

Könade verksamheter?

En studie av hur stressande arbetsituationer för kommunala enhetschefer hanteras inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar

Tina Forsberg Kankkunen

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:43

ISSN 1401-2928

Enheten för arbetshälsa

Enhetschef: Ewa Wigaeus Tornqvist



Sammanfattning

Studien fokuserar på enhetschefers arbetssituation inom olika kommunala verksamheter. Syftet med studien är att undersöka och jämföra arbetssituation och förutsättningar i arbetet för enhetschefer inom mansdominerade tekniska förvaltningar samt kvinnodominerade omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Studien baseras på djupintervjuer med 43 enhetschefer från olika arbetsplatser inom två kommuner.

Resultaten visar att enhetschefernas förutsättningar i arbetet väsentligen skiljer sig mellan mansdominerade tekniska förvaltningar och kvinnodominerade omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Enhetscheferna upplever inom båda förvaltningsområdena svårigheter med att balansera strategiska och operativa krav med tilldelade resurser. Obalansen mellan krav och resurser resulterar i psykiskt påfrestande situationer för enhetscheferna. Den avgörande skillnaden mellan grupperna har att göra med chefsansvarets omfattning (balansen mellan administration och personalledning) samt relationen till överordnades ledningsorgan (möjlighet att balansera/omförhandla uppgifter och resurser). Enhetscheferna inom tekniska förvaltningar ansvarar för färre medarbetare och har därmed mer tid att stödja medarbetarna samt hantera problem i verksamheten än enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar. De har också en fortlöpande dialog med förvaltningsledningen och politiker i sin förvaltningsnämnd om krav i relation till förutsättningar. Enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar saknar dessa kommunikativa arenor. De är hänvisade till att omfördela givna resurser för att skapa en bättre arbetssituation. Härigenom tvingas de ibland avstå från administrativt stöd till sig själva, vilket gör det än svårare för dem att få tid till att vägleda och stödja medarbetarna i deras arbete.

Förord

Den djupintervjuundersökning som presenteras i denna rapport har utförts av Tina Kankkunen inom ramen för två forskningsprojekt som bedrivits vid Arbetslivsinstitutets enhet för arbetshälsa. I det s.k. RAR-projektet (*Regionalt samordnat Arbetsmiljö- och Rehabiliteringsarbete*) medverkar kommunerna och de regionala myndigheterna i Södermanlands län i samråd med en forskargrupp från Arbetslivsinstitutet under ledning av undertecknad. Projektet analyserar dels orsakerna till psykiska utmattningsreaktioner inom olika offentliganställda yrkesgrupper, dels också orsakerna till de drastiskt förlängda sjukperioderna för långtidssjukskrivna kommunalanställda under perioden 1996 till 2002. Projektet har två huvudsyften, nämligen att (i) stödja landets kommuner att utveckla ett systematiskt arbetsmiljöarbete med fokus på att förebygga psykiska utmattningsreaktioner, (ii) påvisa existerande systemfel i rehabiliteringsarbetet med svårlösta ärenden, där anställda varaktigt förlorat (del av) sin arbetsförmåga. Föreliggande studie tar fasta på enhetschefernas arbetsförhållanden. Den kompletterar de problem- och åtgärdsanalyser som tagits fram via djupintervjuer med driftspersonalen i utbildnings- och omsorgsförvaltningar. I det andra projektet (*Var finns makten över arbetsvillkoren*), som leds av professor Annika Härenstam, studeras privata företag, äldreomsorgsenheter med olika ägare samt olika kommunala förvaltningar. Projektet syftar bland annat till att undersöka olika aktörers möjlighet att påverka arbetsvillkoren. Dessa projekt bedrivs inom ramen för ett större forskningsprogram (*Changing organisations and work related health - a multilevel and multidimensional perspective*) som samordnas av professor Staffan Marklund. Undersökningen är samtidigt ett första moment i Tina Kankkunens avhandlingsprojekt. Avhandlingsarbetet genomförs i samarbete mellan Arbetslivsinstitutet och sociologiska institutionen vid Stockholms universitet. Handledare är undertecknad, docent Tor Larsson (Arbetslivsinstitutet), och professor Göran Ahrne (Sociologiska institutionen).

Ett viktigt syfte med rapporten är att de berättelser och övergripande resultat som presenteras ska kunna ligga till grund för förbättringar av arbetsmiljön, speciellt för första linjens chefer. Vi riktar oss i denna rapport i synnerhet till de medverkande kommunerna.

Det är många goda krafter som bidragit till att denna delstudie kunnat genomföras. Tina Kankkunen får i sin avhandling tillfälle att tacka sina kollegor vid Arbetshälsa och vid sociologiska institutionen. Här vill vi särskilt tacka de enhetschefer som låtit oss få inblick i omständigheterna i samband med perioder som resulterat i upplyftande eller svårburna psykiska erfarenheter. Vi vill också särskilt tacka de medverkande förvaltningscheferna och personalhandläggare för deras hjälp i genomförandet av studien.

Stockholm den 1 november 2006

Tor Larsson

Docent i sociologi; projektledare

Innehållsförteckning

Inledning.....	5
Syfte och frågeställningar	6
Enhetschefpositionen - Skärningspunkt mellan krav och förväntningar	6
Samspelet mellan chefernas agerande och de anställdas arbetsmiljö	7
Metod	8
Val av intervjupersoner	8
Intervjumetod och genomförande av intervjuerna.....	9
Analysmetod	10
Etiska övervägande	10
Resultat.....	11
Enhetscheferna i tekniska förvaltningar - Krav och förväntningar.....	11
<i>Arbetsstillfredsställande perioder</i>	<i>12</i>
<i>Psykiskt påfrestande perioder</i>	<i>14</i>
<i>Stöd, kommunikation och interaktion</i>	<i>17</i>
<i>Strategier att hantera psykisk påfrestande.....</i>	<i>18</i>
<i>Den organisatoriska kontexten</i>	<i>20</i>
<i>Sammanfattande slutsatser tekniska förvaltningar</i>	<i>22</i>
Enhetscheferna i omsorgs- och utbildningsförvaltningar - Krav och förväntningar ..	23
<i>Arbetsstillfredsställande perioder</i>	<i>25</i>
<i>Psykiskt påfrestande perioder</i>	<i>27</i>
<i>Stöd, kommunikation och interaktion</i>	<i>31</i>
<i>Strategier att hantera psykisk påfrestande.....</i>	<i>33</i>
<i>Den organisatoriska kontexten</i>	<i>35</i>
<i>Sammanfattande slutsatser omsorgs- och utbildningsförvaltningar</i>	<i>36</i>
Jämförande analys: Tekniska kontra omsorgs- och utbildningsförvaltningar.....	38
Enhetschefernas dubbla lojaliteter	38
Den förenade respektive den separerade förvaltningen	39
Gränssättning respektive anpassning.....	40
En tankefigur	40
Ombytta roller	40
Sammanfattande slutsatser och diskussion	44
Hur förebygga psykiska påfrestande för enhetschefer?.....	45
Referenser.....	47
Bilaga 1	49

Inledning

Den kommunala organisationen har enligt tidigare studier förändrats parallellt med välfärdsstatens utveckling (Larsson 2000; Larsson 2004; jfr Gustavsson 1999). Bland annat har styrning och organisering av välfärdsstaten genomgått relativt omfattande förändringar de senaste decennierna (se exempelvis Blomqvist & Rothstein 2000; Forsell & Jansson 2000; Lundqvist 1998; Larsson 2000; Larsson 2004; von Otter 2003). I detta sammanhang beskriver Tor Larsson (2004) två genomgående förändringsdrag av kommunala organisationer. För det första menar han att verksamhetsområdena har slagits samman och strukturomvandlats på ett säregt sätt under 1990-talet. De kommunala förvaltningarna var traditionellt homogent avgränsade efter verksamhet. Exempelvis administrerades skolverksamheten i en särskild förvaltning som leddes av professionellt sakkunniga chefer. Dagens kommunala förvaltningar inrymmer ofta olika slags verksamheter, till exempel skolor tillsammans med förskolor eller räddningstjänst tillsammans med stadsbyggnad. För det andra menar Larsson att det har införts nya styrsystem i kommunerna. Dessa har bland annat inneburit att verksamheterna inom organisationerna följs upp via ekonomiska termer som verkar oberoende av professionella traditioner. Sammantaget innebär ofta förändringarna att det operativa ledningsansvaret kommit att delegeras inom kommunerna samtidigt som resursramarna har centraliserats (a.a.). Det har uppkommit en klyfta mellan den strategiska och operativa nivån inom organisationer (se exempelvis Larsson 2000).

Genom att ansvaret har delegerats har resultatenheter inom kommunerna kommit att betraktas som självständiga sammanslutningar med egna ansvarsområden (jfr. Jacobsson 2002). Ansvaret för ekonomi och arbetsmiljö hamnar således ofta hos första linjens chefer - här benämnda som enhetschefer - i den praktiska verksamheten. Samtidigt har de resursramar som enhetscheferna arbetar inom centraliserats. Då enhetscheferna ska tillmötesgå såväl de centraliserade resursramarna som kraven från den operativt producerande verksamheten tycks den strategiska planerande nivån och den operativt utförande nivån mötas i deras arbete.

Forskningssammanställningar beskriver även att det har uppkommit strukturella problem inom speciellt de offentliga kvinnodominerade omsorgs- och utbildningssektorerna som resulterat i kraftigt ökad sjukfrånvaro (se exempelvis SOU 2002:5). De mansdominerade tekniska offentliga sektorerna uppvisar inte samma problematik. Mot bakgrund av den offentliga sektorns förändringar, där enhetscheferna tycks utgöra en viktig position, i relation till den ökade sjukfrånvaron inom speciellt kvinnodominerade offentliga sektorer är det av intresse att undersöka enhetscheferns arbetssituation inom olika kommunala verksamheter. Det är av intresse att se om det finns skillnader i enhetschefernas förutsättningar i arbetet mellan mans- och kvinnodominerade verksamheter, såsom tekniska förvaltningar respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Sådana skillnader kan vara viktiga att förstå inför kommuners fortsatta arbetsmiljöarbete.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka och jämföra arbetssituation och förutsättningar i arbetet för enhetschefer inom tekniska samt omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Syftet kan brytas ner i följande frågeställningar:

- Vad upplevs som psykiskt påfrestande respektive arbetstillfredsställande av enhetscheferna?
- Hur beskriver enhetscheferna psykiskt påfrestande perioder respektive positiva arbetstillfredsställande perioder i sitt arbete?
- Vilka möjligheter upplever sig enhetscheferna ha att förebygga och avhjälpa psykiskt påfrestande perioder i arbetet?
- Hur beskrivs dessa möjligheter av enhetscheferna?
- Vilka strategier använder enhetscheferna för att hantera psykisk påfrestande?

Enhetschefspositionen - Skärningspunkt mellan krav och förväntningar

Tidigare studier av arbetssituationen för mellanchefer, bland annat enhetschefer, tyder på att deras position utgör en brytpunkt mellan den strategiska nivån och den operativt utförande nivån. Exempelvis beskriver Bo Hagström (2003) att mellanchefer inom offentliga organisationer måste förhålla sig till olika strategiska krav samt formella och informella värdegrunder. De har å ena sidan att följa lagregler samt direktiv från överordnade chefer och politiker. Å andra sidan skall de ta hänsyn till medborgarnas viljor samt legitimera sina handlingar gentemot medarbetarna. Dessa krav och värdegrunder sammanfaller inte alltid med varandra. Bland annat kan effektivitets- och ekonomikrav komma i konflikt med professionella och/eller egna värdegrunder.

Hagström beskriver även att förändringar av mötet mellan den strategiska nivån och den operativt utförande nivån inverkar på enhetscheferns arbetssituation. Han menar här att decentraliseringsförändringarna inneburit att mellanchefer tagits bort, vilket också medfört utvidgat ansvarsområde för cheferna. Idag förväntas mellanchefer ansvara för såväl den operativa ledningen av medarbetare och verksamheten som strategiska frågor. Tidigare ansvarade överordnande mellanchefer för strategiska frågor (a.a.).

Enhetschefer ska således svara upp mot många olika krav och förväntningar. I den mån dessa upplevs som motsägelsefulla eller svårförenliga kan de uppleva arbetssituationen som stressig och psykisk påfrestande. I en studie av första och andra linjens chefer inom sjukhus och Försäkringskassan framkommer att chefernas stressbelastning också är relaterad till svårförenliga krav från den strategiska ledningen och den operativt utförande nivån (se Skagert m.fl. 2004). Författarna beskriver i studien att chefernas stressbelastning orsakades av krav från politisk styrning och högre chefsnivåer samt förväntningar från medarbetare. Dessutom saknade cheferna möjlighet till bra och stödjande kommunikation kring dessa krav och förväntningar (a.a.).

Det finns också studier som beskriver skillnader i hur mellanchefer upplever sin arbetssituation. Exempelvis framkommer i en studie av mellancheferns arbetssituation inom kommunala organisationer att kvinnliga chefer upplever mindre arbetstillfredsställelse i jämförelse med manliga chefer (Westerberg & Armelius 2000). De kvinnliga cheferna hade också andra förutsättningar för sitt arbete, exempelvis ansvarade de för fler medarbetare än manliga chefer. Dock tycks inte resultaten vara relaterade till kön utan till verksamhetens art (a.a.). I en studie av mellancheferns arbetsmiljö i offentligt tjänstearbete beskriver också Harry Petersson (2006) att det finns olika upplevelser av rollbelastningen bland mellanchefer. Vissa

mellanchefer upplever att krav och förväntningar är belastande. Andra anser sig däremot kunna finna en balans i sitt arbete. I studien kan Petersson inte förklara skillnaderna mellan cheferna men han gör ett intressant resonemang om att rollbelastningen kan vara relaterad till genomförda decentraliseringsförändringar. Han menar att mellancheferna kan uppleva överbelastning när de får ägna tid till administrativa ledningsfrågor på bekostnad av samverkan med medarbetarna (a.a.).

Samspelet mellan chefernas agerande och de anställdas arbetsmiljö

Fokus i denna studie är enhetschefers arbetssituation. En i forskningen välkänd tes är att chefernas stöd är betydelsefullt för medarbetares psykosociala arbetsmiljö. Socialt stöd från bland annat chefer kan till exempel underlätta enskildas möjligheter att hantera en arbetssituation som är psykologiskt påfrestande (se exempelvis Karasek & Theorell 1990). I en studie om hur bra och dåliga arbeten skapas visar Kerstin Waldenström och Annika Härenstam (2006) att chefers agerande är relaterad till anställdas psykosociala arbetsmiljö. Arbetsplatser som har en chef som tar del av och försöker lösa problem som deras anställda har i arbetet upplever bättre psykosocial arbetsmiljö än arbetsplatser som saknar en stödjande och intervenerande chef (a.a.). En studie inom den svenska primärvården visar också att chefers stödjande agerande är relaterad till anställdas upplevelser (se Furåker 2003). Arbetsplatser där medarbetare upplever bra socialt stöd och erkännande från överordnade chefer värderas mer positivt än arbetsplatser där anställda saknar detta (a.a.).

Chefers agerande framstår således som en viktig faktor i medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö. För att cheferna ska kunna agera stödjande och lösa problem som medarbetarna står inför måste emellertid vissa förutsättningar vara för handen. Alltför omfattande administrativa ledningsfrågor i kombination med stort ansvarsområde kan inverka hindrande på deras möjligheter att ta del av medarbetares problem. Åtgärder som förbättrar enhetschefers förutsättningar och deras psykosociala arbetsmiljö kan följaktligen även vara av stor betydelse för deras medarbetares arbetsmiljö.

Metod

En kvalitativ ansats med intervjuer har valts för att kunna identifiera viktiga processer i enhetschefernas arbete och kring deras möjligheter att avhjälpa och förebygga arbetsmiljöproblem. Studien har genomförts i två kommuner i Södermanland. Detta för att kunna studera enhetschefers arbetsituation och förutsättningar i olika typer av verksamheter och kommunala organisationer.

Resultaten redovisas i två huvudavsnitt. I det ena beskrivs enhetschefernas förhållanden inom tekniska förvaltningar. Under det andra avsnittet beskrivs förhållandena för enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar. När det finns skillnader inom tekniska förvaltningar respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar påtalas det i texten. Exempelvis kan det finnas skillnader inom grupperna som har med kön, position och/eller organisationsstruktur att göra. I syfte att skydda medverkande enhetschefer anonymitet benämns samtliga intervjupersoner som "han" inom tekniska förvaltningar och "hon" inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar i texten när det inte finns några skillnader mellan könen.

Val av intervjupersoner

Stommen för urvalet har utgjorts av listor på samtliga enhetschefer som är anställda inom de verksamheter som har valts i kommunen.¹ Inom vissa förvaltningar har samtliga enhetschefer tillfrågats. I andra förvaltningar har det funnits många enhetschefer som ansvarar för samma verksamhet. Där har jag gjort ett slumpmässigt urval utifrån urvalsbasen. Totalt har 44 intervjupersoner tillfrågats om att medverka i studien. En har avböjt på grund av privata omständigheter. Sammanlagt har 43 enhetschefer intervjuats. Av dessa arbetar 21 (fem kvinnor och 16 män) enhetschefer inom tekniska förvaltningar. 22 (16 kvinnor och sex män) enhetschefer arbetar inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar.

I den tekniska förvaltningsgruppen ingår miljöenheter, byggenheter, räddningstjänster, stadsbyggnadsenheter/tekniska enheter. Intervjupersonerna inom dessa verksamheter har arbetat som enhetschef inom studerad förvaltning mellan ett och nio år.² Vid intervjutillfället är enhetscheferna mellan 33 och 64 år. Samtliga enhetschefer har personal- och ekonomiansvar. Enhetscheferna har oftast arbetat själva med de uppgifter som deras medarbetare utför. Det är variation bland enhetscheferna gällande egna och medarbetares utbildningsnivå. Vissa har högskoleutbildning medan andra har gymnasiekompetens.

Verksamheterna som enhetscheferna ansvarar för inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar är grundskola, förskola, äldreboende samt hemtjänst. Intervjupersonerna har arbetat som enhetschef inom förvaltningarna mellan ett och tjugo år. Vid intervjutillfället är enhetscheferna mellan 40 och 63 år. Samtliga har personal- och ekonomiansvar. Enhetscheferna har själva arbetserfarenhet av någon av de uppgifter som deras medarbetare utför. Samtliga enhetschefer har högskoleutbildning. Det varierar om medarbetarnas utbildningsnivå är på gymnasienivå eller högskolenivå.

¹ Fokus för studien är första linjens chefer, här kallade enhetschefer. På grund av, vid tiden för intervjun, nyligen införda organisationsförändringar/avsaknad av formellt tillträdde enhetschefer är dock två andra linjens chefer med i studien.

² I fem fall saknas uppgift om hur länge intervjupersonerna har arbetat som enhetschef.

Intervjumetod och genomförande av intervjuerna

Intervjumetoden kan beskrivas som en modifierad version av critical-incident tekniken.³ Enligt denna modifierade version förmedlar intervjupersonen själv vad han/hon anser vara viktigt via berättelser om "kritiska perioder". Med kritiska perioder avses sådana som intervjupersonerna upplevt som viktiga från emotionell synpunkt. Via beskrivningar av perioder som intervjupersonen upplever psykiskt påfrestande respektive arbetstillfredsställande försöker forskaren identifiera omständigheter och förhållanden.⁴ Momenten med critical-incident inleds med att intervjupersonen får en skriftlig instruktion som även uppläses av forskaren.

Försök erinra dig en period som varit viktig - då du varit påtagligt mer nöjd än vanligt ELLER då du mått dåligt - under perioden från mitten av 90-talet fram till idag.

Alla intervjuer karaktäriseras av att intervjupersoner berättar om situationer och att forskaren med flexibla följdfrågor utreder hur intervjupersonerna har upplevt perioden, vad som har varit avgörande för känslan och vilka omständigheter som har funnits med i bilden.⁵ I denna delstudie har tekniken modifierats ytterligare. Eftersom jag här även har haft intresse av att förstå enhetschefernas möjligheter att avhjälpa och förebygga psykiskt påfrestande situationer i arbetet har det ställts fler frågor kring hur perioden har avslutats och/eller löst sig.

Syftet med denna intervjuteknik är att intervjupersonen själv får bestämma vad som är viktigt i arbetet. Fördelen med tekniken är att intervjuaren inte styr frågorna utifrån sin uppfattning om vilka situationer som är viktiga i sammanhanget (jfr Eriksson & Larsson 1986). Vid intervjuer finns det även en risk att forskaren endast får ta del av intervjupersonernas uppfattning om hur arbetet i organisationen bör fungera. Detta kan vara speciellt tydligt när ledningspersonal intervjuas. "Man riskerar få inlärd och väl förberedd föreläsning som präglas av organisations speciella uppfattningar." (Repstad 1993 sid. 70). Då utgångspunkten i intervjutekniken ligger i erfarna kritiska perioder minskas dock denna risk. Genom att forskaren ber om händelse- och situationsbeskrivningar uppmanas intervjupersonen att förmedla hur de uppfattar att arbetet i organisationen har gått till.

Intervjuerna utfördes under första halvåret 2004.⁶ Samtliga intervjuer har bandats. Tidsåtgången har varit mellan en och en halv till tre timmar (genomsnitt två timmar). De bandade intervjuerna har skrivits ut i sin helhet.

³ Metoden användes av Fredrick Herzberg m.fl. med syfte att utforska faktorer som inverkar på arbetstagares arbetstillfredsställelse (se Herzberg m.fl. 1993). Inom RAR-projektet har det använts en modifierad version som från början utvecklades av Bodil Eriksson och Tor Larsson. Eriksson & Larsson (1974) använde den ursprungliga tekniken vid en undersökning av 100 grundskolelärare på 1970-talet. Därefter gjorde författarna en kritisk granskning och föreslog modifieringar i syfte att öka teknikens användbarhet i arbetssociologiska studier (a.a.). Författarna har använt den modifierade tekniken i en senare studie (se Eriksson & Larsson 1986). Tor Larsson har sedan utvecklat tekniken ytterligare i samband med de studier som har genomförts inom RAR-projektet. Detta metodutvecklingsarbete har inriktats på att kunna koppla yrkesgruppers kritiska erfarenheter till en förståelse av arbetsorganisationsförändringar.

⁴ Under intervjun ställer forskaren också frågor om exempelvis intervjupersonens arbete, organisatoriska placering och tidigare erfarenhet av yrket (se intervjuguide Bilaga 1).

⁵ Intervjutekniken syftar till att förstå intervjupersonernas livsvärld utifrån hur de själva identifierar och tolkar sina erfarenheter. Genom att forskaren frågar efter specifika situationer och vilka omständigheter som har funnits med i bilden ringas även villkoren för erfarenheterna in. Dock sker detta utifrån intervjupersonernas perspektiv på situationen.

⁶ Intervjuerna utfördes av två doktorander på Arbetslivsinstitutet. Författaren till denna rapport, Tina Kankkunen, har utfört 34 stycken och John Ylander har utfört nio intervjuer.

Analysmetod

Intervjumaterialet som ligger till grund för analysen består av cirka 2500 sidor.⁷ Det har varit ett medvetet val att intervjua enhetschefer inom mansdominerade tekniska förvaltningar och kvinnodominerade omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Analysen har dock inte utgått från grupperna utan varit öppen inför likheter och skillnader såväl inom som mellan dessa. Relevansen för kategorierna tekniska respektive omsorgs- och utbildning har således utvecklats under analysen.

Då transkriberingen har utförts av annan personal innebär den första fasen avlyssning av band parallellt med läsning av det utskrivna materialet. Detta moment genomfördes i syfte att korrigera utskriftspersonalens transkriberingar samt att få en känsla för intervjupersonernas betoningar, tonfall, pauser etc. för att underlätta tolkningen av materialet. I den andra fasen har de kritiska perioderna fastställts. Under denna fas har jag även skrivit sammanfattningar av varje intervju utifrån emotionellt viktiga perioder. Efter att återigen läst såväl sammanfattningarna som intervjumaterialet i sin helhet vid ett flertal tillfällen har organisering, sortering och kategorisering av intervjumaterialet påbörjats. Läsandet av intervjumaterialet och kodningsarbetet har sedan skett i en parallell process. Materialet är kategoriserat i sin helhet.⁸

Analysarbetet har utgått utifrån intervjupersonernas erfarenheter av kritiska perioder i arbetet. Intervjumaterialet innehåller emellertid även organisatoriska faktorer som exempelvis förvaltningarnas organisationsstruktur, kontakter med överordnade chefer/politiker samt antal medarbetare.⁹ De mönster som har växt fram ur intervjupersonernas berättelser har härigenom kunnat sättas i relation till vissa organisatoriska förutsättningar. Analysen har även tagit fasta på hur intervjupersonerna beskriver ledarskapet och deras möjligheter att förebygga och åtgärda arbetsmiljöproblem. Analysen av de kritiska erfarenheterna, uppgifterna om de organisatoriska villkoren samt intervjupersonernas karakteristik av sitt ledarskap har givit olika ingångar till en förståelse av intervjupersonernas professionella "livsvärld". I syfte att minska risken av att extremfall eller avvikande fall styr analysarbetet har det också utfört kontroll av representativiteten av de mönster som har växt fram i analysen (jfr Kvale 1997).

Det urval av intervjuцитat som presenteras har genomgått en smärre redigering med syfte att öka läsbarheten. Förändringarna innebär att ett skriftspråk presenteras istället för ett talspråk. Exempelvis har ord som *nån* ändrats till *någon* samt ordföljd som *jag också måste* ändrats till *jag måste också*. När resonemang är avlägsnat från citaten markeras det med /.../. I de fall ett ord behöver inlemmas i texten för att öka läsbarheten markeras detta med []. Redigeringarna ändrar inte meningen i det som intervjupersonerna säger.

Etiska övervägande

Projektet som studien är en del av har prövats av Regionala etikprövningsnämnden i Stockholm (dnr: 04-033/5). Intervjupersonerna informerades skriftligen om studien såväl innan intervjutillfället som i samband med intervjun. Där betonades att medverkan är frivillig och att konfidentialitet råder om vilka som deltar i undersökningen. Resultaten ska redovisas på sådant sätt som säkerställer anonymitet. Intervjupersonerna har själva fått välja plats för

⁷ Materialet har analyserats med hjälp av databearbetningsprogram Nvivo.

⁸ Enhetschefernas arbetssituation och deras förutsättningar i arbetet är fokus för studien. Därför har privata berättelser och berättelser från arbeten där intervjupersonen inte varit enhetschef endast medtagits i analysen i syfte att förstå olika sammanhang. Till exempel kan det gälla hur privata problem hanteras av olika omgivande aktörer inom organisationerna.

⁹ Dessutom grundar sig denna analys på interna dokument i kommunerna som beskriver organisationerna och deras struktur.

intervjun för att undanröja eventuell oro för att medarbetare/ledningsföreträdare ska få kännedom om deras medverkan. Samtliga intervjupersoner har valt att intervjuas i ett avskilt rum på sin arbetsplats eller i ett avskilt rum centralt inom kommunen.

Resultat

Intervjuresultaten med enhetscheferna som arbetar inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar visar att enhetscheferna *å ena sidan* ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med strategiska direktiv/krav. Exempelvis ansvarar enhetscheferna för att verksamheten utövas i överensstämmelse med gällande lagar och förordningar från de statliga myndigheterna som bedriver tillsyn av verksamheterna. Dessutom måste enhetscheferna efterträta sig de beslut som återges i kommunens centrala styrdokument och budget. Den konkreta innebörden av kommunledningens beslut tydliggörs via förvaltningsnämndens mer detaljerade verksamhetsplaner, listning av prioriterade arbetsuppgifter, angivande av driftsbudget för förvaltningens olika enheter samt instruktioner för resultat- och kostnadsuppföljning. *Å andra sidan* ska enhetscheferna svara upp mot förväntningar från medborgare, medarbetarna och de själva. Dessa har ofta karaktären av traderade handlägningsrutiner och föreställningar om hur verksamheten ska utföras. Det handlar ofta om delvis informella och många gånger inte nedskrivna värderingar och handlingsnormer.

Samtliga enhetschefer beskriver att de sitter i skärningspunkten mellan dessa strategiskt beslutade villkor och verksamhetens, medarbetarnas, brukarnas samt medborgarnas förväntningar. Inledningsvis presenteras hur detta möte med krav och förväntningar kommer till uttryck inom tekniska förvaltningar. Därefter redogörs för hur enhetscheferna som arbetar inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar försöker balansera strategiska krav och förväntningar med tilldelade resurser. Respektive avdelning avslutas med sammanfattande slutsatser.

Enhetscheferna i tekniska förvaltningar - Krav och förväntningar

Enhetscheferna inom tekniska förvaltningar beskriver att det sätt på vilka de strategiska kraven på verksamheten numera följs upp har lett till en successivt ökande arbetsbörda. De ska idag regelbundet skriva statistikrapporter som används för att analysera hur verksamheten utvecklas i förhållande till olika resultatmål. Därtill ska de ta fram en rad olika dokument och rapporter, till exempel rehabiliteringsplaner och jämställdhetsplaner. Vissa enhetschefer beskriver att driftsbudgeten har skurits ner, vilket inneburit att de inte alltid kan anställa personal i takt med ökade arbetsuppgifter inom enheterna. Samtidigt kan tillsynsmyndigheter, ledning samt politiker sakna kunskap om hur den totala arbetsbördan utvecklats.

”... [tillsynsmyndigheterna, ledningen inom kommunen samt politikerna] sitter och stoppar ner massor av saker i den här stora tratten, och så ramlar det ner på den kommunala tjänstemannens bord”

Samtidigt ska enhetscheferna svara upp mot krav och förväntningar från medborgare, företag, medarbetare och från dem själva. I mötet med de två förstnämnda kraven tar enhetscheferna de strategiska besluten för verksamheten som utgångspunkt. När dessa är tydliga, i sådan mening att det konkretiserar vad som skall göras och vad som är prioriterat, hjälper de enhetscheferna att sätta gränser för vilka förväntningar från allmänheten som ska tillgodoses. De två sistnämnda kraven handlar mer om informella och inte nedskrivna förväntningar. Enhetscheferna beskriver att de dels ska stödja medarbetarna om de har problem och dels stödja och leda medarbetarnas arbete med avseende på hur de bäst ska kunna utföra sysslorna

för att nå de strategiskt uppsatta kraven.¹⁰ Många gånger innebär stödet vägledning i arbetsmetoder. Enhetscheferna berättar att medarbetarna är självständiga och kompetenta men då deras uppgifter innehåller stor komplexitet behöver de stöd i arbetet.

”... i det här jobbet är ju en ganska stor del att se till att [medarbetarna] koordinerar och samordnar rätt.”

Skapa balans mellan krav och förväntningar

Enhetscheferna beskriver även att det är deras uppgift att lösa olika problem som uppkommer i verksamheterna. De upplever sig ha ansvar för att skapa balans mellan uppgifter och förutsättningar även om det innebär att de måste ifrågasätta och förhandla om uppdraget.

”... lojalitet är också att kunna säga ifrån och säga att det här inte fungerar. Jag kan inte göra hur mycket som helst. Det är också lojalitet för mig. Lojalitet är för vissa [personer] att man gör precis vad chefen säger men det är inte lojalitet för mig. /.../ man är lojal mot att det också måste fungera [i verksamheten]”

En enhetschef menar exempelvis att det är hans uppgift att beskriva för politiker vad olika besparingar får för konkreta konsekvenser för verksamheten. Politikerna beslutar om förändringar och dessa måste därför medvetandegöras om hur verksamheten och medarbetarna påverkas av dem.

”Vi beskriver konsekvensen: Vad det innebär att pruta en halv miljon eller en miljon på [verksamheten]. /.../ Sen är det egentligen upp till politikerna att välja. Vi kan ju tala om vad vi tycker är klokast, men ytterst är det ju dom som ska välja. [Men] dom ska ju vara medvetna om [hur]valet dom har gjort [påverkar verksamheten], dom kan ju inte bara sitta och stryka några nollor i /.../ budgeten, utan dom måste ju också veta vad dom gör.”

Sammanfattningsvis beskriver således enhetscheferna att de har tre, för dem, viktiga uppgifter 1) tillmötesgå strategiska krav 2) tillmötesgå förväntningar 3) skapa balans mellan strategiska krav, förväntningar och resurser.

Arbetsstillfredsställande perioder

13 av 21 enhetschefer berättar om perioder som upplevts extra positiva. I detta avsnitt presenteras berättelser från sju enhetschefer. Dessa handlar om att enhetscheferna upplever att de har lyckats tillmötesgå krav och förväntningar samt att detta på något sätt har synliggjorts för enhetscheferna och/eller enhetens omgivning. Berättelser från sex enhetschefer handlar om att enhetscheferna upplever att de har lyckats skapa en balans mellan krav, förväntningar och resurser. De har på olika sätt avgränsat enhetens uppgifter i syfte att förebygga arbetsmiljöproblem. Dessa perioder redovisas under avsnitt *Strategier att hantera psykisk påfrestning*.

Trots att de perioder som redovisas i avsnittet är olika i sitt innehåll är alla berättelser relaterade till någon form av förändring av verksamheten. Perioderna kan delas in i två kategorier. I den första kategorin driver enhetscheferna själva förändringsarbetet. Den andra kategorin innehåller strategiska förändringar som enhetscheferna lyckas möta på ett, för dem, positivt sätt.

¹⁰ I vissa fall innebär enhetschefernas roll även att själva delta i den praktiska verksamheten.

Positiv förändring av verksamheten

I den första kategorin önskar enhetscheferna förbättra enhetens arbete på olika sätt. Exempelvis vill de förbättra uppgifternas kvalitet, effektivitet och/eller inlemma nya uppgifter på enheten. Det kan också handla om att enhetscheferna önskar förbättra arbetsklimatet bland medarbetarna.

Perioderna beskrivs vara spännande och utvecklande. Enhetscheferna beskriver dock att förändringsarbetet tagit lång tid. De har fått ägna mycket tid till förankring och diskussioner med medarbetare och överordnande chefer/politiker. Ibland har enhetscheferna känt frustration över att arbetet inte varit möjliga att genomdriva snabbare. När förändringarna efter en tid uppmärksammas på ett positivt sätt av medarbetarna, chefer/politiker och/eller medborgarna upplever emellertid enhetscheferna arbetstillfredsställelse. De har lyckats genomföra förändringar som de anser vara positiva för verksamheten och medarbetarna. Exempelvis berättar en enhetschef om att han önskade förbättra effektiviteten och kvaliteten på enheten. Han ansåg att orsaken till problemen som fanns inom enheten var otydlig organisationsstruktur. I syfte att skapa en tydlighet inom enheten arbetade han mycket med att förbättra kommunikationen. Under förändringsperioden kände han sig stundtals missnöjd med att det tog lång tid att hitta nya arbetsformer som alla inom enheten accepterade. Men när han började se resultat av förändringsarbetet kände han sig stolt och nöjd med sin arbetsinsats.

”Då var jag nog mer påtagligt nöjd. Jo för då hade jag kommit in i verksamheten och fått satt min prägel på den och jag tyckte [att] jag såg ett resultat”

Positivt möte med strategiska förändringar

I den andra kategorin beskriver enhetscheferna att förändringsarbetet är påkallat av lag och/eller ekonomiska nedskärningar i kommunen. Även dessa perioder beskrivs innehålla mycket arbete. Enhetscheferna har fått ägna mycket tid till att stödja och leda medarbetarna i förändringsarbetet. Exempelvis berättar en enhetschef att förändrade krav innebär att medarbetarna ska arbeta med såväl tillsynsuppgifter som utföraruppgifter. Tidigare har de endast utfört utföraruppgifter på enheten. Enhetschefen kände att förändringsarbetet var oundvikligt. Dessutom ansåg han att enheten skulle kunna möta de nya kraven på ett bra sätt. När han själv hade analyserat situationen började han förankringsarbetet hos medarbetarna och överordnande chefer/politiker. Trots att förändringsarbetet innebar mycket arbete och ibland även kritik från medarbetarna beskriver han perioden som tillfredsställande. Han hade lyckats utveckla enheten i en positiv riktning. Tillsammans med medarbetarna och med stöd från överordnade chefer/politiker hade enheten funnit nya arbetsrutiner.

”Det började med att jag /.../ försökte göra en bild av om media ville granska oss. Om man skulle göra [en] /.../ granskning /.../ på oss och ville vinkla det lite negativt emot oss så skulle dom kunna göra det på det här viset. Jag hade gjort staplar och tårtbitar och [visade] hur mycket tid vi la på olika saker. Och det såg inte så smickrande ut. Det fick till och med dom erkänna. Och sen blev det då lite försvarstal och taggarna utåt. Jag var en stor bandit i stort sett som hade kommit dit och förstört den där trevliga kvällen för dom, för vi hade två personaldagar. Sedan fick det vara. Vi gjorde inget mer under ett par veckors tid. Man hörde liksom hur det där smälte in och ett par utav dom som hade reagerat mest den kvällen hörde jag sedan, jag tror det var veckan därpå så sa de ungefär de där orden som jag hade sagt. Då blir det också en sådan där pirrande känsla, en riktig kick”

Ur de arbetstillfredsställande perioderna framkommer att det är viktigt att enhetscheferna dels själva tror att förändringsarbetet leder till något positivt för verksamheten och medarbetarna. Dels att de inte känner sig påtvingade att genomföra förändringsarbetet snabbt. Enhetscheferna behöver tid till att själva förstå förändringarna och förankra dem hos inblandande aktörer, framförallt hos medarbetarna. Under de positiva perioderna har enhetscheferna upplevt sig ha tid och förutsättningar till kommunikation på såväl formella som informella möten. De har upplevt sig ha möjlighet att se och höra vad som händer i verksamheten.

”Skall man få personalen med sig så måste man också vara ute och tala om vem man är. Jag tror man måste ut och kommunicera, det är min erfarenhet /.../ Om jag sitter här inne och skriver en massa fina dokument om hur det ska fungera och sen inte kommunicerar det så kommer ju inte det att hända.”

Erkännande

I de positiva perioderna berättar även enhetscheferna om att de har fått erkännande för sitt arbete av, för dem, viktiga personer. Exempelvis beskriver enhetscheferna att de har fått erkännande av medarbetare att de är en bra chef, från chefer/politiker att det utförs uppgifter med hög kvalitet och/eller från medborgare/kunder att uppgifterna utförs på ett exemplariskt sätt. Ofta är det vid erkännandet som arbetstillfredsställelse infinner sig hos enhetscheferna.

”... jag fick jättebra respons av min personal och det kändes naturligtvis väldigt bra för det kändes, ja, jag är på rätt spår. Jag går åt rätt håll. Det är klart att det sporrade ju en och då kände man sig ju väldigt nöjd, helt klart.”

”... och jag har ju fått erkännande och hittills ett förtroende från politikerna”

Psykiskt påfrestande perioder

13 av 21 enhetschefer berättar om psykiskt påfrestande perioder. Under dessa perioder har enhetscheferna haft problem med att skapa balans mellan krav, förväntningar och förutsättningar. Enhetscheferna beskriver känslor av otillräcklighet när de försöker möta krav/förändringar och samtidigt leda medarbetarna på ett tillfredsställande sätt.

Svårigheter vid strategiska förändringar

Många av de psykiskt påfrestande perioderna handlar om förändringar i verksamheten. När förändringsperioderna upplevs psykiskt påfrestande är de ofta föranledda av ändrad lagstiftning, nedskärningar samt nya idéer om organisation eller medarbetarnas arbetsinnehåll. Det är inte enhetscheferna själva som är drivkraften till förändringarna. Förändringarna kan exempelvis innebära att enheten får utvidgat ansvarsområde från utförareuppgifter till att även innehålla tillsynsuppgifter. Det finns dock även situationer när enheten inte har gått igenom någon innehållslig förändring men fått ökad mängd med arbetsuppgifter att utföra. En enhetschef berättar exempelvis om att många av medarbetarna har fått utvidgat ansvarsområde i samband med en organisationsförändring. Då han har saknat administrativt stöd och tydligt strukturerade gruppleddare under förändringsperioden har han själv fått utföra många administrativa uppgifter. Under perioden har han haft svårt att stödja medarbetarna i deras nya arbetssituation. Enhetschefen kände att det finns ett behov av honom i verksamheten som han inte hann tillgodose.

”... och det är väl där jag känner att jag är lite stressad över att jag inte hinner med som jag hade önskat när jag tillträdde den här tjänsten. Just att jag skulle först [velat komma] ut i verksamheten och lära känna personal. /.../ Ut och träffa dom mer, vara med dom kanske ett par dagar i verksamheten och höra hur dom ser på det och jag får tala om hur jag ser på den här /.../ avdelningen men det har inte hunnits med.”

Vissa enhetschefer beskriver även att de haft svårigheter att påverka krav och beställningar. För att hantera situationen försöker de producera fler uppgifter själva och samtidigt uppmana medarbetarna att utföra fler. En enhetschef berättar exempelvis att han i samband med förändringar av verksamheten har haft mycket att göra. Samtidigt som förändringarna implementerades i verksamheten ökade enhetens uppgifter. Detta innebar att mer skulle produceras samtidigt som arbetsinnehållet ändrades. Enhetschefen uppmanade i denna situation medarbetarna att utföra fler uppgifter. Samtidigt försökte han själv delta i produktionen i ökad utsträckning. Under perioden kände sig enhetschefen otillräcklig i förhållande till de uppgifter som skulle utföras. Dessutom kände han sig inte som en bra ledare.

” ... [jag] satte ju väldigt höga mål och hade väldigt hög ambitionsnivå, att det här ska vi ju klara av alltså, det bara är så, även om vi skall svettas blod så ska det gå”

Några av enhetscheferna berättar också att det ofta krävs av exempelvis förvaltningsledning att förändringarna genomförs snabbt. Tiden till att själv planera för förändringarna har saknats. Detta innebär att enhetscheferna inte själva behärskar nya arbetskrav när de ska implementeras i verksamheten. Trots det ska enhetscheferna försöka vara en stödjande ledare. Exempelvis beskriver ovanstående enhetschef att han under förändringsperioden skulle stödja och leda medarbetare, som kände sig förvirrade av nya arbetsmetoder samtidigt som han själv var osäker på hur de nya direktiven skulle tolkas.

”... man kände att man inte behärskade det här, det som man tyckte att man kunde så bra, det var ju helt annorlunda. Även om det var mycket som var samma i sig, men du har helt andra paragrafer att stödja dig på.”

Kritik från medarbetarna

I samband med förändringar där enhetscheferna har haft svårigheter att möta medarbetares förväntningar uppstår det också ofta kritik från dessa. I situationerna upplever sig enhetscheferna å ena sidan bundna av kraven på förändring eftersom de känns svåra att ifrågasätta. Å andra sidan upplever enhetscheferna att de sviker sina egna och medarbetarnas förväntningar på ledarskapet. Enhetscheferna upplever att de får kritik från medarbetarna som inte förstår att förändrade direktiv inte är möjliga att påverka.

”[Medarbetarna] tog inte in det. Det var vi som skulle ha gjort mer där. /.../ Man blir lite trött. Man försöker förklara, men vadå, vi har inte dom mandat: Vi kan inte! Vi får inte! Man blir lite trött när dom inte fattar det, eller ville förstå det.”

I vissa fall upplever enhetscheferna även att medarbetarna motarbetar förändringarna.¹¹ Exempelvis berättar en enhetschef att det i samband med en förändringsperiod uppstod en konflikt mellan ledningen och medarbetarna. Enhetschefen beskriver att medarbetarna var rädda för förändringarna samtidigt som han inte riktigt förstod känslorna. Förändringarna upplevdes vara nödvändiga av enhetschefen men han kände att medarbetarna inte delade hans uppfattning.

”... [kritiken] har väl inte varit riktad mot mig personligen, tycker jag, utan det är väl själva förändringen man gör uppror mot, och man kör bara huvudet i väggen. Man vill från arbetstagarhållet inte ha en förändring och facket ställer naturligtvis upp på deras linje, och man sätter sig på tvären hela tiden och jobbar emot det hela, jobbar emot känns det som. Och där, då sjunker man ner i stolen och [känner] ah, vad jobbigt”

Dilemmat: Möta beställningar eller medarbetarnas hälsa och uppgifternas kvalitet?

På grund av fler och ibland nya beställningar eller avsaknad av kompetent och erfaren personal menar vissa enhetschefer att alla uppgifter inte är möjliga att utföra. Exempelvis beskriver några enhetschefer att beställda uppgifter är för många i relation till antal medarbetare och det finns därför inte möjlighet att utföra alla uppgifter om kvaliteten ska kunna behållas. En orsak till avsaknad av medarbetare är svårigheter med att rekrytera personal som innehar rätt kompetens. Vissa enhetschefer menar att de i dessa situationer prioriterar bland strategiska krav för att skapa tid till ledarskapet samt garantera att uppgifterna har hög kvalitet.

”Det är svårt. Att hitta någon liksom, nej, vi behöver [personal] som kan, men då är jag lite så här att det är bättre att ligga lite lågt och kanske inte hinna med.”

”... det går inte att plocka in folk med den kompetensen bara så här. Helst ska man ju ha någon som har rätt utbildning och som har jobbat ett tag.”

I beslutet att prioritera bland enhetens uppgifter finns också ofta enhetschefernas egna krav på sitt ledarskap. Enhetscheferna vill ha tid till att stödja och leda medarbetarna och de kan därför inte utföra allt för många uppgifter själva. Medarbetarna måste också kunna hantera uppgifterna. Det går inte att göra hur mycket som helst utan uppgifterna kräver tid och resurser.

”Jag menar man kan säga så här: Delegera, ja man kan delegera. Men man måste ha personal att delegera till. Man kan inte, jag vill inte delegera så att jag ser att personalen fullständigt går på knäna för då plötsligt är dom borta också. Det hjälper inte situationen. /.../ Vad skulle hända om jag brände ut personalen? Ingen mår bra av det”

¹¹ Ibland finns aktörer som arbetar med fackliga frågor med i missnöjesyttringarna. Det kan handla om att medarbetarna tar hjälp av fackliga representanter i samband med omorganisationer av grupper och deras arbetsinnehåll på arbetsplatsen.

Kritik från beställare

När enhetscheferna saknar formellt stöd av exempelvis förvaltningens ledningsgrupp att prioritera bland uppgifterna kan de känna sig jagade av beställarna som kan vara tillsynsmyndigheter, förvaltningsledning, politiker och/eller medborgare. De kan få kritik av beställarna som är arga för att inte uppgifterna sköts på tillfredsställande sätt. Exempelvis berättar ovanstående enhetschef om att han har haft svårt att rekrytera medarbetare som har erfarenhet av yrket. En stor del av hans arbetstid har han därav fått ägna till att leda medarbetarna i deras arbetsuppgifter. Detta har inneburit att han har varit tvungen att försaka vissa administrativa ledningsfrågor. Dessutom har enheten haft svårt att utföra alla beställda uppgifter. Under perioden fick enhetschefen klagomål från både förvaltningsledning och de enheter inom kommunen som hade beställt uppgifter som inte utfördes. Dessutom fick enhetschefen ta emot upprörda samtal från medborgare.

”Det är totalt nedbrytande att oavbrutet ha [beställare] på sig som säger: ‘Ja men ni skulle göra, ni skulle göra’. Men vi kan inte, vi hinner inte /.../ Det är faktiskt jättejobbigt /.../ det är klart, dom sitter också i en pressad situation men vad dom inte förstår: Det är inte av elakhet, vi inte gör dom [uppgifterna] utan det beror på att jag inte har folk”

Otillräcklighet och stressymtom

I samtliga psykiskt påfrestande situationer som har redovisats under detta avsnitt har enhetscheferna känt sig otillräckliga. Det är emellertid olika hur enhetscheferna beskriver att de psykiskt påfrestade perioderna har påverkat dem. Några av enhetscheferna som har blivit utsatta för påfrestande en längre tid samtidigt som de har saknat professionellt stöd beskriver starka otillräcklighetskänslor. Exempelvis beskriver en enhetschef sömnsvårigheter i samband med en förändringsperiod som innebar nya och fler uppgifter.

” [jag] låg ju vaken hela nätterna. Det blev för mycket på jobbet. Man engagerade och brydde sig för mycket. Det gick inte en natt utan att man låg vaken och tänkte på än det ena än det andra.”

I kommande avsnitt beskrivs hur enhetscheferna hanterat och fått stöd i de psykiskt påfrestande situationerna. Majoriteten av enhetscheferna har vid intervjutillfället löst - eller upplever att de är på väg att avsluta - den psykiskt påfrestande situationen med hjälp av stöd och strategier som beskrivs i följande två avsnitt.

Stöd, kommunikation och interaktion

Enhetscheferna presenterar stödet från överordnade chefer/politiker på två sätt. För det första pratar enhetscheferna om stöd i hur exempelvis privata eller arbetsrelaterade problem med specifika medarbetare ska lösas. För det andra pratar enhetscheferna om professionellt stöd i deras och enhetens arbetsuppgifter. Det finns viss antydning i materialet att det sistnämnda stödet är bättre än det förstnämnda. Exempelvis har vissa enhetschefer bra professionellt stöd av kollegor och överordnande chefer inom förvaltningen men kan ändå sakna stöd i hur personliga problem med medarbetare ska hanteras.

Kommunikation och interaktion med politiker och överordnade chefer

Kommunikation och interaktion med olika ledningsaktörer underlättar enhetschefernas möjlighet att få professionellt stöd och förståelse för problem i arbetet. Ledningsaktörer kan vara förvaltningschef/verksamhetschef, politiker inom förvaltningen och/eller kommunstyrelsen. Speciellt ter sig den formella och informella interaktionen med politiker på olika nivåer inom kommunen vara viktig för enhetschefernas möjlighet att få professionellt stöd i arbetet. Inom de tekniska förvaltningarna träffar de flesta enhetschefer politiker regelbundet.¹² Förutom formella nämndsammanträden har enhetscheferna många gånger även informella kontakter med politiker. Exempelvis besöker nämndens ordförande ofta arbetsplatsen och/eller har regelbunden telefonkontakt med enhetscheferna om arbetet på enheten.

”Men sedan så har vi ju väldigt engagerade politiker. Det är ju jätteroligt att dom slinker in här: Särskilt ordförande går förbi någon gång och bara hör sig för hur det är eller han har fått telefon om någonting och då kommer han in och frågar hur det är. Så att det är väldigt nära kontakt med politikerna.”

Några av enhetscheferna framhäver att deras möjlighet att få professionellt stöd i hur arbetet även påverkas av förvaltningspolitikernas relation till andra instanser inom/utom kommunen. Om de politiker som enhetscheferna samarbetar med inte har en tydlig och formell relation till exempelvis kommunstyrelsen upplevs problemen ibland stanna på förvaltningsnivå. Enhetscheferna får då inte reellt stöd i hur exempelvis en diskrepans mellan krav och förutsättningar ska lösas. Det finns antydningar till att problembeskrivningen inte är adekvata om enhetscheferna personligen saknar möjlighet att föra en dialog med de positioner som har mandat att bestämma om olika beslut.

”... för vi måste ju argumentera och prata för vår sak och kanske övertyga och förklara. Och [när] vi [har] lyckats med det inför våra politiker här nere /.../ ska dom [sedan] föra det här vidare upp till dom som verkligen bestämmer, [till] kommunstyrelsen och kommunalråden. Och dom, [nämndpolitikerna], kanske inte lyckas förklara det här och argumentera lika bra som vi gjorde för dom /.../ Dom är inte sakkunniga, har inte hela bakgrunden så att säga, och kan kanske inte svara på vissa [av] frågorna som kan tänkas komma /.../ Så vi har ju efterlyst, även om vi tycker det är bra, vår ordförande vi har idag, har vi ju efterlyst att vi skulle vilja ha någon eller några politiker med lite mera tyngd i vår nämnd.”

Strategier att hantera psykisk påfrestning

I syfte att avhjälpa psykiskt påfrestande perioder använder sig enhetscheferna av två olika strategier. 1) Enhetscheferna skapar bättre förutsättningar för mötet med medarbetarna. 2) Enhetscheferna skapar formella gränser för arbetet. Fem enhetschefer har dessutom använt sig av den sistnämnda strategin i syfte att skapa balans mellan krav, förväntningar och förutsättningar innan situationen blivit allt för psykiskt påfrestande. De har förebyggt problemet i arbetet genom att omförhandla krav och/eller resurser.

¹² Tre enhetschefer har liten eller ingen kontakt med politiker. Dessa har tät kontakt med en verksamhetschef som in sin tur har regelbunden kontakt med politiker. Övriga enhetschefer har regelbunden kontakt med politiker. Några uppger att kontakten sker vid formella nämndsammanträden. Men de flesta uppger att de har kontakt vid såväl formella som informella tillfällen.

Skapar bättre förutsättningar för att stödja och leda medarbetarna

Som ovanstående har beskrivits uppstår det problem i samband med olika förändringar i verksamheten när enhetscheferna saknar förutsättningar att kommunicera med medarbetarna. I dessa situationer kan det uppkomma kritik från medarbetarna. För att hantera dessa psykiskt påfrestande perioder skapar vissa enhetschefer nya administrativa - eller gruppleddarejänster inom enheten.¹³ Ibland innebär förändringarna även att redan befintliga gruppleddarejänster förtydligas.

”... jag skall få en [person] /.../ som skall jobba med ekonomifrågor /.../ Jag måste få bättre stöd i det här med uppföljning i systemen och så vidare. Jag hinner inte med det själv.”

”... vi har ju försökt strukturera om det så att alla ska ha klart för sig vem som till exempel är ens närmsta chef. /.../ Vi hade flera chefer i varje arbetslag förut och man delade ledarskapet och lite såna där saker. Det var otydligt tyckte vi. /.../ Det var inte utpekade att det var en som hade ansvaret utan man hade ett gemensamt delat ansvar och det blev väl en del otydligheter då i det där ledarskapet”

Enhetscheferna som använt sig av strategin menar att de får mer tid till att stödja och leda medarbetarna genom förändringsarbetet och i deras arbetsuppgifter. De kan vistas mer i verksamheten och därmed få större möjlighet att se och höra vad som äger rum där. Detta ökade utrymme innebär för enhetscheferna att de känner sig bättre utrustade att hantera sina ledaruppgifter.

Skapar formella gränser för enhetens uppgifter

Vissa enhetschefer beskriver att de genom kommunikation och interaktion med speciellt ansvariga politiker skapat formella gränser för enhetens uppgifter som avhjälpt psykiskt påfrestande perioder. Exempelvis berättar en enhetschef att han har känt sig stressade över att enheten inte hinner producera alla beställda uppgifter. Under denna tid hade han kontinuerlig kontakt med politikerna och överordnade chefer om problemen. Av dessa fick han också stöd och förslag på möjliga lösningar. Efter ett tag önskade han emellertid att få ett beslut om vilka specifika uppgifter som skulle prioriteras. Genom att avgränsa uppgifterna utifrån de resurser som fanns inom enheten önskade enhetschefen skapa balans i arbetet för såväl sig själv som sina medarbetare. Dessutom ansåg enhetschefen att formella gränser av uppgifterna hjälpte honom i kontakten med olika beställare. Beslutet om vilka uppgifter som skulle prioriteras var inte länge enbart hans. Stressen och otillräcklighetskänslan som enhetschefen hade känt en period minskade.

”... jag gick till politikerna och sa: ‘Det här håller inte. Ni får tala om för mig vad vi ska göra’. /.../ Men då var det först det här vaga [sättet att stödja]: ‘Ja, prioritera [det området]’. Men jag ville inte bara veta att det är det [området som ska prioriteras]. Jag ville veta exakt vilken [uppgift]”

¹³ I några fall uppstår det problem i dessa situationer på grund att medarbetarna ifrågasätter nyanställning av exempelvis gruppleddare. Hur de nya tjänsterna finansieras i dessa fall framkommer inte. Materialet i sin helhet tyder på att när finansieringen av nya tjänster medför ökade arbetsuppgifter för medarbetarna kan detta leda till fortsatta konflikter. När nyanställning av nya tjänster inte påverkar medarbetarnas arbetsuppgifter uppkommer inte detta problem lika tydligt.

Formella gränser för verksamheten skapas också genom att tjänstemännen med enhetschefen i spetsen upprättar verksamhetsplaner i ett nära samarbete med överordnade chefer och politiker.¹⁴ Vissa av enhetscheferna beskriver att upprättande av verksamhetsplaner tillsammans med politiker har vuxit fram som ett svar på att krav har kommit att bli mer oprecisa. Exempelvis kan det i lagar finnas tolkningsutrymme hur och vilka uppgifter enheten ska producera. Enhetscheferna upplever att det är svårt att leda arbetet när de själva har problem med att sätta gränser för verksamhetens uppgifter. Den gemensamt skapade verksamhetsplanen syftar till att avgränsa enhetens uppgifter. Gränser som tjänstemännen och politikerna också är överens om.

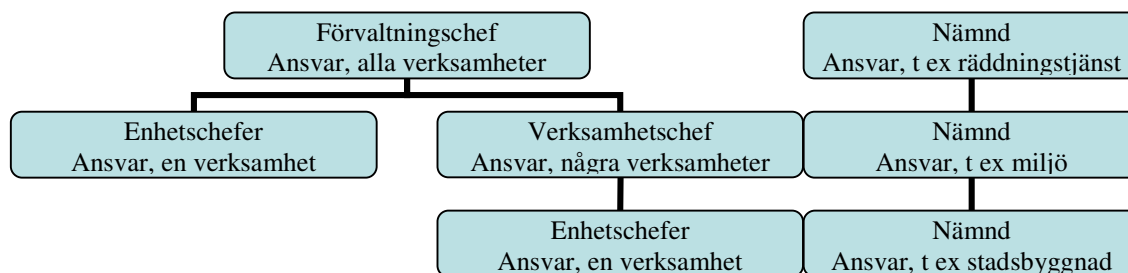
”... jag menar ambitiösa inspektörer kan ju ta lagstiftningen och göra precis allt det som står [där]och driva ärendena så hårt. Men vi kanske har hittat en väg här, där vi ser att vi sällar och når lika bra resultat.”

Den organisatoriska kontexten

Vid intervjutillfället befinner sig enhetscheferna i någon av nedanstående redogörelse av organisationsstrukturer. Eftersom organisationsstrukturen har förändrats inom valda förvaltningar samtidigt som berättelserna är retrospektivt knutna till olika perioder kan en annan organisationsstruktur än den individen för tillfället befinner sig i relateras till den situation som beskrivs av intervjupersonerna. Det går således inte att med säkerhet härleda ur analysresultaten vilken organisationsstruktur intervjupersonerna arbetar i vid intervjutillfället. Betraktat som typexempel - på en större heterogen förvaltning som innehåller många olika verksamheter samt en mindre förvaltning som är homogent avgränsad efter verksamhet - kan emellertid analysresultaten relateras till någon av följande typexempel.

Heterogen förvaltning

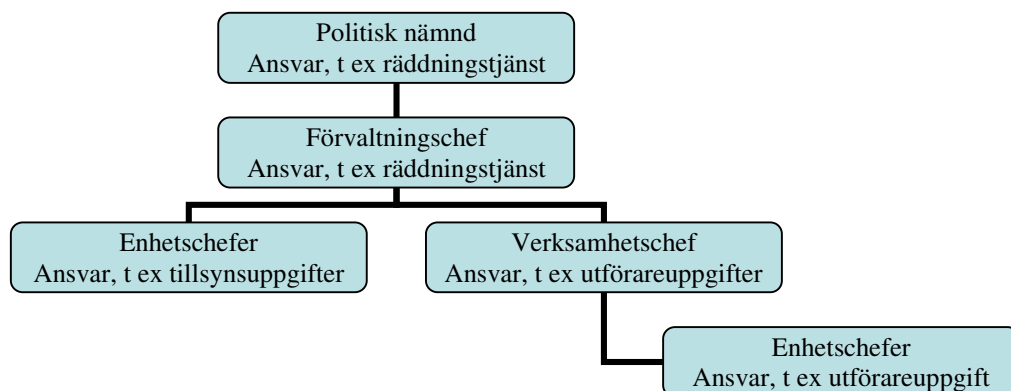
I denna typ av förvaltning ingår samtliga tekniska enheter inom kommunen. Exempelvis kan det ingå verksamheter som räddningstjänst, miljö och stadsbyggnad i förvaltningen. Enheterna inom förvaltningen avgränsas utifrån typ av verksamhet. Enhetscheferna kan därav ha ansvar för någon av verksamheterna såsom räddningstjänst, miljö eller något arbete inom stadsbyggnad. Förvaltningen och de tekniska enheterna arbetar mot tre politiska nämnder. Vilken nämnd som enhetschefen arbetar mot beror på vilken verksamhet han ansvarar för. Vissa enhetschefer rapporterar direkt till förvaltningschef medan andra enhetschefer rapporterar till verksamhetschef. Följande presenteras ett exempel på en heterogen förvaltning.



¹⁴ Det finns uppgifter i materialet som tyder på att hur mycket politiker är involverade i tekniska förvaltningar skiljer sig mellan olika mandatperioder. Under vissa mandatperioder är politikerna mycket involverade medan de under andra exempelvis endast godkänner de endast handlingsplaner som tjänstemännen själva har producerat.

Homogen förvaltning

I denna typ är förvaltningarna inom kommunen homogent avgränsade efter verksamhet. Exempelvis kan det inom kommunen finnas en förvaltning för räddningstjänst, miljö samt stadsbyggnad. Enheterna inom respektive förvaltning avgränsas utifrån uppgifter. Varje förvaltning och enheterna inom denna arbetar mot en gemensam politisk nämnd. Förvaltningarnas struktur kan variera på sådant sätt att det ibland finns en verksamhetschef mellan enhetschefer och förvaltningschef. Ibland rapporterar enhetscheferna direkt till förvaltningschef. Följande presenteras ett exempel på en homogen förvaltning.



Organisationsstrukturens betydelse

Den formella organisationsstrukturen ter sig viktig för enhetschefernas upplevda möjlighet att få professionellt stöd av överordnande chefer och kollegor. De enhetschefer som har ingått i en heterogen förvaltning har svårare att få stöd av ledningspersonal och kollegor med att skapa balans mellan krav och förutsättningar jämfört med de enhetschefer som har ingått i en homogen förvaltning. En orsak som framförs är att heterogena förvaltningar innehåller många olika verksamheter och uppgifter. Överordnade chefer samt kollegor saknar därav erfarenhet/kunskap om alla olika verksamheter, vilket innebär att ledningsgruppsmötena inte alltid tenderar att handla om verksamhetsnära frågor. Enhetscheferna får svårt att diskutera problem med obalans mellan krav och förutsättningar. För dessa enhetschefer uppstår ibland en känsla av att vara ensam med problemet, att ens problem och verksamhet är unikt i förhållande till resterande förvaltningsenheter.

”... vi hade en ledningsgrupp, men den fungerade inte på samma sätt då och det beror ju på den här splittringen [av verksamheter] /.../ Så i den ledningsgruppen var det ibland väldigt svårt att få förståelse för dom ärendena som vi skulle ta upp i vår nämnd. /.../ Vi hade för dålig inblick i varandras verksamhet för att kunna vara det där stödet och rådgivare.”

I heterogena förvaltningar presenteras emellertid en varierad bild av upplevelsen av stöd i professionella frågor. Exempelvis bildas det i heterogena förvaltningar informella grupper bestående av några kollegor och ledningspersonal som kan verka stödjande utanför ledningsgruppsmöten. Vilket reellt stöd som enhetscheferna upplever sig ha i heterogena förvaltningar tycks också till viss del vara avhängigt om enhetscheferna har mycket enskild kontakt med överordnade chefer och politiker. Det finns även en antydning till att kvinnliga enhetschefer påverkas något mer än manliga enhetschefer av att ingå i en heterogen organisation där det inte alltid finns formellt stödjande strukturer. I heterogena organisationer

framför kvinnliga enhetschefer att de har svårt att få gehör och stöd för problem i sina verksamheter. De kan till exempel få stöd av nämndpolitiker men sakna kollegors och överordnades chefers förståelse för problemen.

När enhetscheferna ingår i en homogen förvaltning kan de få ett tydligare stöd i att avgränsa sitt uppdrag.¹⁵ Här kan enhetscheferna förbereda problempresentation tillsammans med kollegor och förvaltningschef innan de exempelvis träffar beställare. I dessa berättelser framkommer en känsla av att förvaltningen agerar kollektivt. De tar fram lösningarna tillsammans och presenterar därefter situationen för beställarna. Då kollegor och chefer innehar kunskap om den verksamhet som finns inom förvaltningen kan enhetscheferna även få stöd av dessa. Exempelvis kan lagstiftningen som formellt avgränsar verksamhetens uppgifter upplevas diffus. Överordnande chefer kan då hjälpa till att avgränsa uppdragen.

”De ärenden som ska gå till nämnden för vår avdelning /.../ och annat som dom, [politikerna], ska besluta om tas upp i ledningsgruppen först.”

Ansvarsområdets betydelse

Intervjuade enhetschefer ansvarar för två till 60 medarbetare. Genomsnittet är 18 medarbetare och medianen är elva medarbetare. Det varierar om enhetscheferna har sin arbetsplats inom samma lokal som alla sina medarbetare. Många av enhetscheferna har formellt utsedda gruppledare som har administrativt- och även visst personalansvar. Detta är alltid fallet när enhetscheferna har fler än 30 medarbetare och oftast när enhetscheferna inte har sin arbetsplats på samma ställe som alla sina medarbetare.

I de beskrivna arbetstillfredsställande perioderna har enhetscheferna ansvarat för 15 till 30 medarbetare. I några fall har medarbetarna överstigit 15 stycken men det har då funnits gruppledare med formellt ansvar, inklusive visst personalansvar. Administrativ personal som frigör tid för enhetschefen i mötet med medarbetarna förekommer också i arbetstillfredsställande perioder. Enhetscheferna har även haft sin arbetsplats på samma ställe som sina medarbetare.

När enhetscheferna har upplevt psyksikt påfrestande perioder har de saknat förutsättning för kommunikation med medarbetarna. Enhetscheferna har upplevt sig haft för mycket att göra för att kunna kommunicera förändringarna på ett, för dem, bra sätt. Exempelvis har de ansvarat för en organisation med många medarbetare, i vissa fall cirka 30 stycken. Och i många fall har det funnits en otydlig organisation inom enheten, exempelvis otydliga gruppledare och/eller avsaknad av administrativ personal.

Sammanfattande slutsatser tekniska förvaltningar

Jag har i detta avsnitt beskrivit att enhetscheferna upplever att de har många krav och förväntningar att tillmötesgå. Enhetscheferna upplever arbetstillfredsställelse när de lyckas hitta en balans mellan krav, förväntningar och förutsättningar. Fokus för tillfredsställelsen är ofta själva skapandet av balansen. Att skapa balans mellan krav, förväntningar och

¹⁵ De enhetscheferna som har förebyggt psykiskt påfrestande situationer genom att skapa formella gränser för arbetet ingår i de flesta fall i en homogen förvaltning. Några enhetschefer ingår i en heterogen förvaltning men dessa har då haft ett bra samarbete med förvaltningschef och ansvariga politiker. De enhetschefer som avhjälper psykiskt påfrestande perioder genom att skapa formella gränser för arbetet befinner sig oftast i en heterogen förvaltning. De enhetschefer som framförallt avhjälper psyksikt påfrestande situationer genom att förbättra förutsättningarna att möta medarbetarnas förväntningar saknar ofta en tydlig och kontinuerlig interaktion med förvaltningschef/politiker. Enhetscheferna kan ingå i en heterogen förvaltning och/eller sakna arenor att föra dialoger kring problem med förvaltningschef/politiker. De kan exempelvis ha en verksamhetschef som för deras talan på ledningsgruppsmöten.

förutsättningar uttrycks också vara en viktig uppgift som enhetschef. För att hantera en obalans mellan krav, förväntningar och förutsättningar omfördelar enhetscheferna givna resurser och/eller skapar nya administrativa tjänster. Syfte med dessa strategier är att skapa utrymme i arbetet till att stödja och leda medarbetarna. För att skapa formella gränser för arbetet förhandlar också vissa enhetschefer med överordnade chefer och politiker om sitt uppdrag.

Arbetsstillfredsställelse uppkommer specifikt vid lyckade organisationsförändringar och/eller vid förhandlingar med överordnade chefer/politiker om krav och förutsättningar för verksamheten. Vid dessa tillfällen har enhetscheferna haft kontinuerlig kontakt med medarbetare och/eller överordnade chefer/politiker. Känslan av arbetsstillfredsställelse uppkommer eller förstärks när enhetschefernas sätt att stödja och leda medarbetarna och deras uppgifter på olika sätt lyfts fram och erkänns som goda exempel. Förutsättningarna för att enhetscheferna ska kunna få erkännande tycks dock vara att framförallt medarbetarna och förvaltningsledning har uppmärksammat enhetschefernas arbetsinsatser. Detta förutsätter i sin tur att inblandade aktörer har möjlighet att se och höra vad som försiggår inom enheterna. Med andra ord måste det finnas en kontinuerlig kontakt och dialog om exempelvis krav och uppgifter mellan aktörerna.

De psykiskt påfrestande perioderna uppkommer när enhetscheferna har svårt att tillmötesgå krav och förväntningar i samband med olika förändringar. Vissa enhetschefer har under psyksikt påfrestande situationer haft svårt att förankra förändringsarbete hos medarbetarna på sina enheter. Dessa beskriver att de har haft mycket att göra på grund av exempelvis ansvar för många medarbetare och administrativa uppgifter. Dessutom framkommer att enhetscheferna saknat tid för implementering av förändringsarbetet.

Vissa enhetschefer menar att de har producerat flera uppgifter själva samtidigt som de har försökt styra verksamheten på sådant sätt att även medarbetarna utfört fler sysslor. I dessa situationer uttrycker enhetscheferna ibland vanmakt. De har saknat möjligheter att påverka besluten samtidigt som de har fått tagit emot kritik från medarbetarna. Andra enhetschefer bestämmer sig för att inte utföra alla uppgifter. Dessa anser att medarbetarna inte kan utföra alla uppgifter med rådande förutsättningar om deras hälsa och/eller uppgifternas kvalitet ska bibehållas. Utan formella beslut som grund känner sig dessa enhetschefer jagade och kritiserade av beställare.

Kontinuerlig kontakt och dialog med inblandande aktörer underlättar enhetschefernas möjlighet att förebygga och avhjälpa problem i arbetet. För det första är det viktigt att enhetscheferna har förutsättningar för kommunikation med sina medarbetare. Avsaknad av tid och/eller för stort och komplext ansvarsområde försvårar enhetschefernas möjligheter att stödja och leda medarbetarna. För det andra är det viktigt att enhetscheferna har möjlighet att kommunicera om krav och förutsättningar i relation till de uppgifter som utförs på enheten med kollegor och överordnade chefer/politiker. När problemen diskuteras med dessa aktörer får enhetscheferna ofta professionellt stöd i hur frågorna ska lösas. Ibland får de även formella beslut som innebär förändringar av uppdraget på ett sådant sätt att enhetscheferna upplever sig ha bättre möjlighet att tillmötesgå krav och förväntningar.

Enhetscheferna i omsorgs- och utbildningsförvaltningar - Krav och förväntningar

Som beskrevs i inledningen till resultatkapitlet beskriver samtliga enhetschefer inom omsorgs- och utbildningsförvaltningarna att de har många krav och förväntningar att tillmötesgå. Å ena sidan ska de tillmötesgå strategiska krav från statlig och kommunal nivå. Enhetscheferna beskriver att strategiska krav har fått ökad betydelse. Framförallt handlar det om att de får ägna mer tid till att rapportera och följa upp resultatmål. Enhetscheferna ska ta fram olika dokument som efterfrågas, exempelvis rehabiliteringsplaner och

verksamhetsplaner. Dessutom ska enhetscheferna skriva, rapportera och följa upp statistik och bedömningar av verksamheten.

”... arbetsuppgifterna har tenderat att bli [en] administratörs till mycket större utsträckning än vad det var [företag] /.../ Om jag ska göra ett bra jobb och fullfölja dom uppdrag jag får skulle jag egentligen kunna sitta på kontoret hela dagen och göra arbetsmiljöuppföljningar skriftligt, skriva folkhälsomålen och [göra] uppföljningar, göra budgetuppföljningar, titta på sjukfrånvaron och göra uppföljningar, skriva arbetsplaner och verksamhetsplaner”

”Rollen som enhetschef har ju under de här åren ändrats till att bli ännu mera styrd uppifrån. Mera krav från /.../ [tillsynsmyndigheter], chef, ekonomer, politiker. Mycket resultat [och] konsekvensbeskrivningar sådant som ska lämnas in och skrivas och skickas. Det går mycket tid till att analysera varför resultatet blev så här. Vad blir det för konsekvenser om vi gör så? [Det är] mycket skrifter som ska lämnas in”

Å *andra sidan* ska enhetscheferna tillmötesgå krav och förväntningar från medborgare, medarbetare och från sig själva. Som inledningsvis beskrevs har dessa förväntningar ofta karaktären av informella och inte nedskrivna värderingar. Exempelvis kan enhetscheferna få krav från föräldrar eller anhöriga till brukare. Inom utbildningsverksamheter kan föräldrar uttrycka att deras barn inte får tillräckligt stöd av lärarna i skolan. De önskar mer individuellt stöd till sitt barn. Inom omsorgsverksamheter kan anhöriga till brukare framföra krav om mer individuell tillsyn och omvårdnad. Enhetscheferna menar att den främsta uppgiften som ledare är att skapa en verksamhet där medarbetarna på ett bra sätt kan möta elevernas/brukarnas behov.

”Alltså min uppgift tycker jag är att skapa en situation så att dom anställda kan göra ett bra jobb så att det blir bra /.../. Det är liksom min viktigaste uppgift.”

Eftersom enhetscheferna ansvarar för många medarbetare tar det mycket tid att vara närvarande och stödjande i den utsträckning de önskar.¹⁶ Dessutom genererar enhetschefernas stora ansvarsområden många administrativa uppgifter, exempelvis växer elevvårdskonferenser, lönehantering och/eller dokumentering kring medarbetarsamtal i takt med ansvarsområdet. Samtidigt upplevs administrativt stöd och andra kringresurser som exempelvis vaktmästare minskat. Sammantaget menar samtliga enhetschefer att de idag har många krav och förväntningar att tillmötesgå. Om något oplanerat händer i verksamheten är det svårt att finna utrymme till att lösa sådana situationer på ett bra sätt.

”... förr hade man buffert, det fanns lite luft. Det finns inte så mycket luft just nu, tyvärr känner jag. Och då får det inte hända så mycket strul runt om. Då blir det problem direkt.”

Samtliga enhetschefer beskriver att de vid vissa tillfällen känner sig otillräckliga i sitt arbete. De känner sig ibland sliten mellan olika uppgifter och får ofta prioritera bland dessa. Många gånger känner enhetscheferna att de inte har möjlighet att vara den närvarande och stödjande ledare de önskar.

¹⁶ Se avsnitt *Organisatoriska förutsättningar* för beskrivning av antal medarbetare och ansvarsområden.

”... jag gör saker men det ska också produceras en dokumentation om vad jag gör och det arbetet tycker jag tar för stor del. Jag vill vara i verksamheten. Eller jag vill leda min personal. Jag vill finnas till för dom”

”Men man känner sig otillräcklig hela tiden. Det känner jag. Och det beror på att det är för mycket arbetsuppgifter som ligger på mig.”

Skapa bra situation med givna medel

Samtidigt som enhetscheferna upplever sig ha många uppgifter att utföra beskrivs svårigheter att ifrågasätta och förhandla om strategiska krav och förväntningar vid problem att tillmötesgå dem. Detta är speciellt tydligt med budgetutrymmet och de uppgifter som ska utföras inom enheterna för att möta brukares/elevs behov.

”... det är ju politikerna som beslutar och bestämmer det finns alltså inga pengar, det finns inga pengar det är bara så.”

”... när det är nerdragningar och så vidare, det faller inom ramen: Gilla läget! Ungefär. Jag menar, hurdant man än upplever det så måste man ju naturligtvis göra konsekvensbeskrivningar och så vidare [om] vad man tror ska inträffa och sen så får man väl se verkligheten i efterhand. Men, nej det är i stort sett: Gilla läget! Plockar man bort så att säga en miljon, ja då försvinner en miljon och då ska man försöka få det att gå ihop sig därefter och det är ingen lugn situation. Dom som bor här har ju samma behov som dagen innan.”

Detta innebär att enhetscheferna försöker forma en utifrån deras perspektiv bra verksamhet under de givna ramar som inte upplevs vara förhandlingsbara.

”... mitt utgångsresonemang - [och] det förväntar jag mig utav personalen också - det är att du har ett ansvar här som du har fått och då förväntar jag mig, precis som jag förväntar mig av mig själv, att jag fullgör det ansvaret. Jag gör mitt bästa utifrån de styrdokument som finns”

Sammanfattningsvis beskriver således enhetscheferna att de har tre, för dem, viktiga uppgifter 1) tillmötesgå strategiska krav 2) tillmötesgå förväntningar 3) skapa bra verksamhet med givna medel.

Samtliga enhetschefer beskriver ett ständigt dilemma att tillmötesgå såväl krav som förväntningar innanför de icke förhandlingsbara ramarna. Beroende av exempelvis situation påverkas emellertid de individer som har intervjuats olika. Som beskrivs under avsnittet *Psykiskt påfrestande perioder* uppger dock majoriteten av enhetscheferna att de har upplevt/vid intervju tillfället upplever stark stress i sitt arbete.

Arbetstillfredsställande perioder

13 av 22 enhetschefer berättar om arbetstillfredsställande perioder. Dessa kan delas in i två kategorier. I den första kategorin har enhetscheferna upplevt sig ha förutsättningar att möta medarbetarnas förväntningar. Den andra kategorin handlar om tillfredsställelse i samband med förändringar.

Positivt möte med förväntningarna

Enhetscheferna känner arbetstillfredsställelse när de upplever sig ha lyckats förena krav och förväntningar med givna medel. Den positiva känslan grundar sig framförallt i att enhetscheferna har lyckats stödja och leda medarbetarna i deras arbete. De känner även att de har haft tid att vistas och vara en del i den verksamhet som de ansvarar för.

”... jag trivdes där. Jag trivdes med personalen, jag trivdes med dom boende [och] jag tyckte det var roligt. Jag tyckte det var roligt! Det var inga problem med budgeten /.../ Jag tyckte att det att det var ett sådant perfekt litet hus. [Det var] en liten [arbetsplats] [och jag] trivdes väldigt bra med det mesta där. Vi hade faktiskt väldigt trevligt där. Och det ska man väl ha på ett jobb va? Det ska vara trevligt. Jag tycker det är jätteviktigt. /.../ Sen gjorde vi mycket saker, vi hade [exempelvis] gårdsråd /.../ Det var massor med sådana saker, små saker som förgyllde dagarna på något sätt. Sen finns det ju alltid problem och det händer saker och ting. Det råkade jag ut för där också men det var sådana där saker som man löste efterhand. Det var en väldigt bra tid när jag jobbade [där]. /.../ Där kunde man gå ut och prata med dom på hemmet. Och det var väldigt trevligt att göra det. /.../ Ja att man fanns med på något sätt. Jag vet [till exempel] en gång när vi hade en fest och en utav dom här riktigt gamla männen kom fram och bjöd upp. Han kunde knappt gå, han hade rollator, [men han] kom och bjöd upp ändå. Men alltså du förstår det ger en någonting, det kändes härligt att vara där”

Positiv förändring av verksamheten

Arbetstillfredsställande perioder uppkommer även i samband med olika förändringar av verksamheten. Dessa förändringar syftar till att förbättra arbetssituationen för medarbetarna, exempelvis förändras arbetssätt, införs omorganisering av arbetsgrupper/verksamhet och/eller nya arbetstider. I flera berättelser har enhetscheferna infört förändringarna för att hantera problem och konflikter som finns inom enheten. I dessa situationer har enhetscheferna ägnat mycket tid i verksamheten och medvetet försökt förbättra dialogen med och mellan medarbetarna. När problemen försvinner och verksamheten fungerar bättre känner enhetscheferna arbetstillfredsställelse. Exempelvis berättar en enhetschef om en positiv förändringsperiod. Hon hade en tid upplevt problem på enheten på grund av att medarbetarna kände sig stressade. I syfte omfördela resurserna på sådant sätt att de bättre kunde utnyttjas i verksamheten tillsatte enhetschefen olika arbetsgrupper som fick utforma ett nytt schemaförslag. Enhetschefen kände att hon hade lyckats forma en bättre verksamhet samtidigt som hennes medarbetare visade tillfredsställelse och eget ansvarstagande.

”Då känner jag, jag mår bra när jag känner personalen som är under mig växer. Då känner jag mig lyckad som chef.”

Positivt möte med strategiska förändringar

Det finns även några berättelser som handlar om arbetstillfredsställelse i samband med förändringsarbete som föranletts av strategiska förändringar, exempelvis nya pedagogiska rön. Ibland uttrycker medarbetarna kritik och ovilja mot förändringarna. När den första tidens turbulens har lagt sig och förändringarna istället uppfattas positivt av medarbetarna känner enhetscheferna arbetstillfredsställelse. Flera enhetschefer beskriver att de har arbetat mycket under perioden men den har varit spännande och utvecklande. Dessa perioder är ofta avgränsade. Det är skapandet av en ny organisation eller verksamhet som är det roliga.

”... det var roligt att vara med om [förändringsarbetet]. Jag kan inte säga mer än att det var jättespännande och roliga arbetsperioder. Man fick vara med från början och det var anställning av folk och personligen tycker jag att jag klarade av det”

I ovanstående beskrivna arbetstillfredsställande perioder har enhetscheferna haft stöd ifrån biträdande enhetschef/gruppledare, kollegor utanför enheten och/eller förvaltningschef. De har också haft tid att implementera förändringarna och kommunicera med medarbetarna. Enhetscheferna har även trott på att förändringsarbetet leder till en förbättrad situation för såväl brukare/elever som medarbetarna.

Erkännande

Känslan av att utföra ett bra arbete förstärks ibland genom att enhetschefen får yttre erkännande för sina arbetsinsatser. Exempelvis kan de få erkännande genom att föräldrar/anhöriga uttrycker sin uppskattning för verksamheten eller att medarbetarna på olika sätt uttrycker sin uppskattning/förståelse för enhetschefernas arbete.

Psykiskt påfrestande perioder

I perioder som beskrivs i detta avsnitt har 21 av 22 intervjupersoner känt psykisk påfrestande. Bakgrunden är svårighet att tillmötesgå krav och förväntningar i kombination med att många uppgifter och budget inte upplevs vara förhandlingsbara.

Dilemmat: Personaltäthet eller tid till ledarskapet?

Enhetscheferna upplever psykisk påfrestande när de har problem med att forma en bra verksamhet för såväl brukare/elever som medarbetare med givna medel. I de här situationerna känner enhetscheferna sig slitna mellan kraven, exempelvis mellan att utföra administrativa ledningsuppgifter, vara stödjande ledare samt organisera verksamheten med lämplig personaltäthet. Vissa enhetschefer minskar i dessa situationer kringresurser som administrativt stöd för att kunna öka/behålla personaltätheten på enheten. Detta innebär dock att enhetscheferna får minskat utrymme till att stödja och leda medarbetarna. Exempelvis berättar en enhetschef att hon har minskat administrativt stöd för att kunna behålla personaltätheten på enheten. Hon valde att belasta sin egen arbetssituation för att skydda medarbetarnas arbetsmiljö och ge de möjligheter att utföra bra uppgifter. Samtidigt är hon inte nöjd med sina ledarinsatser.

”... jag inte är nöjd med mig själv för jag tycker inte att jag hinner jobba, vara pedagogisk ledare i den utsträckning jag skulle vilja vara. Tiden räcker inte till.”

När verksamheten fungerar som den ska beskriver enhetscheferna att avsaknad av administrativa stödfunktioner medför ökad belastning och ibland stressig arbetssituation. Men när det uppstår oplanerade händelser i verksamheten eller vid förändringsperioder blir avsaknad av utrymme till ledarrollen påtagligt påfrestande. Exempelvis berättar en enhetschef att hon har minskat administrativt stöd för att kunna behålla personaltätheten. När verksamheten har fungerat på ett bra sätt har detta också upplevts positivt. Efter en tid fick emellertid vissa medarbetare problem som de behövde ha stöd i. Då hon var tvungen att hantera många administrativa ledningsfrågor blev sysslorna omöjliga att hantera. Hon hade svårt att tillgodose medarbetarnas behov av stöd och ledning.

”... det har varit ett bökigare år, det här året helt klart. Några knepiga personalärenden /.../ det har varit tufft alltså.”

Svårigheter vid strategiska förändringar

Psykiskt påfrestande perioder uppkommer ofta i samband med att verksamheten och dess organisation genomgår olika förändringar. Exempel på förändringar är förändrad lagstiftning för verksamheten som innebär nya direktiv och förutsättningar, ekonomiska nedskärningar på förvaltnings- eller kommunal nivå och förändrade demografiska förutsättningar som innebär minskat barnunderlag eller ökat/minskat vårdbehov. I många situationer uppkommer nämnda förändrade förutsättningar parallellt.

Utifrån enhetschefernas perspektiv införs krav på förändring snabbt. De saknar ofta tid för att själva förstå förändringarna och för att planera verksamheten på ett bra sätt utifrån dem. Dessutom saknar de ofta tid till att kommunicera förändringarna med medarbetarna. Exempelvis berättar en enhetschef att hon skulle implementera förändringar i verksamheten samtidigt som hon själv inte förstod hur verksamheten skulle kunna utföras på ett bra sätt med de nya förutsättningarna.

”... jag var ju tvungen att säga upp mycket tidigare. Och det var tufft. För att då hann jag aldrig prata med personalen och förbereda dom så att dom var med [och förstod] förändringarna. /.../ Då blir det tungt. Och själv mådde jag väldigt [dåligt]. Då blir det ännu svårare att vara ledare när man mår dåligt. /.../ Total kontroll förlorade jag och då kände jag mig helt värdelös /.../ Jag kunde inte förbereda personalen på förändringarna, dom negativa förändringarna.”

Samtidigt framkommer det att förändringarna även kan upplevas som att förvaltningsledningen bryter tidigare givna löften. Löften om att vissa förutsättningar ska gälla för verksamheten kan ändras snabbt. Enhetscheferna känner sig i dessa situationer svikna av ledningen. De kan vara frågande till hur de ska kunna ansvara för att verksamheten fungerar bra när de inte vet vilka förutsättningar de ska arbeta med.

”... vi skulle få mer personal, det lovade dom, [förvaltningsledningen], oss. Men det fick vi inte. Vi fick hålla nere på en väldigt låg personalnivå och vi klarade inte det”

”... och så kommer dom, [förvaltningsledningen], och säger att nej det gäller inte. Och då kände jag liksom: Ja vad gör man? Vad gör man egentligen? Alltså jag tappade balansen helt.”

Trots att enhetscheferna inte upplever att det finns möjligheter att påverka förändrade förutsättningar känner de sig ansvariga för hur verksamheten och medarbetarna påverkas av dem. Enhetscheferna kan uppleva att de sviker såväl medarbetarnas förväntningar som verksamhetens uppgifter när de implementerar förändringarna. Dessutom tror inte alltid enhetscheferna på att förändringarna leder till något bra för verksamheten. Exempelvis beskriver en enhetschef att hon efter beslut om nedskärningar inom förvaltningen var tvungen att minska antal personer i personalgruppen. Hon var tvungen att säga upp medarbetare trots att uppgifterna inte hade minskat och i denna situation förstod hon inte själv hur verksamheten skulle kunna bedrivas på ett bra sätt. Trots det skulle hon stödja och leda medarbetarna, såväl de som blev uppsagda som de som i fortsättningen skulle bedriva verksamheten.

”Jag [har] suttit [och haft uppsägningssamtal] med duktiga yrkesmänniskor, den ena efter den andra nu. /.../ [Och] dom ser ju själva att det finns arbetsuppgifter. Det tycker jag har varit tufft och tungt. Det har varit några sådana här omgångar [tidigare] men nu är vi ju nere på en nivå så jag känner att det är svårt. Och jag kan bara förklara: Jag tycker också att det finns arbetsuppgifter och du är jätteduktig och vi behöver dig egentligen men det är pengarna som styr. /.../ Jag förstår dom här personerna när dom blir ledsna och dom blir förbannande och alltihopa. [Men] egentligen [riktar sig inte kritiken] mot mig. Men jag får ju ta det just då. Jag mår just då väldigt dåligt. Och jag ligger och funderar [på natten]: Vilken dag jag ska ha det [samtalet]?. När är det bäst? När har jag tid att träffa [personen] igen? Dagen därpå? [Det är viktigt att] jag inte är borta när dom har haft en sömnlös natt /.../ Det är en tung bit”

Ett annat exempel är en intervjuperson som beskriver att givna löften om vissa resurser ändrats. Med förändringarna var hon tvungen att minska personaltätheten inom enheten. Situationen blev med det ohållbar. Hon fick ansvara för förändringar som innebar att medarbetarna inte längre kunde utföra bra verksamhet med den kvalitet och säkerhet hon ansåg skulle finnas.

”Till slut orkar man inte se det. Varje kväll så tänkte jag herregud hur ska den här ena personen [som arbetar ensam] klara sig ikväll. /.../ Jag kände mig uslig. Jag var rädd för att gå dit på morgonen och kände mig som en bov när jag gick därifrån /.../ Ja, jag visste inte hur det skulle gå för de stackars människorna /.../ Det var jättejobbigt att ha ansvaret.”

Kritik från medarbetarna

En svår situation i arbetet är när enhetscheferna får kritik från sina medarbetare. Enhetscheferna kan få kritik för att de inte prioriterar att stödja och leda medarbetarna i arbetet. Exempelvis kan medarbetarna direkt eller indirekt via fackliga ombud eller överordnade chefer framföra att enhetscheferna enbart är på möten, sitter på sitt kontor och håller på med papper eller att tar ut för mycket semester. Enhetscheferna som upplever att de har många administrativa ledningsfrågor att hantera känner sig oskyldigt anklagade.

”... när det bränner till och det uppkommer saker som inte fungerar [i verksamheten kan medarbetarna säga]: ‘Du var inte här’. [Och] eftersom jag själv tycker att jag inte varit där [i verksamheten tillräckligt] har jag lite dåligt samvete”

”Om dom, [medarbetarna] hade kommit in till mig och pratat med mig: ‘Du, jag funderar vad du gör på dom där mötena’. Det hade varit mycket bättre. Nu förstår jag att man, [medarbetarna], gaddade ihop sig ordentligt och det pratas bakom ryggen på mig. Det är självklart mycket svårare.”

Enhetscheferna känner många gånger att medarbetarna saknar insikt i vilka andra uppgifter de måste utföra, exempelvis administrativa ledningsfrågor. De kan bli arga och ledsna över att medarbetarna tror att de väljer att inte vistas i verksamheten i önskad utsträckning. Utifrån deras perspektiv saknar de möjlighet att prioritera på annat sätt.

”För det verkar som att en del, [medarbetarna], inte begriper vad jag gör. Dom, tror att jag lever något lyxliv.”

I många fall får enhetscheferna kritik från medarbetarna i samband med de former av förändringar som ovanstående har beskrivits. Medarbetarna menar att enhetscheferna inte förmedlar till överordnade chefer/politiker hur deras arbetssituation påverkas av förändringarna. Kritiken kan komma direkt från medarbetarna till enhetscheferna. Vid vissa tillfällen har medarbetarna dock kritiserat enhetschefernas agerande genom att kontakta andra aktörer i kommunen, exempelvis har de skrivit brev till överordnade chefer.¹⁷ Eftersom enhetscheferna upplever det vara svårt att påverka förändrade förutsättningar känner de att medarbetarna begär omöjligheter.¹⁸ Om enhetschefen saknar en ledningsgrupp på enheten, exempelvis bestående av biträdande och/eller gruppleddare, blir denna mycket ensam vid dessa tillfällen.

”... dom, [medarbetarna], tror nog många gånger att dom, [förvaltningsledningen] måste förstå [hur förändringarna påverkar verksamheten]. ‘Vi måste få mer pengar’ [säger medarbetarna].”

Många enhetschefer framför motstridiga känslor kring medarbetarnas kritik. Å ena sidan menar enhetscheferna att de är missnöjda med sina arbetsinsatser när de inte hinner stödja och leda medarbetarna på det sätt de önskar. Det är denna del i sitt arbete som upplevs roligt och stimulerande. Å andra sidan kan enhetscheferna bli besvikna när medarbetarna kritiserar ledarskapet. De kan känna att medarbetarna är okunniga i hur många uppgifter enhetscheferna ska utföra samt att det inte är möjligt att påverka nedskärningarna. Exempelvis berättar en enhetschef om att hon sedan ett halvår arbetat under sparbetingelser. Detta har bland annat inneburit inköpsstop och mindre utrymme till att använda vikarier i arbetet. Under perioden har enhetschefen haft många administrativa ledningsfrågor att hantera och hon har därför haft svårt att kommunicera förändringarna till medarbetarna. Efter ett tag uppstod en konflikt mellan enhetschefen och medarbetarna. Medarbetarna hade framfört synpunkter kring enhetschefens ledarskap till överordnade chefer. Enhetschefen kände sig mycket besviken på medarbetarna som inte förstod hennes begränsade handlingsalternativ.

”[Nedskärningarna är] svåra att förstå för personalen. [Jag försökte] förklara och det enda dom svarade: ‘Politikerna kunde gott komma hit och jobba.’/.../ [Jag fick] förklara igen att det är politiska beslut som ligger till grund för vårt arbete. Om inte jag kan acceptera det då måste jag sluta på det här arbetet. Antingen accepterar jag dom besluten som finns och jobbar efter det annars måste vi gå härifrån. Alltså så fick jag sitta och säga. Och det kändes, jag tycker fortfarande att det här borde alla begripa som är anställda i kommunen. /.../ Att det inte är jag som har hittat på det här. Med neddragningar och besparingar. /.../ Man, [medarbetarna], måste ha någon syndabock. Och politikerna finns ju inte. Dom är ju långt borta. Så då blir det ju jag som får skulden. /.../ Men då var det ju gnäll [från medarbetarna] om att: ‘Jaha, vi får inte ens köpa lite blommor och vi får inte ens köpa det och det. Dom skulle minsann komma ut och titta hur vi har det’. Vilka dom fick jag återigen fråga förtydligande. Det blir

¹⁷ När enhetscheferna får kritik av medarbetarna menar vissa enhetschefer att de får stöd av överordnande chefer. Några enhetschefer framför emellertid att de även har fått kritik av överordnande chefer.

¹⁸ Några få enhetschefer som har överskridit budgeten för att kunna upprätthålla personaltätheten beskriver att de istället får kritik från kollegor och överordnade chefer inom förvaltningen. Istället för att känna sig ifrågasatta av medarbetarna blir dessa ifrågasatta av kollegor och förvaltningsledning.

inte bättre för att politikerna kommer ut och jobbar eller springer här och byter blöjor eller städar det är inte det. Det är inte det, det handlar om. Dom har inte mer pengar ändå att ge oss”

Kritik från beställare

Enhetscheferna kan även få kritik från beställare som anhöriga, överordnade/politiker chefer och granskande myndigheter att inte brukare/elever har fått bra omvårdnad. Vid sådan kritik kan enhetscheferna ofta känna att innehållet av den är berättigad. Enhetscheferna anser också att omvårdnaden kunde ha varit bättre. Dock känner de sig orättvist utpekade. De anser att de har gjort det bästa möjliga med givna medel. Exempelvis berättar några enhetschefer om att det har uppstått problem bland medarbetarna/brukare/elever som har resulterat i utredningar. Enhetscheferna har haft ansvar för många medarbetare och administrativa uppgifter. De har därav haft svårt att stödja och leda medarbetarna i sina arbetsuppgifter. När kritik på hur ledarskapet eller verksamheten fungerar uppkommer är det enhetscheferna som ställs som ansvariga av beställarna.

”... jag vet att kommunjuristen sa till mig, visste du ingenting om det här. Jag tänkte herregud hur kan han tro att jag ska veta någonting när det är så mycket folk och personal”

”Och dom, [tillsynsmyndigheten], skrev då ett granskningsprotokoll. Då funderade jag på om skulle fortsätta med det här jobbet överhuvudtaget. /.../ [För] det är inte så himla kul att få klä skott för sånt att man inte har skött sig. /.../ Det är lättare att ha ett tillkortakommande när ingen påpekar det. När man dessutom får ett påpekande då blir det dubbelt på något vis. Den krassa dubbla kränkningen. Det blir dubbel effekt alltså. Det känns dubbelt jäkligt på något vis.”

Otillräcklighet och stressymtom

I ovanstående beskrivna berättelser har enhetscheferna känt sig otillräckliga. Samtidigt som de har känt sig ansvariga för verksamhetens utformning har de inte upplevt sig kunna påverka krav och beställningar. Det roliga med att vara ledare har försvunnit under perioderna. Vissa av enhetscheferna beskriver även stressymtom som sömnsvårigheter. En enhetschef som blev sjukskriven i samband med en psykisk påfrestande period berättar:

”... mot slutet kunde jag få panikångest på jobbet. Jag var tvungen att åka hem och då bara grät jag i bilen. Då förstod jag att jag inte var frisk.”

Stöd, kommunikation och interaktion

Som har beskrivits upplever inte enhetscheferna att de har möjlighet att påverka budgeten eller vilka uppgifter som ska utföras inom enheten. Känslan av att sakna möjlighet att påverka arbetssituationen förstärks av att samtliga enhetschefer uppger att de saknar dialog med överordnade chefer och politiker om krav i relation till förutsättningar.

Det finns i materialet variation hur enhetscheferna upplever stöd från överordnade chefer. Vissa enhetschefer påtalar att de har fått bra stöd med problem som inte har med resurser att göra. Exempelvis beskriver de hur då har fått bra stöd att hantera privat problem eller problem med hur vissa medarbetare ska skötas. Andra enhetschefer menar att de saknar denna form av stöd. Samtliga enhetschefer menar att professionellt stöd i hur en obalans mellan krav och förutsättningar ska hanteras inte existerar.

Kommunikation och interaktion med politiker och överordnade chefer

Kommunikationen och interaktionen med politiker beskrivs av enhetscheferna som nästan obefintlig. Enhetscheferna beskriver att politikerna är beslutsfattare för verksamhetens innehåll och mål men att de är osynliga i verksamheten. Kommunikationen till politiker är utifrån enhetschefernas perspektiv idag envägs. Den går från politiker med direktiv och krav men enhetscheferna har ingen naturlig arena att påverka dem.

”Politikerna träffar jag väl aldrig kan jag väl säga. Vi bjöd in dom förra våren för att visa vår verksamhet. Och i en nämnd så är det ganska många deltagare och jag tror att vi hade tre personer här. Dom var här väldigt snabbt och så gick dom igen. Så ser det ut.”

Någon enhetschef berättar att hon träffar politiker ibland för att rapportera uppgifter om verksamheten. Dock innehåller dessa möten inte diskussioner om krav i relation till förutsättningar. Nästan alla enhetschefer redogör för en total avsaknad av kontakt med politiker.

”... vi har en klar och tydlig uppdelning, det är våra chefer som träffar politikerna.”

Även kommunikationen med överordnade chefer är idag envägs utifrån enhetschefernas perspektiv. Till skillnad från mötet med politikerna finns det arenor där enhetschefer och överordnade chefer möts. Dock upplevs diskussionerna på dessa möten handla om de strategiska kraven, speciellt budgeten. De verksamhetsnära frågorna diskuteras inte i relation till de tilldelade medlen.

Enhetscheferna saknar med denna form av kommunikation förutsättningar att ifrågasätta en eventuell obalans mellan krav och förutsättningar och få stöd i hur olika problem med den ska lösas. Vid behov av hjälp med obalansen får enhetscheferna stöd från överordnade chefer eller ekonomer men förslagen som ges håller sig innanför de ekonomiska ramarna. De ekonomiska ramarna sammanförs inte med de uppgifter som verksamheten ska utföra.

”Det jag saknar mest är den nära dialogen med en chef och då man känner att man kan påverka. Annars spelar det ingen roll. Annars blir det bara en nära dialog och försöka prata av mig. Det kan jag skita i. Det har ingen betydelse.”

Avsaknad av erkännande för ett bra arbete

Då envägskommunikationen innebär att verksamhetsnära frågor inte diskuteras får enhetscheferna hantera dessa frågor tillsammans med sina medarbetare. Avsaknad av diskussion om verksamheten och ledarskapet innebär också att en del av enhetscheferna inte känner att dessa uppgifter värderas. Enhetscheferna får organisera verksamheten utifrån eget tycke och får därmed ingen kritik om de håller sig innanför ekonomiska ramar. Men de får heller inget beröm. Många enhetschefer menar att det inte framkommer att de har lyckats organisera en bra verksamhet med nöjda barn/föräldrar/brukare/medarbetare.

”... vi har ingen sådan dialog. Det är inte alls gångbart, det är ingen som bryr sig.”

”... aldrig kommer det fram nånstans att den här enheten har gjort bra ifrån sig”

Strategier att hantera psykisk påfrestning

I syfte att skapa bättre arbetsförhållande använder enhetscheferna strategier som redogörs för i detta avsnitt.

Skapar bättre förutsättningar för att stödja och leda medarbetarna

För att få mer utrymme till ledarrollen skapar vissa enhetschefer gruppleddartjänster inom enheterna.¹⁹ Enhetscheferna menar att deras arbetssituation förbättras på tre sätt. För det första får enhetscheferna stöd att hantera administrativa uppgifter eftersom gruppleddarna exempelvis kan hantera vikarieanskaffning och löneadministration. Stödet medför att enhetschefen får mer tid till att stödja och leda medarbetarna. För det andra får enhetscheferna själva stöd i sin ledarroll. De får någon/några att diskutera verksamheten och dess organisering med. För det tredje får enhetscheferna tillgång till information om vad som händer inom personalgrupperna. Enhetscheferna får därmed förutsättningar att exempelvis möta problem och missförstånd inom grupperna.

”... det ju såhär vet du att jag har ju väldigt bra samordnare, gruppleddare så att när det uppstår någonting i ett arbetslag någonstans så bollar jag ju alltid [med dom]. [Jag] tar reda på vad det är som har hänt [och] tar reda på vad dom, [gruppleddarna], tycker.”

Skapar bättre förutsättningar för att få stöd av kollegor

Enhetscheferna beskriver att de ofta saknar tid och arenor för samtal med kollegor som andra enhetschefer inom förvaltningen. För att förbättra stödet från andra enhetschefer använder enhetscheferna två strategier. 1) De skapar mötestillfällen där enbart enhetschefsnivån träffas, exempelvis handledargrupper. Där kan de diskutera verksamhetsnära frågor och få stöd i problem.

”Och det, [handledargruppen], är ett stort stöd. Jag har varit väldigt ensam som enhetschef här på plats. Det är jätteviktigt att ha kollegor då på andra enheter, att man kan ringa till varandra, mejla till varandra.”

2) De skapar en större resultatenheter av tidigare små. På detta sätt får fler enhetschefer gemensamt ansvar för en större resultatenheter. När enhetscheferna får gemensamt ansvar för verksamheterna delar de också på problemen. De har gemensamt intresse och kunskap om verksamheterna.

”... som chef är det lyftet att jobba i ledningsgrupp. Man har kollegor som vet vad det handlar om och som det är öppet att prata med, speciellt när det är problem. /.../ Så det är ju bättre nu, men det är ju för att vi vet att vi har samma ansvar. Vi har ju budgeten och personalen [tillsammans]. Jag kan liksom inte blunda om det är krångel någon annanstans. Det är liksom allas ansvar”

¹⁹ Gruppleddarna finns organiserade i tre former. 1) Informellt tillsatta 2) Formellt tillsatta med lönepåslag 3) Formellt tillsatta med lönepåslag och inplanerad tid till uppgifterna. I en tidigare studie av medarbetares arbetssituation framkommer att det uppstår problem i arbetslagen när gruppleddarna saknar inplanerad tid för gruppleddareuppgifter (se Larsson & Kankkunen 2004).

Svårt att skapa formella gränser för arbetet

När enhetscheferna har problem i arbetet på grund av att krav, förväntningar och förutsättningar inte balanserar beskriver vissa att de har signalerat om hjälp. När enhetscheferna signalerar om hjälp förs emellertid problemen ofta tillbaka till dem. Ledningen tackar i dessa situationer för information men har inga råd att ge. Signalerna från enhetscheferna kan ske genom verbal överföring, konsekvensbeskrivningar och/eller annan rapportering. Exempelvis beskriver en enhetschef att hon via konsekvensbeskrivningar har förmedlat att det inte går att utföra uppgifterna inom enheten med givna medel. Dock fick hon inget stöd i hur problemen skulle lösas.

”Jag skrev konsekvenser och varningar hela tiden och så vidare men inget hände”

En annan enhetschef beskriver att hon har försökt ta upp problem i verksamheten med förvaltningsledning men att frågan har bollats tillbaka till henne. Budskapet är att det är hennes ansvar att få budgeten i balans oberoende vilka uppgifter och problem som finns i verksamheten.

”... jag försökte [prata om problemen med förvaltningsledning] men där är dom stenhårda. Där ger dom mig ett tydligt budskap: ´Att det bryr vi oss inte om´. /.../ [På ett möte] sa dom: ´Att absolut inte ett öre får ni för dom här [uppgifterna] utan nu skall ni klara verksamheten på ett eller annat sätt”

Överhuvudtaget beskriver enhetscheferna att det är svårt att få stöd i problem som handlar om en obalans mellan krav och resurser. Problemen bollas tillbaka till dem utan konkreta lösningar. På detta sätt känner enhetscheferna att det är deras ansvar att lösa situationerna oberoende av vilka resurser som tilldelas verksamheterna.

”... här är siffrorna presenterade [för förvaltningsledningen]. Här är problemet. Men han, [förvaltningschefen], lägger tillbaka det [och säger]: ´Det här ser inget bra ut. Det här törs jag inte tala om för politikerna. Hur tänker ni göra?´”

”... i och med att verksamheten har vuxit så otroligt så har jag signalerat till chefer, [förvaltningsledningen], att vår tid inte räcker och att det här inte fungerar och så här kan vi inte göra och det behövs mer administrativa [tjänster]. Det behövs en annan organisation runtomkring. Svaret man får är: ´Ja men till det finns det inga pengar´.”

Även om enhetscheferna förmedlar att de inte har social kontakt med politiker tyder materialet att även dessa bollar tillbaka problemen. Enhetscheferna förväntas forma en bra verksamhet oberoende av förutsättningar. Exempelvis berättar en enhetschef att en anhörig har ringt till ansvarig politiker om att inte uppgifterna utförts på tillfredsställande sätt. Problemet var enligt enhetschefen att personalen inte hade möjligheter att utföra uppgifterna enligt anhörigs önskemål med rådande personaltäthet. Personaltätheten var enligt de politiska besluten. Politikern svarade anhörig:

”Då säger politikern: ´Men det är enhetscheferna som har pengarna så har hon det lättare på en avdelning kan hon omdisponera resurserna´. Men jag vet att jag inte har det lättare på andra avdelningar. Jag kan inte flytta folk. Det är lika

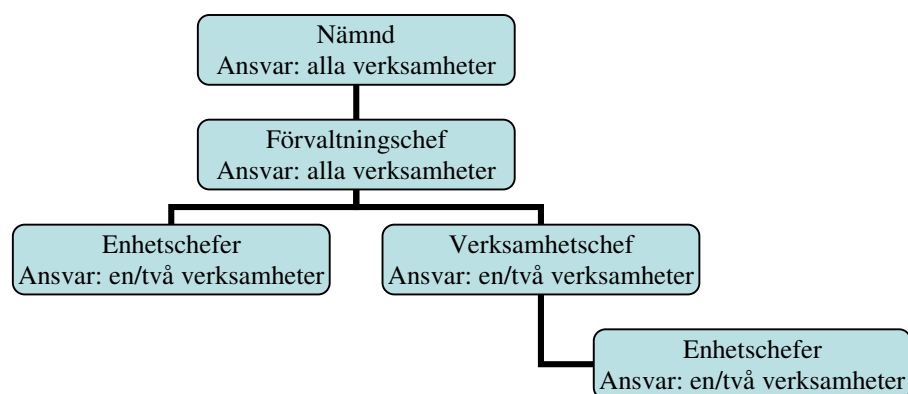
tungt överallt. Och den där politikern har inte ens satt sin fot här så han vet inte hur det ser ut. Det är väldigt lätt att allting hamnar på enhetscheferna.“

Det finns en mer eller mindre implicit önskan i materialet att politiker och andra överordnade chefer ska relatera resurser till de uppgifter som enheten ska utföra. Enhetscheferna presenterar en önskan om att även verksamhetsnära frågor ska diskuteras. De önskar få professionellt stöd i hur en obalans mellan krav och resurser ska kunna hanteras.

”Att min chef hade... att jag hade fått respons [för mina svårigheter att leda verksamheten]. Om vi hade diskuterat hade jag kunnat beskriva problemet och hur man skulle kunna lösa det. Det handlar inte bara om pengar, så är det ju. Men jag har sagt [till min chef] att vi inte kan ta emot fler brukare. Verksamheten håller på att rasar. Man får inte ens ett svar.”

Den organisatoriska kontexten

Nedanstående presenteras ett typexempel av de förvaltningar som enhetscheferna arbetar i vid intervjutillfället. Samtliga förvaltningar som ingår i studien är stora och innehåller mer än en verksamhet. Ibland innehåller förvaltningen mycket spridda verksamheter. Exempelvis kan omsorgs- och utbildningsverksamheter finna sig i samma förvaltning som tekniska verksamheter. I andra fall består förvaltningarna av två till tre verksamheter. Exempelvis kan en förvaltning bestå av förskoleverksamhet samt grundskoleverksamhet eller hemtjänstverksamhet tillsammans med äldreboendeverksamhet. Det finns en nämnd per förvaltning. Denna ansvarar för samtliga av förvaltningens verksamheter. Enheterna inom förvaltningen utgår ofta utifrån ett geografiskt område, vilket betyder att en enhetschef ofta ansvarar för flera verksamheter. Det skiljer sig om enhetscheferna rapporterar direkt till förvaltningschef eller till en verksamhetschef. Analysresultaten skiljer sig inte beroende av vilken förvaltning enhetscheferna arbetar i.



Organisationsstrukturens betydelse

Enhetscheferna upplever att verksamhetsnära frågor inte diskuteras på möten inom förvaltningen. Ett hinder som framförs är att samtliga enhetschefer ingår i stora förvaltningar innehållande många aktörer från olika enheter och verksamheter. Den stora och heterogena utformningen av förvaltningarna försvårar kommunikationen kring specifika verksamhetsnära frågor. För det första är det många aktörer, vilket innebär att tid kan saknas till att diskutera

specifika problem som enhetscheferna kan ha. För det andra ansvarar enhetscheferna som deltar på mötena för olika verksamheter, vilket innebär att alla aktörer inte har kunskap/intresse för varandras verksamheter. Exempelvis kan det upplevas svårt att diskutera specifika förskolefrågor tillsammans med enhetschefer som ansvarar för grundskoleverksamhet och i vissa fall även för teknisk verksamhet.

” ... nu är vi ju trettio personer kanske och det kallar inte jag för ledningskonferens, [diskussioner] utan det är ett envägsmöte. /.../ Jag saknar det här att sitta med sin chef och verkligen ha diskussioner som inte bara handlar om information om vad det är för budget och politiska beslut som är tagna”

Ansvarsområdets betydelse

Enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar ansvarar vid intervjutillfället för 17 till 150 medarbetare.²⁰ I genomsnitt ansvarar enhetscheferna för 55 medarbetare. Medianen är 50 medarbetare. Det finns i gruppen variation avseende om enhetscheferna sitter inom samma lokal som alla/några av sina medarbetare. Några av enhetscheferna har formellt utsedda gruppleddare som ansvarar för visst administrativt arbete. Dock tyder materialet på att dessa gruppleddare inte avlastar enhetscheferna med personalarbete som exempelvis medarbetarsamtal.

I de beskrivna arbetstillfredsställande perioderna har förutsättningarna varierat något. Övervägande har enhetschefen dock haft relativt små ansvarsområden, exempelvis ansvar för cirka 20 till 25 medarbetare. Det avgränsade ansvarsområdet medför att enhetschefen känner att de har tid att möta såväl strategiska krav och ledningsfrågor som medarbetares problem. I några fall har enhetschefen haft ett större ansvarsområde men då haft någon form av gruppleddare och/eller administrativ hjälp som har medfört att enhetscheferna i dessa situationer har känt att de har haft tid att planera och kommunicera med medarbetarna. Exempelvis beskriver en enhetschef förutsättningarna under en arbetstillfredsställande period.

”... jag ansvarade för en mindre verksamhet. Det fanns tät kontakt med ledningen och det fanns helt enkelt gott om tid för att tänka och planera /.../ Jag hade gott om tid och jag kunde spontant gå besöka verksamheten /.../ det fanns faktiskt utrymme för det och göra arbetsbeskrivningar. Jag hann med planerandet och var inte hela tiden efter”

När enhetscheferna upplevt psykiskt påfrestande situationer har de ofta haft ansvarat för många medarbetare. Dessutom har de ofta saknat exempelvis administrativt stöd. Några enhetschefer har också haft ansvar för arbetsgrupper på olika geografiska platser. Sammantaget har enhetscheferna haft svårigheter att kommunicera och interagera med medarbetarna.

Sammanfattande slutsatser omsorgs- och utbildningsförvaltningar

Enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar upplever arbetstillfredsställelse när de lyckas möta strategiska krav och samtidigt forma en, utifrån deras perspektiv, bra verksamhet med ett stödjande ledarskap. Framförallt framkommer glädjen/stoltheten över att de har kunnat vara en del av verksamheten. Med andra ord upplever enhetscheferna arbetstillfredsställelse när de har haft förutsättningar att stödja och vägleda medarbetarna i deras arbetsuppgifter.

²⁰ Frågan saknar svar från en intervjuperson.

Enhetscheferna upplever sig ha stor frihet när det gäller att organisera sin verksamhet innanför de icke förhandlingsbara ramarna: Budgetutrymmet samt de uppgifter som enhetens personal förväntas utföra. Exempelvis kan enhetscheferna själva bestämma om de vill ha en ledningsgrupp inom enheten. Med en ledningsgrupp inom enheten kan enhetscheferna få stöd som kan uppväga svåra situationer i arbetet. Dock räcker inte denna form av stöd för att enhetscheferna ska känna arbetstillfredsställelse. Det uppstår psykiskt påfrestande perioder på grund av att enhetscheferna har svårigheter att tillmötesgå krav och förväntningar med givna medel. I dessa påfrestande perioder uppkommer ofta kritik mot enhetschefernas sätt att leda verksamheten. Kritiken uppkommer ofta i samband med förändringar av verksamheten och/eller när det uppstår problem bland enhetschefernas medarbetare som innebär att de har större behov än vanligt att få stöd i arbetet. Enhetscheferna får i dessa situationer skulden för att uppgifterna inom enheten inte utförs på önskat sätt eller att de inte lyckas stödja medarbetarna i deras arbetsuppgifter/problem trots att de inte har ansett sig kunna agera på annat sätt i situationerna.

Det bör här påpekas att enhetscheferna presenterar ambivalenta känslor kring medarbetarnas behov av stöd och vägledning. Å ena sidan framför de att det är deras viktigaste uppgift är att forma en bra verksamhet för brukare/elever och i detta arbete också stödja och vägleda medarbetarna. Å andra sidan blir de arga och besvikna på medarbetarna när de får kritik av dem. Då de psykiskt påfrestande perioderna ofta innehåller berättelser kring oförmåga att stödja och vägleda medarbetarna kan det dock antas att enhetscheferna ser sig som tvingade att agera på ett sätt som inte alltid är förenligt med deras egna värderingar. Det kan antas att enhetscheferna försöker trycka ner förväntningarna från sig själva och sina medarbetare kring stöd och vägledning på grund av att förutsättningarna inte tillåter önskat agerande. När exempelvis verksamheten förändras och/eller det framkommer kritik blir det emellertid påtagligt att de inte har lyckats stödja och vägleda i önskad utsträckning.

Trots att skulden uppkommer hos enhetscheferna anser de sig inte ha möjlighet att påverka situationen. Enhetschefen upplever att det är svårt att ifrågasätta strategiska krav, speciellt budgetutrymmet, samt de uppgifter som enhetens personal ska utföra. Dessa direktiv beskrivs vara svåra att omförhandla. Detta innebär att enhetscheferna ser sig ha små möjligheter att förebygga och avhjälpa de problem i arbetet som har att göra med obalans mellan krav och förutsättningar. Dessutom förstärks antagande om att det är svårt att ifrågasätta strategiska krav och uppgifter på två sätt. För det första har vissa enhetschefer erfarenhet av att de har försökt föra upp problem till överordnade chefer men har inte erhållit stöd. Snarare har det av överordnade chefer tydliggjorts att det är enhetscheferna som äger problemen och att de ska kunna lösa dem innanför de icke förhandlingsbara gränserna. För det andra känner enhetscheferna att det är svårt att finna kommunikativa vägar för att diskutera verksamhetsnära problem med kollegor, överordnade chefer och politiker. Enhetscheferna saknar arenor där problem i verksamheten kan diskuteras med ansvariga politiker. Dessutom erbjuder nuvarande möten med kollegor och överordnade chefer få möjligheter att diskutera verksamhetsnära problem. Ett hinder som framförs är att det deltar många aktörer med till olika verksamheter. Den kommunikation som idag finns till hands för enhetscheferna har istället ofta karaktär av att vara en envägskommunikation som går från överordnade chefer/politiker till enhetscheferna där krav och verksamhetsnära frågor inte relateras till givna förutsättningar.

Att inte verksamhetsnära frågor diskuteras leder också till att enhetscheferna saknar beröm och erkännande för exempelvis insatser och utveckling av verksamhetens innehåll. Utifrån de perioder som enhetscheferna har upplevt som tillfredsställande respektive psykiskt påfrestande kan det dock konstateras att det är av hög vikt för enhetschefernas arbetstillfredsställelse att de har möjlighet att vara en del av verksamheten. Det räcker inte för dem att hantera administrativa ledningsuppgifter samt sammanställa och rapportera

strategiska resultatkrav. Detta är inte den viktiga kärnan i enhetschefernas arbete. Kärnan i deras roll tycks för dem vara att möta de verksamhetsnära frågorna. Det är då arbetstillfredsställelse uppkommer.

Jämförande analys: Tekniska kontra omsorgs- och utbildningsförvaltningar

I följande avsnitt jämförs tekniska förvaltningar med omsorgs- utbildningsförvaltningar. Avsnittet inleds med en sammanfattande figur av respektive förvaltningsområde.

Tekniska förvaltningar	Omsorgs- och utbildningsförvaltningar
<p>Krav och förväntningar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tillmötesgå strategiska krav • Tillmötesgå förväntningar från medborgare, medarbetare och dem själva • Skapa balans mellan krav, förväntningar och förutsättningar <p>Arbetstillfredsställande perioder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lyckade möten med krav och förväntningar • Erkännande <p>Psykiskt påfrestande perioder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svårigheter att möta krav och förväntningar • Kritik från medarbetare och beställare <p>Stöd, kommunikation och interaktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan sakna stöd vid privata problem • Bra professionellt stöd <p>Strategier (fungerande)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skapar bättre förutsättningar för att stödja och leda medarbetarna genom omfördelning av givna medel • Skapar nya tjänster, t ex administrativa • Balanserar krav och förutsättningar genom förhandling med överordnade chefer/politiker <p>Den organisatoriska kontexten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvar för i genomsnitt 18 medarbetare • Har ofta administrativ stödpersonal • Fortlöpande dialog och interaktion med överordnade chefer och politiker om krav i relation till förutsättningar 	<p>Krav och förväntningar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tillmötesgå strategiska krav • Tillmötesgå förväntningar från medborgare, medarbetare och dem själva • Skapa bra verksamhet med givna medel <p>Arbetstillfredsställande perioder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lyckade möten med krav och förväntningar • Erkännande <p>Psykiskt påfrestande perioder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svårigheter att möta krav och förväntningar • Kritik från medarbetare och beställare <p>Stöd, kommunikation och interaktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan ha bra stöd vid privata problem • Avsaknad av professionellt stöd <p>Strategier (fungerande)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skapar bättre förutsättningar för att stödja och leda medarbetarna genom omfördelning av givna medel <p>Den organisatoriska kontexten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansvar för i genomsnitt 55 medarbetare • Saknar ofta administrativ stödpersonal • Avsaknad av dialog och interaktion med överordnade chefer och politiker om krav i relation till förutsättningar

Tabell 1. Sammanfattning av arbetsvillkoren för enhetscheferna inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar

Enhetschefernas dubbla lojaliteter

I såväl tekniska förvaltningar som omsorgs- och utbildningsförvaltningar upplever enhetscheferna att de har många krav att möta. Många gånger upplevs dessa krav vara svåra att förena. Flertalet enhetschefer upplever att de får alltfler strategiska krav att möta samtidigt som de får minskat budgetutrymme.

Enhetscheferna inom båda förvaltningstyperna upplever att de ska vara lojala mot såväl strategiska krav som verksamheten och personalens behov. När de får problem med dessa dubbla lojaliteter uppkommer psykiskt påfrestande perioder. I både tekniska och omsorgs- och utbildningsförvaltningar känner enhetscheferna arbetstillfredsställelse när de lyckas balansera dessa olika krav, förväntningar och förutsättningar. Enhetscheferna känner då sig tillfreds med hur verksamheten och deras eget ledarskap fungerar.

Inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar finns en beständig känsla av otillräcklighet som i vissa situationer leder till psykiska påfrestningar. Här saknar enhetscheferna möjlighet att relatera förutsättningar till krav och förväntningar. Detta innebär att de ofta förhandlar bort det som de samtidigt beskriver som kärnan i deras yrkesroll: Att stödja och leda medarbetarna i deras arbetsuppgifter.

Inom tekniska förvaltningar uppkommer psykiskt påfrestade perioder framförallt i samband med organisationsförändringar. Känslan av otillräcklighet beskrivs dock inte vara lika vanligt förekommande och bestående som inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar.²¹ Resultaten tyder på att det beror på att enhetscheferna inom tekniska förvaltningar ansvarar för färre medarbetare än enhetscheferna i omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Dessutom kan enhetscheferna inom tekniska förvaltningar, i högre grad än vad som är möjligt inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar, delegera vissa tidskrävande arbetsuppgifter till administrativ stödpersonal. Men det beror också på att enhetscheferna i tekniska förvaltningar kan finna lösningar på psykiskt påfrestade perioder genom omförhandling av uppdrag med överordnade chefer/politiker. Detta innebär att arbetsuppgifter specificeras och prioriteras på sådant sätt att utföraruppdraget blir realistiskt i förhållande till enheternas förutsättningar.

Den förenade respektive den separerade förvaltningen

Enhetscheferna inom tekniska förvaltningar finner således ofta lösningar på problem som tornar upp sig i deras arbete. En skillnad mellan grupperna, som kan relateras till enhetschefernas skilda förutsättningar att förebygga och avhjälpa arbetsmiljöproblem, är organisationsstrukturen. Inom tekniska förvaltningar existerar formella och informella kommunikativa arenor där enhetscheferna kan diskutera såväl strategiska som verksamhetsnära frågor. Enhetscheferna har ofta möjlighet att diskutera problem i verksamheten med ansvariga politiker. De har därtill kontinuerlig kontakt och dialog med överordnade chefer, kollegor och medarbetare om uppkomna problem, exempelvis att de är överhopade med krav och förväntningar. Härigenom har de möjlighet att förebygga och avhjälpa problem och överbelastning i arbetet.

I omsorgs- och utbildningsförvaltningar saknas en formell och informell organisationsstruktur som underlättar enhetschefernas möjlighet att få professionellt stöd att lösa verksamhetsnära problem. Här har istället beställare- och utförarrelationen karaktären av envägskommunikation. Enhetscheferna saknar arenor där de kan samtala och diskutera problem med ansvariga nämndpolitiker. Dessutom har enhetscheferna svårt att aktualisera svårlösta problem då ledningsmötena inom dessa stora förvaltningar inte tycks möjliggöra diskussioner om specifika verksamheter/uppgifter.

Inom tekniska förvaltningar tycks det finnas bättre organisatoriska förutsättningar för enhetscheferna att förena strategiska krav med operativa krav. Dessa organisatoriska förutsättningar saknas ofta för enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar beskriver hur de verksamhetsnära frågorna tas bort ur agendan. De punkter som behandlas på ledningsträffarna handlar oftast om de för alla enhetschefer likartade strategiska kraven och förutsättningarna. Dessa ting diskuteras aldrig i relation till varandra. När verksamhetsnära problem inte bemöts av överordnade chefer/politiker uppkommer en känsla för enhetscheferna att det är var och ens ansvar att lösa problemen. Enhetscheferna får härigenom inte hjälp och formell legitimitet för att göra prioriteringar av de olika uppgifter som skall utföras mot bakgrund av de resurser som enheten förfogar över. De får själva lösa problemen utifrån givna ramar och många

²¹ I omsorgs- och utbildningsförvaltningar har 21 av 22 intervjupersoner berättat om psykiskt påfrestade perioder. Motsvarande siffra är 13 av 21 enhetschefer inom tekniska förvaltningar.

beskriver att det som då händer är att de tvingas prioritera bort den viktiga uppgiften att vara till hands för och stödja medarbetarna i sina uppgifter.

Gränssättning respektive anpassning

Förutom organisatoriska skillnader beskriver enhetscheferna sitt uppdrag och sina möjligheter att påverka arbetssituationen på olika sätt. Enhetscheferna inom tekniska förvaltningsområden framhäver att det är deras uppgift att skapa en balans mellan krav och förutsättningar medan enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar beskriver att de gör det bästa möjliga med givna medel.

Skillnaderna mellan grupperna medför att enhetscheferna inom tekniska förvaltningar och omsorgs- och utbildningsförvaltningar har olika möjligheter att skapa gränser för sitt arbete. Inom tekniska förvaltningar skapar enhetscheferna sådana gränser genom dialogen med överordnade chefer/politiker. På detta sätt kan förvaltningens ledningsgrupp kollektivt skapa prioriteringsordningar. Skulden och ansvaret för hanteringen av ett omöjligt uppdrag tas på detta sätt bort från enhetscheferna personligen.

Enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar upplever sig sakna möjlighet att förhandla om krav eller förutsättningar. Kraven och förutsättningarna är från enhetschefernas perspektiv inte möjliga att förändra. Denna upplevelse förstärks av att enhetscheferna inte erfar stöd för att föra upp verksamhetsnära problem till överordnade chefer/politiker. Då enhetscheferna samtidigt saknar arenor där de inför sina kollegor och överordnade kan illustrera verksamhetsnära frågor upplever de sig sakna legitimitet och stöd för att skapa gränser för verksamheten. Istället för att skapa gränser för verksamheten försöker dessa enhetschefer anpassa och forma verksamheterna utifrån de icke förhandlingsbara ramarna.

En tankefigur

Vad skulle hända om förutsättningarna som har beskrivits inom tekniska förvaltningar och omsorgs- och utbildningsförvaltningar bytte plats? Följande beskrivs en sådan tankefigur.

Ombytta roller

En enhetschef ansvarar för en byggenhet. Ett stort projekt inom enheten är ett brobygge. Enhetschefen har vissa ekonomiska förutsättningar att arbeta under. Utifrån dessa förutsättningar har enheten planerat bron design. Medborgarnas behov är att komma över bron. Hur bron byggs är dock enhetschefens ansvar. Bara den byggs och att medborgarnas behov fylls.

De förutsättningar som enhetschefen har för att utföra arbetet förändras en dag. Istället för tio miljoner får nu bron endast kosta fem miljoner.

”... och så kommer dom, [förvaltningsledningen], och säger att nej det gäller inte. Och då kände jag liksom: Ja vad gör man? Vad gör man egentligen? Alltså jag tappade balansen helt.”

Men samtidigt som enhetschefen känner sig villrådig till hur han nu ska forma verksamheten inser han att det är bara att gilla läget;

”... när det är nerdragningar och så vidare, det faller inom ramen: Gilla läget! Ungefär. Jag menar, hurdant man än upplever det så måste man ju naturligtvis göra konsekvensbeskrivningar och så vidare [om] vad man tror ska inträffa och sen så får man väl se verkligheten i efterhand. Men, nej det är i stort sett: Gilla läget! Plockar man bort så att säga en miljon, ja då försvinner en miljon och då ska man försöka få det att gå ihop sig därefter och det är ingen lugn situation.”

Redan innan nedskärningarna har enhetschefen känt sig missnöjd med sina möjligheter att stödja och leda medarbetarna på grund av att de är 70 stycken som sitter på två geografiska platser. Men eftersom han vill försöka bibehålla brons kvalité och medarbetarnas kompetens väljer han att prioritera bort administrativa stödfunktioner.

När förändringarna införs visar medarbetarna oro inför förändringarna. De vet inte hur arbetet ska kunna utföras med de nya förutsättningarna. Eftersom enhetschefen har minskat administrativa stödfunktioner har han emellertid svårt att tillgodose medarbetarnas behov av stöd och ledning. Istället för att stödja och leda medarbetarna måste han ägna mycket tid till administrativa ledningsfrågor. Enhetschefen som inte anser sig ha utrymme att möta medarbetarnas behov bli arg och irriterad på medarbetarna som vill ha hans stöd i arbetet när de har problem att välja vilket material de ska använda till bron. Det uppkommer bråk mellan enhetschefen och medarbetarna på grund av att enhetschefen inte har haft tid att förklara vad förändringarna innebär och hur svårt han har att få tid till ledarrollen.

”[Nedskärningarna är] svåra att förstå för personalen. [Jag försökte] förklara och det enda dom svarade: ‘Politikerna kunde gott komma hit och jobba.’.../ [Jag fick] förklara igen att det är politiska beslut som ligger till grund för vårt arbete. Om inte jag kan acceptera det då måste jag sluta på det här arbetet. Antingen accepterar jag dom besluten som finns och jobbar efter det annars måste vi gå härifrån. Alltså så fick jag sitta och säga. Och det kändes, jag tycker fortfarande att det här borde alla begripa som är anställda i kommunen. /.../ Att det inte är jag som har hittat på det här. Med neddragningar och besparingar. /.../ Man, [medarbetarna], måste ha någon syndabock. Och politikerna finns ju inte. Dom är ju långt borta. Så då blir det ju jag som får skulden. /.../ Men då var det ju gnäll [från medarbetarna] om att: ‘Jaha, vi får inte ens köpa lite blommor och vi får inte ens köpa det och det. Dom skulle minsann komma ut och titta hur vi har det’. Vilka dom fick jag återigen fråga förtydligande. Det blir inte bättre för att politikerna kommer ut och jobbar eller springer här /.../ Det är inte det, det handlar om. Dom har inte mer pengar ändå att ge oss”

Till slut känner enhetschefen att detta är en omöjlig situation. Han ansvarar för att bygga en bro men med de nya förutsättningarna kan endast en halv bro byggas med en bra kvalité. Trots att han har prioriterat bort administrativa stödfunktioner och att medarbetarna får mindre av hans tid räcker inte förutsättningarna till den kvalité han, medarbetarna och medborgarna skulle önska. Han bestämmer sig för att gå till förvaltningschefen för att be om hjälp.

”... jag försökte [prata om problemen med förvaltningsledning] men där är dom stenhårda. Där ger de mig ett tydligt budskap: ‘Att det bryr vi oss inte om’. /.../

[På ett möte] sa dom: 'Att absolut inte ett öre får ni för dom här [uppgifterna] utan nu skall ni klara verksamheten på ett eller annat sätt''

Enhetschefen går nu ifrån förvaltningschefen än mer övertygad om att de förutsättningar och uppgifter som enheten ska utföra inte är förhandlingsbara. Det är hans uppgift att göra det bästa av situationen. Medarbetarna bygger då bron. Den blir dock bara en meter bred eftersom materialet inte räckte till något mer. Då enhetschefen inte har haft möjlighet att vara en del av brobygget utan fått ägna sig åt strategisk planering och administrativa ledningsuppgifter har medarbetarna själva fått styra över hur arbetet har utförts. Förutom att detta har orsakat ovanstående konflikter upptäcks när brobygget är klart att en medarbetare inte har haft tillräcklig kompetens och erfarenhet för att självständigt klara arbetet. Detta har resulterat i att han har beställt fel material till bron. Materialet var billigare men klarade inte av den tyngd som säkerhetsbestämmelser krävde. Granskande myndigheter påpekar skriftligt bristerna och enhetschefen ställs som ansvarig för att han inte har kontrollerat att alla medarbetare utfört sina sysslor på korrekt sätt.

”... jag vet att kommunjuristen sa till mig, visste du ingenting om det här. Jag tänkte herregud hur kan han tro att jag ska veta någonting när det är så mycket folk och personal”

Enhetschefen fick således skulden för att verksamheten inte formades på bästa sätt och att inte bron byggdes med acceptabel kvalitet. Detta trots att han tidigare hade försökt göra något åt situationen. Han kände sig oskyldigt anklagad samtidigt som han kände sig misslyckad i sin roll som chef.

Hur skulle det å andra sidan se ut om den handlingslogik som i större utsträckning tycks finnas inom tekniska förvaltningar skulle råda inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar?

En enhetschef ansvarar för en skola där 15 lärare arbetar. Hon har av sin förvaltningschef fått reda på att enheten även ska ansvara för förskolan som finns i området. Detta innebär att ansvarsområdet utökas till två geografiska platser. Totalt ansvarar hon nu för 30 medarbetare. I denna situation känner hon att uppgifterna är allt för många. Det administrativa arbetet tar mycket av hennes tid. Hon har även svårt att hinna stödja och leda medarbetarna i önskad utsträckning. Enheten har även fått sämre ekonomiska förhållande, vilket innebär att personaltätheten försämrades under denna tid.

”... och det är väl där jag känner att jag är lite stressad över att jag inte hinner med som jag hade önskat när jag tillträdde den här tjänsten. Just att jag skulle först [velat komma] ut i verksamheten och lära känna personal. /.../ Ut och träffa dom mer, vara med dom kanske ett par dagar i verksamheten och höra hur dom ser på det och jag får tala om hur jag ser på den här /.../ avdelningen men det har inte hunnits med.”

Då enhetschefen inte har tidigare erfarenhet av förskoleverksamheten är det också många nya uppgifter att leda. Förändringen gick fort och enhetschefen känner att varken hon eller hennes medarbetare har haft tid att förstå den nya verksamheten och hittat lösningar på olika arbetsproblem.

”... man kände att man inte behärskade det här, det som man tyckte att man kunde så bra, det var ju helt annorlunda. Även om det var mycket som var samma i sig, men du har helt andra paragrafer att stödja dig på.”

Efter en tid uppstod det mycket kritik från medarbetarna. De menade att enhetschefen inte utförde sitt arbete på bästa sätt. Hon fanns aldrig tillgänglig i verksamheten och de ansåg dessutom att hon inte kämpade för deras villkor på bästa sätt. Det uppstod konflikter i arbetslaget där medarbetarna kontaktade överordnade chefer om problemen. Enhetschefen som redan nu kände sig stressad av alla uppgifter kände sig oskyldigt anklagad. Hon kände dock att detta måste lösas. Denna arbetssituation var inte bra för hennes egen arbetsmiljö och hon var också rädd att det påverkade verksamhetens kvalitet negativt när inte medarbetarna kände sig trygga i den nya organisationen och att de inte hann med att se och utveckla alla barnen på bästa sätt. Hon kände att hon för verksamhetens bästa och för medarbetarnas arbetsmiljö måste förbättra förutsättningarna på enheten.

„Jag menar man kan säga så här: Delegera, ja man kan delegera. Men man måste ha personal att delegera till. Man kan inte, jag vill inte delegera så att jag ser att personalen fullständigt går på knäna för då plötsligt är dom borta också. Det hjälper inte upp situationen. /.../ Vad skulle hända om jag brände ut personalen? Ingen mår bra av det”

Under hela förändringsperioden har hon haft regelbunden kontakt med förvaltningsledning och politiker om problemen. Hon har fått bra stöd i problemen men har inte funnit några reella lösningar. Efter att återigen diskuterat problemen i förvaltningens ledningsgrupp bestämmer de att problemen måste föras upp till politikerna kollektivt från förvaltningen. Politikerna måste bestämma hur situationen konkret ska lösas. Det är inte rimligt att enhetschefen och hennes medarbetare ska arbeta under dessa förutsättningar. Dessutom riskerar barnen i verksamheten få sämre omvårdnad och stimulans.

”... jag gick till politikerna och sa: ‘Det här håller inte. Ni får tala om för mig vad vi ska göra’. /.../ Men då var det först det här vaga [sättet att stödja]: ‘Ja, prioritera [det området]’. Men jag ville inte bara veta att det är [det området som ska prioriteras]. Jag ville veta exakt vilken [uppgift]”

Politikerna inser efter samtalet problemets vikt. I syfte att frilägga enhetschefens tid får enheten mer administrativt stöd. Dessutom tillsätts två gruppchefer som har formellt personalansvar. Enhetschefen kan därmed ägna mer tid till att tillsammans med medarbetarna hitta bra arbetsätt i den nya organisationen. Då politikerna är mycket måna om att uppgifterna som utförs i enheten har god kvalitet blir de även oroliga av rapporteringen att personalen har svårigheter att hinna stödja och utveckla barnen som finns i verksamheten. Uppgifterna som ska utföras tar längre tid än vad tillgängliga resurser möjliggör. För att lösa situationen behöver politikerna antingen tillföra mer resurser eller minska på uppgifterna.

Ovanstående berättelser är simulerade. Dock bygger berättelserna på handlingslogik och citat från enhetschefer inom tekniska förvaltningar respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar. Handlingslogiken och citaten har endast bytt typ av verksamhet. Med de simulerade berättelserna framkommer hur handlingslogiken skulle se ut i respektive sammanhang. De visar hur enhetscheferna inom tekniska förvaltningar skulle vara tvungna att arbeta under den handlingslogik som är vedertagen inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar och det motsatta förhållandet.

Sammanfattande slutsatser och diskussion

Analysen visar att enhetscheferna inom såväl tekniska som omsorgs- och utbildningsförvaltningar återkommande ställs inför svårlösta strukturella konflikter. Speciellt vid organisationsförändringar har enhetscheferna problem att tillmötesgå såväl strategiska krav som förväntningar från medarbetarna. Men analysen visar också att det finns väsentlig skillnad mellan dessa förvaltningsområden. Enhetscheferna inom tekniska förvaltningar tycks i större utsträckning kunna förebygga och åtgärda arbetsmiljöproblem genom att de ges tillfälle att omförhandla uppdraget med överordnade chefer/politiker. Om de kan påvisa en obalans mellan de uppgifter som ska utföras och de resurser som finns tillgängliga kan omförhandlingen resultera i en prioritering av uppgifterna, att enheter ges utsträckt tid för uppgifterna eller i vissa fall budgettillskott. Det tycks inom tekniska förvaltningar finnas ett antagande om att det inte alltid är möjligt för enhetscheferna att utföra ”beställarens” krav med erforderlig kvalitet, att ”utförandet” kräver vissa resurser. Förutom denna skillnad, existensen av en omförhandlingsdialog, arbetar enhetscheferna inom tekniska förvaltningar under organisatoriska förutsättningar som möjliggör en diskussion om verksamhetsnära frågor i relation till förutsättningar.

Inom omsorgs- och utbildningsförvaltningarna tycks möjligheten att omförhandla uppdraget saknas. Relationen mellan överordnade chefer/politiker (beställaren) och enhetscheferna har karaktären av envägskommunikation. Beställarens grundantagande tycks vara att uppgifterna som regel alltid kan utföras, på något sätt, med givna resurser. Hårddraget kan det kanske uttryckas som att enhetscheferna inom de tekniska förvaltningarna alltid kontrollerar att det råder balans mellan de uppgifter som ska utföras och den tid och arbetskapacitet som enheten förfogar över. Enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar arbetar och formar verksamheten under förutsättningen att det uppdrag som enheterna har att utföra alltid ska kunna klaras av inom en given resursram. I sistnämnda förvaltningstyp görs således inte fortlöpande kontroller av om uppgifterna kan utföras med tillgängliga resurser med avsedd kvalitet. Enhetschefernas uppdrag tycks vara att göra ”den bästa möjliga verksamheten” med givna medel.

I perspektivet av enhetschefernas och driftpersonalens hälsa och verksamhetens kvalitet framstår det som angeläget att dra två slutsatser på basis av vad som har framkommit i denna undersökning.

För det första är det viktigt att enhetscheferna ges möjlighet att ha en fortlöpande dialog med överordnade chefer och politiker. Oplanerade händelser och störningar förekommer i alla typer av verksamhet. Om styrningen av verksamheten endast sker via hårda, väsentligen ekonomiska, parametrar och via envägskommunikation minskar förutsättningarna att lösa problemen och därmed de psykiska påfrestningarna. Det är inte alltid fråga om att tillföra ekonomiska medel. Det handlar om att kontrollera att det råder balans mellan verksamhetsförutsättningar och de krav som medborgare, chefer, politiker och andra inblandade aktörer har på verksamheten. Frånvaron av en sådan dialog mellan beställare och enhetscheferna och deras medarbetare innebär ett osynliggörande av förekommande arbetsmiljöproblem. Dessa osynliggjorda arbetsmiljöproblem får enhetscheferna också ansvara för.

För det andra måste enhetscheferna ha möjlighet att stödja och leda sina medarbetare. Även denna aspekt är relaterad till ovanstående diskussion om möjligheter att föra samtal om uppgifter i relation till tid och ekonomiska medel. Varför tycks det finnas ett antagande om att enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsförvaltningar kan ansvara för betydligt fler medarbetare än enhetscheferna inom tekniska förvaltningar? Frågan kan inte besvaras i denna undersökning. Inom tekniska förvaltningar finns av denna studie att döma medvetenhet om att enhetscheferna måste ha möjlighet att vara en del av verksamheten för att säkra uppgifternas

kvalitet. De enhetschefer som har haft balans mellan ansvarsområdets storlek och administrativa stödfunktioner beskriver att de känner sig nöjda med sin insats, att de har lyckats stödja och leda medarbetarna på ett bra sätt. När enhetscheferna får allt för många uppgifter saknas denna möjlighet. Att vara chef tar tid och det krävs att enhetscheferna även har förutsättningar att hantera denna del i sin roll för att de ska kunna känna arbetstillfredsställelse. Genom att lägga allt för många uppgifter på enhetscheferna samtidigt som ekonomiska medel inte är förhandlingsbara tvingas de prioritera bort denna viktiga roll i sitt arbete.

Avslutningsvis kan konstateras att studien belyser hur den strategiska styrningen och verksamhetens operativa realiteter möts och ska hanteras via enhetschefernas arbete. Om dessa verksamhetsaspekter separeras får enhetscheferna svårigheter att balansera krav, förväntningar och förutsättningar. De får också svårigheter att avhjälpa förekommande tillfälliga eller strukturella problem inom sitt ansvarsområde. När dessa verksamhetsmoment istället verkar som kommunicerande kärn har enhetscheferna möjlighet att skapa balans i sitt arbete.

De presenterade resultaten tyder på att skillnader av hur intervjuade enhetschefer hanterar arbetsmiljöproblem inte är relaterade till enskilda individers personlighet. I sådana fall skulle det finnas mer variation mellan olika individer inom tekniska förvaltningar respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar. I detta sammanhang vill jag påpeka att det var förvånande att upptäcka att skillnaderna som framkommer i studien inte är relaterade till vare sig enhetschefernas kön eller till de undersökta kommunernas organisation utan till verksamhetstyp och handlingslogiken inom de studerade förvaltningstyperna. Resultaten från denna studie kan emellertid inte ge svar på varför enhetscheferna inom omsorgs- och utbildningsverksamheter har svårare att få professionellt stöd av överordnade chefer/politiker och lösa problem i arbetet än enhetscheferna inom tekniska förvaltningar. Den kan inte heller svara på varför de två typer av verksamheter organiseras olika. För att förstå resultaten behövs fortsatta studier. Frågan som uppkommer är emellertid om tekniska uppgifter som av tradition utförts av män samt omsorgs- och utbildningsuppgifter som av tradition har utförts av kvinnor har kommit att bli könade. Har verksamheterna kommit att bli könade på sådant sätt att vårdande uppgifter antas kunna hanteras naturligt med kvinnors känslomässiga förmåga oberoende av vilka resurser som tilldelas dem medan tekniska uppgifter av tradition har relaterat krav till tid och resurser?

Hur förebygga psykiska påfrestningar för enhetschefer?

Analysen av ”kritiska” perioder, då enhetscheferna upplevt arbetstillfredsställelse respektive starka psykiska påfrestningar, visar att enhetscheferna behöver:

- Tid till att stödja och leda medarbetarna samt till att inventera och reflektera över störningar eller strukturella problem i verksamheten (arbetsdialog)
- Balans mellan uppgifter/ansvar och stödfunktionerna
- Tydliga krav och hållbara överenskommelser
- Tid till att förstå och kommunicera förändringar
- Arena för återkommande dialog med överordnade chefer och politiker (uppdragsdialog)

Skapa förutsättningar för en fortlöpande samt ömsesidig *uppdragsdialog* mellan den strategiska och operativa ledningsnivån samt tillse att alla enhetschefer ges förutsättningar att ägna prioriterad tid åt en *arbetsdialog* med medarbetarna förebygger enligt resultaten psykisk

påfrestning för enhetschefer. För att förebygga arbetsmiljöarbete i kommunerna bör således eftersträvas att uppdrags- och arbetsdialogen fungerar som kommunicerande kärl.

Referenser

- Blomqvist Paula & Rothstein Bo (2000) *Välfärdsstatens nya ansikte - Demokrati och marknadsreformer inom den offentliga sektorn*, Stockholm: Agora
- Eriksson Bodil & Larsson Tor (1974) "Lärarnas upplevelse av skolarbetet", I (DS 1974:1) *Skolan som arbetsplats. Rapporter från undersökningar genomförda av Utredningen om skolans inre arbete - SIA*, Stockholm: Utbildningsdepartementet
- Eriksson Bodil & Larsson Tor (1986) *Hur mår studenten? Hälsa, problemfaktorer och kritiska händelser*, FoU-rapport 1986:2, Stockholm: Universitetet och högskoleämberet
- Forsell Anders & Jansson David (2000) *Idéer som fångslar - recept för en offentlig reformation*, Malmö: Liber Ekonomi
- Furåker Bengt (2003) "Arbetsplats, arbete och arbetstillfredsställelse", I B. Furåker (red.), *Arbetsvillkor och arbetstillfredsställelse - En studie inom Västra Götalands primärvård*, Göteborg: Sociologiska institutionen
- Gustavsson Agne (1999) *Kommunal självstyrelse*, Stockholm: SNS Förlag
- Hagström Bo (2003) "Ett ledarskap för hela organisationen - mellanchefernas återkomst" I C. Von Otter (red.), *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Herzberg Fredrick, Mausner Bernard & Bloch Snyderman Barbara (1993) *The Motivation to Work*, New Yersye: Tranaction Publishers
- Jacobsson Bengt (2002) "Reformer och organisatorisk identitet" I B. Jacobsson (red.), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, Andra upplagan, Stockholm: Santérus förlag
- Karasek Robert & Theorell Töres (1990) *Healthy Work - Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books
- Kvale Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Larsson Tor (2000)"The Diffusion of employer responsibility", I K. Frick m fl (red.) *Systematic occupational health and safety management - perspectives on an international development*, Amsterdam: Pergamon
- Larsson Tor (2004) "Förutsättningar för kommuners arbetsmiljöarbete på 2000-talet" I B. Johansson, K. Frick & J. Johansson (red.) *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*, Lund: Studentlitteratur
- Larsson Tor & Kankkunen Tina (2004) "Vad bör göras för att förebygga nya långtidssjukfall? 1. Barn & utbildning: Arbetsmaterial till de lokala arbetsgrupperna i Södermanlands kommuner" Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Lundqvist Lennart (1998) *Demokratins väktare*, Lund: Studentlitteratur

Petersson Harry (2006) "Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete", I Petersson, Leppänen, Jönsson & Tranquist (red.) *Villkor i arbete med människor - en antologi om human servicearbete*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Repstad Pål (1993) *Närhet och distans - Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur

Skagert Katrin, Dellve Lotta, Eklöf Mats, Ljung Thomas, Pousette Anders & Ahlberg Gunnar Jr (2004) *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet - Balanserade förhållningssätt och strategier*, Västra Frölunda: Institutet för stressmedicin (ISM)

SOU 2002:5 *Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet*, Stockholm: Socialdepartementet

Von Otter Casten (2003) "Inte bara vinster: nya lednings- och styrsystem i offentlig sektor", I Å. Sandberg (red.), *Ledning för alla?: perspektivbrytningar i arbetslivs och företagsledning*, Stockholm: SNS

Waldenström Kerstin & Härenstam Annika (2006) *Hur skapas bra arbetsförhållanden? En studie av strategier hos chefer och anställda*. Stockholm: Arbets- och miljömedicin, Stockholms läns landsting

Westerberg Kristina & Armelius Kerstin (1998) "Municipal middle managers: psychosocial work environment in a gender-based division of labor" *Scandinavian Journal of Management*, vol 16, sid. 189-208

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande frågor

Kön, födelseår, nuvarande befattning, anställningsform, sysselsättningsgrad, formell utbildning, medarbetarnas formella utbildning. Har du ofta utvidgad arbetstid? Har du aktivt valt detta yrke? Kan du översiktligt beskriva din sysselsättning du har haft från år 1990 till 2004?

Allmänt om organisation

Kan du kort beskriva ditt nuvarande arbete? Hur många anställda ansvarar du för? Kan du kort beskriva var du finns i organisationen, din organisatoriska placering? Kan du kort beskriva var du, medarbetare samt dina chefer geografiskt är placerade? I vilka former träffar du dina medarbetare? Hur ofta träffar du dem? På vems initiativ träffas ni? I vilka former träffar du dina chefer/politiker? Hur ofta träffar du dem? På vems initiativ träffas ni? Är något inom ditt ansvarsområde utlagt på entreprenad?

Critical incidentmomentet

Försök erinra dig en period som varit viktig - då du varit påtagligt mer nöjd än normalt ELLER då du mått dåligt - under perioden från mitten av 1990-talet fram till idag.

Följdfrågor

Avgränsa perioden:

- ◆ När började perioden (När började du må så där...)?
- ◆ När slutade perioden (När slutade du må så där...)?

Fånga in händelseförloppet:

- När du mådde så där: Kan Du beskriva vad som hände och omständigheterna?
- Vad var det mer konkret som gjorde att du kände det så? (Ställ flexibla följdfrågor tills de väsentliga omständigheterna/händelseförloppen ringats in.)
- Hände det något annat, som inverkade på den där känslan eller upplevelsen du hade av den där perioden?
- Kan du minnas ytterligare något, som var viktigt i samband med den där perioden? (Upprepa frågan tills du känner att ip fått fram det avgörande, som förklarar varför Ip mådde bra/dåligt under den där perioden)
- Du nämnde några olika faktorer i samband med den här perioden: Var någon av dessa faktorer speciellt viktig eller avgörande för hur Du mådde under den där perioden?
- Vilka personer/funktioner bidrog till att situationen uppstod? Vad gjorde de?
- Varför uppstod situationen?

Om pos:

- Hur tycker Du att Du bidrog till denna positiva period?
- Vad medförde att perioden avslutades?

Om neg:

- Vad gjorde du själv åt situationen? Vad kunde Du ha gjort?
- Hur löstes situationen? Vilka personer/funktioner medverkade till att situationen löstes?
- Utifrån Ditt perspektiv; kunde detta hanterats på ett annat sätt?

Få fram de personliga och värdemässiga innebörderna av det inträffade:

- ◆ Hur upplevde du det där som hände?
- ◆ Vad stod den där känslan för?
- ◆ Tycker Du att det som hände och utspelade sig stämmer överens med principer och värden som den här organisationen står för?
- ◆ Tycker Du att det som hände och utspelade sig stämmer överens med principer och värden som Du står för?
- ◆ Vilken innebörd hade det som hände under den där perioden för Dig?
- ◆ Påverkade detta dig i ditt sätt att vara på jobbet? Ändrade Du ditt förhållningssätt i olika situationer – jämfört med hur du fungerat tidigare?
- ◆ Ledde det som inträffade till att Din egen syn på hur arbetet skall skötas förändrades?
- ◆ Ledde det som inträffade till att Din syn på Din egen roll i organisationen förändrades?

Avslutande frågor

Vilka formella stödresurser har du? Om du någon dag t ex känner dig trött, hängig och har huvudvärk, kan du då anpassa ditt arbete till hur du mår? Om ja, på vilket sätt har du möjlighet att anpassa ditt arbete de dagar du mår sämre? Kan det på grund av arbetet vara svårt för dig att stanna hemma om du blir sjuk en eller två dagar? Varför då? Planerar du att byta arbetsplats? Om ja, varför? Om nej, varför? Planerar du att byta yrke? Om ja, varför och till vad? Om ja, skulle du vilja byta yrke även om det skulle innebära sämre anställningsvillkor än dem du har för närvarande? Om nej, varför? Inom 3 år: är Du kvar på det här jobbet? Var den här intervjun som Du trodde den skulle vara? Vad tycker Du, var det jobbigt? Hade Du velat förmedla något annat? Är det något Du ville prata om som vi inte tagit upp?