



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH  
ARBETSVETENSKAP**

# **”VI ÄR INTE MEDARBETARE, VI ÄR BARA CHEFER”**

## **EN KVALITATIV STUDIE OM KOMMUNENS FÖRSTA LINJENS CHEFERS PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖ**

**Lina Lundberg och Rebecka Broberg**

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2021
Handledare:	Tone Försund

## Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2021
Handledare:	Tone Försund
Examinator:	Per Sederblad
Nyckelord:	Psykosocial arbetsmiljö, gränslöst arbete, illegitima arbetsuppgifter, återhämtning, krav-kontroll och stödmodellen, krav och resursmodellen, Covid-19, första linjens chefer, systematiskt arbetsmiljöarbete

---

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka kommunens första linjens chefers upplevelse av hur kommunen arbetar med det systematiska arbetsmiljöarbetet genom att få ta del av deras upplevelse av den egna psykosociala arbetsmiljön. Studien ska också se över vilka organisatoriska förutsättningar som första linjens chef behöver för att få en bra psykosocial arbetsmiljö samt att kunna leda och utföra sitt arbete. Syftet är också att se över om första linjens chefers psykosociala arbetsmiljö har påverkats av den rådande omständigheten, Covid-19.

**Teori:** Karasek och Theorells Krav-kontroll-stödmodellen samt krav-resursmodellen. Vi belyser även gränslöst arbete och återhämtning. Tidigare forskning som berör chefers psykosociala arbetsmiljö inom kommunal verksamhet.

**Metod:** Studien bygger på en kvalitativ metod bestående av åtta semistrukturerade intervjuer. Respondenterna i studien arbetar som första linjens chefer i en kommun. Intervjuerna transkriberades och kodades genom innehållsanalys för att kunna utläsa ett resultat. Materialet kunde sedan analyseras genom studiens valda teoretiska ramverk.

**Resultat:** Resultatet visar att första linjens chefer upplever sig ha höga krav i sitt arbete och att egenkontrollen och stödet kan variera. Det framkom även att kommunens första linjens chefer har hög arbetsövertid, stort antal medarbetare, ökade illegitima arbetsuppgifter samt bristande resurser. Det finns ett ökat gränslöst arbete hos första linjens chefer som kan bero både på Covid-19 och hur arbetsdagen struktureras. Första linjens chefer upplever att kommunen inte arbetar systematiskt med deras arbetsmiljö, vilket kan vara orsaken till att de inte lägger märke till den pressade psykosociala arbetsmiljön och hur det inte främjar ett gott allmänt hälsotillstånd.

## Förord

Vi vill börja med att tacka våra respondenter som har tagit sin tid och valt att vara delaktiga i vår studie. Respondenterna har bidragit till en ökad förståelse för hur första linjens chefers psykosocial arbetsmiljö ser ut och vilka organisatoriska förutsättningar som är viktiga för att kunna utöva chefsrollen.

Vi vill också tacka vår handledare Tone Forsund för intressanta diskussioner, stöttning, kunskap och användbar konstruktiv kritik. Handledaren har varit en person som engagerat sig och uppmuntrat oss till att lita på oss själva och motiverat oss till att använda vår kunskap.

Vi vill även tacka varandra:

Jag vill tacka dig Rebecka för att du har funnits där under arbetets gång och att du alltid stöttar mig i både med- och motgång. Du är fantastisk och har utvecklat mig som individ.

Jag vill tacka dig Lina för ett otroligt fint samarbete. Uppskattar att du alltid peppar och hejar på mig i alla lägen. Utan dig hade vi inte fått ihop en viktig och intressant studie.

Lina Lundberg & Rebecka Broberg

Göteborg, Maj 2021.

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Syfte och frågeställningar .....	2
1.2 Bakgrund .....	2
1.2.1 Studiens bidrag till arbetsvetenskap.....	2
1.2.2 Terminologi.....	3
1.2.3 Hur kommuner styrs i Sverige .....	4
1.2.4 Arbetsmiljöverkets föreskrifter .....	5
1.2.4.1 Arbetsgivarens arbetsmiljöansvar .....	7
1.2.4.2 Politikernas arbetsmiljöansvar .....	8
2. Teori.....	9
2.1 Gränslöst arbete .....	9
2.2 Återhämtning .....	10
2.3 Krav-kontroll-stödmodellen .....	10
2.4 Krav-resursmodellen .....	12
3. Tidigare forskning.....	14
3.1 CHEFiOS.....	14
3.2 Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna.....	17
3.2.1 Antalet underställda .....	17
3.2.2 Illegitima arbetsuppgifter.....	18
4. Metod .....	20
4.1 Studiens avgränsning.....	20
4.2 Val av metod.....	20
4.3 Urval .....	20
4.3.1 Respondenterna.....	21

4.4	Genomförande och tillvägagångssätt.....	22
4.4.1	Insamling av empiri .....	22
4.4.2	Bearbetning av empiri.....	22
4.4.3	Analys av empiri .....	23
4.4.3.1	Innehållsanalys .....	23
4.4.3.2	Kodningsprocessen utifrån metoden innehållsanalys .....	24
4.5	Kritisk reflektion.....	24
4.6	Tillförlitlighet och giltighet .....	26
4.7	Forskningsetiska principer.....	27
5.	Resultatredovisning.....	29
5.1	Psykosocial arbetsmiljö .....	29
5.1.1	Krav.....	30
5.1.2	Kontroll .....	33
5.1.3	Stöd .....	33
5.1.4	Sammanfattning .....	35
5.2	Resurser .....	36
5.3	Ökat gränslöst arbete .....	37
5.4	Systematisk arbetsmiljö.....	41
6.	Diskussion.....	44
7.	Slutsatser.....	48
7.1	Vidare forskning:.....	50
	Litteratur- och källförteckning .....	52
	Bilagor.....	54

# 1. Inledning

Chefsorganisationen Ledarna (u.å.) betonar att chefsarbetet är roligt och stimulerande men att det också är ett arbete som är krävande och består av kvalificerade arbetsuppgifter. Att vara chef kräver ett stort ansvar samt att chefers ledarskap påverkar verksamheten och personalen i hög grad. Oavsett hur skicklig en chef är krävs det organisatoriska förutsättningar för att chefen ska kunna uppnå ett önskat resultat, vara en hållbar chef samt att må bra i sin roll (ibid). Det är extremt viktigt att chefer har en sund psykosocial arbetsmiljö då de har ett centralt uppdrag för organisationen. Arbetsgivaren har ett arbetsmiljöansvar för att skapa en miljö som är fri från ohälsa och olycksfall för sina arbetstagare (Arbetsmiljöverket, 2020).

Enligt Corin och Björk (2017:18) har forskning om arbetsmiljö tenderat att fokusera på medarbetarens arbetsmiljö både när det kommer till svensk och internationell forskning. De påpekar att forskningen behöver utöka sitt spektrum och även inkludera chefers arbetsmiljö utifrån deras arbetsvillkor och välmående. Chefer har en central roll i att skapa välfungerande och hållbara organisationer och därmed behövs det fler forskningsstudier inom detta ämne.

Vi vill med denna studie ta emot denna stafettpinne och genomföra en studie som fokuserar på arbetsmiljön för första linjens chefer inom en kommun och då först och främst koppla till den psykosociala arbetsmiljön. Studien fokuserar på vilka organisatoriska förutsättningar som behövs för första linjens chefer psykosociala arbetsmiljö samt vad de anser sig behöva för att leda och utföra sitt arbete på ett välfungerande sätt. Studien ska också undersöka vilka faktorer som är centrala för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Första linjens chef är en chef som är närmast den operativa personalen (arbetstagarna) (Arbetsmiljöverket, 2018:5).

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka kommunens första linjens chefers upplevelse av hur kommunen arbetar med det systematiska arbetsmiljöarbetet genom att få ta del av deras upplevelse av den egna psykosociala arbetsmiljön. Studien ska också se över vilka organisatoriska förutsättningar som första linjens chef behöver för att få en bra psykosocial arbetsmiljö samt att kunna leda och utföra sitt arbete. Syftet är också att se över om första linjens chefers psykosociala arbetsmiljö har påverkats av den rådande omständigheten, Covid-19.

- Vilka faktorer påverkar den psykosociala arbetsmiljön för kommunens första linjens chefer?
- Vilka organisatoriska förutsättningar påverkar kommunens första linjens chefers arbete?
- Hur har kommunens första linjens chefers psykosociala arbetsmiljö påverkats av Covid-19?

## 1.2 Bakgrund

Nedan presenteras studiens bidrag till arbetsvetenskap, läsaren kommer också få ta del av begrepp som studien återkommande använder. Förklaring över hur kommuner fungerar samt en redogörelse för hur systematiskt arbetsmiljöarbete fungerar och vilket arbetsmiljöansvar arbetsgivaren och politikerna har, redovisas också.

### 1.2.1 Studiens bidrag till arbetsvetenskap

Det finns ett arbetsvetenskapligt syfte med studien. Enligt Prevent (u.å.) har det under senare år blir ett större fokus på den psykosociala arbetsmiljön (den organisatoriska och sociala arbetsmiljön) som bland annat handlar om stress, ledarskap och arbetsbelastning. Arbetet med psykosociala områden kan uppfattas som komplexa samt att frågorna oftast upplevas som känsliga. På grund av dessa svårigheter, är det viktigt att undersöka dessa arbetsomständigheter. I vår studie kommer vi undersöka första linjens chefers psykosociala arbetsmiljö. En god psykosocial arbetsmiljö är viktig för att individen ska kunna prestera, fungera samt ha ett hälsosamt liv (Eklöf, 2017:12).

Enligt Ljungblad och Dellve (2020:164) har dagens arbetsmiljö i Sverige både blivit bättre och sämre än i andra länder. Under 2000-talet har den psykiska hälsan blivit sämre vilket har en



stor inverkan på samhället, verksamheten och individen. Antalet sjukskrivningar i Sverige har ökat under 2010-talet där det beror delvis på en brist i arbetsmiljön och där individer drabbas av psykisk ohälsa. En sämre arbetsmiljö har lett till att antalet sjukskrivningar i Sverige har ökat och där den största orsaken är psykisk ohälsa under 2010-talet. Under 2019 har sjukskrivningarna minskat i Sverige men trenden av psykisk ohälsa är fortfarande stor (ibid).

Även om sjukskrivningarna i Sverige har minskat är det fortfarande ett stort problem som skulle behöva åtgärdas för ökad hälsa för individer på arbetsplatser. Därmed vill vi med vår studie utforska den psykosociala arbetsmiljön hos första linjens chefer inom en kommun. Första linjens chefer har ett stort ansvar och vi vill se hur de mår och hur verksamheten i sig tar ansvar för att förbättra och genomföra arbetsmiljöarbete. Samt att främja arbetet med att skapa en hållbar arbetsmiljö. Alla har rätt att må bra oavsett om individen befinner sig på arbetet eller i hemmet. Ger verksamheten de rätta organisatoriska förutsättningar för att ha en hälsosam roll? Ett annat arbetsvetenskapligt syfte som studien har är att utifrån det vi får fram se om det finns något som är fel i systemet. Följs lagar och regler av arbetsgivaren, utövar arbetsgivaren och politikerna det arbetsmiljöansvar de har gentemot sina medarbetare? Det är viktigt att se över om lagar och regler följs, annars behövs det fler uppföljningar och mer krav på arbetsgivaren för att faktiskt garantera att systematiskt arbetsmiljöarbete genomförs.

### 1.2.2 Terminologi

Nedan kommer en beskrivning av några centrala begrepp som används i den genomförda studien.

- **Psykosocial arbetsmiljö:**

Eklöf (2017:11) definierar psykosocial arbetsmiljö som egenskaper som finns hos arbetsförhållandena och att dessa sedan kan leda till olika konsekvenser för den enskilda individen. Konsekvenser som kan försämra individens tänkande, motivation, känslor, funktionstillgång och hälsa. Psykosocial arbetsmiljö handlar också om de sociala aspekterna och hur dessa fungerar i arbetet.

- **Organisatoriska förutsättningar:**

Organisatoriska förutsättningar förknippas med den organisatoriska arbetsmiljön i en verksamhet. Det handlar alltså om de villkor samt förutsättningar som finns för arbetet,

exempelvis ledning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter, krav, resurser och ansvar (AFS, 2015:4:6).

- **Medarbetare:**

Vi har valt i vår studie att definiera samtliga inom en verksamhet som medarbetare eftersom alla i grund och botten är anställda av en och samma arbetsgivare. Medarbetare inkluderar alla anställda inklusive olika chefsroller. Valet av definitionen medarbetare är en viktig aspekt i studien när vi argumenterar kring arbetsgivarens ansvar som inkluderar samtliga anställda inom organisationen. De som är operativa personalen kallar vi för arbetstagare, de som är under första linjens chefer.

- **Flextidsavtal:**

Enligt fackföreningen Unionen (u.å.) är flexibel arbetstid när individen kan vara flexibel i hur arbetsdagen ska läggas upp. Individen kan vara flexibel när personen ska börja samt sluta för dagen inom de ramar för de fastlagda arbetstider som verksamheten har.

- **Förtroendearbetstid:**

Enligt fackföreningen Vision (u.å.:2) innebär förtroendearbetstid att arbetsgivaren själv har ett ansvar att lägga upp sin arbetsdag. Arbetstagaren får bära ett stort ansvar när arbetsuppgifter ska utgöras och disponera den tid som krävs för att genomföra arbetsuppgifter. Individen har ingen ordinär arbetstid som bestämmer hans dag. Arbetstagaren får inte heller någon ekonomisk ersättning om individen arbetar övertid eller obekvämtid.

- **Kvalitativa arbetsuppgifter:**

Innefattar arbetsuppgifter av en mer kvalitativ karaktär. Det handlar om arbetsuppgifter som sätter höga krav på individen och dess kunskap. Exempelvis arbetsuppgifter som kräver chefskompetens eller beslut för att genomföras. Det kan handla om utvecklingsarbete, personalansvar eller budgetering.

- **Kvantitativa arbetsuppgifter:**

Innefattar arbetsuppgifter av en mer kvantitativ karaktär. Exempelvis administrativa arbetsuppgifter eller liknade som inte kräver chefskompetens eller beslut för att genomföras.

### 1.2.3 Hur kommuner styrs i Sverige

Sveriges kommuner är politiskt styrda men styrs också av kommunallagen och andra lagar som exempelvis skol- och socialtjänstlag. Samtliga kommuner måste följa allt som riksdagen och regeringen bestämmer och beslutar om men det ger också kommunen rätt att fatta självständiga beslut (Sveriges Kommuner och Regioner, 2021). Kommunfullmäktige representera

medborgarna i kommunen och är det högsta beslutande organet som styr och beslutar i kommunerna. De tar också beslut om kommunernas inre organisation, deras verksamhetsformer och ekonomi (ibid). Kommunfullmäktige väljer sedan en kommunstyrelse, som har i uppgift att leda och samordna kommunernas arbete och ekonomin. Inom kommuner finns olika nämnder som exempelvis miljönämnd och socialnämnd. Frågor som kommer upp till kommunfullmäktige skickas för att förberedas i nämnderna. Mindre omfattande frågor kan nämnderna ta beslut om direkt utan att gå via kommunfullmäktige, nämnderna genomför olika beslut som kommer ovanifrån(ibid).

#### **1.2.4 Arbetsmiljöverkets föreskrifter**

Enligt AFS (2001:1) handlar det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) om att samtliga arbetsgivare har en skyldighet att arbeta med arbetsmiljön genom att undersöka, genomföra och följa upp sin verksamhet. Det måste ske på ett sätt som förbygger ohälsa och olycksfall på arbetsplatsen men det pekar också åt att försöka uppnå en tillfredställande och hälsosam arbetsmiljö för samtliga medarbetare. Arbetsmiljöverket (2016) har tagit fram ett arbetsmaterial för arbetsgivaren som heter *Guide för en bättre arbetsmiljö*. Arbetsmaterialet innehåller en guide kring arbetet med SAM och utgår ifrån AFS 2001:1. Enligt Arbetsmiljöverket (2016:5) kan verksamheten i sig upptäcka olika risker innan en individ far illa genom att använda SAM. SAM ger en bra systematik som ska leda till att det som faktiskt samtliga medarbetare efterfrågar och som är bra för individers hälsa upptäcks. Det syftar också till att det ska bli lättare att genomföra olika åtgärder för de risker som finns (ibid).

Det första steget i SAM är att undersöka den befintliga arbetsmiljön. Individer besitter kunskap som är viktig att ta vara på vad gäller den fysiska, den organisatoriska och de sociala arbetsförhållandena. Undersökning av den befintliga arbetsmiljön kan genomföras via exempelvis medarbetarsamtal och skyddsrund. Det är viktigt att utreda ohälsa, tillbud och olyckor, för att risker ska minimeras eller inte återkomma (se figur 1). Figur 1 beskriver Arbetsmiljöverkets definition på vad ohälsa, tillbud och olycka är. Verksamheter som rapporterar tillbud får samtidigt en överblick på andra okända risker. Det leder i sin tur till att verksamheten kan åtgärda dessa risker innan en individ skadas eller blir sjuk (Arbetsmiljöverket, 2016:6)

**Ohälsa** – sjukdom enligt medicinska, objektiva kriterier eller kroppsliga och psykiska funktionsstörningar. Styrkan i upplevelsorna, varaktigheten och förmågan att fungera som tidigare avgör om det är ohälsa eller inte.

**Tillbud** – oönskad händelse eller situation som kunnat leda till hälsobesvär, sjukdom eller olycksfall.

**Olycka** – oönskad plötslig händelse som lett till fysisk eller psykisk skada på person. Skadan kan vara lindrig eller så allvarlig som en dödsolycka.

(Figur 1 Begreppsdefinition, Arbetsmiljöverket, 2016:6)

I det andra steget ska en riskbedömning genomföras utifrån undersökningen, det vill säga se över riskerna samt bedöma hur allvarliga de är. Riskbedömning bör också genomföras vid större förändringar exempelvis vid en omorganisering. (Arbetsmiljöverket, 2016:7). Det tredje steget i SAM handlar om att genomföra åtgärder utifrån de risker som har upptäckts (ibid). Enligt AFS (2015:4) behöver den sociala och organisatoriska arbetsmiljön ingå i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det är viktigt att samtliga som utövar systematiskt arbetsmiljöarbete har kunskapen om hur organisatoriska och sociala aspekter påverkar arbetsmiljön. Viktigt att ha kunskapen om hur ett arbete bör organiseras för att förebygga ohälsa. En handlingsplan ska tas fram, risker samt åtgärder ska dokumenteras. Dokumentationen ska bestå av; vad som har gjorts, vad som kan genomföras direkt, hur åtgärderna ska genomföras, vem som har ansvar över åtgärderna och en tidsplan på när åtgärderna ska genomföras (Arbetsmiljöverket, 2016:7).

I det fjärde steget ska de ansvariga kontrollera de genomförda åtgärderna och se över om de har fått den önskade effekten. De ska också kontrollera om åtgärder inte har förbättrat riskerna eller nya uppkomna risker. Därmed är det viktigt att genomföra en ny undersökning och nya åtgärder. Om samtliga åtgärder inte har genomförts och det är därmed viktigt att reflektera om vilka risker det har inneburit. I det fjärde steget ska handlingsplanen uppdateras (Arbetsmiljöverket, 2016:8). Figur 2 visar SAM-hjulet som förklarar vilka olika delar som ska ingå i SAM och i vilken ordning de ska genomföras, bilden är framtagen av Arbetsmiljöverket.



(Figur 2 SAM-hjulet, Arbetsmiljöverket,2016:5)

#### **1.2.4.1 Arbetsgivarens arbetsmiljöansvar**

Arbetsgivaren har det yttersta ansvaret för arbetsmiljöarbetet och att arbetet som samtliga individer utövar ska ske utan risker för ohälsa eller olycksfall. Det ska vara tydligt för samtliga anställda vilka risker som finns samt kunskap om hur de ska undvika riskerna. Arbetsgivaren kan fördela arbetsmiljöarbetet till andra, dock är det viktigt att fördelningen är tydlig och att alla vet vad som krävs (Arbetsmiljöverket, 2020). Enligt AFS (2001:1) är denna föreskrift något som samtliga arbetsgivare ska följa, det gäller alla arbetsgivare som hyr in arbetskraft till sin verksamhet. Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska vara en naturlig del i den dagliga verksamheten och innefatta fysiska, psykologiska och sociala förhållanden. Arbetsgivaren har också en skyldighet att ge möjlighet för andra individer i verksamheten till att medverka i SAM. Enligt AFS (ibid) har arbetsgivaren också ett ansvar att regelbundet undersöka arbetsförhållandena för att sedan kunna bedöma risker, i form av ohälsa eller olycksfall. Om en olycka, ohälsa eller tillbud förekommer har arbetsgivaren som skyldighet att faktiskt utreda orsakerna till dessa risker och ska omedelbart åtgärda för att förebygga ohälsa och olycksfall. Varje år ska en uppföljning genomföras av arbetsgivaren av SAM och aspekter som fungerar mindre bra ska förbättras (ibid).

Utöver AFS 2001:1 ska även arbetsgivaren använda sig av AFS 2015:4 som handlar om att främja en god arbetsmiljö samt förebygga risker för ohälsa på grund av verksamhetens organisatoriska och sociala förhållanden. I AFS (2015:4) beskrivs det exempelvis att arbetsgivaren ska se till att anställda inte får en ohälsosam arbetsbelastning, resurserna ska anpassas efter kraven som finns på rollen. Det är viktigt att samtliga anställda ska veta vad som ska genomföras, vilka resultat som ska uppnås, vad som ska prioriteras samt vem som den

anställda ska vända sig till för att få stöd. Arbetsgivaren har en skyldighet att åtgärda det som behövs för att arbetstidens förläggning inte får skapa en ohälsa hos de anställda. Arbetsgivaren ska också ha uppsatta mål för den organisatoriska och social arbetsmiljön, mål som främjar hälsa och motverkar ohälsa. Målen kan handla om delaktighet, ledarskap, samarbete och inflytande. Viktigt att arbetsgivaren ger samtliga en möjlighet att få vara med och skapa mål (ibid).

#### **1.2.4.2 Politikernas arbetsmiljöansvar**

Samtliga politiker inom kommunfullmäktige, styrelsen eller nämnder som arbetar inom en kommun eller landsting ses som arbetsgivare. Politikerna måste se till att arbetsmiljölagen faktiskt följs. I praktiken är det tjänstemännen som genomför arbetsmiljöarbetet, de fattar beslut utifrån delegationen från nämnderna. Enligt Arbetsmiljöverket (2020) ska politikerna använda sig av SAM för att skapa en hälsosam arbetsmiljö för alla medarbetare. De ska arbeta med det organisatoriska, sociala och det fysiska, alla komponenter är viktiga för att kunna skapa en bra arbetsmiljö. Politikerna som är en arbetsgivare ska använda sig av SAM som är beskriven ovan i punkt 1.2.4 (Arbetsmiljöverket, 2020).

## 2. Teori

Nedan presenteras teoretiska utgångspunkter; gränslöst arbete, återhämtning, krav- kontroll och stöd- modellen samt krav-resursmodellen

### 2.1 Gränslöst arbete

Enligt Eklöf (2017:13) är det gränslösa arbete en stor del av det moderna arbetslivet. Gränslöst arbete medför ett mer krävande arbete och påverkar individen negativt genom minskad återhämtning vilket kan leda till att individen inte kan hantera sitt arbete. Gränslöst arbete uppkommer när det inte finns tydliga gränser mellan hur arbetsuppgifterna är organiserade, arbetstidens omfattning samt förläggning och när det är en otydlighet vilka arbetsuppgifter individen ansvarar över (rolloklarhet) (ibid). Individen behöver vara tillgänglig konstant och det finns ingen tid på dygnet som individen helt och hållet kan känna sig ledig. Det är konsekvensen som det gränslösa arbetet för med sig. Gränslöst arbete medför också en otydlig gräns mellan arbete och fritid som medför att individen måste överskrida gränsen mellan arbete och fritid (ibid).

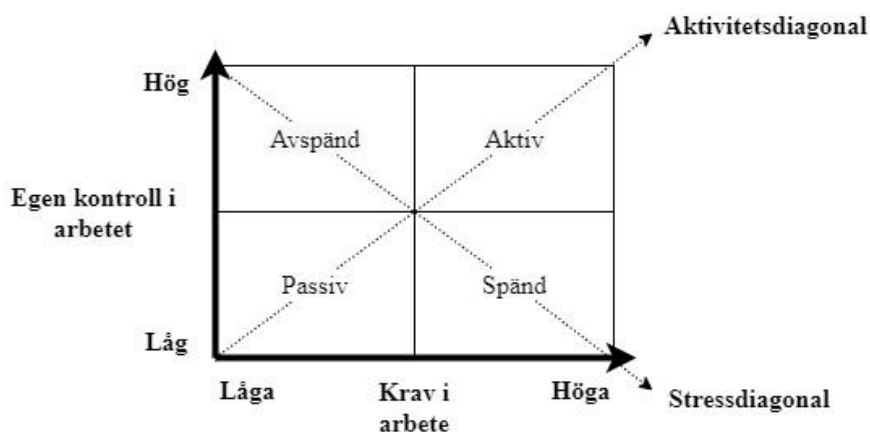
Gränslöst arbete medför också ökade psykiska krav vilket uppkommer när individen inte vet vad som ingår i hens roll (rolloklarhet) och vilka prioriteringar individen ska behöva göra mellan sitt arbete och privatliv. Allas individers privatliv ser olika ut, vissa har familj medan andra har andra roller att utöva som ligger utanför själva arbetet. Det gränslösa arbetet kan därmed orsaka rollkonflikt (Eklöf, 2017:13). Rollkonflikt uppkommer när det framkommer olika förväntningar på rollen, där vissa förväntningar uppnås men andra inte och där personen i sig får en känsla av otillräcklighet. Oavsett hur personen gör blir det fel (Eklöf, 2017:59). Gränslöst arbete behöver inte bara ses som något negativt, det finns individer som lyckas hantera det vilket skapar ökad egenkontroll, stimulans inom arbetet och fördelar inom individens karriär (Eklöf, 2017:13). En känsla av rolloklarhet samt rollkonflikt bidrar vidare till en rollstress. Rollstressen uppkommer då förväntningar i sig inte är tydliga eller om det är oförenliga men också att individen i sig är osäker vad hens förväntningar att genomföra är. Uppkomsten av rollstress grundar sig oftast i att det finns brister i organisationen samt i ledarskapet (Eklöf, 2017:58–59).

## 2.2 Återhämtning

Eklöf (2017:39) pratar om störd återhämtning som handlar om att individen inte kan koppla av, vila och sova gott vilket kan medföra olika hälsorisker i längden. Om individen erfar svårigheter med att återhämta sig ska det ses som en varningssignal. Genom att individen inte får tillräcklig återhämtning, och upplever högstressnivå kan det i sin tur leda till utmattning och som kan påverka hela personen, både på arbetet och i det privata livet.

## 2.3 Krav-kontroll-stödmodellen

Karasek och Theorell (1990:31) har tagit fram krav-kontrollmodellen som syftar till att beskriva relationen mellan individens egenkontroll och de krav som ställs på individen i arbetet (ibid). Det kan exempelvis handla om arbetsuppgifterna eller arbetsbörda. Kontroll syftar till den egenkontroll individen har över sitt arbete och över de krav som ställs på rollen. Det kan handla om beslutsmöjligheter eller om individen har rätt kompetens och förutsättningar för att känna egenkontroll i arbetet (Karasek, 1979:285–286). Figur 4 beskriver krav-kontrollmodellen och hur krav och kontroll hänger ihop med varandra. Det handlar om att se till hur höga eller låga krav respektive hur låg eller hög egenkontroll individen har över sitt arbete. Modellen innefattar även en stressdiagonal och en aktivitetsdiagonal. Stressdiagonalen ger indikationer på ohälsa och längst ut på diagonalen är det störst risk för ohälsa. Aktivitetsdiagonalen ger möjlighet till ett bättre arbete, ju längre ut på diagonalen arbetet befinner sig desto bättre för individen. Arbeten som befinner sig längst ut på aktivitetsdiagonalen är intressanta, stimulerande och utvecklande för individen (Eriksson & Larsson, 2017:432–433)

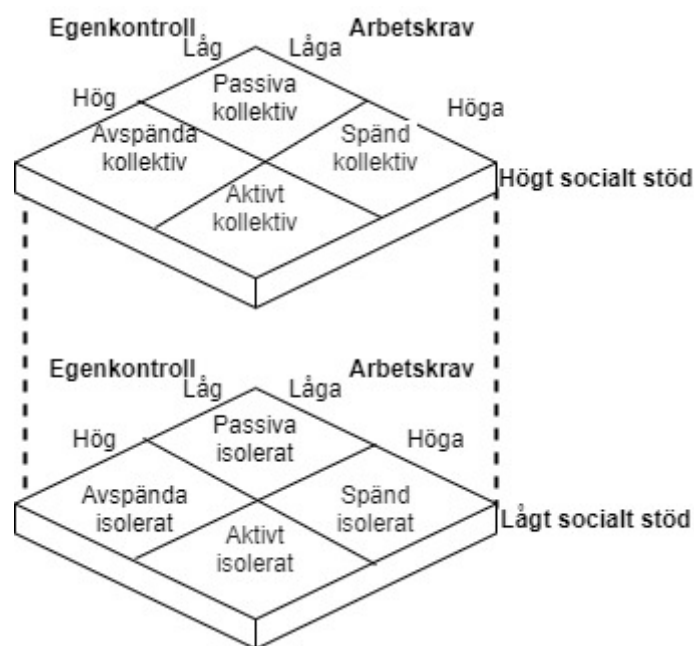


(Figur 3 Krav-kontroll modellen, Karasek och Theorell, 1990. Egen bearbetning)



Karasek och Theorell (1990:31–32) beskriver fyra olika typer av arbete som individen kan kategoriseras in i beroende på vilken egenkontroll samt vilka krav som finns på individen i arbetet. Dessa kategorier är spänd, passiv, aktiv och avspänd, se figur 3. *Spända arbeten* syftar till att individen har höga arbetskrav och låg egenkontroll. Karasek och Theorell (1990:32) beskriver den typ av arbete som negativ för välmåendet. Risken för ohälsa är stor när individen arbetar med höga krav samt har liten möjlighet att påverka sitt arbete (ibid). *Aktiva arbeten* syftar till att kraven är höga samtidigt som individen har hög egenkontroll över sitt arbete. Eftersom egenkontrollen är hög minskar risken för negativa psykologiska påfrestningar som resultat av de höga kraven i arbetet. Anledningen till det är att individen har möjlighet till egenkontroll över arbetet (Karasek & Theorell, 1990: 35). *Avspända arbeten* syftar till arbeten som har hög egenkontroll och låga krav. Karasek och Theorell (1990:36) beskriver denna kategori av arbete som avspänt, eftersom individen ges möjlighet till hög egenkontroll men har samtidigt låga krav på sig i arbetet. Dessa arbeten tenderar också att ses som hälsofrämjande. *Passivt arbete* speglar arbeten med låga krav och låg egenkontroll. Denna kategori i modellen tenderar att vara relativt monotona arbeten som har en negativ psykisk påverkan i den utsträckning att den saknar möjlighet till utveckling och/eller kunskap (Karasek & Theorell, 1990:37–38).

Krav-kontrollmodellen har sedan byggts på med socialt stöd. Anledningen till det är att se hur det psykosociala välmående påverkas av socialt stöd i arbetet. Socialt stöd syftar på den sociala interaktionen i arbetet från både kollegor och chefer i organisationen. Det finns olika typer av socialt stöd i arbetet som individen kan uppleva (Karasek & Theorell, 1990:69–70). Stöd handlar om att tillgodose grundläggande behov genom exempelvis umgänge och gruppkänsla. Det fungerar som en typ av stötdämpare vid obalans mellan krav och kontroll i arbetet. Genom att bygga på stöd i krav-kontrollmodellen har det uppdragats åtta olika kategorier av arbete (se figur 4). Dessa syftar till att kategorisera individen baserat på hur höga respektive låga krav, egenkontroll samt stöd som finns i arbetet. Arbeten med högt socialt stöd innebär kollektivt arbete medan lågt socialt stöd skapar ett isolerat arbete (Eriksson & Larsson, 2017:432–436).



(Figur 4 Krav-kontroll-stödmodellen Karasek och Theorell, 1990. Egen bearbetning.)

Karasek och Theorell (1990:69) beskriver att tidigare forskningar har fokuserat på att se relationen mellan socialt stöd och psykosocial hälsa. En av de som har undersökt socialt stöd är James S House (1981) i boken *Work stress and social support*. House (1981:24–25) beskriver fyra olika dimensioner av socialt stöd. Den första är *emotionellt stöd* och syftar till att individen tillsammans med andra på arbetet kan bearbeta emotionella påfrestningar. Det handlar om empati, omtänksamhet och tillit för att ge några exempel. Det andra stödet är *instrumentellt stöd* och syftar till att individen har tillgång till olika typer av praktisk hjälp. Det tredje stödet är *informationsstödet* och innebär att individen ges möjlighet att finna information och få hjälp med beslutsfattning och prioriteringar i arbetet. Information syftar till information som hjälper individen att hjälpa sig själv. Det fjärde och sista stödet är *bedömningsstödet*, eller som Eklöf (2017:84) översatt det till feedback från människor. *Bedömningsstödet* syftar till att individen får bekräftelse på arbetet att hen har gjort en värdefull insats (House, 1981:25).

## 2.4 Krav-resursmodellen

Krav-resursmodellen är en modell som används för att visa på relationen mellan krav och resurs i arbetet. Det handlar om de krav som ställs på individen i arbetet och vilka resurser som finns tillgängliga för att hantera dessa krav. Kraven syftar till allt som individen ska kunna behärska för att kunna genomföra sitt arbete. Resurser syftar till saker i arbetet och i den organisatoriska miljön som underlättar möjligheten att arbetsmålen uppnås. Resurser är vidare saker som skapar

möjlighet för individen att reducera och underlätta de krav som arbetet ställer på individen (Eklöf, 2017:133–136). Relationen mellan krav och resurser är ett komplext mönster och brister i resurser tenderar att ha en negativ effekt på individens välmående. Risken för exempelvis stress och i förlängningen ohälsa tenderar att öka när resurserna inte räcker till för att kunna hantera krav som finns i arbetet (ibid). Enligt Eklöf (ibid) är det möjligt att bedöma om kraven är större än resurserna genom att undersöka obalans mellan krav och resurser. Det handlar om att se tecken som visar på en obalans.

### 3. Tidigare forskning

Nedan presenteras tidigare forskning. Inledningsvis presenteras CHEFiOS och Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna.

#### 3.1 CHEFiOS

CHEFiOS är ett projekt som undersökte förutsättningarna som finns för chefskap i offentlig sektor. Projektet var ett forsknings- och utvecklingsprojekt som pågick under perioden 2008 till 2014. CHEFiOS var ett samarbete mellan Göteborgs universitet och ett flertal västsvenska kommuner. Syftet med projektet var att skapa kunskap om hur chefer får möjlighet att bli en bra chef. Det handlade om att undersöka organisatoriska förutsättningar och hur dessa relaterar till verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer. Berntson och Corin (2014:59) har genomfört en enkätstudie som är en del av CHEFiOS. Syftet med enkäten var att undersöka hur cheferna har det i sitt arbete och hur de själva upplevde det. Enkäten genomfördes vid två olika tillfällen med två års mellanrum och huvuddragen i enkäten fokuserade på chefernas arbetsvillkor (ibid). I studien använde de sig modellen Job Demands- Resources modell som är en stressteoretisk modell (JD-R). CHEFiOS- projektet ansåg att modellen var ett bra verktyg för att skaffa sig en helhetssyn över chefers situation samt att förstå de organisatoriska villkoren. Modellen ger också möjlighet att undersöka prestation, motivation, hälsa samt balansen fritid och arbete.

För att kunna beskriva chefers arbetsmiljö utifrån modellen använde de sig av analysmetoden personansats. För att kunna förstå en individ behövs det utgå från ett helt system som innefattar flera olika faktorer som integrerar med varandra och inte bara enskilda. Berntson och Corin (2014:61–62) använde sig av klusteranalys för att beskriva chefernas arbetssituation ur ett helhetsperspektiv. Klusteranalysen resulterade i åtta typsituationer för chefer. Dessa typsituationer beskriver chefernas förutsättningar i arbetet utifrån deras perspektiv (Berntson och Corin, 2014:66). Utifrån klusteranalysen skapades olika kluster genom sammanvägningar av belastningar och resurser i arbetet; de gynnade, de uppskattade, de uppbackade, de fokuserade, de försummade, de utsatta, de klämda och de motarbetade (se figur 5) (ibid).



(Figur 5: De åtta klustergrupperna. Berntsson och Corin, 2014:67)

- **De gynnande:** De individer som tillhör klustret har minst belastning samt mest stödresurser. Klustret har en mycket god arbetsmiljö. Det är få eller inga som vill sluta eller byta arbetsplats. Individerna har inte heller mycket arbetsuppgifter som ligger utanför deras kärnuppdrag. Klustret har den bästa hälsan, gott allmänt hälsotillstånd, låg stressnivå och hög energinivå (Berntson och Corin, 2014:68–69)
- **De uppskattade:** Klustret har inga nämnvärda belastningar och individen har ett hyfsat bra stöd från ledning och medarbetare, det är en god arbetssituation. Individer som tillhör detta kluster har bra arbetsvillkor, de har mellanstor belastning och mellanstor i resurser samt som nämnt ovan har de god resursnivå. Klustret har även god bild av sin arbetssituation. Det finns ett bra allmänt hälsotillstånd samt få sömnsvårigheter. (Berntson och Corin, 2014: 69–70)
- **De uppbackade:** Klustret har minst brist på resurser samt bra stöd från ledning. Det är relativt bra belastning, dock höga medarbetarproblem. Klustret har ett allmänt bra hälsotillstånd, de rapporterar lite sömnsvårigheter men de har en god och positiv

attityd till att gå till arbetet och vill arbeta kvar på sitt arbete. (Berntson och Corin, 2014:70–71)

- **De fokuserade:** Klustret består av en blandning av hög respektive låg belastning och stöd. Det här klustret har en relativt god arbetsituation, inga särskilda belastningar samt rapporterar något lite övertid samt inte mycket arbetsuppgifter som ligger utanför deras kärnuppdrag. Klustret har en relativ god hälsa, allmänt bra hälsotillstånd, samt låg stress. Dock är det inte många som är glada och positiva över att gå till arbetet, har låg energi i arbetet samt en andel uppger att de inte är nöjda med sitt resultat (Berntson och Corin, 2014:71–72).
- **De försummade:** Klustret har inte stöd från ledningen, ingen möjlighet att diskutera och resonera tillsammans med ledningen om verksamheten. I detta kluster förekommer det resursbrist. Det råder brist på styrning och stöd från ledning och chefskollegor men de har anser sig ha en god relation till sina medarbetare. De har inga större hälsoproblem. De uppvisar sämre hälsotillstånd, överbelastning, sömnsvårigheter. Samt känsla av ensamhet förekommer. Det olika delarna kan bidra till ökade sjukskrivningar och sämre psykiska hälsa (Berntson och Corin, 2014:73–74).
- **De utsatta:** Klustret har en hög arbetsbelastning och resursbrist. Det finns stöd från ledningen men klustret uppvisar hög stress. Ändå finns det personer som tycker att de har ett gott allmänt hälsotillstånd (Berntson och Corin, 2014:74–75).
- **De klämda:** Beskrivs som ett ohälsokluster. Klustret har stora problem med belastning och har samtidigt problem med stödstrukturerna. Det finns även en resursbrist inom klustret. Arbetsituationen inom de klämdas kluster är problematisk. Det handlar om att många inom klustret vill byta arbetsplats eller sluta som chef. Många upplever att de har arbetsuppgifter som är orimliga kontra deras roll, de har inget stöd i organisationen och har svårt att balansera sin egen belastning. Klustret täcker samtidigt upp för sin medarbetare när deras belastning blir för stor. Inom klustergruppen finns mycket dålig hälsa (Berntson och Corin, 2014:75–76).

- **De motarbetade:** Är det kluster som hade sämst förutsättningar för att ha ett hälsosamt arbete. De hade hög belastningsnivå i sitt arbete samtidigt som de inte hade resurser att skapa möjligheter att hantera belastningsnivån. En stor andel av klustergruppen ville byta arbetsplats eller sluta som chef. De hade inte heller något stöd i sitt arbete varken från kollegor eller stödfunktioner. Klustergruppen visar även på stora problem med sömn, olust och sjuknärvaro för att ge några exempel (Berntson och Corin, 2014:77).

## 3.2 Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna

Corin och Björk (2017:7–8,11) har författat rapporten ”*Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*” som en del i SNS forskningsprojektet *Framtidens kompetensförsörjning*. Rapporten syftar till att undersöka chefers organisatoriska förutsättningar i kommuner och fokuserar på chefskap i primärkommunerna. Studien har haft fokus på tre olika verksamheter; skola, vård och omsorg samt teknisk service, i sju olika kommuner i Västra Götaland. Rapporten är baserad på enkätdata, registerdata samt intervjuer med chefer på olika nivåer inom dessa kommuner.

### 3.2.1 Antalet underställda

Utifrån verksamheterna som Corin och Björk (2017:12–13,15) undersökte i sin studie framkom det att antalet medarbetare som varje chef ansvarar över påverkar chefers arbetsmiljö. Inom kommunal verksamhet tenderar framför allt första linjens chef ansvara över ett stort antal medarbetare. En anledning till att antalet medarbetare påverkar chefers arbetsmiljö är att chefen hade svårt att hinna se alla medarbetare i en stor arbetsgrupp. Det gör att chefer kan uppleva ett avstånd till sina medarbetare och en känsla av otillräcklighet. En annan anledning är påfrestningarna som ökar i chefsrollen när antalet medarbetare blir större. Det handlar om att arbetskraven blir högre eftersom individen ska hinna med sin roll, de arbetsuppgifter som ingår och samtidigt hinna med antalet medarbetare. Antalet underställda medarbetare påverkar därmed balansen mellan chefskapets olika arbetsuppgifter. Risken finns att det uppkommer friktion mellan administrativt och strategiskt arbete samt personalansvar (Corin & Björk, 2017:39–40).

Antalet medarbetare som varje chef ansvarar över hade en inverkan på kraven i arbetet oavsett inom vilken av verksamheterna chefen arbetar inom. Det ger indikationer på att antalet medarbetare är av generell betydelse för cheferna inom kommunala verksamheter (Corin & Björk, 2017:41) Corin och Björk (ibid) beskriver vidare att de ser en tendens i deras studie att chefer i mer psykosocialt påfrestande arbetssituationer ansvarar över ett större antal arbetstagare. De beskriver också att chefer med fördelaktiga arbetssituationer kan ha högt medarbetarantal. Det gäller att som chef få tillgång till bra resurser och ett gott stöd för att kunna hantera ett större antal medarbetare.

### **3.2.2 Illegitima arbetsuppgifter**

Enligt Corin och Björk (2017:13) upplever chefer att deras arbetsuppgifter hade förändrats och upplevs som onödiga och oskäliga. Fokus ligger mer på det administrativa och på dokumentation vilket leder till att mindre arbetstid läggs på chefers kärnuppdrag. De hade exempelvis svårt att engagera sig långsiktigt i olika verksamhetsutvecklingsprojekt som ingår i kärnuppdraget. Cheferna hade inte samma möjlighet att vara närvarande för sina medarbetare. Cheferna upplevde vidare att deras chefsroll oftast var otydlig, då de upplevde att deras arbetsuppgifter ökat och att dessa i sig inte ligger i deras kärnuppdrag utan ligger i periferin. Chefernas upplevelse att hantera onödiga och oskäliga arbetsuppgifter leder till att förväntningarna förändras gentemot deras roll (ibid).

Corin och Björk (2017:55) använde sig av ett frågeformulär i studien för att mäta chefers illegitima arbetsuppgifter. Illegitima arbetsuppgifter som uppfattades som onödiga och oskäliga ansåg cheferna ligga utanför kärnuppdraget. Formuläret bestod av två komponenter, onödiga och meningslösa arbetsuppgifter samt delvis oskäliga arbetsuppgifter, samt arbetsuppgifter som egentligen någon annan person borde ha ansvar över. Corin och Björk (ibid) använde sig av kvalitativa innehållsanalyser för att få en överblick över framkomsten och omfattningen av chefers illegitima arbetsuppgifter inom kommunal verksamhet. Resultatet som Corin och Björk (ibid) fick fram var att det fanns en oklar gräns för chefsuppdraget, cheferna upplevde att det fanns arbetsuppgifter som låg utanför deras roll (perifera). När arbetsuppgifterna betraktas som onödiga och oskäliga kan det bero på organisatoriska brister eller en otaktisk arbetsorganisation. Illegitima arbetsuppgifter leder till att chefsrollens förväntningar förändras (ibid).



Onödiga arbetsuppgifter som framkom i studien var rapporter och uppföljningar samt dubbelrapporteringar. Oskäligen arbetsuppgifter handlade om närvarokontroll, vikariehantering och uppkomsten av komplicerade personalärenden. Utöver dessa onödiga samt oskäligen arbetsuppgifter framkom det att chefer var tvungna att hantera IT system som krånglade men också att de fick i uppgift att se över inomhus- och utomhusmiljön (Corin och Björk, 2017:55). Uppskattning av hantering av de onödigen arbetsuppgifterna för cheferna var att det tog mellan 7–19 procent av deras arbetstid, ungefär en heldag i veckan (Corin och Björk, 2017:56). Enhetschefer som hade fler underanställda under sig hade fler illegitima arbetsuppgifter att hantera. När organisationerna upplevdes orättvis, en otydlighet i resursfördelningen eller otydlighet i vilken riktning beslut ska tas upplevde cheferna att det framkommer mer illegitima arbetsuppgifter (ibid).

## 4. Metod

### 4.1 Studiens avgränsning

För att avgränsa studien har vi valt att fokusera på första linjens chefer och deras upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön. Anledningen till att vi har valt att avgränsa till denna urvalsgrupp är för att det är de chefer som arbetar närmst arbetstagarna. De har ansvaret över arbetsmiljöarbetet gentemot arbetstagarna. Vi har även valt att avgränsa vår studie till kommunal verksamhet för att se hur den typ av organisation arbetar med första linjens chefers psykosociala arbetsmiljö.

### 4.2 Val av metod

Studien är baserad på en kvalitativ metod bestående av åtta semistrukturerade intervjuer med första linjens chefer inom kommunal verksamhet. Kvalitativa intervjuer valdes då det bidrar till en djupare förståelse av fenomen som undersöks i studien. Enligt Patel och Davidsson (2011:14) är det relevant att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod när det kommer till att få en förståelse för människans upplevelse av något. I vår studie ligger fokus på att undersöka hur första linjens chefer upplever den psykosociala arbetsmiljön samt hur Covid-19 har påverkat arbetsmiljön. Studien ska också undersöka vilka organisatoriska förutsättningar påverkar kommunens första linjens chefers arbete. Det skapar fokus på upplevelse av ett fenomen, vilket gör att kvalitativa intervjuer är relevanta att använda. Enligt Patel och Davidsson (2011:82) ger kvalitativa intervjuer goda möjligheter att upptäcka, identifiera och urskilja egenskaper hos något, exempelvis respondenters uppfattning av ett fenomen. De beskriver också hur intervjuer tenderar att generera information av olika slag. Det skapar en möjlighet för forskaren att bilda en bred uppfattning om ett fenomen eller en individ (ibid).

### 4.3 Urval

Urvalet av intervjurespondenterna har baserats på vårt syfte att undersöka den psykosociala arbetsmiljön hos första linjens chefer inom en kommun. Kriterierna för intervjurespondenterna var att de skulle arbeta som första linjens chef inom kommunal verksamhet och för att avgränsa oss ännu mer har vi enbart fokuserat på en kommun som är anonym i studien. För att hitta intervjurespondenter som uppfyllde studiens kriterier valde vi att kontakta en person som en av studiens författare känner inom den kommunala verksamheten. Hen hjälpte oss sedan att bygga

vidare vårt kontaktnät och hjälpte oss komma i kontakt med personer som var aktuella för studien. Hen som hjälpte oss är inte en del av studien och vet inte heller vilka andra som ställde upp i studien. Eftersom hen inte uppfyllde kriterierna för att delta i studien. Hen är inte heller någon som vi har en nära relation med utan vi har bara en ytlig relation. Det gör att urvalstekniken liknar det som David och Sutton (2016:196–197) beskriver som snöbollsurvalet, vilket är en teknik som framför allt används när populationen som ska undersökas är dold. Snöbollsurval syftar till att skapa kontakt med ett lämpligt fall inom populationen som speglar det urval som genomförs. Den första kontakten bidrar sedan vidare till att fler kontakter skapas vilket gör att urvalet växer. Snöbollsurval bygger på socialt nätverkande, vilket är en form av informell metod för att få tillträde till populationen. David och Sutton (ibid) beskriver dock att det finns en risk att urvalet blir skevt och att det inte speglar populationen som undersöks på ett varierande sätt.

#### **4.3.1 Respondenterna**

Intervjurespondenterna i studien är anonyma. Vi kommer inte att ge dem någon längre introduktion utan bara beskriva att alla åtta arbetar inom en mellanstor kommun i Västsverige och uppfyller kriterierna för att delta i studien. Anledningen till det är att bibehålla en anonymitet bland respondenterna, eftersom en djupare beskrivning kan avslöja identiteten. Respondenterna arbetar inom olika typer av verksamheter inom kommunen, men alla har rollen som första linjens chef. För att visa på skillnader mellan respondenterna kommer här några exempel:

- Cheferna har olika stora arbetsgrupper; det varierar mellan 10 och 35 arbetstagare.
- Cheferna har olika lång arbetserfarenhet i rollen som första linjens chef; 2 till 30 år.
- Cheferna har olika lång anställningstid inom kommunen; mellan några månader upp till 8 år.
- Cheferna har olika anställningsformer. Flertalet av har en heltidstjänst och en ett fåtal har deltidstjänst

Den kommun som intervjurespondenter arbetar inom benämner första linjens chefer som enhetschefer i denna studie benämns de som första linjens chef. Inom vissa av förvaltningar har cheferna tilldelats mer specifika titlar men för att behålla anonymitet kommer första linjens chef eller respondent 1 till 8 (åtta intervjuer) att användas i samband med att resultatet från intervjuerna presenteras.

## 4.4 Genomförande och tillvägagångssätt

### 4.4.1 Insamling av empiri

Empirin i studien har samlats in genom åtta intervjuer. Varje intervju tog ungefär 30 till 45 minuter att genomföra. Intervjuerna genomfördes digitalt via Zoom och med webbkamera. Anledningen till det var att minimera risken för smittspridning och följa de rådande rekommendationerna gällande Covid-19 från Folkhälsomyndigheten och svenska regeringen. Inför genomförandet av intervjuerna valde vi att dela upp respondenterna mellan oss och vi genomförde fyra intervjuer vardera. Anledningen till det var att vi då kunde effektivisera intervjuprocessen. Eftersom respondenterna arbetar inom olika verksamhetsområden, har vi valt att dela upp respondenterna så att vi båda fick en inblick av de olika områdena.

Inför genomförandet av intervjuerna konstruerades en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 1) som baserades utifrån studiens frågeställningar. Enligt Bryman (2018:260) innebär semistrukturerade intervjuer att den som intervjuar utgår från en intervjuguide som är flexibel. Forskaren ges då möjlighet att ändra frågornas följd samt lägga till eventuella följdfrågor som kan uppdagas under intervjun. Anledningen till att vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer är för att det kan skapa en förståelse för hur cheferna upplever sin arbetsmiljö. Det kan även bidra till att vi får en överblick över hur den psykosociala arbetsmiljön som fenomen upplevs och arbetas med bland första linjens chefer inom kommunal verksamhet. När intervjuguiden konstrueras ska forskningsfrågorna operationaliseras för att både forskaren och respondenterna ska förstå. Forskaren har en helt annan förförståelse där begrepp kan uppfattas annorlunda eller inte alls av respondenterna (David och Sutton, 2016:116). Detta kommer lyftas fram mer i en kritisk reflektion, se punkt 3.5.

### 4.4.2 Bearbetning av empiri

Efter att intervjuerna genomförts påbörjades bearbetningen av det insamlade materialet. Varje intervju transkriberades av den som genomförde intervjun. För att inte sitta med all transkribering på en gång påbörjades arbetet efterhand. Eftersom vi valde att genomföra intervjuerna separat sammanstrålade studiens författare kort efter varje intervju för att diskutera vad som tagits upp under intervjun och eventuella oklarheter.

### 4.4.3 Analys av empiri

#### 4.4.3.1 Innehållsanalys

När vi analyserade vår empiri från samtliga intervjuer valde vi att använda oss av metoden tematisk innehållsanalys. Enligt Boréus och Bergström (2012:50) är tillvägagångsättet i en tematisk innehållsanalys att kvantifiera olika företeelse som är relevanta för studien. Tematisk innehållsanalys användas också för att systematiskt beskriva det som texten innehåller och handlar om. Ibland krävs det också att det genomförs olika komplicerade tolkningar och inte bara kvantifiera olika ord eller företeelser i en tematisk innehållsanalys. Det som kan kvantifieras i en text kan exempelvis vara uttryck, ord, metaforer eller argument (ibid).

I analysmetoden används en mix av induktiv och deduktiv kodning (David och Sutton, 2016:271). Enligt David och Sutton (2016:274) handlar *induktiv kodning* om att materialet ska få tala för sig själv. Den *deduktiva kodningen* handlar om att forskaren använda sig av sin förkunskap och sina tolkningar innan allt material är insamlat (ibid). Att använda sig av både *induktiv* och *deduktiv kodning* kallas *abduktiv kodning* och handlar om att forskaren innehar en förkunskap och en teoretisk bakgrund utifrån det forskaren ska studera. Forskaren låter också texten tala för sig själv, forskare lutar sig inte bara åt ett håll utan kodar utifrån både *deduktiva* och *induktiva* ansatser (Bryman, 2018:478). Innehållsanalys är en metod som är flexibel och som kan användas på en mängd olika företeelser (Bryman, 2018:381).

Forskaren i ett kodningsarbete söker efter det som uttrycks explicit vilket kallas för manifesta inslag, men det leder också till att även se de inslag som faktiskt inte uttrycks explicit (Bergström och Boréus, 2012:51). Enligt Bryman (2018:358) kallas det som inte uttrycks explicit för latent inslag, det som finns bakom det synliga, genomför olika tolkningar av det som ligger bakom de manifesta inslagen. Innehållsanalys har brister vid kodningsarbetet där forskaren letar efter manifesta och latent inslag. Latenta inslag kan ibland vara ett ohållbart resultat eftersom många sådana slutsatser kan ha en tendens att spegla sig utifrån exempelvis vad massmedian säger (Bryman, 2018: 378 & 380).

Vi har valde att använda oss av en tematisk innehållsanalys för att vi vill kunna använda den kunskap som vi besitter i form av teori och modeller när vi konstruerar intervjuguide samt vår forskningsfråga. Vi vill också låta materialet få tala för sig själv. Abduktiv metod (blandning

av deduktiv och induktiv metod) ger oss möjligheten att låta materiellt tala för sig själv och använda oss av vår förkunskap.

#### **4.4.3.2 Kodningsprocessen utifrån metoden innehållsanalys**

Vårt kodningsarbete började med att vi läste igenom alla transkriberingar två gånger vardera för att få en så bra helhetsuppfattning som möjligt av hela intervjumaterialet (8 intervjuer, analysenheter). Efter vi läst transkriberingarna påbörjades kodningsarbetet där vi letade efter kodningsenheter, som uppkom i form av ord, uttryck och teman. Genom att koda kodningsenheter från olika textstycken resulteras det till olika teman. Kodningarna som genomförs kan antingen vara respondenternas ord eller att forskaren bestämmer kodningsnamn (David och Sutton, 2016:56–57). Kodningsenheter som vi fann var exempelvis “*covid-19*”, “*alltid tillgänglig*”, “*ökad administrativt*”, “*förtroendetid*”, “*korta helger*”, “*chefsmandat*”, “*äts upp av det kvantitativa*” och “*öka utvecklingsprojekt*”. Ett av våra manifesta inslag som vi hittade i vår kodningsprocess var exempelvis “*erfarenhet*” det var i relation till erfarenhet inom rollen som första linjens chef. Exempel på latent inslag vi fann var *erfarenhet är avgörande för att kunna hantera och må bra i rollen som första linjens chef*.

Efter framtagandet av kodningsenheter kategoriseras koderna i olika kategorier. Genom att kategorisera kodningsenheterna blir materialet reducerat och forskaren kan märka mönster och leder till att materialet blir lättbegripligt (David och Sutton, 2016:271–272). Några av våra kategorier blev “*gränslöst arbete*” som innehöll kodningsenheterna “*alltid tillgänglig*”, “*covid-19*”, “*förtroendetid*”, “*korta helger*”. Efter kategoriseringen reducerade vi materialet ännu ytterligare genom att skapa teman utifrån de framtagna kategorierna. Enligt David och Sutton (ibid) är detta det sista forskaren genomför i sin innehållsanalys, för att få materialet ännu mer reducerat och ännu mer begripligt och hanterbart. Ett exempel på vårt tema blev “*ökat gränslöst arbete hos första linjens chefer*”.

#### **4.5 Kritisk reflektion**

Eftersom intervjuerna genomfördes via Zoom är det svårt att räkna med att allt kommer att gå felfritt eftersom risken för problem med tekniken är stor. I majoriteten av intervjuerna uppstod svårigheter som förmodligen berodde på dålig mottagning i form av att ljudet inte fungerade eller att ljudet fördröjdes. Vid ett av intervjutillfällena tog det cirka 25 minuter innan vi kunde sätta i gång. Personen som intervjuade respondenten blev stressad över hela situationen och

fick prioritera frågorna som var mest viktiga. Respondenten bemötte oss bra trots dessa tekniska problem det fanns en förståelse för att sådana problem kan uppkomma.

I alla intervjuer utom en hade vi kamera på så att parterna såg varandra under hela intervjutillfället. Under en av intervjuerna fungerade dock inte vår kamera, men vi genomförde intervjun ändå. En intervju som genomförs online med ljud och bild liknar en intervju som genomförs ansikte mot ansikte. Användandet av Zoom ger en möjlighet att se olika ansiktsuttryck och gester som kan var väldigt givande för materiellt samt för forskaren som intervjuar. Det kan exempelvis hända i situationer där personen inte riktigt förstår frågan, men personen i sig kanske inte uttrycker det i ord men att det syns på deras ansiktsuttryck. Det är lättare som forskare att kunna komma in och förklara noggrannare. Bryman (2018:593) beskriver att personliga intervjuer online via ett verktyg med webbkamera liknar intervjuer som genomförs ansikte mot ansikte. Eftersom den som intervjuar och som blir intervjuad ser varandra kan kroppsspråk uppfattas av båda parterna. Det som kan vara nackdelar med att genomföra intervjuerna online kan vara tekniska svårigheter med exempelvis internetuppkoppling eller ljud (ibid). Enligt Bryman (ibid) sparar parterna på både tid och pengar genom att genomföra intervjuerna online. Eftersom personerna inte behöver ta sig till en annan plats. En nackdel med att använda digitala mötesverktyg är att alla använder sig av olika verktyg, där det ibland kan uppkomma problem hur verktyget ska hanteras. Vi är vana vid att använda Zoom, men respondenterna hade inte använt det utan var mest vana vid Teams. Det var ett nytt och främmande verktyg som vissa behövde lite extra guidning kring att sätta på kamera och ljud.

Som vi nämnde ovan i punkt 3.4.1 är det viktigt att operationalisera intervjufrågorna för att inte bara forskaren ska ha en förståelse (David och Sutton, 2016:116). Vi trodde och hade försökt formulera frågorna för att alla skulle förstå, men under intervjutillfällena uppkom det situationer där de antingen inte förstod vår fråga eller att de hade svårt att berätta konkreta delar. Det gjorde att vi fick förklara tydligare samt komma med exempel, speciellt frågor som handlade om krav. Det ledde tyvärr till att frågorna blir mer vinklade än vad vi hade som utgångspunkt. Därför kan svaren i viss mån blivit påverkad utifrån våra förtydliganden och informantens tolkning, men vi menar ändå på att helhets resultatet kan påvisa ett visst resultat. Vi har diskuterat om att vi kanske skulle ha skickat intervjuguiden någon dag innan intervjutillfället eller skrivit upp

några typfrågor som skulle tas upp på intervjun för att de skulle kunna förbereda sig lite och tänka igenom. Emellanåt uppfattade vi att respondenterna hade svårt att tänka och reflektera utifrån deras situation, de ville hellre gå in på deras arbetstagares situation. I vår intervjuguide (se bilaga 1) hade vi inte operationaliserat frågor som handlade om Covid-19, utan vissa av respondenterna tog upp denna aspekt av deras psykosocial arbetsmiljö själva och som vi valde att ta med i resultatet nedan. Svaren grundar sig en hel del i hur de lever och arbetar under den pågående pandemin (2021), och det är utifrån det som de svarar.

Vi är också medvetna om att vi troligtvis inte har ställt varje fråga på samma sätt och som kan ha gjort att svaren vi har fått inte har en likadan innebörd eller att det finns aspekter som inte togs upp. Detta kan bero på att vi valde att dela upp intervjupersonerna mellan oss, men vi valde att göra detta ändå för att effektivisera vår tid och minska risken för tidspress. Vi påbörjade också intervjuerna lite senare än vad vi hade önskat och där det föll sig ännu mer effektivt att dela upp intervjuerna mellan oss.

#### 4.6 Tillförlitlighet och giltighet

Enligt Trost (2010:131–132) bygger reliabilitet (tillförlitlighet) först och främst på kvantitativa studier men för att kunna diskutera en hög reliabilitet behöver studien vara standardiserad. Kvalitativa studier (exempelvis intervjuer) har oftast en låg standardisering, därmed bli det inte rättvist att prata om tillförlitlighet vid kvalitativa intervjuer som har en låg standardisering. Vår studie är baserad på kvalitativa intervjuer och därmed är det svårt för oss att dra generella slutsatser vilken grad av tillförlitlighet studien har eftersom varje intervjutillfälle inte ser sig lik ut. Enligt Trost (2010:133–134) måste kvalitativa studier också uppvisa en tillförlitlighet och relevans. Forskaren måste på något sätt visa att den data som tagits fram är trovärdig, relevant och seriöst utifrån problemformuleringen. Om det inte finns någon form av reflektion över etiska aspekter kommer materialet och resultatet inte ses som trovärdigt (ibid). Vi har tagit detta i beaktning och utgått ifrån följande forskningsetiska principer; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002:5–6). I punkt 3.7 beskrivs dessa och hur vi applicerat dem.

Vad gäller reliabiliteten är det centralt hur intervjufrågorna ställs det vill säga att alla frågor ska ställas på samma sätt (Trost, 2010:131). Vi är två individer som har delat upp intervjuerna och



därmed kan vi inte med säkerhet veta om vi har ställt frågor på samma sätt. Vi är medvetna om att respondenternas svar kan variera beroende hur de upplevde när frågorna ställdes. Omständigheterna under rådande pandemi kan ha påverkat intervjupersonernas känslor och svar. Svaren som respondenterna har gett är svar som är känslor som uppkommer i stunden, det behöver inte vara en beskrivning som beskriver deras arbetsmiljö hela tiden utan en pandemi. Intervjusvaren som vi fick har bidragit till ett resultat i vår studie.

Enligt Trost (2010:133) har begreppet validitet (giltighet) fått en annan innebörd när det kommer till kvalitativa studier. Validitet mäter det som studien faktiskt ska mäta utifrån syfte och frågeställningar. I kvalitativa intervjuer vill forskaren undersöka vad personerna känner och att få veta saker. Studien utgår ifrån åtta intervjuer vilket bildar ett underlag för att mäta det som studien ämnar mäta, hur den psykosociala arbetsmiljön upplevs av första linjens chefer och hur Covid-19 har påverkat deras arbetsmiljö samt vilka organisatoriska förutsättningar de behöver.

#### 4.7 Forskningsetiska principer

Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet har fastställt forskningsetiska principer som ska bidra till ett etiskt förhållningssätt i en studie. Det bidrar till att skapa normer för förhållningssättet mellan forskare och deltagarna i studien. Principerna beskrivs genom fyra olika krav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002:5–6). Nedan kommer en beskrivning av dessa krav samt hur vi har tagit ställning till dem:

- *Informationskravet* syftar till forskarens ansvar att informera de som berörs av studien, vad den innefattar. Det handlar om att informera de som är uppgiftslämnare vad deras uppgift är och villkoren kring deras medverkan (Vetenskapsrådet, 2002:7–8). För att uppfylla detta krav har ett informationsbrev skickats ut till deltagarna i studien. Informationsbrevet innefattade information om vad studien innefattar och fokuserar på samt våra villkor kring deras deltagande i studien (se bilaga 2).
- *Samtyckeskravet* syftar till att forskaren ska ha inhämtat uppgiftslämnarens samtycke kring att medverka i studien. I undersökningar där de medverkande har en aktiv insats är det alltid relevant att ha samtyckesformulär (Vetenskapsrådet, 2002:9–11). För att

uppfylla samtyckeskravet valde vi att skicka ett samtyckesformulär till deltagarna i studien. Samtyckesformuläret skickades via mejl och signerades där av deltagarna för att de skulle ge sitt samtycke kring att delta i studien samt att vi fick spela in intervjuerna.

- *Konfidentialitetskravet* handlar om att förvara och se till att uppgifterna som deltagarna lämnar används och förvaras på rätt sätt, så att inga obehöriga får tag i uppgifterna som inkommit (Vetenskapsrådet, 2002:12–13). I informationsbrevet som vi skickade ut informerades deltagarna kring hur vi skulle förvara de uppgifter som de lämnade under intervjun samt eventuella transkriberingar och inspelningar som vi fått efter intervjun. Vi förklarade även att vi kommer att ta bort allt material som kan avslöja deras identitet efter att studien avslutas.
- *Nyttjandekravet* handlar om att forskaren endast ska använda det insamlade materialet i relation till den forskning som genomförs. Kravet syftar även på relation mellan offentlighet och sekretess och balansen mellan dem (Vetenskapsrådet, 2002:14). Vi informerade även i informationsbrevet att endast vi två som författare av denna studie skulle ha tillgång till materialet samt deltagarnas uppgifter, vilket gör att nyttjandekravet uppfylldes.

## 5. Resultatredovisning

Resultatredovisning kommer att struktureras upp tematiskt. Under varje tema kommer det insamlade materialet att analyseras kopplat till teori och tidigare forskning.

### 5.1 Psykosocial arbetsmiljö

Samtliga respondenter uttryckte att de hade en relativ god psykosocial arbetsmiljö men att det finns förbättringsområden. Respondent 4 beskrev att arbetsmiljö under Covid-19 varit väldigt belastad och påfrestande. Hen har varit första linjens chef under många år och året med Covid-19 har varit exceptionellt och det värsta året som hen varit med om utifrån ett psykosocialt arbetsmiljöperspektiv. Respondent 4 förklarade att hen alltid är tillgänglig på grund av att det löpande kommer nya beslut och restriktioner från Folkhälsomyndigheten samt kommunen, vilket gör att hen behöver ställa om fort även om det egentligen inte finns tid eller att arbetsdagen är slut. Hen behöver göra snabba åtgärder ute på verksamheten för att skydda sin personal och minska smittan i samhället.

*/---/måste alltid vara tillgänglig om det skulle bli smittat på mina enheter och jag måste vidta åtgärder ganska omgående. (Respondent 4)*

Sex respondenter som upplevde en relativ god psykosocial arbetsmiljö upplevde att de hade en hyfsat bra balans i livet och att det fanns både bra samt dåliga faktorer i sin arbetsmiljö. Samtliga upplevde ett bra klimat med sina arbetstagare och chefer, dock skiftade relationen till chefskollegorna mellan de olika respondenterna. Vissa upplevde att det fungerar bra, förekom ett öppet klimat, ett bra samarbete medan andra upplevde att samarbetet inte fungerade lika bra och där de inte delade åsikter om hur en verksamhet ska skötas. Samtliga respondenter beskrev en stor variation i arbetsdagen, som orsakade svårigheter i att strukturera arbete samt att hinna med kärnuppdraget, vilket upplevdes påverka den psykosociala arbetsmiljön negativt. Samtliga påpekade för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön krävs ett högre stöd vid särskilda svårigheter, exempelvis ett administrativt eller extra stöd från HR. Särskilda svårigheter uppkom när första linjens chefer upplevde vissa personalärenden som svåra eller att det förkom tidsbrist för att utföra de administrativa arbetsuppgifterna.

Respondent 1 upplevde en icke god arbetsmiljö, orsakad av stor press på själva verksamheten och där hen har fått ta ett stort ansvar vilket exempelvis lett till att arbetsuppgifter samlats på hög och som inte hinner betas av och detta beror inte bara på Covid-19. Vilket lett till att stort ansvar och press lagts på respondent 1. Dock uttryckte respondenten ett gott stöd från sin chef vilket varit avgörande för att finna ork att fortsätta arbeta

*Jag kommer aldrig i kapp jobbet som jag vill. Det sliter på mig att känna att jag inte kommer i kapp och känslan av stress tär på mig. (Respondent 1)*

### **5.1.1 Krav**

Första linjens chefer inom kommunen har personalansvar, budgetansvar, verksamhetsansvar, utvecklingsansvar och ansvarar för att den svenska lagen följs. Samtliga respondenter arbetar inom olika förvaltningar inom kommunen där de har olika lagar att följa. Första linjens chefer har varierande dagar, många beskrev att de lägger mycket av sin tid på att gå på möten och att svara på mejl, sms och telefonsamtal. Utöver det beskrev alla respondenterna att de lägger en stor andel av sin tid på det administrativa arbetet, exempelvis ekonomi, frånvarohantering, fakturering, och uppdatera olika dokument. Respondenterna beskriver vidare att arbetsdagarna består av att vara i kontakt och samtala med arbetstagare. De beskriver att det är svårt att planera arbetsdagarna då verksamheten är rörlig och att det dagligen dyker upp akuta ärenden som de behöver hantera. Fem av åtta respondenter uttryckte att kraven uppifrån inte upplevdes som ett chefsarbete, utan är arbetsuppgifter som kan genomföras av andra yrkeskategorier. De menade att arbetsuppgifterna skapar en press och det tar tid ifrån kärnuppdraget.

*Det handlar om att se till vad som är en chefsuppgift och vad som inte är det. Det är något som jag har lärt mig efterhand. Saker som inte är krav på mig kan jag delegera till andra. (Respondent 2)*

Vissa av respondenterna uppskattade höga krav, då kraven sågs som en positiv utmaning eftersom det utvecklar deras roll, vilket de upplevde sig hantera kraven bra. De som uppskattade utmaningar arbetade olika mycket tid under sina veckor, respondenterna arbetade 40, 40–45 eller 45–55 timmar i veckan. Men frågan är, de som arbetade mer än 40 timmar klarar

det verkligen av de höga kraven som rollen har? Respondent 7 beskrev: *”För mig är det viktigt att jag ständigt kan utvecklas i mitt arbete.”*

Vissa respondenter med längre chefsfarenhet betonade att de administrativa arbetsuppgifterna har ökat under de senaste åren. De kvantitativa arbetsuppgifterna tar lång tid att genomföra, då är mindre och fler arbetsuppgifter. Dessa påverkar de kvalitativa arbetsuppgifterna, exempelvis utvecklingsprocesser och att vara närvarande för sina arbetstagare. Respondenterna 1, 2 och 4 uppgav att de kvantitativa arbetsuppgifterna inte kräver en chefstitel för att utföra, utan skulle kunna ersättas av en administratör eller samordnare, vilket ger möjlighet för större fokus på kärnuppgiften. Respondenterna som inte ansåg sig själva ha en lång erfarenhet som chef upplevde inte att administrativa arbetsuppgifter var belastande. Tre respondenterna hade administrativt stöd som kan stötta. Dock uttryckte samtliga respondenterna att det krävs en nyanställning av administratör eller andra administrativa tjänster för att avlasta första linjens chefer. Det är inte bara administrativa arbetsuppgifter som sågs onödiga i deras roll enligt respondenterna finns det situationer där första linjens chef ska agera psykolog eller en annan expert i ett område som cheferna upplever de inte borde ha ansvar över. De illegitima arbetsuppgifterna har ökat under Covid-19, då snabba åtgärder i form av nya restriktioner. Två av respondenterna uttryckte att arbetstagarna önskar snabba svar från sin chef efter en presskonferens men där första linjens chefer inte vill ta ställning till något innan kommunen i uttryckt riktlinjer. Respondent 6 uttryckte sig:

*Ibland känner man att dom har velat ha både folkhälsomyndighetsexpert och en chef och en psykolog i vissa fall, ibland känns det att det kan finnas lite orimliga förväntningar. (Respondent 6)*

Respondenterna uttryckte också att kraven ökade desto fler arbetstagare de har ansvar över och antalet arbetstagare varierande bland respondenterna. Samtliga respondenterna beskrev att de hade svårt att hinna med arbetstagarna och att finnas där som stöd. Samtliga respondenter upplevde att tiden inte räckte till för att se alla arbetstagare på det sätt de önskade. Även om respondenterna vi intervjuade inte uttryckte rakt ut att antalet arbetstagare påverkade balansen i deras arbetsuppgifter beskrev respondent 6 att det kan ha en påverkan under vissa perioder av året. Det handlade om att första linjens chefer hade ansvar över genomförandet av vissa

obligatoriska delar mot sina arbetstagare som tar upp tid i deras arbete, exempelvis lönesamtal och medarbetarsamtal. Dessa aspekter skapar en påfrestning hos cheferna under vissa perioder om antalet arbetstagare blev för stort.

*/---/vissa perioder det kan vara mycket vara med medarbetarsamtal  
och lönesamtal som ska ske under en ganska kort period och då märker man att  
oj/---/(Respondent 6)*

Enligt Karasek (1979:285–286) handlar krav om arbetsbörda eller de arbetsuppgifter som individen har i sitt arbete. Kraven som finns i arbetet påverkar individen på olika sätt, beroende på om kraven är höga respektive låga. Det vi kan se utifrån vårt insamlade material är att respondenterna upplevde att de har höga krav på sig. Det är krav i form av att hålla budgeten, utöva ett personalansvar, hålla i gång olika utvecklingsprojekt samt att ansvar över det administrativa och den dagliga verksamheten. Respondenterna beskrev att de kan hantera höga krav, men frågan som vi ställer oss är vilken kontroll de hade över sin roll och arbetsuppgifter. För att få ett helhetsperspektiv på den psykosociala arbetsmiljön krävs att alla delar i modellen analyseras (krav, kontroll och stöd). Karasek och Theorell (1990:31–32) betonar att krav, kontroll och stöd hänger ihop och att dessa delar behövs analyseras tillsammans för att få en helhetsbild på en individs välmående.

Det resultat som har presenterats i denna del (punkt 4.1.1) liknar det som framkommit i Corin och Björks (2017) studie. Corin och Björk (2017:12–13,15) beskriver att ett stort antal arbetstagare kan ha en negativ effekt på chefers arbetsmiljö. Det kan handla om ökade påfrestningar på chefsrollen exempelvis ökade arbetsbelastning samt påfrestningar på relationen till deras arbetstagare (ibid). Det liknar svaren i vår studie, då kommunens första linjens chefer hade svårt att känna att de räckte till för hela arbetsgruppen när gruppen blev för stor. Corin och Björk (ibid) beskrev också att antalet underställda arbetstagare även skapade en problematik i balansen mellan chefernas olika arbetsuppgifter. Även detta speglar det som respondenterna har uttryckt. Det framkom under intervjuerna att en del arbetsuppgifterna upplevdes som onödiga eller oskäligen, vilket även det påminner om Corin och Björks (2017:13) studie gällande illegitima arbetsuppgifter. De första linjens chefer som har intervjuats under vår

studie beskriver på likande sätt hur arbetsuppgifter tar tid av arbetet, men samtidigt känns oskäliga och onödiga för chefsrollen.

### **5.1.2 Kontroll**

Respondenterna hade stor möjlighet att styra och lägga upp sitt arbete och arbetsdagen efter egna behov. Arbetsuppgifter som exempelvis möten eller deadlines behövde respondenterna dock anpassa sig efter. Det finns också områden som de inte kan ha kontroll över. Första linjens chef ska verkställa och arbeta utifrån lagar, budget samt beslut som tagits av politiker eller andra chefer högre upp i organisationen. En kommunal verksamhet styrs av beslut som kommunfullmäktige tillsammans med nämnderna beslutar om. Politikerna fattar beslut om budget och hur verksamheterna ska drivas (Sveriges kommuner och Regioner, 2021). Vilket gör att första linjens chefer i kommunen upplever att avståndet till beslutfattarna blir långt. Karasek (1979:285–286) beskriver att kontroll i arbetet handlar exempelvis om vilka beslutsmöjligheter individen har eller kompetens, vilket handlar om individens möjlighet att kontrollera sitt eget arbete. Utifrån respondenternas svar kring möjlighet till egenkontroll hade de flesta beskrivit en hög möjlighet att kunna styra sin egen arbetsdag och arbetstid, men att de styrs av olika faktorer såsom lagar, beslut och budget som de inte kan kontrollera.

### **5.1.3 Stöd**

Första linjens chefer uttrycker i intervjuerna att de har ett relativt bra stöd, men att stödet i sig kunde utökas ännu mer för att underlätta deras arbete samt få hjälp i komplexa frågor. Avsaknaden av stöd ser olika utifrån vem av respondenterna vi frågade. Det stöd som uppfattades som bra utifrån samtliga respondenterna var ett gott stöd från deras chef. Stödet från deras stödfunktioner varierade, det berodde inte på att stödet inte fungerade utan att de vill ha ökat stöd i form av fler personer eller att de hade önskat att exempelvis ha en från HR som kan stötta ännu mer när personalärenden dyker upp. Samtliga upplevde ett gott stöd från deras arbetstagare och deras chefskollegor. Vissa förklarade att chefer generellt ska uppehålla en prestige genom att inte visa sig svag. De ska fokusera på den egna framgången i ledningsgruppen där det inte blir en stöttning, både i det emotionella stödet och bedömningsstödet. Vi uppfattade att klimatet bland ledningsgruppen var spänt och fokuset låg på individen, det är ett klimat där individerna inte stöttar och peppar varandra. Respondent 3 uttryckte sig:

*/---/ jag uppleva att det finns en prestige i ledningsgruppen och att vi inte riktigt kan prata om vad som helst och att vissa kollegor har ett behov av att visa sig duktiga och hävda sig på andras bekostnad. Det är inget ovanligt i ledningsgrupper. /---/. (Respondent 3)*

Vissa respondenter uttryckte att de vill ha mer konstruktiv feedback för att kunna utvecklas i sin roll och kunna prestera bättre. Det är viktigt att få konstruktiv kritik för att kunna motiveras och utvecklas i sin roll, det ger en extra knuff i ryggen och förmodligen en vilja att prestera ännu bättre. Enligt respondenterna tar de hjälp av experterna för att kunna uppnå ett bra resultat men när projektet senare ska redovisas kan de ovanifrån kritisera arbetet. Kritik får första linjens chefer vara beredda på att få, känsla av tomhet och osäkerhet kan uppkomma när individen har gjort allt i sin makt och det ändå inte är tillräckligt bra. Frågan är hur ett sådant problem ska tas hand om, genomför första linjens chefer ett bra arbete genom att ta hjälp av experterna, frågan är om det skulle finnas fel på experternas kunskap som sitter inom kommunen? Besitter de den rätta kompetensen, eller är det de som sitter ovanifrån som har för höga förväntningar på första linjens chefer, har alla information gått genom alla parter för att första linjen chef ska få med allt som ledningen förväntar sig.

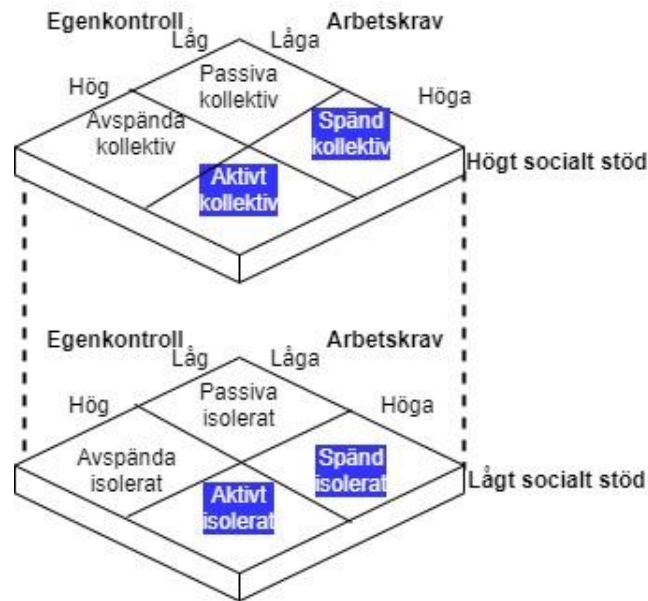
Enligt House (1981:24.25) finns det fyra olika stöd, som vi förklarade i punkt 2.5. Utifrån respondenternas intervju svarar det stöd från de stöd som House (1981) förklarar, men att vissa respondenter påpekade att vissa stöd brister. Utifrån intervju svaren finns det ett relativt bra socialt stöd inom alla fyra dimensionerna, emotionellt stöd, instrumentellt stöd, informationsstödet och bedömningsstödet. Det förekommer ett bra stöd i form av det emotionella, från chefskollegor, chef och arbetstagare. Där det fanns stöttning när arbetet kunde kännas tungt eller påfrestande. Samtliga påpekade att det är lätt att gå och prata med sin chef om något känns extra påfrestande och att det oftast burkar bli bättre efter det. Informationsstödet finns enligt respondenternas beskrivning. De upplever att de har tillgång till information via intranätet och får stöttning av sin chef i att prioritera och vid beslutsfattning. Respondent 1 beskriver dock att det ibland kan vara svårt att finna information även om hen vet att den finns. Bedömningsstödet finns att få som första linjens chefer inom kommunen men att flertals



respondenterna hade gärna velat haft mer konstruktiv kritik. De vill ha återkoppling på vad som har gjorts bra, vad som hade kunnat göras annorlunda just för att kunna utvecklas och bli ännu bättre i sin roll. Det finns goda möjligheter till ett instrumentellt stöd i kommunen, de upplever att de har tillgång till stödfunktioner som är en praktisk hjälp som första linjens chefer kan använda sig av. Respondenterna upplever att samtliga personer som sitter i stödfunktionerna är experter på sitt område men att det ibland hade krävt fler personer som sitter i stödfunktionerna för att få tillgång till ökad hjälp.

#### **5.1.4 Sammanfattning**

Utifrån det som respondenterna har berättat har vi sedan kunnat identifierat vilket arbete som kommunens första linjens chefer kategoriseras i relation till Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll-stöd-modell. I figur 6 har vi valt att markera det olika typer av arbeten (utifrån krav-kontroll-stödmodellen) som respondenterna i vår studie kategoriseras i. Anledningen till att vi har valt att markera fyra av åtta typer av arbeten är för att det finns en variation vart respondenterna ska placeras. Samtliga respondenterna har höga arbetskrav, men att egenkontrollen och stödet kan variera. Några av respondenterna anser vi befinner sig i det *aktiva kollektiva* arbetet eftersom deras arbetskrav är höga, dock har de möjlighet till hög egenkontroll och stöd i arbetet. I vissa situationer kunde vissa av respondenterna befinna sig i *aktivt isolerat*, det kännetecknas av höga krav, hög egenkontroll och brist i stöd. Utifrån respondenternas beskrivning infaller de under *spända arbeten*. Arbetet kännetecknas av höga krav och låg egenkontroll. Bakgrunden till den låga egenkontrollen beror på att organisationen är politiskt styrd. Det som politikerna bestämmer över är första linjens chefers mål, budget och beslutsmöjlighet och är inget som respondenterna kan ändra på utan bara ge sin professionella åsikt. Anledningen till att vi har markerat arbeten *spänd isolerat* och *spänd kollektiv* i figur 6 är att stödet varierar likt inom *aktivt arbete*. Bristvaran i stödet beror oftast på för lite experthjälp och för lite personal som kan hjälpa till, men också att det krävs administratörer för att första linjens chefer ska mäkta med sitt kärnuppdrag.



(Figur 6 Krav-kontroll-stödmodellen Karasek och Theorell, 1990, egen bearbetning.)

Berntson och Corin (2014:66–78) fick fram åtta olika klustergrupper som förklarar olika klustrens arbetssituation. Utifrån våra respondenters intervjuer finns det en liknelse från CHEFiOS studie. Våra respondenter liknar klustren, *de uppbackade* och *de utsatta* från CHEFiOS. Vi vill också påpeka att klustren inte liknar våra respondenter till 100 procent men att vi kan se en liknelse. Vissa av respondenterna kan kategoriseras in i de uppbackade. Enligt Berntson och Corin (2014:70–71) är *de uppbackade* ett kluster som har minst brist på resurser och har ett bra stöd från ledningen och en relativt bra arbetsbelastning. Den andra delen av respondenterna passade in i klustret *de utsatta*. Enligt Berntson och Corin (2014:74–75) har klustret en hög arbetsbelastning och resursbrist, trots det förekommer ett bra ledningsstöd. Det kan förekomma en hög stress, finns dock personer som uppfattar att de har ett gott allmänt hälsotillstånd.

## 5.2 Resurser

Respondenterna beskrev att de hade tillgång till olika resurser. Resurserna som fanns var stöd genom olika stödfunktioner, arbetstagare och deras chefen. Vissa av respondenterna beskrev att det finns en avsaknad av ytterligare stöd från framför allt från stödfunktionerna i kommunen, vilket skapar en resursbrist. En djupare beskrivning av respondenternas stöd återfinns i punkt 4.1.3. Respondenterna beskrev också att de upplevde resursbrist genom att det fanns för lite

personal som stöttade dem i arbetet. Det syftade framför allt att det finns brist på antal individer eller inga individer alls som är administratörer/samordnare som skulle kunna avlasta första linjens chefer. Resursbrist i form av tid beskrev respondenterna för att hinna med alla arbetsuppgifter som finns inom första linjens chefs område.

Eklöf (2017:133–136) beskriver krav-resursmodellen och hur relationen mellan dessa fungerar och påverkar varandra. Utifrån de krav som beskrivs i punkt 4.1.1 och de resurser som framkommer i vår studie finns det en obalans i krav och resurser. Flertalet av respondenterna arbetar övertid och är tillgängliga dygnet runt eftersom det inte fanns resurser som hjälper dem att balansera sin arbetsroll. Det kan till exempel vara resurser i form av en extra person som kan gå in som tillförordnad och ta rollen när personen har arbetat sina timmar eller ska ta ledigt. Det kan också handla om extra personal som ska stötta personen mer, därmed resurser i anställda behövs. För att första linjens chefer ska kunna uppleva en balans mellan krav och resurser. Det handlade om att individen inte hade resurserna som krävs för att hantera kraven som ställs på rollen som första linjens chef. Eklöf (ibid) beskriver att obalansen mellan krav och resurser kan leda till en känsla av stress och/ eller ohälsa.

### 5.3 Ökat gränslöst arbete

Arbetstiden skiftar mellan respondenterna, majoriteten av samtliga respondenter arbetade mer än heltid (40 timmar i veckan). Utifrån respondenternas intervjusvar på frågan; *Hur många timmar arbetar du genomsnitt i veckan?*, skiftade respondenternas svar, två av åtta intervjuer arbetade 40 timmar i veckan. Sex av åtta av respondenterna arbetade mellan 45–55 timmar i veckan vilket visar på en övertid 5–15 timmar/vecka. Respondenterna hade olika anställningsformer, vissa hade en heltidstjänst på 100 procent och andra arbetade mindre än 100 procent, oavsett anställningsformen fanns det en tydlig övertid. Det ledde till en situation där det kan bli svårt att balansera arbete och fritid.

Sex respondenter uttryckte att de hade möjlighet att återhämta sig på kvällar och helger. Flera betonade att de utvecklade sin förmåga att prioritera, strukturera och sätta gränser i arbetet vilket ökat deras möjlighet till återhämtning. Respondenterna som inte hade så lång erfarenhet som första linjens chef hade haft problem med återhämtningen tidigare men började få i ordning på

det när vi intervjuade dem. De har fått en högre förståelse av sin roll och vilka krav och förväntningar det finns på dem.

Det gränslösa arbetet för kommunens första linjens chefer kan också ha ökat på grund av formen av arbetstid. I intervjuerna framkom det att fyra respondenter inte upplevde någon problematik med att arbeta mer än 40 timmar i veckan, för dem tillhörde deras roll. Inom kommunen fanns det både flextid samt förtroendearbetstid. Samtliga respondenter hade inte samma arbetstid och där det uppkom skillnader om vilken form som föredrogs. Under intervjutillfällena tog inte alla respondenter upp detta, utan det var fyra respondenter som reflekterade kring arbetstid. De som hade förtroendetid var positivt inställda, på grund av att de hade möjligheten att lägga upp sitt arbete utifrån arbetsgivarens förtroende. Det öppnade upp möjligheten att arbeta kvällar och helger om första linjens chefer inte har hunnit med arbetet under veckan. Respondent 8 som var positiv till förtroendearbetstid beskrev det på följande sätt:

*/---/. Jag tror inte det hade varit bra som arbetsgivare heller, att se vilket flexberg det skulle innebära. För oss som jobbar 45 till 50 timmar i veckan ska ju ta ut det någon gång i så fall. /---/.(Respondent 8)*

Respondent 8 uttryckte sig ovan att förtroendearbetstid fungerade utmärkt, då hen kunde leverera och göra det hen hade ansvar över och genomföra arbetsuppgifterna när det passade. Hen uppskattade att få förtroende från sin arbetsgivare genom att styra sina dagar själv. Respondent 7 som också var positiv till förtroendetid beskrev det så här;

*/---/. det som tilltalar mig i rollen att vi har något som kallas för förtroendetid. /---  
/ Jag gillar att jag kan styra det lite så. Jag tycker då att balansen funkar bra då,  
jag är inte lika fast. (Respondent 7)*

Respondent 1 hade inte en positiv inställning till förtroendearbetstid och beskrev att det påverkade arbetsmiljön för första linjens chefer på grund av avsaknad flextid. Respondent 1 hade dokumenterat sina arbetstider eftersom det inte finns flextid och där respondenten arbetade i snitt en dag extra utöver sina fem dagar som hen egentligen skulle arbeta. Respondent 1 förklarade att hen behövde ta eget kommando för att vara ledig och återhämta sig. Genom att

ha förtroendearbetstid blir det svårt att hitta balans mellan arbete och fritid eftersom de hade möjlighet att arbeta när de vill och vart de vill då det inte fanns några tider att förhålla sig till.

Respondenterna 1 och 4 förklarade att den rådande omständigheten, Covid-19, har satt sina spår och har påverkat den ökade arbetstiden och den ökade arbetsbördan för första linjens chefer. Under Covid-19 behövde vissa respondenter vara tillgänglig i en helt ny utsträckning. Samtliga respondenter som behövde vara tillgänglig dygnet runt och bär med sig sina digitala verktyg från arbetet på kvällar och helger. Respondent 1 uttryckte att Covid-19 situationen resulterat i fler arbetstimmar, eftersom möjligheten till fritid blir begränsad på grund av restriktioner. Respondent 1 beskrev situationen på följande sätt:

*Just nu har man inte fritid, eftersom mycket är inställd på grund av covid-19, men jag måste ju ta mycket ansvar i detta själv, min livssituation gör att jag kan jobba rätt så mycket. Men det tar väldigt mycket av min fritid och det händer att jag sitter och jobbar helger också. (Respondent 1)*

Respondent 4 beskrev att Covid-19 förhindrat återhämtningen. Helgerna spenderades inte av fritid, utan på söndagseftermiddagarna började tankarna gå över till kommande arbetsvecka då det fanns mycket att göra. Det har lett till att helgerna blir korta och fokus ligger inte på fritid och återhämtning på samma sätt som innan Covid-19. Pandemin har skapat en ond spiral för några av första linjens chefer. Det fanns mer tid för arbete eftersom livet inte såg likadant ut som för ett år sedan då individerna hade planer under eftermiddagar och helger. Respondenterna 1 och 4 som kände en extra press och en brist på återhämtning under Covid-19 samt att de behöver skapa tid för att återhämta sig.

Utöver den rådande omständigheten beskrev sex respondenter att de hade en bra balans mellan fritid och arbete men det finns olika grunder till att balansen är fungerande. Vissa förklarade att familjesituationen påverkar balansen bra. Exempelvis behöver de som har småbarn göra prioriteringar då det rent praktiskt inte går att arbeta hela tiden och det blir naturligt att ha en balans. Andra uttryckte att familjesituationen ser annorlunda ut och inte har så mycket ansvar gentemot andra och där balansen försvinner mellan arbete och fritid, eftersom mer tid kan läggas på arbetet.

Under intervjuerna valde vi att fråga respondenterna om de behöver var tillgängliga några andra tider än sina "arbetstider". Alla respondenterna beskrev att det inte var tvungna att vara tillgängliga, men valde att vara det om något akut uppstod. De beskrev att de hade gett ut sitt privata nummer till sina medarbetare för att kunna svara på akuta saker under sin fritid. Respondenterna 2 svarade att hen hade varit tillgänglig under andra tider än sin arbetstid och såg då att hen gjorde sig själv en otjänst genom att signalera att hen alltid var tillgänglig. Det skapade en svårighet i att kunna koppla bort arbetet. Respondent 1 beskrev; "*Nej, jag inte tillgänglig för medarbetare efter klockan 16:30. Men jag måste ändå jobba.*" Att alltid behöva var tillgänglig kan tendera till att det kan bli skadligt för hälsan i slutändan. Har individen slutat klockan 17:00 så ska individen inte behöva var tillgänglig efter. Om första linjens chefer känner ett behov av att vara tillgänglig känns det som att det behövs en ansvarig person som finns de tider som hen inte är på plats för att kunna ta hand om de akuta ärenden eller vad det kan handla om.

Enligt Eklöf (2017:13) innebär gränslöst arbete en otydlighet i gränsen mellan arbetet och fritid. Det handlar om svårigheter att se tydliga gränser i arbetstiden, arbetsuppgifter, vart arbetet utförs och ansvarsområde. Utifrån respondenternas beskrivning av arbetstiden finns det en otydlighet i gränserna där individen arbetar och är tillgänglig stora delar av dygnet. Förtroendetid öppnar upp för individen att arbeta på sin fritid. Avgränsningen försvinner mellan arbetet och fritid och för att den inte ska försvinna behöver individen ta ett eget ansvar över balansen. Ökat gränslösa arbetet kan medföra ökade psykiska krav, mindre återhämtning och en känsla av otillräcklighet enligt Eklöf (2017:59). Eklöf (2017:39) påpekar att individer behöver återhämtning för att inte skapa ohälsa. Det uppkommer en störd återhämtning när individen inte finner tid till återhämtning och som i sin tur kan leda till hälsorisker. Respondenterna uttryckte sig det fanns goda möjligheter till återhämtning. Covid-19 har skapat en störd återhämtning, för mycket att göra, en pressad arbetsmiljö som gör att arbetet tar över individens fritid. Enligt AFS (2015:4) har arbetsgivaren i uppgift att erbjuda samtliga arbetstagaren en tydlig struktur, tydlighet i arbetstidens förläggning, en rimlig arbetsbelastning, en tydlighet i vad som ska prioriteras och genomföras för att inte skapa en ohälsa. Genom att var tillgängliga dygnet runt och den övertid som respondenterna har i vår studie tyder på att arbetsgivaren brister i sitt arbetsmiljöansvar utifrån respondenternas upplevelse. Våra

respondenter har inga uttalade förväntningar eller krav på sig att vara tillgängliga dygnet runt men att de ändå på något sätt vill vara det för att stötta sina arbetstagare. Men eftersom detta ligger utanför deras arbetstid är det arbetsgivaren som har ett ansvar att tydliggöra vilka krav och förväntningar det ska finnas. Om arbetsgivaren vill ha en individ som ska vara tillgängliga vid akuta ärenden efter första linjens chefers arbetstid behöver de ta in en person som kan hantera deras arbetsuppgifter efter att de har gått hem för dagen.

#### 5.4 Systematisk arbetsmiljö

Första linjens chefer upplevde det systematiska arbetsmiljöarbetet olika i kommunen. Respondenterna 2 och 7 berättade att deras arbetsgivare genomförde SAM, genom att utföra SAM-hjulet. Sex respondenter berättade att det inte genomförs SAM för första linjens chefer. Viktigt att poängtera är att samtliga respondenter inte arbetar i samma område vilket gör att arbetet med SAM kan skifta mellan första linjens chefer. Respondenterna uttryckte att det är ett utvecklingsarbete som måste sättas i gång. Respondent 3 betonade att flertalet av första linjens chefer drivit frågan fackligt för att deras arbetsbelastning är för pressad. Respondent 8 förklarade att det genomförs SAM genom enkäter och skyddsronder för chefer. Sex respondenter betonade också att de inte hade APT (arbetsplatsträffar), där de har möjlighet att skapa en dialog om den gemensamma arbetsmiljön. Två av respondenterna hade APT där de tyckte att dialogen fungerade bra. Några få respondenter hade inte varit så länge i organisationen och hade därför inte så mycket information gällande hur SAM används och kunde inte riktigt svara på frågan.

De som upplevde att SAM inte genomfördes även om de hade en bra dialog med deras chef kunde uppleva en känsla av irritation, frustration och besvikelse. En person såg ingen anledning till att använda SAM. Respondent 8 berättade;

*/---/. Det handlar mer om min dialog med min chef snarare än stadens arbete med SAM. Om dialogen funkar spelar SAM ingen roll, den blir dock viktigare när dialogen försvinner. Det blir ett ickeproblem för mig eftersom min dialog med min chef funkar. (Respondent 8)*

Sex respondenter berättade var att de inte blev inkluderad i ett SAM då de inte ses som medarbetare. De upplever att de bara ses som chefer som ska utföra ett arbetsmiljöarbete gentemot sina arbetstagare. Respondent 4 betonade; “/---/ Vi är inte medarbetare, vi är bara chefer. /---/.” Enligt de respondenter som kan anses ha lång erfarenhet i sin roll, är upplevelsen att arbetsgivaren inte arbetar aktivt med chefernas psykosociala arbetsmiljö. Under intervjuerna uppdagades diskussioner om för lite tid och därav blev SAM bortglömt för första linjens chefer men att arbetet med SAM är viktigt för att chefer ska få en hållbar arbetsmiljö. Respondent 3 betonade också att politikerna har ett ansvar men att de kanske inte är medvetna om det.

*Alla politiker har inte kollat på att de har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön i kommun. Min erfarenhet säger att politikerna måste stegpa upp och få mer kunskap. (Respondent 3)*

Respondent 5 reflekterade över orsaker för att SAM inte genomförs för första linjens chefer, där det framkom att deras chefer har extremt mycket krav på sig som de knappt mår med och de då inte lägger tid på arbetsmiljöansvaret. Hen förklarade att det blir en evig kedjereaktion och även om politikerna har ett arbetsmiljöansvar så beskrev hen att de är för långt ifrån för att genomföra SAM på första linjens chefer. Respondent 3 betonade att kommunen måste börja genomföra SAM på första linjens chefer, det lydde;

*Men vi måste genomföra SAM by the Book liksom. Identifiera risker och brister, åtgärda dom och följa upp. (Respondent 3)*

Respondenterna upplevde att kommunen inte arbetar aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete gentemot första linjens chefer. AFS (2001:1) beskriver att alla arbetsgivare måste genomföra ett systematiskt arbetsmiljöarbete gentemot alla sina medarbetare. Begreppet medarbetare inkluderar arbetstagare och chefer, samtliga individer inom en verksamhet. Upplevelsen blir att kommunen inte ser det viktiga i att faktiskt arbeta systematiskt med arbetsmiljön gentemot första linjens chefer utifrån det som respondenterna beskrev (ibid).

Enligt Arbetsmiljöverket (2016:6–8) ska en arbetsgivare arbeta systematiskt genom att undersöka arbetsmiljön, genomföra riskbedömning, ta fram åtgärder och kontrollera.



Respondenternas arbetsgivare har en skyldighet att arbeta med arbetsmiljön gentemot första linjens chefer, men det är också viktigt att belysa att politikerna som sitter och styr också har ett arbetsmiljöansvar och se till att arbetsmiljölagen införs och efterlevs. Enligt Arbetsmiljöverket (2020) besitter politikerna ett arbetsmiljöansvar och att de måste kontrollera att tjänstemännen faktiskt utför ett arbetsmiljöarbete i praktiken gentemot deras anställda. För första linjens chefer i kommunen blir avståndet för långt till politikerna för att de ska kunna genomföra arbetsmiljöarbete gentemot cheferna. Kommunens politiker har ett stort ansvar att se till att deras tjänstemän inom kommunen genomför ett arbetsmiljöarbete i praktiken. Kommunen ska arbeta med arbetsmiljön hela tiden, vilket flertalet av respondenterna inte upplever sker. Utifrån AFS (2001:1) har arbetsgivaren ett ansvar att förhindra och förebygga ohälsa och olycksfall, vilket innebär att arbetsmiljöarbetet bör prioriteras.

## 6. Diskussion

Utifrån vårt resultat framkommer det att första linjens chefer upplever sig ha en pressad psykosocial arbetsmiljö. Första linjens chefer upplever höga krav och olika mycket egenkontroll och socialt stöd. Beroende på hur kraven, egenkontrollen och det sociala stödet är kommer det påverka den psykosocial arbetsmiljön. Det är viktigt att det finns en balans mellan dessa tre faktorer. Första linjens chefer arbetar övertid, och i viss utsträckning cirka 55 timmar i veckan. De beskriver att de har egenkontroll till att lägga upp sina arbetsdagar, men att de egentligen inte klarar av att hantera samtliga krav och därmed finns det ingen full kontroll över deras arbetssituation. Därmed kanske det också är viktigt att se över första linjens chefers krav och förväntningar om de verkligen är hanterbara eftersom majoritet av respondenterna upplever att de arbetar mer än 40 timmar i veckan för att hinna med sina arbetsuppgifter. Sex av åtta respondenter beskrev att de kan hantera kraven, men samtidigt arbetade dem över 40 timmar i vecka, men är det rätt utifrån ett arbetsmiljöperspektiv? Karasek och Theorell (1990:35) beskriver att en individ som har höga krav och hög egenkontroll har ett aktivt arbete vilket minskar risken till negativa psykologiska påfrestningar. Utifrån de svar som har framkommit i flertalet intervjuer går det att fundera över vilka psykologiska påfrestningar som uppkommer i och med övertid. Frågan är om respondenterna har ett önsketänkande att de egentligen vill beskriva att de har hanterbara krav och att de klarar av att kontrollera det för att det låter bra och att de inte heller kan se till sin egen situation och vad det egentligen förtjänar.

Gränslöst arbete hos första linjens chefer tendera att öka på grund av krav, förväntningar och illegitima arbetsuppgifter som leder till att arbetsdagen är för kort utifrån att arbetstiden är 40 timmar i veckan. Det skapar en situation som gör att möjligheten till fritid försvinner och arbetet tar över som i sin tur skapar en ohållbar arbetsmiljö. Att vara tillgänglig och förlora tid av sin fritid minskar möjligheten till återhämtning. Även om första linjens chefer beskrev att de inte är tillgängliga för sin arbetstagare efter en viss tid på dygnet slutar de inte att arbeta. Det kan vara ett systemfel som behövs arbetas bort för att första linjens chefer inte ska behöva vara tillgängliga efter sina arbetstider. Tillgängligheten skapar risk för att sjukskrivningar och ohälsa bland första linjens chefer ökar, då möjligheten att återhämta sig försvinner. Det kan ha negativa effekter för individen, verksamheten och samhället därmed är det viktigt att balansera alla delar

samt att de som sitter ovanifrån ger en tydligt och ett hanterbart uppdrag. Förtroendearbetstid kan också leda till att det blir svårt att få den återhämtning som kroppen behöver och det i sig kan skapa olika hälsorisker och det ger inga positiva effekter på verksamheten eller för individen i längden.

Enligt Eklöf (2017:39) kan det uppkomma en störd återhämtning om individen inte tar sig tid att vila upp sig, en långvarig period av liten återhämtning kan medföra psykiska besvär. I vårt material framkom det att individer som är nya i rollen upplevde svårigheter att skapa tid för återhämtning, medan de som besitter en erfarenhet har lärt sig ta sig tiden till återhämtning. Frågan är om det ska påverka individen möjlighet till återhämtning. Möjligheten för återhämtningen ska inte baseras på hur länge individen har arbetat inom organisationen. Problematiken ligger inte hos individen utan snarare i verksamheten. En störd återhämtning för de nya i rollen leder det till att balansen mellan arbetet och fritid är svår och att det skapar en dålig återhämtning.

Kommunens första linjens chefer upplever att de ska uppehålla en fasad, genom att vara starka, inte klaga och mäkta med allt de får på bordet. Är detta ett generellt fenomen som samtliga första linjens chefer får stå ut med? Är prestigen bland första linjens chefer för stor eftersom de inte kan se deras rättigheter i form av att faktiskt få ett systematiskt arbetsmiljöarbete för att kunna minimera risken till ohälsa. Första linjens chefer ska inkluderas som medarbetare och de ska inkluderas i ett SAM, de ska få ett lika gediget arbetsmiljöarbete så som arbetstagarna får. Enligt AFS (2001:1) ska ett systematiskt arbetsmiljöarbete genomföras gentemot alla medarbetare, arbetet ska genomföras varje dag i den dagliga verksamheten. Arbetsmiljötänkandet ska aldrig försvinna, utan det är ett pågående arbete och ska genomföras för första linjens chefer. Orsaker som skulle kunna ligga till grund för att ett SAM inte genomförs kan bero på att det finns en okunskap från de som sitter ovan, de vet inte hur de ska genomföra det, de kanske inte har resurserna till det i form av tid. På något sätt är det ett fel inom verksamheten, det är verksamheten som måste förändra sitt klimat genom att faktiskt inkludera första linjens chefer i ett arbetsmiljöarbete. Respondenternas upplevelse är att första linjens chefer ska klara av allt, men de är människor också som behöver vila och ha ett arbete som inte blir psykiskt belastat. Cheftitel innebär inte att de ska ha och få en sämre psykosocial arbetsmiljö, viktigt att ta hand om cheferna som sitter på kunskap som kan bidra till att utveckla verksamheten.

För att första linjens chefer ska mäkta med sin roll och på ett välfungerat sätt och må bra behöver de ha hanterbara krav och ett bra stöd från ledning, kollegor, chef, medarbetare och stödfunktioner. Det handlar om att balansera de organisatoriska förutsättningar som finns för individen i dess arbete. Brist i stöd från chefer kan leda till att det blir svårt att mäkta med att genomföra sitt kärnuppdrag. Utifrån både tidigare forskning (Corin & Björk, 2017) samt från vårt material har vi sett att det finns en tendens till illegitima arbetsuppgifter vilka tar mycket tid från kärnuppdraget. De behöver stötning i de illegitima arbetsuppgifterna, för att de ska må bra och klara av alla krav på ett hållbart sätt. Stötningen handlar om att klara av dessa uppgifter men även att välja bort vilka som inte tillhör chefsrollen.

Utifrån den empiri vi fått fram menar vi att det finns ett behov av att skapa en större medvetenhet hos överordnade i kommunen vad som ingår i första linjens chefers arbetsroll, så att de delegerar ut arbetsuppgifter till rätt personer. Genom att ha arbetsuppgifter som uppfattas som onödiga och oskäliga kan det i slutändan leda till att första linjens chefer inte tycker det är lika givande att ha chefsrollen. Det kan också leda till att dessa illegitima arbetsuppgifter blir så pass psykiskt påfrestande att det skapar en ohälsosam arbetsmiljö. Enligt Corin och Björk (2017:13) blir det svårt för chefen att balansera rollen och kärnuppdraget när det illegitima arbetsuppgifterna tar över. Det liknar det som Eklöf (2017:59) beskriver som rolloklarhet, vilket handlar om att individen inte vet vad som ska ingå i rollen. Det handlar om att se skillnader i vad som tillhör första linjens chefers roll och vad som går att delegera till andra för att minimera påfrestringar på rollen och deras hälsa.

Kraven som första linjens chefer upplever handlar inte bara om arbetsuppgifter utan det handlar också om hur många arbetstagare varje chef ansvarar över. Chefer som har för stort antal medarbetare tenderar att uppleva en känsla av otillräcklighet vilket kan bidra till en ökad påfrestring på den psykosociala arbetsmiljön. Det handlar om att individen måste mäkta med att hinna stötta arbetstagarna i deras arbete och samtidigt hinna med alla andra delar i chefsuppdraget. Corin och Björk (2017:39-40) beskriver att det krävs bra stöd och tillräckligt med resurser om individen ska klara av att hantera ett stort antal arbetstagare utan att det påverkar chefen och dess välmående.

Den rådande pandemin, Covid-19, har haft en negativ påverkan på första linjens chefers arbetsmiljö. Individens fritid försvinner för att restriktioner sätter stopp och det leder till att gränserna mellan arbete och fritid blir icke existerande. Det är inget som påverkat alla första linjens chefer eftersom en del beskriver att familjelivet ger en naturlig avgränsning, exempelvis när de har småbarn som ska hämtas. En annan negativ påverkan som pandemin har haft på första linjens chefers arbetsmiljö är att cheferna aldrig kan koppla bort arbetet eftersom det sker förändringar i restriktioner och beslut från olika instanser. Det är svårt att balansera arbetet på vardagar då det är lätt att tankarna kring arbete finns kvar över helgen. Det kan ha en negativ effekt på individers välmående och under en längre tid kan det skapa ohälsa och sjukskrivningar.

## 7. Slutsatser

Nedan presenterats våra slutsatser utifrån våra tre frågeställningar samt vidare forskning. Vi är väl medveten om att vi har intervjuat åtta personer och att dessa personer inte förklarar hela fenomenet utan det är bara deras upplevelse. Resultatet som vi har fått fram och våra slutsatser vi har fått skapar olika frågor som är intressanta att forska vidare på samt ännu en nyfikenhet till att forska vidare på våra frågor för att få en större helhetsbild av första linjens chefer psykosociala arbetsmiljö. Den tidigare forskningen som vi har använt i vår studie samt dragit vissa slutsatser i relation till är studier som har använt sig av ett stort urval. Genom att ha ett större urval leder till en ökad helhetsbild av första linjens chefer arbetsmiljö samt att flera aspekter spelar in i deras resultat. Vi har inte haft tillgång till en så stor urvalsgrupp och där det finns olika faktorer som vi inte har kunnat undersöka vidare på. Vårt resultat speglar en liten del av det som den tidigare forskningen har kommit fram till.

*Vilka faktorer påverkar den psykosociala arbetsmiljön för kommunens första linjens chefer?*

Det framkom flera faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön för första linjens chefer inom kommunen. En slutsats som vi kan dra är **att arbetstiden påverkar första linjens arbetsmiljö**. Att arbete mer än 40 timmar i veckan påverkar balansen mellan fritid och arbete och brist på återhämtning under en längre tid kan bli skadligt för individen. Förtroendearbetstid är också en faktor som påverkar arbetsmiljön. Att det alltid finns en möjlighet till att arbeta när som, kan bidra till en ökat ohälsosam arbetsmiljö. Vissa personer kan hantera förtroendetid och gillar den typen av arbetstid, men då är det av stor vikt att individen klarar av att strukturera upp sitt arbete. Oavsett förtroendearbetstid eller inte är det en riskfaktor att arbeta mer än 40 timmar/vecka

Kommunens första linjens chefers psykosociala arbetsmiljö påverkas av faktorerna **krav, egenkontroll och stöd**. Det är viktigt att det finns en bra balans mellan dessa faktorer. Det är också viktigt att se hur varje faktor påverkar varandra, exempelvis första linjens chefs höga krav behöver hjälp med sin egenkontroll och stöd för att faktiskt kunna hantera kraven och få ett önskat resultat som uppfyller första linjens chefs mål. Genom att ha en balans mellan dessa faktorer upprätthålls ett gott allmänt tillstånd. En annan slutsats som vi kan dra är att de **illegitima arbetsuppgifterna** påverkar första linjens chefer psykosocial arbetsmiljö.

Arbetsmiljön blir pressad och tiden till att utöva kärnuppdraget äts upp av de illegitima arbetsuppgifterna. Första linjens chefer räcker inte till för allt som förväntas av dem även om vissa saker ligger i periferin.

Att arbeta systematiskt med SAM skulle kunna vara ett sätt att möta upp/hantera brister i första linjens chefers arbetsmiljö och på så sätt skapa en mer hållbar arbetsmiljö. Genom att utveckla, bibehålla och upptäcka brister, risker och friskfaktorer möjliggörs en sund arbetsmiljö och kan leda till att yrkesrollen stötts i sitt arbete. Respondenterna upplever att politikerna och arbetsgivarna inte följer arbetsmiljölagen i den utsträckning som de borde göra, då de inte utför ett arbetsmiljöarbete vilket i sin tur kan skapa negativa effekter för individen, verksamheten och samhället.

*Vilka organisatoriska förutsättningar påverkar kommunens första linjens chefers arbete?*

I resultatet framkommer att första linjens chefer påverkas av en rad olika organisatoriska förutsättningar. Det handlar om **vilka krav** som finns i arbetet och hur **hanterbara** dem är. Kraven ska spegla första linjens chefers roll och arbetsuppgifter. **Illegitima arbetsuppgifter** som inte uppfattas ligga i första linjens chefers kärnuppdrag påverkar de organisatoriska förutsättningarna. De får då inte förutsättningarna att klara av dessa arbetsuppgifter. Eftersom de samtidigt ska leverera utifrån deras faktiska kärnuppdrag, behöver det finnas en större medvetenhet ovanifrån om hur de kan delegera arbetsuppgifter. Första linjens chefer behöver få tillgång till fler resurser som ska kunna avlasta och för att kunna mäta med det faktiska kärnuppdraget. En viktig organisatorisk förutsättning är att ha ett välfungerat stöd från samtliga parterna inom verksamheten men också att kunna få **möjlighet till egenkontroll**, viktigt att ha en förståelse hur en kommun styrs och att mycket av sakerna faktiskt inte kan kontrolleras utöver ens egen arbetsdag.

Avslutningsvis är ett **hanterbart antal arbetstagare** en viktig organisatorisk förutsättning för att kunna göra ett bra arbete som första linjens chef. Det handlar om att första linjens chefer vill finnas till och synas för sina arbetstagare, att inte vara en chef som inte hinner med sina anställda som gör att cheferna känner sig otillräckliga.

*Hur har kommunens första linjens chefers psykosociala arbetsmiljö påverkats av Covid-19?*

**Covid-19 har haft en negativ påverkan på den psykosocial arbetsmiljön** för första linjens chefer. Den rådande omständigheten har bidragit till ett ökat gränslöst arbete för kommunens första linjens chefer. En anledning till det är att första linjens chefer har behövt vara **tillgängliga, flexibla och anpassa sig efter nya restriktioner** och hantera smittspridning, vilket har behövts hanterats löpande. Första linjens chefer upplever ett behov av att vara tillgängliga på ett helt nytt sätt än tidigare för att hinna med, vilket har haft en negativ påverkan på deras psykosociala arbetsmiljö genom att gränserna mellan arbetet och fritid suddas ut. **Balansen mellan arbete och fritid** har påverkats hos några av våra informanter i och med Covid-19, eftersom fritiden idag begränsas av restriktioner gällande pandemin. Det gör att individens fritid försvinner, vilket har haft en negativ påverkan på den psykosociala arbetsmiljön eftersom individer inte ser behovet av återhämtning.

## 7.1 Vidare forskning:

Utifrån vår studie har vi upplevt att första linjens chefers arbetsmiljö tendera att falla mellan stolarna. Vi ser att ett möjligt område att forska vidare på i relation till den psykosociala arbetsmiljö för första linjens chefer i kommuner är organisationskulturen. I intervjuerna framkom det organisationskulturella som bakgrunden till att chefers psykosociala arbetsmiljö faller bort. Det handlar exempelvis om prestigen inom första linjens chefer som framkom i resultatet där.

En vidare forskning skulle kunna vara att se hur chefer psykosociala arbetsmiljö påverkar deras arbetstagare. Eftersom det kanske är ett fenomen på arbetsplatser att inte genomföra ett SAM för första linjens chefer kan det vara svårt att vet hur deras arbetsmiljö verkligen är. Har det någon påverkan på deras ledarskap och möjlighet att stötta arbetstagarna i deras arbete. Det vi har fått fram från vår studie är att vi kan se att det finns en önskan om att första linjens chefer ska få ett SAM för att undersöka deras arbetsmiljö. Första linjens chefer sitter på ett stort ansvar och har därmed höga krav och förväntningar på sig och för att fånga upp faktorer som påverkar individen negativt i deras hälsa är ett sådant arbete viktigt att genomföra. Därmed är det viktigt att genomföra studier som kan komma underfund om varför och vilka faktorer som ligger till grund för att SAM inte genomförs på första linjens chefer inom kommuner. Men också vikten av att faktiskt använda sig av det och vad det skulle bidra med för första linjens psykosociala



arbetsmiljö. Vidare kan det vara aktuellt att bedriva vidare forskning på hur det faktiska arbetet med första linjens chefers arbetsmiljö ser ut i kommunen, utifrån arbetsgivarens perspektiv. Det handlar om att vi i vår studie har fokuserat på hur de åtta respondenterna upplevde av arbetet och inte arbetsgivarens perspektiv på det. För att kunna dra djupare slutsatser om hur arbetet fungerar är det viktigt att fokusera på fler perspektiv än bara upplevelserna från cheferna.

## Litteratur- och källförteckning

AFS 2001:1. (2001). *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Hämtad från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/systematiskt-arbetsmiljoarbete-foreskrifter-afs2001-1.pdf>

AFS 2015:4. (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Hämtad från [https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015\\_4.pdf](https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf)

Arbetsmiljöverket. (2016). *Guide för en bättre arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverket. (2018). *Första linjens chefer i vård och omsorg*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket. (2020). *Arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljö*. Hämtad 2021-03-31 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsgivarens-ansvar-for-arbetsmiljon/>

Bergström, G, och Boréus, K. (2012). Innehållsanalys. I G. Bergström., och K. Boréus. (Red.), *Textens mening och makt – Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (s. 49–89). Lund: Studentlitteratur AB

Berntson, E. & Corin, L. (2014). Hur har chefen det? Chefens perspektiv på förutsättningarna i arbetet. I A, Härenstam & A, Östebo (Red). *ISM- rapport 14:1-Chefers förutsättningar och konsekvenser*. (s.59–84).

Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Corin, L.& Björk, L. (2017) *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. Stockholm: SNS Förlag.

David, M. & Sutton, D, C. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö - Begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur AB

Eriksson, B. & Larsson, P. (2017). Våra arbetsmiljöer. I M. Bengtsson. & T. Berglund. (Red) *Arbetslivet*. (s. 423–454). Lund: Studentlitteratur AB.

- House, J.S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Karasek, R. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.
- Ledarna, Sveriges chefsorganisation. (u.å.). *Hållbara chefer – att vilja och kunna verka som chef över tid*. Hämtad 2021-04-12 från <https://www.ledarna.se/din-anstallning-och-trygghet/chefens-arbetsmiljo/hallbara-chefer/>
- Ljungblad, C. & Dellve, L. (2020) Vad är arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete? I G, Gillberg, E., Ljungar, A., Pixbo & J. Axelsson (Red). *Vad är arbetsvetenskap? En introduktion*. (s.159–179). Lund: Studentlitteratur
- Patel, R., & Davidsson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Prevent. (u.å.). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Hämtad 2021-05-10 från <https://www.prevent.se/amnesomrade/arbetsorganisation/organisatorisk-social/>
- Sveriges Kommuner och Regioner (2021) *Så styrs kommuner*. Hämtad 2021-03-29 från <https://skr.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochregionen/sastyrskommunen.735.html>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Unionen. (u.å.). *Flexibel arbetstid*. Hämtad 2021-08-05 från Unionen: <https://www.unionen.se/rad-och-stod/flexibel-arbetstid>
- Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet
- Vision. (u.å.) *Förtroendearbetstid- till fördel för både verksamhet och den enskilde arbetstagaren*. Hämtad 2021-08-05 från vision: [https://vision.se/globalassets/contracts/arbetsgivaralliansen/aa\\_teo\\_fortroendearbetstid.pdf](https://vision.se/globalassets/contracts/arbetsgivaralliansen/aa_teo_fortroendearbetstid.pdf)

# Bilagor

## Bilaga 1: Intervjuguide

### GENERELL BAKGRUND

- Vad har du för roll i organisationen?
- Har du haft en liknande roll innan som du innehar idag?
- Vilken anställningsform har du? (deltid, heltid)
- Vad fick dig att välja att arbeta med det som du gör idag?
- Hur länge har du arbetet i organisationen?
- Varför valde du att arbeta i kommunen? Vad var attraktivt med den arbetsplatsen?
- Vilka arbetsuppgifter har du ansvar över i din roll?
- Hur många arbetstagare är du chef över?

### PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ

#### BAKGRUNDSFRÅGOR

- Vad är en god arbetsmiljö för dig? Framför allt i relation till den psykosocial arbetsmiljö?
- Hur skulle du beskriva din (psykosociala) arbetsmiljö?
- Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
- Hur många timmar arbetar du genomsnittligen per vecka?
- Hur fungerar balansen mellan arbete och fritid?
- Behöver/är du tillgänglig andra tider än “din arbetstid”?

### KRAV OCH RESURSER

- Hur är kraven i ditt arbete/roll? Hur hanterar du dessa krav? Är det för få krav?
- Vad behövs för att du ska kunna hantera dessa? (I form av resurser/ stöd)
- Vilka resurser har du tillgång till för att kunna hantera din arbetsdag/roll?
- Vilka resurser behöver du mer av för att kunna utföra ditt arbete/ din roll?

- Om resurserna behövs ökas, hur går du till väga? Om detta ämne har uppmärksammat hur tycker du då att det tas vidare? Förbättras möjligheten till mer resurser?
- Hur mår du när resurserna inte räcker till för att du ska kunna utföra din roll samt arbetsuppgifterna? (om det finns resursbrist)
- Vilka känslor uppkommer när du inser att kraven är för höga samt att resurserna är för låga?
- Har du rätt förutsättningarna för att klara av dina arbetsuppgifter samt din roll som du innehar?
- Vilken egenkontroll har du över att styra din egen arbetsdag?
- Vilken kontroll har du generellt i din roll? Styr du av andra?
- Upplever du stress? I så fall hur ofta uppkommer en känsla av stress? När uppkommer den känslan? Hur hanterar du den?

#### KONTAKTER MED CHEF/KOLLEGOR/ARBETSTAGARE

- Hur upplever du det sociala med dina kollegor? Hur är atmosfären?
- Vilket stöd får du från chefer och kollegor under din arbetsdag?
- Vilket stöd skulle du behöva ha mer för att utföra din roll och dina arbetsuppgifter bra?
- Om du inte klarar av arbetet utifrån kraven ställs på dig, vilken respons får du då från dina chefer/kollegor?
- Får du feedback? Från vem?

#### ÅTERHÄMTNING

- Vilken möjlighet har du till att återhämta dig? Om det inte finns någon möjlighet, hur mår du då?
- Hur påverkar din återhämtning ditt arbete?

#### SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE

- Hur upplever du att din arbetsgivare arbetar med det systematiska arbetsmiljöarbetet mot din roll i organisationen?
- Om arbetsgivaren arbetar med SAM, hur ser den processen i så fall ut?

- Om arbetsgivaren inte arbetar med SAM, vilka tankar har du/vad tror du orsakerna är?
- Vilka förbättringsmöjligheter anser du att det finns i det systematiska arbetsmiljöarbetet som skulle kunna underlätta din roll?

## Bilaga 2- Informationsbrev

### **”VI ÄR INTE MEDARBETARE, VI ÄR BARA CHEFER” EN KVALITATIV STUDIE OM KOMMUNENS FÖRSTA LINJENS CHEFERS PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖ**

#### ***Examensarbete i arbetsvetenskap***

Du är inbjuden till att delta i en forskningsstudie som är del av ett examensarbete i arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet. Innan du bestämmer dig för om du vill delta är det viktigt att du vet varför studien görs och vad deltagandet innebär.

Syftet med studien är att se över hur en kommun arbetar med det systematiska arbetsmiljöarbetet för första linjens chef samt få ta del av deras upplevelse av sin egen psykosociala arbetsmiljö. Studien ska också se över vilka organisatoriska förutsättningar om första linjens chef har för att få en bra psykosocial arbetsmiljö samt att kunna leda och utföra sitt arbete. Studien ska även se till hur det kan påverka den eventuella chefsomsättning som finns inom kommunen.

För att vi (Lina och Rebecka) ska få en bra förståelse för vårt syfte har vi bestämt oss för att genomföra flertalet intervjuer med personer som är första linjens chef inom kommun, de som arbetar närmst arbetstagarna. Intervjuerna kommer vara mellan en halvtimme upp till en timme. I intervjun kommer följande områden att beröras; psykosocial arbetsmiljö, krav, resurser, stress, stöd, organisatoriska förutsättningar.

Intervjuerna kommer i första hand att ske via zoom och vi skickar en inbjudan till deltagarna inför eventuellt bokad datum. Om vi har ditt samtyck vill vi gärna spela in intervjun om deltagande person inte vill bli inspelad behöver vi få veta det. Om intervjun inte spelas in kommer vi båda vara med på intervjutillfället. Intervjuerna kommer att transkriberas och den sammanställningen samt ljudfilerna kommer att tas bort efter att studien är färdig.

Deltagandet är frivilligt och du kan närsomhelst avbryta ditt deltagande i studien. Du behöver inte svara på alla frågor på intervjun och det kommer inte ge någon negativ effekt. Allt material från deltagarna kommer vi att sammanställa anonymt i vår studie. Du som deltar i studien kommer även att få fylla i ett samtyckesformulär, som visar på att du samtycker att delta i studien. Om du vill delta i studien ser vi gärna att du kontaktar oss så att vi kan boka in en intervju.

Om du har några frågor får du gärna kontakta (Lina Lundberg & Rebecka Broberg). Om du har frågor till kursansvarig lärare är du välkommen att kontakta honom via epost: XXX

Tack på förhand!

Lina Lundberg & Rebecka Broberg