vi i efterhand var framgångsrikt då studiens syfte var att undersöka chefernas egna upplevelser och erfarenheter. Även valet av semistrukturerade intervjuer var lyckat då det gav cheferna stort utrymme att beskriva och uttrycka sina tankar och upplevelser och att detta till stor del styrde fokus för intervjuerna. Vi anser även att antalet deltagare var rimligt med tanke på tidsaspekten, dock hade det varit intressant att kunna intervjua fler första linjens chefer och något som vi tror hade bidragit till en än bredare och djupare förståelse. Något som också hade varit intressant är att ha fokusgruppsintervjuer med flera chefer samtidigt för att de i sin tur skulle kunna diskutera dessa frågeställningar tillsammans. Det tror vi hade bidragit till en intressant diskussion cheferna emellan men även en annan förståelse för oss forskare. På så vis hade vi också kunnat involvera fler chefer och på så vis breddat underlaget till resultatet. En kvantitativ del hade eventuellt också kunnat ge ett större material men risken med en kvantitativ metod är att en djupare förståelse för respektive deltagare hade missats. Fokusgruppsintervjuer är dock något som organisationen själva skulle kunna ordna.

Intervjuguiden utformades med hjälp av modeller med ett starkt empiriskt stöd och var uppbyggd utefter syftet och frågeställningarna kopplat till den litteratur och de modeller vi använder oss av. Intervjuguiden diskuterades och omformulerades ett flertal gånger och vi tog även hjälp av vår handledare, kurskamrater samt kontaktpersonen inom organisationen för att få deras tankar och input. Vårt val att dela upp intervjuerna och hålla i hälften var kan ha gjort att intervjuerna blev något olika men vi tror inte att detta påverkade resultatet. Anledningen till att det inte påverkat resultatet tror vi är tack vare att intervjuguiden var väl genomarbetad och tydlig i sin struktur. Vi kan i efterhand inte se att intervjuerna skiljt sig åt nämnvärt. Vi transkriberade varandras intervjuer och detta tror vi också stärkte kvaliteten i vårt material och genom att strukturen för intervjuguiden var så tydlig gynnade det även oss i analysfasen. Som forskare i kvalitativa studier bör man vara medveten om sin förförståelse och att detta påverkar. Dock ser vi det som fördelaktigt att ha varit två forskare, då vi kunnat ifrågasätta varandras uppfattningar och haft möjlighet att utveckla de tankar och teorier vi haft.

Då vår studie ämnade att undersöka första linjens chefer var det nödvändigt att vårt första urval var målstyrt för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. För att samtliga chefer skulle ha samma möjlighet till att bli utvalda ansåg vi att ett slumpmässigt urval lämpade sig bäst i nästa steg. En kombination av dessa urvalstyper ansåg vi därför vara befogat.

Studiens deltagare fick vi kontakt med genom Region Västerbottens HR-stab, där vi fick tillgång till en lista på första linjens chefer inom organisationen som uppfyllde de krav och specifikationer vi skapat. På förhand såg vi en problematik i hur första linjens chefer på denna lista skulle uppleva studien och om de skulle känna sig trygga i att ställa upp med tanke på att det kan ha funnits anställda inom HR-staben som kan veta vilka som står med på den lista vi tillhandahölls. För att kunna säkra anonymiteten hos de chefer som deltagit i studien anonymiserades deras namn, avdelning och annan fakta som kunnat röja deras anonymitet. Det fanns även en risk att deltagarna upplevde en osäkerhet kring studiens etiska principer och att de därför inte känt sig bekväma i att svara helt sanningsenligt, vilket skulle påverka studiens resultat och trovärdighet. Vi skickade därför ut hur vi arbetar med de etiska principerna i missivbrevet samt informerade deltagarna muntligt innan varje intervju. Vissa citat som används i studiens resultatavsnitt upplevde vi som eventuellt extra känsliga och valde därför att skicka dessa till de deltagare som uttalat citaten för ett godkännande. Vi upplever att dessa moment har skötts på ett bra sätt av oss forskare men att det är viktigt att lyfta dessa frågor för att skapa trovärdiga studier.

Framtida forskning

Som vi nämnde ovan skulle det vara intressant att ha fokusgruppsintervjuer med första linjens chefer där de tillsammans kan diskutera och prata om dessa frågeställningar. Fokusgrupper kan skapa ett samspel mellan deltagarna som utvecklar tankar och idéer där deltagarna får möjlighet till att hjälpa varandra att se sina behov av uppföljning. Det skulle även knytas samman till denna studies uppkomna behov av informella möten för chefer, där de får möjlighet att diskutera och reflektera över sin psykosociala arbetsmiljö. Fokusgrupper skulle därmed kunna ge denna studie andra perspektiv och nyanser.

Det vore även intressant att göra en liknande studie i en annan typ av organisation för att kunna se om det emotionella arbetet har någon inverkan på första linjens chefers situation. Det vill säga första linjens chefer vars medarbetare inte arbetar med emotionellt arbete, så som omvårdnad och människor, i samma bemärkelse som i denna studie. Det är möjligt att det emotionella arbete som första linjens chefer i denna studie utför har en stor påverkan på dem själva i form av samvetsskuld till andra människor utifrån inverkan de har på människors liv. Av den anledningen vore det intressant att utföra en studie i en kontext där första linjens chefer inte har samma typ av arbete.

En kvantitativ metod hade även varit möjlig att utföra med studiens syfte och frågeställningar. Det hade gett ett annat perspektiv på chefernas psykosociala arbetsmiljö, men inte lika djupt. Men en kvantitativ metod på detta ämne skulle dock likna en klassisk medarbetarundersökning som många organisationer i dagsläget utför och skulle således inte leda till ny kunskap för oss som forskare och för den studerade organisationen i fråga.

Det skulle även vara intressant att göra en liknande studie bland organisationens verksamhetschefer. I denna studie framstår det som att problemet ligger hos dem, detta är dock något som därför borde undersökas. Hur upplever verksamhetscheferna sin arbetssituation och psykosociala arbetsmiljö? Det är möjligt att de också känner att de vill vara hos sina medarbetare, det vill säga första linjens chefer, i större utsträckning än vad de upplever att de kan i dagsläget. Det vore även intressant att ha fokusgruppsintervjuer med verksamhetscheferna eftersom det finns skäl att tro att det finns skillnader mellan första linjens chefer och verksamhetschefer psykosociala arbetsmiljö. Verksamhetscheferna befinner sig i en annan del av organisationen och har således kortare väg till beslut samt påverkas inte av kärnverksamheten i lika stor utsträckning som första linjens chef.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Antonovsky, A., & Elfstadius, M. (2005). *Hälsans mysterium* (2. utg. / förord av Lennart Levi). Natur och kultur.
- Arbetsgivarverket. (U.Å) *Psykosocial arbetsmiljö*.
<https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/psykosocial-arbetsmiljo/>
- Arbetsmiljölagen*. (SFS 1977:1160). Arbetsmarknadsdepartementet.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160
- Arbetsmiljöverket (2018). *Första linjens chefer i vård & omsorg*.
https://www.av.se/globalassets/filer/nyheter/projektrapport_forsta_linjens-chefer_inom_vard_och_omsorg_2015-051464.pdf
- Arbetsmiljöverket (21 november 2019). *Frågor och svar om organisatorisk och social arbetsmiljö*.
<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/utmaningen/utmaningen-ditt-ansvar-som-arbetsgivare/fragor-och-svar-arbetsgivare-utmaningen/>
- Bejerot, E., Kankkunen, T. F., & Hasselbladh, H. (2015). Två decennier av new public management: arbetsmiljön i skola och sjukvård. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 21(3), 23-41.
<https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/17734/16081>
- Björk, L., E. Bejerot, N. Jacobshagen, and A. Härenstam. (2013). I Shouldn't Have to Do This: Illegitimate Tasks as a Stressor in Relation to Organizational Control and Resource Deficits. *Work & Stress* 27(3), 262–277. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.818291>
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Cregård, A., & Corin, L. (2019). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2), 158–176.
<https://doi-org.proxy.ub.umu.se/10.1080/13678868.2018.1563749>
- Dahling, J. J., Allison S. G., MacGowan, R. (2017). Understanding typologies of feedback environment perceptions: A latent profile investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 133–148.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.007>
- Ericsson, U. & Augustinsson, S. (2015). The role of first line managers in healthcare organisations – a qualitative study on the work life experience of ward managers. *Journal of Research in Nursing*, 20(4), 280–295. <https://doi.org/10.1177/1744987114564258>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Knassmüller, M. (2013). What kind of reflection do we need in public management? *Teaching Public Administration*, 31(1), 81–95. <https://doi.org/10.1177/0144739413479199>
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Tredje [reviderade] upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Mellner, C., (2015). Betydelsen av gränsdragning vid gränslöst arbete. *Psykologtidningen*, 7, 28-31.
<https://www.psykologforbundet.se/globalassets/psykologtidningen/forskningsartiklar/det-granslosa-arbetet-2.pdf>

- Organisatorisk och social arbetsmiljö. (AFS 2015:4). Arbetsmiljöverket.
<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Persson, S. S., Lindström, P. N., Pettersson, P., Andersson, I., & Blomqvist, K. (2018). Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, Health and Vulnerability*, 9(1), 1547035–1547039. <https://doi.org/10.1080/20021518.2018.1547035>
- Region Västerbotten (20 november 2018). *Hälsofrämjande arbetsplats*.
<https://www.regionvasterbotten.se/folkhalsa/halsoframjande-arbetsplats>
- Region Västerbotten. (17 februari 2021). *Att vara chef*. <https://www.regionvasterbotten.se/nar-du-jobbar-hos-oss/att-vara-chef>
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Siegrist, J. (1999). Occupational health and public health in Germany. In P. M. Le Blanc, M. C. W. Peeters, A. Büssing, & W. B. Schaufeli (Eds.). *Organizational psychology and healthcare: European contributions*. s. 35–44. München: Rainer Hampp Verlag
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. Historical and Current Perspectives on Stress and Health (*Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 2*), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 261-291. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(02\)02007-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(02)02007-3)
- Sveriges kommuner och regioner. (2018). *Sveriges viktigaste chefsjobb - om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer*. <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-612-4.pdf>
- Sveriges kommuner och regioner. (6 maj 2020). *Så styrs regioner*.
<https://skr.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochregionen/sastyrregionerna.1790.html>
- Tappura, S., Syvänen, S., & Saarela, K. (2014). Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(3), 31-51. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i3.4178>
- Tjulin, Å., Landstad, B., Vinberg, S., Eriksson, A. & Hagqvist, E. (2019), "Managers' learning process during a health-promoting leadership intervention", *Health Education, Vol. 119* No. 5/6, pp. 350-365. <https://doi.org/10.1108/HE-02-2019-0004>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*.
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf
- Wellbety (2018). *Krav-kontroll-stödmodellen*. <https://www.wellbety.se/krav-kontroll-stod-modellen>
- Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*. Egypten: Sahara Printing.

Bilaga 1 - Missivbrev

Hej!

Vi heter Albin Kronblad och Frida Aas, vi läser vår sista termin på Personalvetarprogrammet på Umeå Universitet. Vi skriver för tillfället vår kandidatuppsats för Region Västerbotten.

Syftet med studien är att skapa ett underlag till HR-stabens arbetsmiljöenhet som i sin tur ska skapa struktur för arbetet kring uppföljningen av er chefers arbetsmiljö. Vi skulle gärna träffa dig för en intervju. Intervjun kommer beröra hur du uppfattar din psykosociala arbetsmiljö idag samt vilka behov och tankar du har för att utveckla uppföljningen av den.

Intervjun kommer hållas på Teams och tar ca en timme. Vi skulle gärna vilja spela in intervjun för att kunna transkribera den i efterhand, den raderas så snart vi är färdiga med vår uppsats. Dina svar kommer anonymiseras och ditt deltagande är frivilligt.

Intervjuerna kommer genomföras fortlöpande, fram till och med vecka åtta. Återkom med en tid som skulle passa, vi anpassar oss efter dig.

Med vänlig hälsning
Albin och Frida

Bilaga 2 - Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Hur länge har du arbetat inom Regionen?

Under hur lång tid har du arbetat i din nuvarande tjänst och har du haft någon tidigare chefsroll?

Hur många medarbetare är du chef för?

Nuläge

Psykosocial arbetsmiljö

- Vad tänker du på när du hör begreppet psykosocial arbetsmiljö?
 - *Vad skulle du säga att det handlar om?*
- Vad är god psykosocial arbetsmiljö för dig som chef?
- Vad är sämre psykosocial arbetsmiljö för dig som chef?
- Hur skulle du beskriva din psykosociala arbetsmiljö idag?
 - *Vilka brister och styrkor finns?*
- Hur följs din psykosociala arbetsmiljö upp i dagsläget?
 - *Vilka brister och styrkor finns?*

Krav

- Vilka krav och förväntningar har du på dig i din roll som chef?
 - *Upplever du att de krav som finns på dig i din roll som chef är rimliga?*

Ansträngning

- Beskriv hur du upplever dina arbetsuppgifter.
 - *Om du upplever de som tex krävande, enformiga, givande, osv..*

Kontroll

- Hur upplever du att du har möjlighet att påverka din arbetssituation?
(Beslut, Arbetsuppgifter?) När, vad och hur saker hanteras och görs på er arbetsplats
- Anser du att du har de förutsättningar du behöver för att utföra dina arbetsuppgifter?
 - *Vad fungerar bra/mindre bra?*
 - *Finns det perioder under ett år som är mer krävande? Vilka isåfall?*

Hanterbarhet

- Har du mandat att prioritera och delegera arbete?
- *Vad gör du? Hur bär du dig åt?*

Stöd

- Har du någon att vända dig till för stöd (först och främst på arbetsplatsen)?
Vilken typ av stöttning får du? Av vem? (Kollega, chef, vän, familjemed. osv)
 - *Beskriv vilket stöd du får*
- Jobbar du något med andra första linjens chefer för att få stöd i olika uppgifter?
 - *Finns det någon viss typ av stöd som är särskilt viktigt för dig?*
 - *Finns det någon typ av stöd som du anser är viktigt och som kan stärkas?*

Reflektion och återhämtning

- Beskriv hur du återhämtar dig från arbetsuppgifter?
 - *Har du möjlighet att återhämta dig under arbetsdagen?*
- Upplever du att du har möjlighet att reflektera över ditt arbete under din arbetstid?
 - *Hur upplever du att det fungerar? Hur reflekterar du?*

Meningsfullhet

- Upplever du ditt arbete som meningsfullt?
- Ser du några av dina arbetsuppgifter som mer meningsfulla?
Vilka och varför?
- På vilka sätt utvecklas du av dina arbetsuppgifter?

Begriplighet

- Har du förståelse för varför du utför de arbetsuppgifter du har?
- Beskriv hur kommunikationen fungerar mellan dig och din chef?
 - *Utveckla (Beskriver de att de informeras eller att det faktiskt är kommunikation...)*

Belöning

- Hur upplever du förtroendet från din närmsta chef?
- Upplever du att du uppmärksammas och får uppskattning när du gör ett bra jobb?
 - *Vad kan det innebära/bestå av, berätta.*

Innan vi går vidare till dina behov av uppföljning.....

- Hur upplever du att din psykosociala arbetsmiljö följs upp idag?

Behov

Vad har intervjupersonen nämnt som utvecklingsmöjligheter kopplat till psykosocial arbetsmiljö, plocka upp detta!

- Om du fick önska helt fritt, hur hade du velat ha det då?
 - *Kan du beskriva vilka behov du har för uppföljning av din psykosociala arbetsmiljö?*
 - *Vad kan göras för att tillgodose dina behov?*
- Hur skulle du önska att regionen hanterade området psykosocial arbetsmiljö för er chefer?
- Med de resurser/förutsättningar du har för att utföra ditt arbete idag, vad skulle kunna förändras för att förbättra din psykosociala arbetsmiljö?

Avslutning

- Är det något annat som dykt upp hos dig under intervjun som du vill få sagt?
- Har du kunnat ge en korrekt bild?
- Hör av dig om du har några frågor/tankar.