Kandidatuppsats

Organisering och ledning av arbete och välfärd 180 hp

Arbetsmiljöarbetet ställs på sin spets

- En kvalitativ studie av enhetschefers upplevelse av arbetsmiljöarbetet under pandemin Covid-19.

Socialt arbete 15 hp

Halmstad 2020-06-18
Alma Nadmyr och Johan Harder

HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Arbetsmiljöarbetet ställs på sin spets

- En kvalitativ studie av enhetschefers upplevelse av arbetsmiljöarbetet under pandemin Covid-19.

Alma Nadmyr

Johan Harder

2020-05-29

Akademin för hälsa och välfärd

Organisering och ledning av arbete och välfärd

Kandidatuppsats i Socialt arbete, 15 hp

Handledare: Mia Jormfeldt

Arbetsmiljöarbetet ställs på sin spets

- En kvalitativ studie av enhetschefers upplevelse av arbetsmiljöarbetet under pandemin Covid-19.

Alma Nadmyr och Johan Harder

Sammanfattning

Föreliggande studie har undersökt vilka verktyg enhetschefer inom kommunal äldreomsorg har tillgång till för att utföra ett bra arbetsmiljöarbete för sina medarbetare sett till både fysisk och psykosocial hälsa inför en pandemi. Studien fördjupar sig i deras upplevelse om att kunna utföra ett bra arbetsmiljöarbete och för att öka kunskapen om hur verkligheten för enhetscheferna ser ut, detta inför utmaningarna som pandemin med infektionsviruset Covid-19 medför. I studien har det gjorts semistrukturerade intervjuer som formats från en kvalitativ forskningsmetod och sammanlagt har sju intervjuer genomförts med enhetschefer fördelade i tre kommuner. Intervjusvaren utvärderades med hjälp av hermeneutisk ansats, tematisk analys och kopplades till teorierna KASAM och Krav-Kontroll-stödmodellen. Resultatet visar på att enhetscheferna upplever att de får bra stöd av de verktyg som finns. Under rådande omständigheter med Covid-19 beskriver respondenterna i studien att arbetsmiljöarbetet inte bara fungerar bra utan det har utökats och fått större fokus. Studien visar att enhetscheferna upplever en trygghet från de organisationer de arbetar i samt att de har fått de verktyg och stöd de behöver för att förbereda sig inför det som kan komma att ske om pandemin når deras kommun och verksamhet. Enhetscheferna är lugna över arbetsmiljöarbetet och upplever att de har fått rätt och bra verktyg för att kunna utföra sitt uppdrag.

Nyckelord: Covid-19, Socialt arbete, Arbetsmiljöarbete, Psykosocial arbetsmiljö, Enhetschefer

Working environment is at its forefront

- A qualitative study of the unit managers' experience of the working environment during the Covid-19 pandemic.

Alma Nadmyr and Johan Harder

Abstract

This study has investigated what support and tools that the heads of units in municipal elderly care have access to in order to implement a good work environment, both physically and psychosocially for their employees in the face of a pandemic. The study takes a closer look at their experience of the work they do regarding the work environment to give an increased knowledge about the reality that the heads of units face during the current pandemic with the infectious virus Covid-19. In the study, semi-structured interviews were conducted from qualitative research methods. A total of seven interviews were conducted with unit managers spread over three municipalities. The data has been interpreted using a hermeneutic approach, thematic analysis and has been linked to the theories KASAM and the requirements-control-support model. The study showed that the unit managers experienced that they receive good support from the support tools available. During the situation with Covid-19 the respondents report that the work regarding the working environment has not only functioned well, but has been extended and highlighted more strongly. The study shows that the heads of unit experience a sense of security from the organization in which they work, as well as having received the tools and support they need to prepare for what might happen, if the pandemic reaches their municipality. Overall, the heads of units are unruffled about the work environment and feel that they have been given the correct and useful tools to carry out their assignment.

Keywords: Covid-19, Social work, Work environment, Psychosocial work environment, Unit Manager

Förord

Vi vill först och främst tack alla våra fantastiska respondenter som tagit sig tid till att medverka i vår studie trots den ökade arbetsbelastning med Covid-19. Det är med er hjälp vi har kunnat genomföra detta arbete! Vi vill såklart även tacka vår handledare Mia Jormfeldt som med en gnutta humor har fått stå ut med oss under våren. Vi vill tacka för dina råd och ditt engagemang genom processen. Våra familjer och andra medverkande vill vi också ge ett tack till för att ha stöttat oss under examensarbetet. Vi har uppskattat ert stöd.

Tack!

Alma Nadmyr & Johan Harder
Halmstad Maj 2020

Innehållsförteckning

1 Inledning 1

1.1 Syfte och frågeställningar 2

1.2 Relevans för socialt arbete 2

1.3 Avgränsning 3

1.4 Definition av studiens centrala begrepp 3

1.4.1 Pandemi 3

1.4.2 Covid-19 3

2 Bakgrund 5

3 Forsknings översikt 6

3.1 Arbetsmiljöarbete 6

3.2 Enhetschefers åtaganden 8

4 Teoretiska utgångspunkter 11

4.1 Antonovsky KASAM 11

4.2 Krav-Kontroll-Stödmodellen 12

4.3 Kritik mot valda teorier 13

5 Metod 15

5.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt 15

5.2 Förförståelse 16

5.3 Metodval 16

5.4 Urval 17

5.5 Tillvägagångsätt 18

5.6 Databearbetning och analysmetod 19

5.7 Tillförlitlighet 20

5.8 Etiska överväganden 21

6 Resultat och analys 23

6.1 Tillgångar för enhetschefer 23

6.1.1 Chefsstöd 23

6.1.2 Dialog med medarbetare 25

6.2 Arbetsmiljöarbetet prioriteras 27

6.2.1 Det psykosociala stödet blir allt viktigare 27

6.2.2 Praktiska arbetsmiljön måste fungera 30

6.3 Från administrativt till praktiskt 32

6.3.1 Föreskrifterna skruvas åt 33

6.3.2 Närvaro om krisen kommer 34

7 Diskussion 37

7.1 Metoddiskussion 37

7.1.1 Tillförlitlighet 37

7.1.2 Studiens styrkor och svagheter 38

7.2 Resultatdiskussion 40

7.2.1 Vilka verktyg och resurser upplever enhetschefer att de har tillgång till för att skapa förutsättningar till god psykosocial arbetsmiljö? 40
7.2.2 Hur upplever enhetschefer att Covid-19 påverkar och förändrar deras arbetsmiljöarbete? 41
7.2.3 Hur upplever enhetschefer att Covid-19 förändrar deras arbetsprioriteringar och de sätt som de bedriver arbetsmiljöarbete? 42
7.3 Avslutande reflektion 43
7.4 Förslag till fortsatt forskning 44

Litteratur 1

Bilagor

Bilaga A : Samtyckesblankett
Bilaga B : Missivbrev
Bilaga C : Intervjuguide

1 Inledning

Äldreomsorgen verkar för att tillhandahålla vård och omsorg till äldre personer som är i behov av stöd för att klara av sin vardag. Omsorgen regleras bland annat av socialtjänstlagen (SoL, SFS 2001:453) och Hälso- sjukvårdslagen (HSL, SFS 2017:30) och de svenska kommunerna har huvudansvaret för deras verksamheter. Inom äldreomsorgen finns enhetschefer vars uppdrag är att leda och planera den dagliga driften inom social omsorg och är de chefer som verkar närmast den operativa verksamheten. Dessa chefer har det direkta arbetsmiljöansvaret för medarbetare som arbetar ute i verksamheterna. De kan även kallas för första linjens chefer och representerar arbetsgivaren och har därför ett arbetsmiljöansvar som innebär att de skall arbeta för att motverka ohälsa (Arbetsmiljölag 1977:1160 Kap 3 §3). I Sverige råder en samstämmighet kring att arbeta aktivt för arbetsmiljöförbättringar, oavsett om argumenten grundas på företagsekonomi, samhällsekonomi och/eller bara intresset av att förhindra arbetsskador och främja livskvalitet. Ohälsa hos medarbetare drabbar framförallt individen men leder även företagen och samhället till ökade kostnader (Abrahamsson & Johansson 2013). Enhetschefen ansvarar för att Arbetsmiljöverkets föreskrifter följs och bör arbeta systematiskt för att motverka ohälsa och främja hälsosamma relationer (Bergman 2009). Sedan Arbetsmiljöverket införde nya föreskrifter om hur arbetsmiljöarbete ska föras systematiskt och organisatoriskt (beskrivet i Arbetsmiljöverkets föreskrift 2001:1) föreligger inte arbetsmiljöarbetet på varje individ längre utan det är arbetsgivarens ansvar att engagera medarbetare till att de ska delta, samverka och informeras om frågor rörande arbetsmiljön. Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS 2001:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete beskriver att arbetsgivaren är skyldig att systematiskt undersöka, genomföra och följa upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa.

Sverige utsattes för en värmebölja under sommaren år 2018 och Socialstyrelsen fick i uppdrag av regeringen att göra ett uppföljningsarbete och utvärdera Socialtjänstens och Hälso- och sjukvårdens insatser och deras krishantering. Det ger oss en lägesbild om hur Socialtjänsten och Hälso- och sjukvården hanterar krisberedskap och stöttar särskilt utsatta grupper som är i behov av stöd under dessa påfrestningar som naturkriser medför (Socialstyrelsen 2019). Under våren år 2020 står världen under ett pandemiutbrott av infektionsviruset Covid-19 vilket utmanar arbetsmiljöarbetet för enhetscheferna. Stora delar av enhetschefers arbetsmiljöarbete fokuseras för att säkerställa krishanteringen av smittspridningen både för sina medarbetare men även vårdtagarna. I och med Covid-19 och dess intåg i Sverige har media under våren år 2020 rapporterat om en äldrevård som går på knäna och personal som saknar rätt eller tillräcklig utrustning för att arbeta säkert. I bland annat Göteborg har 10 skyddsombud i kommunal slagit larm om att deras medarbetare saknat skyddsutrustning (Etezaz 2020). Det har varit ett massmedialt flöde om hur dåligt det fungerat och att det är kris i äldreomsorgen, det gäller även utan Covid-19s påverkan. Tidigare forskning inom just Covid-19s påverkan är väldigt smal och denna studie görs för att kunna bidra till att utveckla enhetschefers arbete inom arbetsmiljö inför och under en pandemi. Utmaningen som ligger på enhetscheferna handlar om att balansera verksamheterna för att bibehålla den vård och omsorg som vårdtagarna har rätt till, utan

att medarbetare utsätts för en ogynnsam arbetsmiljö sett utifrån en hälsoaspekt. Hur upplever enhetscheferna att arbetsmiljöarbetet fortgår under Covid-19? Vår studie undersöker djupare hur enhetscheferna upplever detta.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie är att undersöka hur enhetschefer upplever arbetet med psykosocial arbetsmiljö. Studien riktar sig till enhetschefer inom kommunal äldreomsorg och vill undersöka deras upplevelse av eventuella förändringar inför en pandemi. För att öka kunskapen om deras verktyg och resurser upplevs vara tillräckliga.

- Vilka verktyg och resurser upplever enhetschefer att de har tillgång till för att skapa förutsättningar till god psykosocial arbetsmiljö?
- Hur upplever enhetschefer att Covid-19 påverkar och förändrar deras arbetsmiljöarbete?
- Hur upplever enhetschefer att Covid-19 förändrar deras arbetsprioriteringar och de sätt som de bedriver arbetsmiljöarbete?

För att besvara studiens syfte och frågeställningar kommer en kvalitativ metod att användas. Respondenterna arbetar som enhetschefer i äldreomsorgen ~~närmare bestämt~~ inom särskilt boende och hemtjänst. Empirin kommer att analyseras med hjälp av tematisering utifrån valda teorier, KASAM och Krav-Kontroll-Stödmodellen.

1.2 Relevans för socialt arbete

Socialt arbete bedrivs för att hjälpa människor i samhället som står inför utmaningar vilka gör det svårt för dem att leva på skäliga villkor. Det kan vara personer med funktionsvariation, barn och unga, äldre, hemlösa, personer med missbruk och brottsoffer. Sverige har lagstadgat om flera skyddsnät för att det ska vara lättare att få hjälp och leva på drägliga levnadsvillkor och socialnämndens förvaltning ska enligt SoL (SFS 2002:453) arbeta aktivt för att människor ska leva ett jämställt liv. Tillsammans har vi skapat ett välfärdsarbete för människors välbefinnande och att levnadsförhållanden för befolkningen ska hålla en hög miniminivå. Det sociala arbetet varierar mellan länder och traditioner vilket gör det svårt att bestämma riktigt vad socialt arbete innefattar. Akademikerförbundet (2004) beskriver det som ett arbetsområde där man hjälper människor med sociala utmaningar och problem som kan orsaka konsekvenser för människors levnadsvillkor och situationer. Dessa utmaningar baseras på vardera individs situation och det sociala arbetet visar hänsyn till varje persons förutsättningar. Detta förstärks av Meeuwisse och Swärd (2016) som förklarar att det är viktigt att se till individens utmaningar utifrån kulturella, ekonomiska och politiska förutsättningar vilka påverkar behovet och därmed arbetet för att nå ett välbefinnande för individen. I det sociala arbetet ligger utmaningen i att lösa individens välbefinnande utefter dennes sammanhang. Här spelar även de kulturella, ekonomiska och politiska kontexter in som kan påverka arbetet och definitionen av behovet.

Studien kommer att beröra enhetschefers arbetsmiljöarbete inför en pandemi, då det är väldigt viktigt för vårt samhälle att äldreomsorgen fungerar och att medarbetarna har en god arbetsmiljö. Vi har valt att fördjupa vårt forskningsarbete inom enhetschefers arbetsmiljöarbete med den psykosociala arbetsmiljön. Vi ville undersöka vilka faktorer som eventuellt kan påverka enhetschefernas arbetssätt samt vilka verktyg som cheferna har att tillgå för att förbättra sina förutsättningar. Psykosocial arbetsmiljö är något som är väl omtalat och har fått allt större fokus under det senare decenniet. Omsorgsarbetare är en väldigt stor del av arbetsmarknaden idag, vilket gör det långsiktigt försvarbart att lägga resurser för att få hållbara medarbetare över lång tid och för att få dessa att stanna inom branschen då det även är en växande yrkeskategori. Det är av stor vikt att enhetschefer får bra stöd och verktyg för att klara av sitt uppdrag och kunna hjälpa sina medarbetare att kunna utföra ett bra arbete.

1.3 Avgränsning

För göra någon form av begränsning i studien för att omfattningen inte skulle bli för stor men även för att behålla vikten av ett perspektiv på arbetsmiljöarbetet valde vi att endast intervjua enhetschefer i äldreomsorgen vilket inkluderar särskilt boende (SÄBO) och hemtjänst. Vi har även valt att begränsa studien till Sveriges västkust då tillgängligheten av respondenter koncentrerade sig dit.

1.4 Definition av studiens centrala begrepp

Här beskrivs begreppen Covid-19 och pandemi som är centrala för studiens innebörd och relevanta under tiden studien genomförs. Vi kommer därför att förklara begreppen lite närmare för att underlätta för läsaren. Covid-19 är orsaken till att det är en pandemi i världen.

1.4.1 Pandemi

Pandemi är en mer omfattande sjukdomsspridning som drabbar större eller flera delar av världen. Det drabbar många människor i flera länder över flera världsdelar och är väldigt smittsamt. En epidemi är när en stor mängd människor drabbas av en företeelse i ett geografiskt område, ofta ser man att företeelsen är en sjukdom men behöver inte alltid vara (Nationalencyklopedin u.å.). För att det ska klassas som en pandemi ska de fylla kriterierna; drabba ett större geografiskt område spritt över flera världsdelar och att det ska vara smittsamt (Nationalencyklopedin u.å.).

1.4.2 Covid-19

Covid-19 eller i folkmun Corona är en virussjukdom som har spridit sig till stora delar av världen på kort tid. Sjukdomen visar främst symptom som hosta och snuva och angriper lätt luftvägarna och kan då skapa andningssvårigheter (World Health Organization 2020b). De personer i riskgrupp är äldre, personer med luftvägs problematik och andra sjukdomar som diabetes eller fetma (Remuzzi & Remuzzi 2020). Personer med luftvägs problematik

och de som är överviktiga har större benägenhet till att smittas än andra (Ding, Xu, Zhou 2020). Covid-19 upptäcktes i Kina i slutet av 2019 och har sedan dess spridit sig världen över och har fram till 25 mars 2020 smittat över 350 000 personer och 16 500 avlidit (World Health Organization 2020a). Världshälsoorganisationen (WHO 2020b) har klassat Covid-19 som en pandemi på grund av att den är väldigt smittsam och att den har spridit sig världen över på en kort period.

2 Bakgrund

I detta avsnitt kommer en kort presentation om kommunal äldreomsorg, arbetsmiljöarbete samt Covid-19. För att ge läsaren en inblick i rådande situation om Covid-19 kopplas det ihop med enhetschefernas arbete.

Den kommunala socialomsorgen driver flera omsorgsområden, där det bland annat ingår att bedriva socialt arbete i form av insatser till äldre individer i samhället som är i behov av boende, stöd, vård eller andra aktiviteter. Äldreomsorgen kan formas olika beroende på individens förutsättningar och önskemål. Ibland önskas behoven uppfyllas i personens hem och då blir hemtjänst den aktuella insatsen. Om personen behöver eller önskar bo på ett särskilt boende för att få sina behov uppfyllda finns även den möjligheten då det är en del av omsorgens resurser (Lundström och Sunesson 2016). Omsorgen styrs av politiker och regleras med hjälp av Socialtjänstlagen (SFS 2001:453).

AFS 2001:1 systematiskt arbetsmiljöarbete är en föreskrift från Arbetsmiljöverket som uppkommit för att förebygga olyckor och ohälsa. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete gäller för alla arbetsgivare. Systematiskt arbetsmiljöarbete innebär att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa. Arbetsgivaren skall fördela uppgifterna inom verksamheten på ett sådant sätt att chefer, arbetsledare eller andra inom organisationen har till uppgift att verka för att risker i arbetet förebyggs och att en tillfredsställande arbetsmiljö åstadkoms. Inkluderat är fysiska-, psykologiska- och sociala förhållanden som innebär risker för ohälsa och olycksfall (AFS 2001:1 6§). Detta innebär att arbetsgivaren har ett ansvar att bedriva samverkan kring arbetsmiljön tillsammans med medarbetarna. Arbetsmiljöverket har utökat föreskrifterna till det systematiska arbetsmiljöarbetet med AFS 2015:4 som innehåller ytterligare vägledning om organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskrifterna syftar till att skapa ännu bättre förutsättningar att motverka social eller psykosocial ohälsa för att främja god hälsa och arbetsmiljö.

Äldreomsorgen består av två viktiga komponenter, dels är det biståndshandläggare som bedömer de insatser den äldre personen är i behov av och vilka resurser individen har rätt till (Elmersjö 2014). Dels är det enhetschefen som har till uppgift att leda och fördela arbetet för sina medarbetare, samt att planera arbetet i verksamheten så att insatserna uppfyller ~~de~~ vårdtagarens behov med meningsfullhet samt värdighet. De lagar och förordningar som förekommer i området ansvarar enhetschefen för att de följs. Det är första linjens chef som är representant för arbetsgivaren mot den operativa verksamheten. Första linjens chefer har sällan direkt kontakt med politiken utan endast verkställer de politiska besluten utifrån att de svarar till överordnad chef som förmedlar chefsuppgifter vidare (Elmersjö 2014). Till följd av covid-19 har enhetscheferna utmaningen att vårda personer i riskgrupp, samt att de har arbetsmiljöansvar för sina medarbetare. Det är av stor vikt att både utföra ett säkert och tryggt arbete för medarbetarna där de inte smittas och inte ska bära smittan vidare till vårdtagarna.

3 Forsknings översikt

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning om arbetsmiljö samt enhetschefers åtaganden som belyser viktiga områden som studien fokuserar på. De tidigare studierna redovisar hur arbetsmiljöarbete samt det psykosociala arbetsmiljöarbetet tar del i den dagliga verksamheten samt hur enhetschefers resurser och arbetsuppgifter presenteras. Forskningen söktes fram under vårterminen 2020 och de databaser som använts är Onesearch, Diva-portalen, avhandlingar.se, Sociological abstracts, Social services abstracts och via arbetsmiljöverket.

3.1 Arbetsmiljöarbete

Lundgren (2015) beskriver i sin kvantitativa tvärsnittsstudie om den psykosociala aspekten av arbetsmiljön. Studiens resultat visar att medarbetare upplever sig mer kontrollerade inom särskilt boende och att enhetschefer inom hemtjänst betraktade sig själva att ge lite mindre stöd, uppmuntra kreativitet på annat vis än enhetschefer inom särskilt boende. Det visade sig även finnas en association mellan ledarskapsfaktorer och psykosocial arbetsmiljö. Viktiga komponenter i båda verksamheterna var ett uppmuntrande ledarskap, stöd från chefen, personalinriktning och kontroller av beslut (Lundgren 2015). Lundgrens (2015) studie berör den arbetsmiljöns uppbyggnad och den psykosociala aspektens som är en påbyggnad av tidigare arbetsmiljölagstiftning som koncentrerade sig på fysisk inverkan av människors hälsa. Faktorer som buller och oljud, ljus och ventilation påverkade arbetsförhållandena och lönen blev en belöning för att stå ut med vissa mindre acceptabla förhållande. Under tiden de fysiska förhållandena har blivit bättre i arbetet har forskare kunnat rikta sin forskning mot sociala förhållande och påvisat hur uppskattning, grupptillhörighet och sociala kontakter påverkar medarbetarnas hälsa. Det har lett till att forskningen även fortsatt fördjupa sig inom ämnet god psykisk arbetsmiljö och det som bidrar till att medarbetare mår bra i arbetslivet. Detta spår har fortsatt intressera forskare och det har lett till att man fokuserat forskningsfrågor till samband mellan ledarskap och samverkansfrågor. Sambandet har en bidragande faktor till medarbetarnas hälsa och om det även kan leda till ökad eller minskad produktivitet tillsammans med en känsla av arbetstillfredsställelse i deras arbete.

Bergman (2009) beskriver i en kunskapsöversikt att termen arbetsmiljö består av två komponenter, de objektiva villkoren samt den subjektiva upplevelsen. I studiens resultat redovisas hur enhetscheferna uppfattar sitt arbete som stimulerande men samtidigt signaleras hög arbetsbelastning. För att förbättra arbetsmiljön ger studien förslag till att möte de upplevda krav som enhetscheferna besitter att sänka eller bemöta deras krav. De objektiva villkoren betraktas som de allmängiltiga förhållandena samt processer som sker på arbetsplatsen. Genom att addera den subjektiva upplevelsen som då kan anses vara varje enskild anställds upplevelse utifrån hens individuella erfarenhet och psykiska tillstånd, uppkommer det ett samspel som skapar interaktioner som blir individ- och situationsanpassat. Vad som då kan betraktas som en god arbetsmiljö för en kan upplevas annorlunda för en annan och som chef blir arbetsmiljön en ständig utveckling och villkor som individer interagerar och reagerar på.

Den som har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön samt att de föreskrifter som arbetsmiljöverket har för att motverka och förebygga ohälsa på arbetsplatsen är arbetsgivaren (AML 1977:1160 kap 3. §3). Verksamheten ska bedrivas på ett systematiskt och organisatoriskt sätt som främjar god hälsa och främjar sociala förhållanden och det är arbetsgivarens ansvar att arbetsmiljöarbetet förs kollektivt. Det är inte ett individualiserat arbete som åligger varje individ till att ansvara för sin arbetsmiljö och hälsa utan det är sedan AFS 2001:1 infördes arbetsgivaren som har ansvar att samverka, informera och utbilda medarbetare. Syftet är att få medarbetare delaktiga till sin egen arbetsmiljö samt för att det ska bli en naturlig del av verksamheten. För att få arbetsmiljöarbetet till en integrerad del av verksamheten behöver den organiseras systematiskt och det behöver finnas struktur för arbetsgivaren att följa för att kunna utföra arbetet med bra resultat (Bergman 2009). Organisationen behöver ge första linjens chefer, alltså enhetscheferna stöd samt arbetsmaterial att följa samt förutsättningar till att skapa god arbetsmiljö i verksamheten då det oftast är de som arbetar närmast den operativa verksamheten och har tillgång till medarbetarna. Mötesplatser som arbetsgivare och medarbetare kan mötas på och föra dialog om samverkansfrågor samt arbetsmiljöfrågor är APT (arbetsplatsträffar), verksamhetsmöten och medarbetarsamtal.

Nylén (2017) berättar i sin kvantitativa avhandling om en arbetsplats ska betraktas som attraktiv och hållbar är det viktigt att medarbetare trivs på arbetsplatsen, har ett engagemang till sitt arbete och har en känsla av delaktighet. Nyléns (2017) resultat uppvisar att resurser som enhetschefer har i sitt arbete verkas ha ännu mer hälsofrämjande kapacitet än vad personliga resurser visade sig. Vikten ligger i studiens resultat att minska de krav som upplevs i arbetet och främja variation av resurser. Det lyfts även att det är viktigt att främja organisatoriska åtgärder från att utforma, genomför till att utvärdera utmaningar och hälsoinsatserna som återspeglar åtgärder. Detta leder till att medarbetarnas hälsa främjas men även organisationerna i sig. Det ställer krav på tre parter, chefen, ledningen och medarbetaren. Det ställer krav på att medarbetaren deltar i sin egen och sina kollegors arbetsmiljöarbete. Det ställer även krav på att arbetsgruppen tillsammans visar att de har tillit till varandra. Chefen behöver följa de arbetsmiljöföreskrifter och systematisk arbeta förebyggande för att motverka ohälsa på arbetsplatsen samt att det behövs från ledningen att stötta och strukturera tydliga riktlinjer för att arbetsgivaren skall kunna utföra sitt arbetsmiljöarbete lättsamt och kunna söka stöd.

För att då beskriva psykosocial arbetsmiljö har Abrahamsson och Johansson (2013) gjort en artikel som innehåller en sammanställning av reflektioner och diskussioner om begreppet psykosocial arbetsmiljö. De redovisar psykosocial arbetsmiljö i sin sammanställning som ett välanvänt begrepp i Sverige till att förklara problem som ohälsa eller stressymptom relaterat till arbetet. Det handlar om hur individen utvecklas i samspel med sin omgivning. Tillsammans med sin arbetsmiljö påverkas individen som i sin tur även formas vidare med den omgivning den har runt om sig. Arbetsmiljön inkluderar samtliga komponenter som individen interagerar med och handlar då inte bara om relationerna med andra människor i dennes omgivning utan även arbetsmiljön. Det är inte bara en viss komponent som är psykosocial utan individen bemöter jämt arbetsmiljön i sin helhet och då blir allt tillsammans psykosocial arbetsmiljö. Det gör även att varje individ har sin

upplevelse och det samspelar tillsammans med dennes erfarenhet som påverkar individen och då försvårar arbetsmiljöarbetet för enhetschefen.

Flera av studiernas resultat som redovisas ovan lyfter vikten av samspel mellan arbetsgivaren och medarbetarna för att uppnå god arbetsmiljö och för att stärka den upplevelsen som skapas i interaktioner på arbetsplatsen. Den psykosociala arbetsmiljön beskrivs som en subjektiv upplevelse och att det är av stor vikt att varje individ får uppmärksamhet och känner delaktighet till arbetsplatsen för att må bra och bidra till god produktivitet. Studierna enas också om att det är arbetsgivaren som bär arbetsmiljöansvaret och ska se till att samtliga parter är delaktiga för att förbättra arbetsmiljön både fysiskt och psykosocialt.

3.2 Enhetschefers åtaganden

Arbetsmiljöarbete ligger på arbetsgivarens ansvar enligt arbetsmiljölagen (1977:1160) och de ansvarar för att känna till och arbeta systematiskt för att förbättra, planera och motverka ohälsa och olyckor för arbetstagare och uppdragstagare för arbetsgivarens räkning. Arbetsgivaren ska även känna till de föreskrifter som arbetsmiljöverket har för att planera och leda verksamheten som ska resultera i en god arbetsmiljö och goda sociala förhållanden för medarbetarna. Det resulterar i att det blir första linjens chef som blir ansvarig till att arbetet utförs då de är närmaste chef till verksamheten som arbetsgivare (Bergman 2009). Oavsett vilken chefsposition arbetsgivaren har föreligger det ett arbetsmiljöansvar gentemot de medarbetarna man ansvarar för. Som första linjens chef har de ingen ytterligare chef mellan sig och den operativa verksamheten och har då direkt förbindelse till medarbetarna. De hamnar i en mellanposition till överordnade chefer och till de medarbetare de har ansvar för.

Karlsson (2006) har i sin kvalitativa intervjuundersökning identifierat att enhetschefers funktion i organisationen blir som en buffert som mottar information både från sina medarbetare som ska lyftas upp samt från högre instanser som sedan ska meddelas vidare till underordnade. Karlssons (2006) resultat visar att enhetschefer är närmast verkställare som har direkt kontakt med både intressenter och medarbetare och även rapporterar den information som ska vidare till överordnade led. Deras uppgift som närmaste operativa chef är att verkställa politiska samt administrativa beslut. Första linjens chef är de som mottar konsekvenser från det praktiska verkställandet och möter anhöriga, medarbetare och kunder som är direkt berörda. Deras position hamnar ofta i kläm mellan olika intressenter, deras förväntningar och de krav som åligger i det praktiska utförandet.

Regnös (2013) resultat i en studie som gjordes med hjälp av observationer och intervjuer, visar att enhetschefer ska följa de riktlinjer som är uppsatta för verksamheten. De ska hålla budget, bedriva arbetsmiljöarbete, sätta upp delmål samt arbeta med utvecklande arbete för verksamheten och för sina medarbetare. I deras dagliga arbete möter de förväntningar från överordnade, medarbetare, politiker, omsorgstagare och deras anhöriga för att kunna besvara deras förväntningar. De axlar allas förväntningar på hur de ska utföra ett gott arbete och försvara verksamheten vid myndigheters inspektioner. Som arbetsstöd kan enhetschefer ta kontakt med jämställda kollegor, överordnade chefer och flera andra

intressenter för guidning till att kunna uppnå politiska mål, budget- och arbetsmiljökrav som de ska förhålla sig till.

När man sedan ser till arbetet som enhetscheferna ska utföra har de ett brett handlingsutrymme för att kunna driva sin verksamhet framåt och kunna styra över det dagliga arbetet. Däremot kan man se i resultatet ifrån Karlssons (2006) studie att enhetschefer upplever vissa begränsningar som kan förknippas med politiska styrdokument och beslut. För att då kunna göra ett bra arbete behöver enhetschefen olika stöd och resurser som stöttar upp. Kira (2003) har gjort två fallstudier vars resultat visar att regelbunden kontakt från kollegor och överordnade chefer har enhetschefer möjlighet att bolla idéer och ledarskapsfrågor för första linjens chefer. De behöver även organisatoriskt stöd som ges i form av högre ledningsgrupper, HR-avdelningar och organisatoriska riktlinjer. Stödet anses som användbart och kan användas som stödåtgärder för enhetscheferna men det är viktigt att enhetscheferna får reda på att resurserna finns för att kunna ta del av dem och använda dem på ett effektivt sätt.

Petersson (2006) har gjort en kvalitativ fokusgruppsstudie vars resultat visar att första linjens chefer har fått beskriva prioriteringen av arbetsmiljöfrågor som föreligger deras åtagande. De återspeglar att arbetsmiljön har fått en större tydlighet och prioriteras mer idag än vad den har gjorts tidigare. Det har även belysts mer idag vilket gör att de får ta större plats i arbetsuppgifterna hos chefer. Arbetsmiljöarbetet kan då betraktas på samma sätt som ekonomiska och organisatoriska frågor och få samma prioritering från ledningen samt arbetas lika systematiskt med från ledningsnivå. Risken är att första linjens chefer får svårt att prioritera vilka chefsfrågor som bör uppmärksammas och blir då tvungen att välja bland alla chefsfrågor som de ansvarar för och att arbetsmiljöfrågan då nedprioriteras.

Gardner (2011) beskriver i en bok om ledarskap vikten av att ha en tvåvägskommunikation mellan chef och medarbetare. Det är en viktig byggsten för att samarbetet och verksamheten ska fungera friktionsfritt. Det är oerhört viktigt att chefers information och kommunikation framgår till medarbetarna men Gardner (2011) betonar att det är minst lika viktigt att medarbetarnas röster blir hörda av chefen. Chefen behöver läsa mellan raderna och uppfatta små signaler för att kunna styra verksamheten och utföra ett förfinat arbete där verksamhetens mest betydelsefulla byggstenarnas befinner sig, hos medarbetarna. Det är genom dem som chefen uppfattar verksamhetens mest centrala behov då det är medarbetarna som arbetar i den operativa kärnan, det är också de som vet dess behov för att verksamheten ska fungera i största mån friktionsfritt. Detta styrks genom att ledaren möter verksamhetens byggstenar som då är medarbetarna, face-to-face som Gardner (2011) beskriver det. Närvarande ledarskap skapar en stor tillit och ledarens samverkan med medarbetarna skapar en kultur av solidaritet och trygghet. Medarbetarna svarar positivt till detta tillvägagångssätt genom tillit, lojalitet och engagemang vilket i många fall skapar långa och goda relationer mellan chef och arbetsgrupp.

I ovanstående studiers resultat redovisas chefsfrågor som ekonomi, arbetsmiljöansvar och leda och fördela arbetet. Som enhetschef beskriver Karlsson (2006) att dessa chefer är i en mellanposition som ska agera som medlare som även andra studier berör då de ska genomföra politiska beslut och uppnå uppsatta mål från andra verkställare. Detta enas

tidigare studier om, då enhetscheferna lätt kan uppleva att de känner sig klämda mellan olika intressenter och sina medarbetare för att känna att de gör ett bra arbete. Studierna lyfter även verktyg och stödfunktioner som underlättar detta arbete för cheferna. Petersson (2006) är den enda som i sin studie lyfter de utmaningar som de kan uppleva med prioriteringar av chefsfrågor och att arbetsmiljö kan vara den frågan som kan bli lidande på grund av nedprioritering.

4 Teoretiska utgångspunkter

Vi har valt att utifrån från två teorier tolka vår empiri. Den första teorin är Antonovskys teori om KASAM. Teorin beskriver de verktyg och generella motståndsresurser individer besitter för att bemöta olika stressorer. Arbetsmiljöarbetet riktar sig mot medarbetare och KASAM tolkar vi ger tyngd till individens respons på arbetet. Förutsättningarna är individuella och även de resurser som individen besitter. Teorin är vald för att med understöd av den tolka hur individen använder sina egna resurser och erfarenheter för att bemöta stressorer som denne utsätts för. Det är framförallt de generella motståndsresurserna (GMR) som används i studien för att belysa betydelsen av chefens sociala stöd för medarbetarnas arbetsmiljö. Vi ser även att Salutogenes belys då chefen måste individualisera det sociala stödet för att nå alla medarbetare. Teorin är vald för att den beskriver individens sätt att hantera de förutsättningar som ges. Den andra teorin vi valt är Karasek och Theorells Krav-Kontroll-Stödmodell som handlar om sambanden mellan kraven på arbetet, kontrollen som individen har och vilket stöd som individen får. Då vår studie riktar sig mot enhetschefer ansåg vi att modellen på ett bra och adekvat sätt ger stöd åt det arbetsmiljöarbete som cheferna utför. Förutsättningarna är individuella och även de resurser som individen besitter. Teorin är vald för att med understöd av den tolka hur individen använder sina egna resurser och erfarenheter för att bemöta stressorer som denne utsätts för. Det är framförallt de generella motståndsresurserna (GMR) som används i studien för att belysa betydelsen av chefens sociala stöd för medarbetarnas arbetsmiljö. Vi ser även att Salutogenes belys då chefen måste individualisera det sociala stödet för att nå alla medarbetare.

4.1 Antonovsky KASAM

KASAM (känsla av sammanhang) är ett begrepp som Antonovsky använder för första gången 1979 (Jakobsson 2008). Det handlar om det som ger kraft till att bekämpa olika stressorer nämligen generella motståndsresurser (GMR) -pengar, jagstyrka, kulturell stabilitet, socialt stöd och liknande. Genom att besvara frågan om vad som saknades för att kunna identifiera något som kunde fungera som GMR utvecklades KASAM.

> *En global hållning som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomgripande och varaktig men dynamisk tillit till att ens inre och yttre värld är förutsägbar, och att det finns en hög sannolikhet för att saker och ting kommer att gå så bra man rimligen kan förvänta sig.*
>
> (Antonovsky, 2005, s.17).

Syftet Antonovsky hade med sin första teoretiska modell var att öka förståelsen av relationen mellan stressfaktorer, coping och hälsa för att hitta ett sätt att förklara varför vissa individer klarar livskriser bättre än andra. 1987 utkom han med en bok där han vidareutvecklat och reviderat sina teorier och den salutogena inriktningen formulerades (Antonovsky 2005). Syftet med inriktningen Salutogenes, är att studera vilka generella motståndsresurser människor besitter för att hantera spänningstillstånd. De exempel på resurser som benämns är jagstyrka- som är krafterna som jaget genom skattning via

bedömning av hur ihärdiga de är, hur självständigt de agerar, hur konsekventa de är i tanke och handling. Socialt stöd- kvalitén och egenskaperna hos sociala relationer, hur många de är och hur individen upplever dem. Kulturell stabilitet-hur människor definierar och positionerar sig i sin omgivning. God ekonomi- förutsättningar ekonomiskt till skälig levnadsstandard. Resurserna hjälper individen när denne blir utsatt för en så kallad stressor då aktiveras de generella motståndsresurserna för att gör dem begripliga, när de sedan återkommer byggs eller skapas livserfarenhet som säger att det är förutsägbart och därmed begripligt (jag vet). En stressor är en faktor som ger en upplevd stress. Begripligheten inger i vilken utsträckning som en individ upplever inre och yttre stimuli, och vid hög känsla av begriplighet förväntar sig individen att de stimuli hen möter i framtiden är förutsägbar eller att överraskningar går att förklara (Antonovsky 2005). När individen via de generella motståndsresurserna bygger upp sina livserfarenheter främjar det Hanterbarhet (jag kan). Utöver de individuella resurserna finns det även vad som kan beskrivas som kompletterande resurser som hjälper individen vid utsättning för stressorer som hjälper till att omvandla dessa till något hanterbart och således kan individen känna sig som en aktör istället för ett offer. Här finns det stora likheter med begreppet coping men det som skiljer sig är att Antonovsky (2005) lägger till motivationen att använda resurser på ett hälsofrämjande sätt, det gör att man kan känna värdet av att man engageras vilket resulterar i en Meningsfullhet (jag vill) (Gassne 2008). Individer som bedöms ha en stark KASAM pratar om saker i livet som är viktiga för dem och formellt anses meningsfullhet syfta till vilken utsträckning man känner känslomässig innebörd vilket gör att utmaningar välkomnas snarare än ses som en börda (Jakobsson 2008). Dessa tre komponenter tillsammans bildar det Antonovsky (2005) kom att kalla KASAM.

I och med att individer har olika förutsättningar kring hur de hanterar stressorer beroende på vem hen är och vad hen har med sig i bagaget finns det enligt Antonovsky (2005) olik nivå av KASAM. Sambandet mellan de tre komponenterna och utfallet av samband mellan komponenter ger en svag, måttlig eller en stark KASAM. För att mäta KASAM utvecklade Antonovsky ett frågeformulär där individen svarar på 29 standardiserade frågor som blir till olika variabler som i korrelation med varandra ger olika nivå av KASAM. Antonovsky (2005) menar att detta är ett sätt att mäta KASAM och att det finns stor potential att göra undersökning på andra sätt. Gassne (2008) visar i sin avhandling vad det är som mäts i det som han kallar KASAM-29 har en hög reliabilitet vilket stärker användandet av teorin som utgångspunkt.

4.2 Krav-Kontroll-Stödmodellen

Modellen är utvecklad och framtagen utav Karasek och Theorell (1990) på 1970-talet och är en beprövad teori som tar sitt intresse i sambanden mellan medarbetarnas hälsa, deras inflytande och deras delaktighet på arbetsplatsen. Det är framförallt tre viktiga faktorer som identifierats, vilka är Krav, Kontroll och Stöd (Abrahamsson & Johansson 2013). Från början var det endast två dimensioner i modellen Krav-Kontroll, senare har även en dimension om socialt stöd lagts till för att skapa ett djup i modellen. Om det är så att kraven är för höga oregelbundna eller svårtolkade och individen har svårt att få kontroll över dem men även saknar det stöd som kan behövas kan det resultera i att arbetsstressen

ökar. Om individen upplever denna situation under en längre tid finns det en stor risk att det kommer att påverka hälsan till det negativa. Även en passiv arbetssituation vara problematisk då den kan resultera i att den anställde hindras i utveckling och att understimulering kan bidra till omotiverad arbetskraft, vilket detta också kan påverka hälsan negativt (Karasek och Theorell 1990).

Krav är det som i arbetet avses hur hårt man arbetar, hur mycket och vilken svårighetsgrad arbetet har. Krav kan vara hur arbetet är upplagt med exempel, deadlines, tidsramar att hålla sig till eller ekonomiska mål som måste hållas. Kontroll förklaras som det beslutsutrymme som individen har gällande friheter att fatta egna beslut men även möjligheter till lärande, kreativitet, variation och utveckling. Den tredje dimensionen som är socialt stöd fokuserar på praktisk och känslomässig hjälp från chefer men även kollegor (Thylefors 2016). Det talas om fyra olika kategorier av socialt stöd: emotionellt- praktiskt-upplysnings/informations- och uppskattningsstöd (Hultberg 2007). De jobb som medför störst sannolikhet till ohälsa från arbetet är de som har höga krav men låg kontroll (high strain jobs). De jobb som däremot bidrar till en låg risk till ohälsa har låga krav och hög kontroll (low strain jobs). Modellen talar om att om man kombinerar de olika faktorerna kan man identifiera olika former av psykiskt stöd eller uteblivet stöd på arbetet. Vid höga krav kombinerat med låg kontroll över arbetet och lite eller uteblivet socialt stöd visar modellen att det finns en ökad eller hög risk till att individen befinner sig i en ohälsosam miljö. Detta kallas för *belastningshypotesen* och kan resultera i negativa konsekvenser för individens hälsa (De Witte 2007).

Modellen visar även att höga krav i kombination med inflytande och kontroll med stöd av chefer och/eller kollegor kan leda till en hälsosam miljö som är väl fungerande och utvecklande för individen. Det sociala stöd som individen får kan ses som en slags stötdämpare eller moderator som hindrar individen att hamna i den ohälsosamma miljö som kan vara negativ för individens hälsa, vilket kan benämnas som *Bufferthypotesen* (Thylefors 2016).

4.3 Kritik mot valda teorier

Kritik som Antonovsky möter när hans teori försöker uppnå god hälsa är främst definitionen av vad hälsa samt god hälsa faktiskt är. Enligt Nilsson (2002) får Antonovsky kritik för sitt begrepp om hälsa där det finns ca 8000 sjukdomar som kan drabba människan. Om hälsa då skulle motsvara 8000 lösningar för att god hälsa ska motverka samtliga sjukdomar hade det blivit ett multidimensionellt begrepp. Begreppet hälsa är svårt att definiera för varje enskild individ då det inte finns en generell hälsa som gäller för alla. Då Antonovskys teori ser det som ett sammanhangsbegrepp kan det vara svårt att säga vad hälsa är för den enskilde (Nilsson 2002).

Krav-Kontroll-Stödmodellen har inte varit riktigt enkel att tillämpa i det moderna arbetslivet. Det har framkommit att trots att individen har innehaft en arbetssituation som kan benämnas som "aktiv" och ett arbete med hög egenkontroll kan leda till ohälsa. Detta trots att modellen menar att det borde vara en hälso-positiv situation (Abrahamsson och Johansson 2013). Även Thylefors (2016) redovisar denna problematik och visar att trots

att en individ både fyller *belastnings- och bufferthypotesen* ändå kan hamna i en situation där man upplever ohälsa. Även att dimensionerna som skall ha samband sinsemellan sannolikt är väldigt olika beroende på var i välfärdssektorn arbetsplatsen är förlagd och hur arbetets utformning är beskaffat vilket gör att samspelet är föränderligt givet förutsättningarna.

Trots kritiken av teorierna har vi valt att använda de då vi anser att de på ett bra sätt kan visa hur chefer arbetar med struktur till arbetsmiljöarbete men även för att se individen bakom. Med krav, kontroll och stöd ser vi hur det är en väl beprövad modell som används praktiskt idag och KASAM lägger fokus på hur individen har och ges möjligheter att hantera sin arbetssituation.

5 Metod

Under kapitlet metod kommer vi presentera vetenskapsteoretiska utgångspunkter, vår förförståelse, metodval, urval, tillvägagångssätt, databearbetning och analysmetod, tillförlitlighet, samt vilka etiska överväganden studien förhåller sig till. Vi har valt att använda oss av litteratur som riktar sig mot en kvalitativ forskningsansats och har en samhällsvetenskaplig metodik.

5.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Vid denna studie har vi använt oss utav en hermeneutisk ansats. Vår ontologiska uppfattning som vi har om hur verkligheten är konstruerad, är att den är skapad av människan vilket då leder till att det inte finns en absolut verklighet. För att då beskriva vår epistemologiska utgångspunkt om hur vi betraktar kunskap är det att all kunskap är uppbyggd av tolkningar och formas olika beroende på det perspektiv och synsätt man använder sig av. Det gör att det inte heller finns någon absolut sanning (Bryman 2018). För att kunna koda och analysera empirin har vi valt att använda oss av tolkningsläran med hermeneutiken tillsammans med vår förförståelse. Genom att använda oss av denna tolkningsmetod och vår ontologiska uppfattning har vi utgått från varje individs beskrivning av sin uppfattning av våra frågor vilket då blir att vi har sju olika verkligheter att tolka utifrån vår förförståelse. Den hermeneutiska tolkning som vi grundas vårt sätt att bearbeta empirin utifrån gör att vi inte får en absolut sanning då det grundas i vår förförståelse och våra tolkningar av deras uppfattning av verkligheten. Materialet har tolkats genom att vi har vridit och vänt på empirin vilket har givit oss en insikt i enhetschefernas upplevelse som presenteras som resultat i studiens kapitel 6 tillsammans med analysen.

Hermeneutik är tolkning av en undersökning. Tolkningen är enligt Alvesson och Sköldberg (2017) att "se", de menar att vi aldrig ser enskilda sinnesdata utan alltid tolkade data som placeras in i en viss referensram. Alvesson och Sköldberg (2017) menar att bilder kan tolkas på olika sätt fastän data är identisk. En samling prickar på ett papper kan av den ene tolkas som att det är en fågel medan en annan ser ett lejon. Båda tolkningarna går att göras men inte båda samtidigt. Anledningen till detta är att vi alltid lägger till ett perspektiv, vi har med oss någonting, vår ryggsäck. Ryggsäcken är det som varje individ bär med sig och kommer från vad den enskilde har varit med om innan. Ryggsäcken kommer alltid att vara olik för varje individ. Forskningen blir således inte summering av data utan en förklaring av data. Det blir ett tänkande där tolkningarna och förståelsens mångfald får krascha ihop och ge inspiration.

Den förförståelse vi har haft under studien har obönhörligen förändrats med svaren som givits under intervjuerna och har givit oss mer information i ämnet vilket ökar på vår kunskapsbank inom området. Med ny kunskap ges möjligheten att tolka data på ett djupare sätt. Vi har använt oss av den hermeneutiska cirkeln för att tolka och förstå empirin som helhet. Helheten kan endast förstås ur samtliga delar. Vi tolkar delen som är respondenternas svar genom att ta delen och sätta den mot tolkningen av helheten som är

sammanställningar av delarna. Dock kan vi bara förstå helheten om vi drar paralleller till vår tolkning av de enskilda delarna. Det blir en sekvens av helhet - del som i en loop eller cirkel. Problemet med en cirkel är att oavsett var du börjar leder det tillbaka till utgångspunkten och det blir till synes som olösliga motsägelser som man löser genom att förvandla cirkeln till en spiral. Spiralens utformning gör att man aldrig kommer tillbaka till ursprungsläget och det för att loopen som utförts automatiskt bidrar till att det blir en förändring i förförståelsen (Alvesson & Sköldberg 2017).

5.2 Förförståelse

Vår förförståelse av enhetschefernas arbete med arbetsmiljöarbete grundar sig främst på tidigare arbetslivserfarenheter från äldreomsorgen som omvårdnadspersonal. Under termin fem var vi studenter i olika organisationer där vi kom i kontakt med enhetschefer i deras professionella roll. Under tiden vi skriver denna uppsats har en av oss fått ett vikariat som enhetschef i hemtjänsten och har börjat gå bredvid för att lära sig. Då arbetsplatsen är under samma förutsättningar som de arbetsplatser som enhetscheferna vi intervjuat har, får vi en annan inblick i arbetet som sker i samband med Covid-19 pandemin. Vår förförståelse är under ständig förändring och kommer aldrig att återgå till tidigare kunskapsnivå vilket resulterar i en levande studie. I realitet till det Alvesson och Sköldberg (2017) beskriver som forskarens ”livsvärld” är vi laddade med teori och tidigare kunskap som präglar vår studie. En av oss har även haft förtroendeuppdrag som huvudskyddsombud via en tidigare yrkesroll vilket givit en djupare förståelse av arbetsmiljöarbetet. Då en stor del av studien kretsar kring Covid-19 vilket är en ny faktor som påverkar arbetsmiljön och inte tidigare har drabbat arbetsmiljön och dess arbete har vi inte liknande förförståelse kring viruset och dess påverkan i samhället.

För att kunna se helheten måste vi sätta oss in i den givna situationen, först då kan vi nå förståelse. Det finns många sätt att beskriva förförståelse och som exempel beskriver Thuren (2007) svårigheten med att se skillnad på en katt och en bil. Individen som inte klarade av det hade aldrig lärt sig skillnaderna och det är inget som är medfött. Ett enkelt sinnesintryck förutsätter förkunskap. Det handlar inte endast att förstå de ord som sägs utan förmåga att förstå orden i kontexten. Det som forskare får till sig via vad respondenter berättar bygger på dennes bank av förståelse och dennes förförståelse förändras och ger en djupare förståelse inom ämnet. Detta kallas för den hermeneutiska cirkeln men som Thuren (2007) även nämner att den borde kallas den hermeneutisk spiral då man inte kan gå tillbaka till utgångspunkt man hade innan studien utan förförståelsen kommer att ha förändrats. Felaktig förförståelse kan beskrivas som fördom och kommer från felaktig förförståelse. Den hermeneutiska spiralen är en bra metod att använda för att gå tillbaka med ny kunskap och ändra förförståelsen för på det viset övervinna fördomar (Thuren (2007).

5.3 Metodval

Eftersom syftet i studien är utformat till att undersöka enhetschefers upplevelse i deras arbetsmiljöarbete samt hur de upplever stödet de får och vilka verktyg de har att tillgå inför

en kris lämpade sig kvalitativt metodval. När det är en upplevelse, subjektiv betraktelse eller en erfarenhet hos vissa personer som ska undersökas är kvalitativ forskningsmetod fördelaktig och för att nå fram till respondenternas upplevelse har semistrukturerade intervjuer lämpats som insamlingsmetod (Bryman 2018). De frågor vi har ställt har varit formulerade som öppna frågor vilka har grundats utifrån studiens syfte och frågeställningar samt den tidigare forskning studien tar stöd från, för att ge respondenterna möjlighet att tolka samt utveckla sina svar. Detta är gjort för att ge oss en större förståelse för att kunna hitta mönster och teman till att tolka och analysera empirin. Intervjuerna har följt en röd tråd genom samtliga intervjuer med hjälp av en intervjuguide (se bilaga C) som vi utformat innan intervjuerna. Intervjuguiden startar med tre frågor som har avsikten att öppna intervjun för respondenten, som sedan följs av tre teman som resterande frågor var uppdelade inom.

Bryman (2018) beskriver semistrukturerad intervju som en kvalitativ metod som är ett bra verktyg att använda vid forskning där intervjuaren använder ett frågeschema, som i denna studie kallas intervjuguide. Respondenten har frihet att kunna formulera sina svar väldigt fritt samt att intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor eller ändra frågeföljden under intervjun utefter intervjuns utveckling. Valet av semistrukturerade intervjuer grundas i ambitionen att med en mall som ram få igång en samtalsliknande intervju. Då det var enhetschefernas upplevelse som undersöktes gav den mer öppna intervjumetoden möjlighet för intervjuaren att på ett samtalsliknande sätt driva intervjun i den riktning som behövdes för att uppfylla syftet. De teman som intervjuguiden berörde var frågor kring handlingsutrymme, stöd, utformning av arbetsmiljön och Covid-19. Bryman (2018) beskriver för att får igång ett samtal är några inledande bakgrundsfrågor bra men även för att på ett smidigt sätt leda in frågorna mot de teman som intervjuguiden berörde.

5.4 Urval

Med det syfte och de frågeställningar vi valt vilka tydligt riktar sig mot en specifik yrkesgrupp blir det självklart att söka respondenter inom den valda gruppen. Respondenterna som inkluderas i studien har handplockats från kommunal omsorg vilka har vård av äldre som syfte, närmare bestämt hemtjänst och särskilt boende. Genom tidigare arbetslivserfarenheter och verksamhetsförlagda studier har vi skaffat kontakter inom detta område och genom dessa har vi knutit kontakt med personer med befattningen vi har valt att studera. Att handplocka respondenter kallar Denscombe (2016) för ett subjektivt urval. Det subjektiva urvalet har principen att få den bästa informationen genom att välja ett litet antal personer avsiktligt med utgångspunkt att deras kännetecken matchar syftet. På det viset säkras den bästa tillgången av möjlig information. I denna undersökning har det funnits tillgång till respondenter fördelade på tre kommuner i södra Sverige, där sex av respondenterna är kvinnor och en är man. Åldern varierar mellan 30–64 år och sex av respondenterna har mer än sex års erfarenhet i yrket. I kapitel 6 finns det ytterligare information om respondenternas yrkesområde och personalansvar.

5.5 Tillvägagångsätt

Innan vi började söka respondenter utformades ett missivbrev med information till deltagarna som presenterade oss, studien och dess syfte. Informationen (se bilaga B) som gavs grundade sig i Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska grundprinciper om att informera respondenterna om forskningen. Intervjuguiden (se bilaga C) utformades utifrån studiens syfte samt frågeställningar och vi har ställt frågorna till en bekant med arbetsmiljö och ledarskapsutbildning där frågorna ställdes för att se vilka som var relevanta samt vilken ordning som fick samtalet bäst att flyta på. Bryman (2018) beskriver verktyget med att prova frågorna innan de används i studien som en pilotstudie som kan ge intervjun en trygghet med frågorna, möjligheten att förändra frågorna om de är öppna eller slutna och att det kan öka tillförlitligheten. Med pilotstudien som vi utförde säkerställdes det att formuleringen i frågorna var tillfredsställande för att respondenten skulle förstå dem. Det visade sig att vi författat frågor som testpersonen förstod sånär som på en fråga som formulerades om. Där var det formuleringen av frågan som uppfattades som svävande.

Därefter kontaktades två gatekeeper. Lalander (2015) beskriver gatekeeper som en kontaktperson som ger en möjlighet att nå respondenter relevanta till studien. De två gatekeepers som användes knöt vi kontakt med under vår tid med verksamhetsförlagda studier under föregående termin. Det resulterade i ett svar från en respondent som gav en positiv återkoppling genom gatekeepern. En av respondenterna föll bort på grund av akuta möten som dennes arbetsplats bokade in under våra intervjutillfällen och ny tid inte kunde planeras. Resterande respondenter hade vi träffat genom våra verksamhetsförlagda studier och tog kontakt med dem via mail med frågan om att vilja delta i studien. Totalt åtta respondenter tillfrågades och sju valde att delta. Samtliga respondenter som tillfrågades gav ett positivt gensvar och fick missivbrev, samtyckesblankett samt intervjuguide (se bilaga B, A, C) skickat via mail efter att vi bokat intervju och tidpunkt för intervjun. På grund av särskilda skäl som orsakats av Covid-19 såsom besöksförbud på respondenternas arbetsplatser och restriktioner om att minimera onödiga sociala kontakter, har intervjuerna fått bokas om till telefonintervjuer. Flera av telefonintervjuerna har bokats om då respondenterna har fått akut inbokade möten som de har fått prioritera. Därav har intervjuguiden bifogats, dels för att ge möjlighet för respondenterna att se över frågorna till intervjun samt att de ska ha möjligheten att ha frågorna framför sig om de skulle bli svårigheter att höra vilka frågor som ställs under telefonintervjun. Vi bokade om alla intervjuer till telefonintervjuer. Om det skulle finnas en påverkan från oss som intervjuare under intervjuerna har den påverkan varit lika då intervjuerna utförts enhetligt. Det har även gjort att respondenterna själva har kunnat välja en miljö att vara i under tiden intervjun görs som de då själva känner sig trygga i vilket Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) beskriver vara viktigt.

Varje intervju genomfördes med lika upplägg, där det var samma person som agerade som ledande intervjuare och ställde intervjufrågorna och den andra följde upp med eventuella följdfrågor. Båda studenter var närvarande under samtliga intervjuer. Under intervjuerna fördes det mindre anteckningar som kunde vara relevant för transkriberingen eller tematiseringen. Telefonintervjuerna spelades in och varade mellan 30–70 minuter samt har transkriberats i sin helhet med humningar, utdragna ord och konstpauser. Då vår studie är

av hermeneutisk karaktär visar hummningarna från vår sida en bekräftelse på respondenternas svar vilket visar på vår förförståelses bekräftelse eller att vi förstått vad respondenten menat. Den stora variationen på tidsåtgången av intervjuerna kan förklaras genom att under den första intervjun var våra roller under intervjun inte riktigt satta. Vid utvärdering av oss efter genomförd intervju delades rollerna upp på ett tydligt sätt vilket resulterade i effektivare intervjuer men lika innehållsrika. Intervjuerna innehåller namn som valts att avidentifieras samt att respondenterna tilldelats fiktiva namn för att ge total konfidentialitet vilket Ahrne & Svensson (2015) skriver att forskaren bör göra. Transkriberingen omfattar ca 80 sidor.

5.6 Databearbetning och analysmetod

Efter varje avslutad intervju började vi direkt med transkriberingsarbetet istället för att genomföra alla intervjuerna och sedan transkribera. Detta då det är en av dem mest tidskrävande och utmattande momenten under studien. Vi valde även att transkribera hälften av intervjuerna var och vi hade bestämt på förhand hur genomförandet skulle ske, detta för att dem inte skulle avvika från varandra och det beskriver Kvale & Brinkmann (2014) är viktigt. Transkriberingarna utfördes genom att vi benämnde respondenten som A, huvud-intervjuaren som B och bisittaren som C i samtliga intervjuer vilket är gjort för att underlätta för kommande tematisering. Data har inspelats på samma sätt vid alla intervjuer och efter varje transkribering har intervjun lyssnats igenom i sin helhet och vi har följt med via det transkriberade materialet.

För att kunna behandla den mängd empiri som insamlats har vi valt att utföra en tematisk analys. För att kunna utföra den tematiska analysen kategoriserades och analyserades den insamlade empirin. Precis som Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver blir mängden material rikt och då delas empirin upp i olika teman via kategoriseringen vilket resulterar i ett material som är mycket smidigare och lättare att tolka (Bryman 2018).

I studien har vi arbetat fram tre teman genom en tematisk analys. Efter att ha transkriberat alla intervjuer har vi läst igenom dem flera gånger samt spelat upp delar av intervjuerna för att få en djupare bild av vissa sammanhang. Detta gjordes för att vi enklare skulle få en översiktsbild av materialet. Vi började att träffas för att tematisera intervjuerna tillsammans men insåg snabbt att vi behövde få en egen överblick och ta ut delar i intervjuerna själva för att komma någon vart i våra diskussioner. Därefter satte vi oss separat och med hjälp av färgpennor strukit över upprepningar, sammanhängande uttryck och kategorier som blev framträdande i empirin. Vi har även antecknat flitigt i sidorna av transkriberingarna för att ta ut delar som tydligt kopplas till teorier eller tidigare forskning. Vi har även markerat uttryck som vi inte helt varit säkra på haft betydelse men velat diskutera vidare mellan varandra. Sedan har vi valt att koda arbetet och sortera de material som valts ut. Därefter har vi tagit upp diskussioner om vilka teman som vi funnit som varit framträdande. Det vi har funnit har varit väldigt snarlikt och vi har kunnat enas om vilka teman som varit mest relaterade till syftet med studien och har därigenom enats om att strukturera tre teman med tillhörande underteman, *Tillgångar för enhetschefer* med underteman *Chefsstöd, Dialog med medarbetare, Arbetsmiljöarbetet prioriteras* med underteman

Psykosociala stödet, Praktiska arbetsmiljön måste fungera samt *Från administrativt till praktiskt* med underteman *Föreskrifterna skruvas åt, Närvaro om krisen kommer.*

Tematisk analys är enligt Bryman (2018) en av de vanligaste förekommande sätt att hantera kvalitativa data. Metodens syfte är att bryta ner den kvalitativa data som insamlats till mindre delar. Via noggrann läsning och omläsning av materialet kommer forskaren/forskarna finna centrala data som kommer delas in i teman och delteman. Detta tillvägagångssätt kommer sannolikt spegla analytikerns medvetenhet om återkommande idéer och ämnen i data. När man söker efter teman bör man vara uppmärksam på, *Repetitioner*: teman som återkommer gång på gång vilket var det mest framträdande i vår studie. Respondenterna återkom flera gånger till samma teman och de upprepade varandras svar. Arbetsmiljöarbete bedrivs på snarlika sätt i de olika kommunerna och de följer även Folkhälsomyndighetens (2020) riktlinjer vilket de återkommer till frekvent. *Lokala typologier eller kategorier*, lokala utryck eller namn som används där respondenten är eller specifika för platsen. Respondenterna beskrev under intervjuerna hur de arbetar i deras organisation och där finns det funktioner/verktyg som på liknande sätt används i andra kommuner men under ett annat namn. Under studien har några sådana funktioner identifierats och använts i analysen. Respondenterna i studien använder även dialektala uttryck som vi har diskuterat kring för att inte uppfatta respondenter felaktigt och då kunnat placera svaren i rätt kategori. *Metaforer eller analogier*, att använda andra ord för att förklara/beskriva en händelse eller tillvägagångssätt. Flertalet respondenter använder sig utav metaforer till att beskriva en situation eller för att göra liknelser för att stärka sina tankar, åsikter eller beskrivningar. *Övergångar*, hur materialet kan arbetas med och förändras beroende på var vi lägger vikt på i texten. Flera av svaren från respondenterna har berört mer än ett tema vilket vi identifierat och diskuterat oss emellan för att visa vad vi tolkar är vad. *Likheter och skillnader,* respondenter diskuterar ämnen på likt eller olikt sätt. I de svaren respondenterna givit som har berört mer än ett tema har en del dragit olika paralleller mellan de teman som berördes i svaren. *Teorirelaterat material:* användande av samhällsvetenskapliga begrepp som en utgångspunkt för teman. I svaren från respondenterna kan vi se tydligt att deras organisationer har arbetssätt relaterade till teorierna som valts i studien. Flera av teman som framkommit under studien är relaterade till valda teorier vilka redovisas under kapitel 6. Vid en tematisk analys är det av stor vikt att visa på varför de specifika teman som valts är viktiga och betydelsefulla för annars finns det en risk att de ses som vaga i sammanhanget (Bryman 2018).

5.7 Tillförlitlighet

I denna studie har vi utgått från Brymans (2018) delkriterier för att öka tillförlitligheten. För att öka *trovärdigheten* i studien har vi följt Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer och de riktlinjer som vi har fått ta del av. Under intervjuerna har vi bekräftat och frågat respondenterna om vi har uppfattat deras svar rätt och försäkrat oss att vi förstått vad de menat genom intervjuerna. Vi har även tematiserat empirin var för sig och sedan fört diskussioner mellan varandra för att säkerställa att vi har uppfattat respondenterna likvärdigt som även befäster det Bryman (2018) beskriver som stärkande för att öka trovärdigheten. För att sedan öka *överförbarheten* i studien har vi varit noga med att

dokumentera, redovisa samt förklara samtliga processer vi har gjort genom studien som tydligt redovisas i metodkapitlet med avgränsade underrubriker. Då blir det enkelt för läsaren att kunna ta del av tillvägagångssättet. Överförbarhet beskrivs av Bryman (2018) som att resultatet i studien kan föras över till annan likvärdig situation eller sammanhang. *Pålitlighet* är kommande delkriterier som innebär att man ska med ett granskande synsätt redogöra processen samt låta kollegor eller andra personer ta del av resultatet (Bryman 2018). Vi har använt oss av en pilotintervju som granskade våra intervjufrågor för att se att dem var relevanta för vår undersökning. Det kan man tyda som att vi har försökt stärka pålitligheten i denna studie. Vår förförståelse om yrkesgruppen och deras arbetsuppgifter har varit en del i studien som vi fört diskussion kring för att inte låta vår tidigare kunskap påverka studiens resultat. Vi är fullt medvetna att det inte går att lägga sin förförståelse åt sidan, därför har vi i kapitel 5.2 Förförståelse beskrivit vår tidigare kunskap om området. För att stärka objektiviteten har vi handlat i god tro och hjälpt varandra att diskutera våra värderingar för att de inte ska bli en del av empirin och analysen. Genom att vi har varit medvetna av vår förförståelse har vi varit kritiska till den för att den inte ska bli en del av vårt resultat. Bryman (2018) beskriver *möjlighet att styrka och konfirmera*, det innebär att man som forskare ska utgå från att ha insikt om att det är omöjligt att utgå från total objektivitet i samhällelig forskning. Att forskare utför forskning i god tro utan att medvetet låta sina värderingar eller teoretisk inriktning påverka.

5.8 Etiska överväganden

Forskning är viktigt för både samhällets och människors utveckling (Vetenskapsrådet 2002). Det är viktigt att det bedrivs på ett sätt som respekterar respondenterna och deltagare i undersökningar men även att forskare som bedriver forskning gör det på ett ansvarsfullt sätt. Som forskare är det en vägning mot de risker som konsekvenserna kan medföra för deltagarna mot det som forskningen tillför till kunskapsområdet. Det finns fyra forskningsetiska grundkrav som är centrala för forskare att förhålla sig till som syftar till att skapa normer och förhållningssätt som forskare ska ta hänsyn till när de bedriver forskning (Vetenskapsrådet 2002). Denna studie har tagit hänsyn till samtliga fyra principer som kommer att redovisas nedan.

Informationskravets princip innefattar att forskaren ska informera respondenterna om studiens syfte, vad deras deltagande går ut på och vilka villkor som är aktuella gällande deltagandet. Såsom frivillighet till att delta, rätten till att avbryta utan påföljder och hur deras uppgifter som lämnas endast kommer att användas till denna aktuella studie (Vetenskapsrådet 2002). I denna studie har det informerats vid bokning av intervju via mail att deltagandet är frivilligt och studiens syfte. När intervjuerna bokades lämnades det även ut ett missivbrev (se bilaga B) där det var utförligt beskrivet om studiens syfte, vad informationen ska användas till, hur deras information skyddas samt att de kan avbryta sitt deltagande utan påföljder eller konsekvenser. Missivbrevet innehöll även information kring våra uppgifter, hur de kan nå oss studenter och handledare samt hur deras information hanteras utifrån personuppgiftslagen och att studien kommer att publiceras i en offentlig databas. Samtliga respondenter har tagit del av missivbrevet. Vid intervjuerna har vi frågat

om respondenterna har förstått innehållet av missivbrevet, studiens syfte och rätten att avbryta deltagandet utan konsekvenser för att kontrollera att de förstått sina rättigheter till deltagandet. Vi informerade vid intervjun även om att allt insamlat material kommer efter publicering av uppsatsen att raderas. Vid bokning av intervjuerna berättade vi vad som stod i missivbrevet och några av respondenterna frågade var studien kommer att publiceras. Detta valde vi att specificera när vi gick igenom missivbrevet i anslutning av intervjuerna.

Samtyckeskravet omfattas av att deltagandet från respondenterna ska ske i samtycke och de bestämmer själva över sitt deltagande i studien. I undersökningar där deltagandet är i form av en aktiv insats ska samtycke alltid lämnas. Deltagare som är under 15 år behöver vårdnadshavares samtycke och godkännande (Vetenskapsrådet 2002). I denna studie har deltagandets frivillighet beskrivits i missivbrevet (se bilaga B) men det har även formulerats en samtyckesblankett (se bilaga A) då deltagandet varit i form av semistrukturerad intervju. Redan vid första kontakten när respondenterna fick information och förfrågan om deltagande valde de frivilligt att delta. När de sedan fått reda på ytterligare information i samband med samtyckesblanketten och missivbrev vilka skickades till respondenterna var de fortfarande positiva till deltagande. Då intervjuerna först var planerade att genomföras vid respondenternas arbetsplatser samt att samtyckesblanketten skulle fyllas i, i samband med intervjun fick detta planeras om när det uppkom besöksförbud på deras arbetsplatser. Samtyckesblanketterna har skickats till fyra av respondenterna via post med kuvert som de har skickat tillbaka och resterande har vi mött upp och fått påskrift från vid senare tillfälle, utanför arbetsplatserna.

Konfidentialitetskravet bygger på att deltagarnas personuppgifter ska skyddas samt förvaras oåtkomligt för obehöriga för att ingen obehörig skall få tag i uppgifterna. Uppgifterna som gör att respondenterna kan identifieras såsom anteckningar, samtyckesblankett och transkriberingar ska lagras och avrapporteras så att respondenternas konfidentialitet kan hållas (Vetenskapsrådet 2002). För att skydda respondenterna har deras namn kodats med fiktiva namn samt att de anteckningar som förts har varit inlåsta, utan obehörig åtkomst. Information som varit elektronisk skyddas med lösenord vilket gör den endast tillgänglig för oss som är behöriga.

Nyttjandekravet sammanfattar vad studiens ändamål är och vad den insamlade informationen får användas till. Det får inte användas till kommersiellt bruk, inte heller lånas ut eller ges bort till någon annan. Uppgifterna som samlas in får och ska endast användas till aktuell studie och till dess syfte (Vetenskapsrådet 2002). Tillsammans med missivbrevet (se bilaga B) har respondenterna tagit del av studiens syfte och vad informationen de delar med sig av under intervjuerna kommer att användas till. Detta gicks även igenom vid samband med intervjuerna och samtliga respondenter var positiva till studiens syfte.

6 Resultat och analys

I detta avsnitt beskriver vi resultatet från intervjuerna, den empirin som tematiseras samt analyseras med hjälp av tidigare forskning och teorier som presenterats tidigare i arbetet. Empirin visar tre avgränsade teman som redovisas i följd med underrubriker som underlättar för läsaren att följa tillvägagångssättet. Respondenterna presenteras även i en kort sammanfattning då vi värnar om deras konfidentialitet. Följande teman är: *Tillgångar för enhetschefer, Arbetsmiljöarbetet prioriteras* och *Från administrativt till praktiskt*. Dessa teman har två underteman var som även presenteras i korta drag under varje tema för att ge läsaren en följsamhet till rubrikerna.

Respondenterna som deltar i studien är mellan 30–64 år och har arbetat som chefer inom äldreomsorgen mellan 1–16 år. En av respondenterna har arbetat strax över ett år, sedan har resterande sex respondenter arbetat som enhetschef minst sex år. De arbetar både inom hemtjänsten samt särskilt boende med lite olika utformning av de särskilda boendena, med demensboende, korttidsboende, trygghetsboende eller kombinerade boendeformer. De har arbetsmiljöansvar för samtliga medarbetare som arbetar i deras verksamhet och det omfattar mellan 30–60 tillsvidareanställda och sedan ytterligare ett antal visstidsanställda hos varje enhetschef. Respondenterna är tilldelade fiktiva namn för att säkra deras anonymitet. De tilldelade fiktiva namnen är, Anna, Berit, Carl, Doris, Eva, Frida och Greta. När deras uttryck citeras kommer citaten kvitteras med de fiktiva namnen i den mån vi inte behöver skydda deras konfidentialitet. I resultatet och i analysen väljer vi att sammanfoga uttryck som kan identifiera respondenterna utifrån områdesuttryck om namn och väljer att använda universella ord som HR, vårdtagare och medarbetare.

6.1 Tillgångar för enhetschefer

Detta tema är indelat i underteman *Chefsstöd* och *Dialog med medarbetare*. Respondenterna svarar till detta tema på frågeställningen om vilka verktyg de upplever sig ha för att kunna skapa god arbetsmiljö. Stor del av arbetsmiljöarbetet både för den fysiska arbetsmiljön men även psykosociala biten består av informationsdelning, vilket samtliga respondenter återkommer till. Temat delar vi upp i vad de har för stöd för att kunna utföra ett bra arbete samt hur viktig dialogen är för att nå sina medarbetare.

6.1.1 Chefsstöd

Här beskriver respondenterna vad de upplever är viktiga stödfunktioner till dem som chefer för att bedriva god arbetsmiljö och dela den information som medarbetarna behöver ta del av under rådande pandemi. Här tar vi upp specifika verktyg som cheferna refererar till som sina verktyg i arbetsmiljöarbetet. Även deras upplevelse av en fungerande organisation med tydliga strukturer och vikten av att de fungerar i en kris.

Respondenterna beskriver under samtliga intervjuer att informationsöverföring är en central del av deras arbetsmiljöarbete. Att föra information från medarbetare vidare till verksamhetschefer, företagshälsovård eller till fackliga företrädare. Även att information

som ska till medarbetarna går från andra instanser i organisationen genom enhetschefen för att nå fram till medarbetarna. Cheferna återger att de har verktyg som chefsstöd för att kunna utföra arbetsmiljöarbete och kunna ge sina medarbetare god psykosocial arbetsmiljö och för att de ska må bra. Respondenterna återger i intervjuerna att de har stöd från sina chefer, ledningsgrupper, kollegialt stöd, chefshandbok, HR, hälsoutvecklare och företagshälsovård.

> *Chefen är ju viktigt, och kollegorna, HR är oerhört viktig. Sen har vi ju nytt, ganska nytt i […] kommun, vi har ju den här vi kallar för hälsoutvecklare* - Berit.

Kira (2003) beskriver vikten av organisatoriskt stöd till enhetschefer för att kunna utföra ett gott arbetsmiljöarbete och det arbete som krävs för att leda verksamheterna framåt som ingår i arbetet för enhetscheferna. Det är viktigt att enhetscheferna får tillgångar för att kunna bolla idéer med andra personer om ärenden eller frågor som kan vara svåra att fatta klara beslut om. Riktlinjer och dokument ger chefer underlag för deras arbete men de behöver eventuellt stöd från chefer och personalavdelningar såsom HR som har ytterligare erfarenhet och kunskap till att stötta cheferna i deras arbetsmiljöarbete. Två av respondenterna återger att de har ett tydligt stöd från sin chef och att de har goda förutsättningar för att kunna bedriva arbetsmiljöarbete enligt de föreskrifter som arbetsmiljöverket har. "Jag har ju en bra och tydlig chef där jag får stöd och verktyg" säger Anna.

Under våren har det tillsatts ytterligare chefsstöd i form av ledningsmöten på en ännu mer regelbunden basis nu under Covid-19 virusets påverkan. Samtliga chefer återger att de har extrainsatta ledningsmöten med verksamhetschef, MAS (medicinskt ansvarig sjuksköterska) och MAR (medicinskt ansvarig för rehabilitering). Respondenten Greta berätta att de har aktiva stödfunktioner där även medarbetarna kan ställa frågor direkt till MAS, för att kunna få svar på frågor i deras kommun. De har även forum där återkommande frågor besvaras och laddas upp på intranätet som kan ge medarbetarna svar under rådande situation. Fyra av respondenterna återger även att de har tagit del av prioriteringslistor som medarbetarna ska arbeta utifrån om det skulle bli akut personalbrist som utgör utmaningar till att utföra det vardagliga arbetet med god omvårdnad. Prioriteringslistan stöttar cheferna till att ge direkt stöd till sina medarbetare under krisen. Den innehåller riktlinjer med vad som inte går att frångå om det skulle bli personalbrist och om det skulle behövas minskas på insatser. Greta beskriver insatserna som står högst upp i prioriteringslistan vilka är personlig omvårdnad, delegerade uppgifter från sjuksköterska samt att leverera mat eller matlagning för vårdtagarna. Genom att enhetscheferna har ett chefsstöd som Karlsson (2006) beskriver bidrar med dokument som underlättar det arbetsmiljöarbete som cheferna utför, skapar det goda förutsättningar till en god psykosocial arbetsmiljö. Eva beskriver att hon har fått praktiskt stöd från MAS samt HR till att kunna utföra samtliga direktiv som kommunen förespråkar för att göra ett bra arbetsmiljöarbete och kunna följa Folkhälsomyndighetens rekommendationer. Kira (2003) tar upp ett viktigt samarbete för första linjens chefer mellan kollegor samt överordnade chefer för att enhetscheferna ska kunna använda dem som stödresurser. I intervjuerna återger tre respondenter att de tillsammans med kollegor och ledningsgrupper

lyfter utmaningar och svårigheter relaterade till Covid-19 som inte går att förutsäga eller på egen hand går att finna lösningar. Tillsammans löser de utmaningar som kan innefatta riktlinjer för medarbetare med luftvägssjukdomar eller liknande.

Doris berättar i sin intervju att hon har givits "mer luft uppifrån" att hon får lov att driva verksamheten utefter verksamhetens förutsättningar och i sin roll som enhetschef påverkar hon sin verksamhets arbetsmiljö, anpassat till sin verksamhet. Som Karlsson (2006) beskriver i sin studie där enhetschefer har ett brett handlingsutrymme för att driva sin verksamhet men även behöver stöd för att driva den framåt med de utmaningar som det dagliga arbetet medför. Doris beskriver det som att hon har fått de resurser hon behöver och utrymme för att kunna bedriva sin verksamhet utefter dess behov med arbetsmiljöarbetet för att kunna driva verksamheten.

Inför krisarbetet återger respondenterna att de har mer kontakt med kollegor och ledning för att kunna bemöta arbetsmiljöarbetet och kunna sprida information till medarbetare för att ge dem den information de behöver för att arbeta och minska oron på arbetsplatsen. Regnö (2013) beskriver det kollegiala- och ledningsstödet som viktigt för enhetschefer för att bemöta förväntningar från olika intressenter. Detta återspeglar flera av respondenterna i sina intervjuer att det är mer återkommande samt att de har mer regelbunden kontakt mellan både kollegor samt ledning för att bemöta arbetsmiljöarbetet samt att kunna ta del av organisationens stöd under Covid-19.

> *Det kräver ju mer kontakter med kollegor, arbetsledning och så för min del, att ta emot all den informationen och sprida ut den, all information som ska ut dagligen… Det är ett enormt informationsflöde.* - Frida

Med Krav-Kontroll-Stödmodellen utläser vi ur respondenternas svar om chefsstöd att när man upplever att kontrollen över arbetsuppgiften är låg eller att kraven i uppgiften inte längre hålls på rimlig nivå för individen, då är den tredje dimensionen socialt stöd viktig för att individen inte ska hamna i en risk för ohälsa (Thylefors 2016). I en krissituation där kontrollen och kraven kan förändras till nya situationer som inte tidigare upplevts eller kunnat förutspås, beskriver Anna hur alla stödfunktioner skärpts "det har blivit ännu tydligare nu".

6.1.2 Dialog med medarbetare

Här beskriver vi vikten av en fungerande dialog med både medarbetare, chefer men även anhöriga och andra professioner som har anknytning till arbetsplatserna. Värdet av informationsutbytet via dialog ses som en viktig post i arbetsmiljöarbetet.

En av våra frågor omfattar vilka verktyg som cheferna känner att de använder sig av i arbetet med psykosocial arbetsmiljö. Ett gynnsamt verktyg som visade sig under intervjuerna är samverkan mellan enhetscheferna, fackliga representanter och medarbetarna. Genom att föra en dialog och fånga upp representanternas uppfattning och

känsla av arbetsmiljön verkar cheferna få underlag för att förbättra medarbetarnas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön.

> *Man är närvarande med sina anställda och man för en dialog med dem hela tiden för att undvika att det blir ett långvarigt problem.* - Anna

Återkommande redskap som cheferna upplever som användbara är mötesplatserna där enhetscheferna kan föra dialog med medarbetarna. Allt från arbetsplatsträffar, morgonmöten till medarbetarsamtal är gynnsamma till att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön samt för att kunna vara "där" för medarbetarna, lyssna in deras upplevelse samt att kunna göra något åt saken. Lundgren (2015) beskriver i sin studie att de lyfter samverkansfrågor och om det kan ha en bidragande faktor till arbetstillfredsställelsen hos medarbetare. Samverkan är viktigt för att få medarbetare delaktiga samt att enhetschefer ska kunna läsa av arbetssituationen på arbetsplatsen för att kunna stötta medarbetarna om det finns signaler som påverkar deras produktivitet och hälsa.

> *Där jobbar vi mot samma mål, så jag tycker att dialogen med facken fungerar jättebra och det är inte vi mot dem utan det är vi tillsammans.* -Anna

Bergman (2009) lyfter första linjens chef som den närmaste kontakten till den operativa verksamheten och enhetschefen är den chef som står närmast medarbetarna. För att då kunna mötas och föra dialog om arbetsmiljön och samverkansfrågor är APT, och verksamhetsmöten ett fördelaktigt forum att föra denna dialog.

Antonovsky (2005) pratar om de generella motståndsresurser som vi människor besitter och som en av de resurserna benämner han socialt stöd vilket ligger i linje med vad flera respondenter beskriver hur medarbetarna själva besitter förmågor att klara olika stressorer.

> *Att de själva också ska äga sin psykosociala arbetsmiljö, så det är inte bara jag som ska lösa saker o ting utan att jag kan lämna tillbaka och säga hur dem skulle vilja ha det istället.* - Eva.

Chefen är med och stöttar och litar på medarbetarna och bidrar till individens motståndsresurs som skapar den kontrollen hen behöver. Det ger även individen den hanterbarhet som Antonovsky (2005) beskriver tillsammans bildar den kapaciteten individen behöver för att bemöta och klara situationen.

Genom att tidigt lyfta korttidsfrånvaron tar flera respondenter upp att de arbetar med medarbetarsamtal som är utformat att genomföras när medarbetare har haft ett par tillfällen av frånvaro under en viss period. Samtalen går ut på att i ett tidigt stadie föra dialog med medarbetaren för att kunna ge förslag för att kunna förbättra arbetsmiljön eller det psykosociala måendet hos medarbetaren. Carl beskriver sitt stöd från hälsoutvecklarna där dem tillsammans bemöter medarbetarna vid korttidsfrånvaron och stöttar upp chefen för att kunna utföra ett bra hälsoarbete för medarbetarna. Eva beskriver i sin intervju vikten av att skapa forum för medarbetarna såsom APT och reflekterande samtal som dels skapar möjlighet till informationsdelning men det ger även henne möjligheten att skapa en

dialog. Det ser hon som en resurs att kunna liera sig med sina medarbetare och kunna ta del av deras upplevda arbetsmiljö och deras faktiska arbetsmiljö.

> *Att jag är själv här i huset alltså ja men andra verktyg. Förutom att skapa forum till för att komma till tals. Bland annat APT och reflekterande samtal har vi en gång i veckan. Att de ska beskriva kring arbetsmiljön, det är dem verktyg vi har.* - Eva

Att ha möjligheten till olika verktyg för att hantera framförallt psykosocial arbetsmiljö hjälper både chefen och medarbetarna till att bygga upp individens resurser och ta tillvara på de skyddsfaktorer som används för att bearbeta stressorer som hen blir utsatt för. En individs KASAM handlar mycket om individen själv och hur denne bemöter det som hen utsätts för och det faktum att omgivningen som utgör det sociala stöd som bygger upp en individs KASAM. Då vikten av omgivningen är stor och då en del individer inte har fullt stöd i familjen kan den arbetsrelaterade omgivningen var stödet som behövs (Gassne 2008).

6.2 Arbetsmiljöarbetet prioriteras

Temat som vi kallar Arbetsmiljöarbetet prioriteras, redogör för de delar av frågeställningen som enhetschefer upplever att Covid-19 påverkar arbetsmiljöarbetet. Temat delar vi upp i *Det psykosociala stödet* som respondenterna beskriver att de ger sina medarbetare då det ständigt dyker upp nya frågor kring Covid-19. *Praktiska arbetsmiljön måste fungera* återger hur respondenterna upplever att de behöver säkerställa att rutiner, föreskrifter och riskbedömningar genomförs till att de efterlevs ute i verksamheterna. Nu viktigare än någonsin.

6.2.1 Det psykosociala stödet blir allt viktigare

När kontrollen i arbetet minskar, ökar kraven på socialt stöd som kompensation. Oron som följer en pandemi som Covid-19 resulterar i att den upplevs som besvärande. Cheferna arbetar med hjälp av sina verktyg för att kunna bemöta det ökade kravet på stöd från chefen.

Alla respondenter återger att det finns en oro både från dem och från deras medarbetare som inte grundar sig i Covid-19 i sig utan att det är i okunskapen som ligger kring att inte veta hur morgondagens arbete ser ut. Oro är en stor stressor enligt Antonovsky (2005) som kan påverka individens KASAM till det negativa om inte GMR är tillräcklig. Enhetscheferna återger att de arbetar förebyggande och vissa av respondenterna återger att de har skapat prioriteringslistor och beredskapsplaner om utifall något fall skulle bryta ut på deras arbetsplats. Det finns flera kanaler som tv-nyheter, sociala medier och arbetsplatsens direktiv om situationen och det strömmar massor med information som både kan vara korrekt men även missvisande. Väntan på att något kommer att bryta ut men man vet inte när eller i vilken omfattning. Respondenterna påvisar att det är grunden till mycket av oron och de stöd som de behöver arbeta med till sina medarbetare för att ge dem en trygg psykosocial miljö. Arbetsgivaren har skyldighet att systematiskt upprätta riktlinjer som förebygger ohälsa att ledningen stöttar upp och ger enhetschefer verktyg till

att kunna utföra ett bra arbetsmiljöarbete (Nylén 2017). Detta besvarar Anna då deras organisation arbetar med en tydlig struktur och informationsdelning samt att hon beskriver att de redovisar det för personalen. Cheferna försöker arbeta med den oron som skapas via osäkerheten med Covid-19.

> *Vår beredskapsplan är om förvaltningen behöver bilda en krisgrupp så är den redan klar och vilka som ingår i den och vem som rapporterar till vem […] Vi har ju redan gjort det sen kan man ju inte förutspå allt* - Anna

Enhetscheferna i intervjuerna återger att de har får bra underlag från ledningen och får regelbundet uppdaterad information för att kunna stötta sina medarbetare till att utföra ett arbete med god kvalité och ge vårdtagarna den information som de behöver och/eller berörs av. Den oro som finns skapar det Thylefors (2016) kallar för *belastningshypotesen,* när kraven är höga och kontrollen är låg finns risken för att ohälsa ökar. Enhetscheferna talar om hur deras förebyggande arbete återspeglar vad de aktivt arbetar med gällande strukturen kring medarbetarnas arbetssituation. Krav-Kontroll-Stödmodellen benämner det som en stötdämpare av det sociala stödet från chefen (Thylefors 2016).

Respondenterna signalerar i samtliga intervjuer även att den psykosociala påfrestningen finns i olika former och visar på olika sätt tendenser till ökad oro för deras medarbetare, beroende på vilken typ av verksamhet de har som då gör att de upplever att deras arbetsmiljöarbete har ökar. Detta gör att respondenterna återger lite olika svar till hur de stöttar medarbetarna. Det stödet visar sig vara väldigt situationsanpassat. Abrahamsson och Johansson (2013) beskriver samspelet mellan individen och arbetsmiljön som formar den omgivning denne har runt sig. För att kunna bemöta de utmaningar varje medarbetare upplever under Covid-19 har cheferna en utmaning att situationsanpassa arbetsmiljöarbetet för att minska risken för ohälsa eller stress. En av respondenterna som är enhetschef för hemtjänst beskriver att det uppkommer många frågor och oro kring Covid-19. Frågor från anhöriga och vårdtagarna som medarbetarna vanligtvis inte möter. En annan respondent, Berit beskriver också att det är något hon som chef ansvarar för och då behöver informera både medarbetarna hur deras rutiner och riktlinjer förhåller sig men även bemöta anhöriga och vårdtagare. En av utmaningarna som beskrivs i intervjuerna är hur enhetschefer ska besvara frågor från anhöriga angående skyddsutrustning. Berit återger att hon arbetar med att få ut information till alla sina medarbetare, att de alltid ska följa sin kommuns riktlinjer om basala hygienrutiner och de föreskrifter som innefattar skyddsutrustning, oavsett vad anhöriga eller vårdtagare efterfrågar.

> *För då kommer man hem till gamla Anna 90 år och så då är dottern där och säger men herregud, kommer ni hit och inte har munskydd på er? Men alltså, det följer ju inte våra basala hygienrutiner att använda munskydd. Så blir hon helt galen.* - Berit.

Berit följer upp med "Allt hamnar i chefens knä", och beskriver att den ökade belastningen som följer med Covid-19 resulterar i att chefen gör fler insatser för att se till att både personalen och de anhöriga har samma information gällande de krav som vårdgivaren har att förhålla sig till.

De respondenter som har särskilt boende i olika former har under våra intervjuer återgett att deras boenden har besöksförbud och bemöter frågor från anhöriga där de inte förstår varför de inte får besöka sina äldre och föräldrar. Det gör att personalen får ytterligare samtal som de ska besvara. I en av intervjuerna berättar en respondent att anhöriga frågar om personalen kan möta dem med vårdtagaren vid dörren, "Nu står vi utanför, skulle ni kunna ta Bertil till rutan så att han kan vinka till oss? Allt detta stressar ju personalen också." säger Carl. Som ett resultat av de ökande uppgifterna jobbar cheferna för att komma på nya alternativa lösningar för att visa stöd till personalen. Att de lyssnar och hör problemen som uppkommer och visar att de är villiga att göra så mycket som möjligt för att underlätta för personalen är inget nytt men under rådande situation diskuteras nya sätt för enhetscheferna att stödja personalen. Greta berättar att de inte har APT i fysisk form numer utan använder sig av en "mailkedja" vilket är ett nytt sätt för gruppen att dela och samla in information. Som Bergman (2009) lyfter i sin kunskapsöversikt arbetar de objektiva villkoren tillsammans med den subjektiva upplevelsen för att arbetsmiljön formas. Enhetscheferna stöter på nya utmaningar under de rådande förhållandena som där den subjektiva upplevelsen är en del av arbetsmiljöarbetet och genom att lyfta medarbetarnas upplevda stress och oro kan cheferna förebygga och situationsanpassa arbetsmiljöarbetet för de rådande omständigheterna men även ta med sig detta till den dagliga verksamhetens naturliga miljö. Bergman (2009) beskriver arbetsmiljöarbetet som en ständig utveckling då det formas utefter medarbetarnas upplevelser och hur de interagerar i de förhållande som blir individ- och situationsanpassat. Detta återkommer i intervjuerna att cheferna upplever att det kommer nya utmaningar och ny oro från medarbetarna som enhetscheferna behöver bemöta och förebygga och genom att finna nya kreativa lösningar stöttar enhetscheferna sina medarbetare i orosmomenten. Antonovsky (2005) menar att socialt stöd som enhetscheferna i detta fallet ger medarbetarna är en variabel som är en viktig pusselbit i det pussel som känsla av sammanhang kan liknas vid. Den tredje dimensionen som Karasek och Theorells (1990) teori beskriver väger tungt enligt enhetscheferna i vår studie för att medarbetarna ska få den informationen och kontrollen som är viktig för individen. När individen inte vet vad hen ska göra leder det till att de inte kan göra det som förväntas och då kan individen enligt Antonovsky (2005) inte uppfylla de tre grundläggande komponenterna som krävs för en god KASAM.

Respondenterna beskriver ett av orosmomenten som i tidigt skede uppdagades var när kommunerna gick ut med att man inte fick jobba med minsta sjuksymptom. Eva berättar att det dök upp flera frågor som "Kan jag bli smittad? Vad händer om jag blir smittad?". En annan respondent återger att frågor som dyker upp från medarbetarna är om de exempelvis har allergi som har liknande symtom som Covid-19 men är helt orelaterat. Flera av respondenterna berättar hur de arbetar konsekvent med att bemöta alla orosmoment, att både svara på frågor som medarbetarna har samt att skicka frågorna vidare till MAS eller MAR som då kan hjälpa dem med rätt direktiv om hur de ska gå tillväga i situationerna.

> *Man vill ju ha svar på alla frågor men det är ju inte det vi har. Vi ser ju att riktlinjer och instruktioner förändras efter hand som man kommer på olika saker*

efter hand som man tänker det här får vi ändra på… Det är ingen färdig handbok som vi som står skriven som vi ska jobba utefter. -Frida

Enhetscheferna svarar under intervjuerna att de inte upplever att det inte finns en ökad oro eller att de inte märker någon skillnad hos medarbetarna sedan Covid-19 kom. Svaren vidareutvecklas ändå från respondenterna samtidigt till att cheferna får besvara fler frågor från medarbetarna där cheferna beskriver att de är mer ängsliga. Respondenterna berättar även att de har mer kontakt med anhöriga som ställer mycket frågor till medarbetarna angående Covid-19 och enhetscheferna återger att de får arbeta mer förebyggande för att minska farhågor som dyker upp under rådande omständigheter. Detta kan härledas till Antonovskys (2005) teori om känsla av sammanhang och hur han förklarar hur osäkerhet kan påverka individens känslor och hur dessa i sin tur påverkar individens förmågor att agera utifrån kraven på arbetsplatsen. I detta fall är det Covid-19 som skapar den osäkerheten. Carl berättar om den oro som han upplevt i sin personalgrupp om hur de tänker kring hur smitta kan komma in på boendet där de arbetar.

Tänk om jag drar hit det och så dör tio stycken? Det är ju som jag säger att man kommer ju aldrig försöka hitta vem som gjort det eller vem som dragit hit det för vi kan ju sitta här allihop och vara smittade och sånt men man kommer inte göra det men det finns ju i deras tankar. - Carl

Greta tar upp en oro som skiljer sig från de andra respondenterna, som främst ligger hos henne som enhetschef och den grundar sig i hur de som arbetsgivare ska kunna skydda medarbetare som själva ingår i en riskgrupp och som eventuellt har egna sjukdomar som diabetes. Respondenten känner en oro för hur det arbetsmiljöarbetet hon bedriver ska kunna skydda även de medarbetare som inte kan skyddas av de föreskrifter som redan finns i organisationen. Det Greta tar upp är en oro som hon känner i sin yrkesroll. Precis som medarbetarna är enhetschefernas KASAM- pussel av lika stor vikt som medarbetarnas. Det handlar om beslut som ligger utanför chefen och som denne vet kan vara en stor risk för medarbetaren, det vill säga att hanterbarheten rubbas och därmed förändras Gretas KASAM. Antonovsky (2005) förklarar hur en individ klarar att hantera problemen och vilka resurser som står till förfogande styr vilken hanterbarhet som uppnås.

6.2.2 Praktiska arbetsmiljön måste fungera

Då det blir förändringar med fler som stannar hemma på grund av sjukdomssymtom och belastningen ökar för medarbetarna, ökar trycket på cheferna att de ser till att verksamheten fungerar. Bemanning, skyddskläder och liknande måste fungera för att medarbetarna ska ha en trygg och funktionell arbetsplats.

Under Intervjun med Doris berättar hon att den fysiska arbetsmiljön är viktig för hennes medarbetare. Hon upplever inte att hon har någon förändring i dagsläget på grund av pandemin som råder. Däremot behöver de öka upp rutinerna de har i sitt dagliga arbete, som att sprita och tvätta av ytor som dagligen används för att minska smittspridningen.

Man tänker att dem gjorde det innan också, men nu har man ju ändå steppat till det så att det är ju ännu mer nu ju att man tvättar och spritar. Jag tror att många upplever att det tar längre tid från dem då. - Berit

Flertalet respondenter återger i sina intervjuer att de arbetar regelbundet med riskbedömningar och uppdaterar rutiner för att desinficera handtag och ytor. Precis som den psykosociala arbetsmiljön är väsentlig och arbetas med genom att delge information till medarbetarna, är den fysiska minst lika viktig. Lundgren (2015) redogör hur arbetsmiljöarbetet är påbyggnader och hur det är den fysiska arbetsmiljön som är grunden som man sedan bygger vidare på med de psykosociala delarna. När de fysiska delarna blivit bättre de senare åren skiftar fokusen mot de sociala delarna i arbetsmiljön. Alla respondenter återger i sina intervjuer att de arbetar otroligt mycket med den fysiska arbetsmiljön inför krisarbetet.

Nu i Coronatider så kräver det att vi följer våra rutiner mycket bättre, det ska vi ju alltid göra att vi håller våran hygien. Vi spritar och tvättar mer för vi måste torka av knappar och handtag och alla såna här saker så det är klart att det är någonting som ökar. -Doris

Stora resurser läggs för att gå tillbaka och säkra upp rutiner om handtvättning, skyddsutrustning och förebygga smittspridning. Carl berättar hur deras arbetsgrupp förbereds med genomgång av påklädnad av skyddsutrustning, hur man gör för att klä av sig på ett säkert sätt och att de vet hur de ska arbeta med aktuell utrustning om smittan väl är framme.

Jag är inte orolig alltså för jag har min plan färdig, jag vet att min personal är laddade när det dyker. Jag har förberett dem på hur man ska klä sig och ta av sig och sånt på APTna. För den dagen det kommer vet de exakt hur de ska göra, masker, visir, skyddsrockar och sådana här saker. -Carl.

Intervjuerna återspeglar delar av Lundgrens (2015) påbyggnad där enhetscheferna arbetar med den fysiska arbetsmiljön och går tillbaka för att säkerställa att de bitarna fungerar för att kunna driva sina verksamheter på ett tryggt sätt om Covid-19 når dem. Likt Karasek och Theorells (1990) Krav-Kontroll-Stödmodell är orimliga krav en stor risk till ohälsa och fler av våra respondenter talar om att dem fått ökade resurser för att kunna klara av de ökade kraven som Covid-19 för med sig. Det enhetscheferna beskriver är att de likt Karasek och Theorells (1990) bufferthypotes försöker parera den höga belastningen med resurser till medarbetarna för att de ska hindras hamna i den ohälsosamma miljön som betyder hög risk.

Alla respondenter har i intervjuerna återgett att de har ett stort fokus kring bemanning på deras arbetsplatser. Som tidigare nämnt i kapitel 6.1.1 att enhetscheferna börjar förbereda sig inför risken att de inte kommer uppnå den normala bemanningen för sina verksamheter. De har utarbetade prioriteringslistor som säkerhet om det skulle visa sig att de kommer vara i brist på personal om smittan slår till i deras kommun och verksamhet. Anna beskriver hur de har börjat överbemanna i kommunen men även till sin verksamhet för att rusta sig mot det som kan komma. Anna lyfter med sina medarbetare att risken

finns att det inte är full styrka på morgonen. De har gjort riskbedömningar samt att de för dialog hur de ska arbeta för att de ska ha en så bra arbetsmiljö som möjligt trots de omständigheter som har eller kan inträffa. Bergman (2009) tar upp villkor och upplevelse som viktiga element vilka arbetsmiljön byggs upp av. De förhållanden och processer som sker på arbetsplatsen tillsammans med varje individs upplevelse skapar arbetsmiljön på arbetsplatsen. Det är av stor betydelse som en chef ständigt arbetar med att utveckla de förhållanden som råder. Anna berättar i sin intervju att hon arbetar med arbetsmiljön som en ständigt pågående process. Medarbetarna får delta och medverka i sin egen arbetsmiljö och får då själva föra sin talan. Anna berättar att hon visar stort intresse för medarbetarna och deras arbetsmiljö och konstant verkar för att deras upplevelse ska vara god.

Respondenten Berit lyfter även i sin intervju hur de behöver fokusera på arbetsmiljön och att försöka ligga steget före Covid-19 smittspridning. Hon återger att de prioriterar sina arbetsuppgifter till att ekonomiska och administrativa uppgifter får en lägre prioritet och arbetsmiljön inte tummas på i nuläget. Detta motsäger det som Peterssons (2006) studie visar där arbetsmiljöarbete vanligtvis nedprioriteras av olika anledningar. Som Berit beskriver det har ekonomiska frågor tidigare prioriterats högre men under pandemin har arbetsmiljöarbetet fått större uppmärksamhet och kan anses vara viktigare.

> *Nu skiter vi i pengarna. Jag behöver inte sitta här och hålla koll på tider och minuter utan nu har jag istället koll på riskbedömningar och handlingsplaner. Det som jag egentligen är ålagd att göra annars också men jag inte hinner med.* -Berit

Samtliga respondenter beskriver hur de arbetar för att fylla upp med personal för att förbereda för något som komma skall. De har ingen aning om i vilken utsträckning deras kommun eller verksamhet kommer bli drabbade men respondenterna beskriver att det finns en risk att det slår till hårt när smittan anländer. De återger även att de inte tror att Covid-19 har kulminerat under tillfället intervjuerna ägde rum. Frida menar att hon kommer behöva flera huvuden för att kunna täcka upp de sjukanmälningar och de sjuksiffror som Covid-19 kan dra med sig. Detta är för att de ska kunna uppfylla de krav som innefattas i den vård som de är åtagna att leverera till sina vårdtagare. Samtliga respondenter beskriver hur de strategiskt anställer och introducerar nya medarbetare för att försöka ligga ett steg före för att förbereda om det går mot "skarpt läge" som Carl beskriver det. Att skapa de förutsättningar som medarbetarna behöver vid ett skarpt läge som beskrivs ovan går att tolka hur Antonovsky (2005) beskriver GMR och individens möjligheter att använda de för att skapa en god KASAM.

6.3 Från administrativt till praktiskt

Under detta tema svarar respondenterna hur arbetsmiljöarbetet förändras med krisarbetet som Covid-19 ger. Undertemat *Föreskrifterna skruvas åt* återger respondenternas upplevelse av vad som gör att arbetsmiljöarbetet har gått från administrativt till mer praktiskt och vad som gör att de behöver arbeta ute i verksamheterna på en ny nivå. Följande undertema *Närvaro om krisen kommer* återspeglar respondenternas upplevelse av att de vill vara nära

sina medarbetare för att kunna ge dem det stöd de behöver om Covid-19 bryter ut. De beskriver vilken typ av närvaro som de tycker är viktig att visa.

6.3.1 Föreskrifterna skruvas åt

Inför krisen beskriver respondenterna att de tar ett steg tillbaka och ser till att grunden i arbetsmiljöarbetet fungerar. Respondenterna bygger arbetsmiljöarbetet underifrån för att säkra fundamenten vilket hälsosamt arbete stödjer sig mot.

Under intervjuerna beskriver respondenterna att arbetsmiljöarbetet får mer belysning samt får ta en större del i chefernas dagliga arbete. Berit återger att arbetsmiljöarbetet förtydligas och de får mer tid att kunna fördela och att göra handlingsplaner och riskbedömningar, som de vanligtvis är ålagda till att göra men som det ibland inte ges tid eller utrymme för. "Kris eller inte så är det föreskrifterna som gäller" Säger Eva bestämt i sin intervju. Hon upplever att arbetsmiljöarbetet stramas åt ännu mer och oavsett om det är arbetsmiljölagar eller föreskrifter. Det är inget som åsidosätts under rådande situation utan att det snarare "stramas åt ännu mer". Anna berättar att de regelbundet går igenom tänkbara scenarion och tillsammans gör riskbedömningar och workshops för att lösa situationer som Covid-19 medför.

Petersson (2006) beskriver i sin studie att arbetsmiljöarbetet har med tiden fått en erkänd plats bland chefer och arbetas därför med mer strategiskt ute i verksamheterna. Det återspeglas i respondenternas svar att de har ett ansvar för arbetsmiljö och det ingår i deras huvuduppgifter att följa arbetsmiljöverkets föreskrifter om god arbetsmiljö. Det som Petersson (2006) belyser i sin studie är risken att frångå arbetsmiljöarbetet, vilket Berit tar upp i sin intervju att hon har svårt att hinna med alla uppgifter och har i sin tur fått prioritera ekonomiska frågor utifrån vad överordnade positioner efterfrågar. I dagsläget med Covid-19 som påfrestar arbetsmiljön, belyses detta arbete. Både Berit och Carl beskriver hur de får prioritera arbetsmiljöarbetet med handlingsplaner samt riskbedömningar över andra chefsfrågor som ekonomiska frågor. Detta blir tydligare i intervjuerna där samtliga respondenter återger att de fokuserar på frågor som bemöter medarbetarnas arbetsmiljö.

"Nu i Coronatider så kräver det att vi följer våra rutiner mycket bättre" berättar Doris i sin intervju. I sin arbetsgrupp diskuterar de påföljder som kan medföras med Covid-19 och hur de ska prioritera arbetet för medarbetarna om de skulle ställas inför utmaningar som påfrestar arbetsmiljön. Alla respondenternas svar kring hur arbetsmiljöarbetet förändras under en kris visar på att förutsättningarna som enhetscheferna försöker skapa för sina medarbetare, handlar om att kraven de upplever skall vara inom rimlig gräns för den enskilda individen.

Under intervjuerna har alla respondenter återgett hur deras arbete fokuseras på arbetsmiljö för medarbetarna och hur man drar åt alla skruvarna lite hårdare för att strukturen verkligen ska sitta ihop och fungera om utifall något skulle hända. Eva återger i sin intervju att hon upplever att arbetsmiljöarbetet "stramar åt ännu mer" medan Berit uttrycker att

det "steppat till de så att det är ju ännu mer nu… Det vi gör är ju att man förtydligar mycket mer, man fokuserar egentligen bara på detta.". Greta upplever att arbetsmiljöarbetet inte förändras och tänker att "man inte kan från-prioritera arbetsmiljöarbetet" som även hänvisar flera gånger till att man har tydliga rutiner man ska luta sig tillbaka på under rådande förhållanden. Anna uttrycker att hon tycker att allting skruvas åt lite samt känner sig väldigt trygg med sin arbetsgrupp och det stöd som hon får till att stödja sin verksamhet. Regnö (2013) beskriver enhetschefers arbetsuppgift där de ska följa de föreskrifter som är uppsatta för att få bedriva verksamheten och ansvarar för att bedriva ett tryggt arbetsmiljöarbete. Med hjälp av styrdokument och politiska beslut fokuseras enhetschefernas arbete till att ge stöttning i strukturella och organisatoriska utmaningar (Karlsson 2006). Enhetscheferna återger att de får ett stort stöd för att leda verksamheterna under förberedelserna inför krisarbetet och de prioriterar utefter vad verksamheterna har för behov. Alla respondenter återger att det även är de grundläggande rutinerna de går igenom med medarbetarna igen.

> *Den här berömda basala hygienen… Gamla rutiner som man liksom får damma av och rätta till.* - Berit

Berit beskriver de gamla rutinerna som en av de påfrestningar som blir en stor del i arbetet som behöver uppdateras och förfriskas i minnet. Det är en av de rutiner och föreskrifter som bland annat Folkhälsomyndigheten (2020) sammanställt som är väldigt grundläggande inom vården som man systematiskt arbetar med för god handhygien samt att förebygga smittspridning. Frida lyfter föreskrifterna som riktar sig till skyddsutrustning och menar på att det är under rådande situation striktare och som chef behöver hon uppdatera och fortbilda medarbetarna. Nylén (2017) menar att det är tre parter som är delaktiga i en medarbetares arbetsmiljö, chefen, ledningen och medarbetaren själv. Medarbetaren har ett ansvar att delta och aktivt ta del av ny kunskap som tillhandahålls av verksamheten för att förebygga sin arbetsmiljö i den mån hen kan. Det är av stor vikt att varje medarbetare deltar i arbetsmiljöarbetet då varje enskild individ har sina egna förutsättningar och krav. Antonovsky (1979) beskriver i salutogenes hur olika individer reagerar olika på samma stressor. För att chefen ska kunna möta den enskilda individens behov behöver alla vara delaktiga och visa vad hen behöver för stöd. Samtliga kommuner beskrivs i intervjuerna som aktiva med att stärka rutinerna för att cheferna ska kunna genomföra ett grundligt arbetsmiljöarbete. Frida återger att deras verksamhet arbetar aktivt med detta och flera respondenter beskriver att de har delgett sina medarbetare med den mängd information de kan för att säkerställa att de får rätt kunskap till att utföra ett tryggt och bra arbete för sina vårdtagare.

6.3.2 Närvaro om krisen kommer

Ett av de mest återkommande svar vi får på vad enhetscheferna upplever är viktigt gällande stödfunktionen i arbetsmiljöarbetet är att chefen är närvarande. Respondenterna talar om flera olika sorters närvaro.

Det respondenterna ser som en viktig komponent för att medarbetarna ska kunna behålla en så god arbetsmiljö som möjligt under rådande omständighet är att vara närvarande för

medarbetarna. De tror att arbetsbördan kommer att öka för medarbetarna om vårdtagare på deras område smittas. Då det kommer ständigt ny information från folkhälsomyndigheten ser respondenterna vikten av det stöd som medarbetarna behöver. Flera av cheferna menar att deras närvaro är av stor vikt för att fånga upp händelser direkt och kunna stötta sin personal för att inte "göra slut på dem" som Calle uttrycker det. "Det handlar ju att man som medarbetare känner att man har chefen med sig även om inte chefen är fysiskt med" säger Anna när hon pratar om vad närvarande chefskap innebär för henne. Det stöd som individen får när chefen är närvarande fungerar som stötdämparen som beskrivs i *Bufferthypotesen* i Krav-Kontroll-Stödmodellen av Karasek och Theorells (1990).

Doris säger "de är vana att ha mig som närvarande chef". Hon menar att vara närvarande handlar om att kunna fånga upp vad personalen behöver samt att distribuera de resurser som finns. Doris är även nöjd med hur kommunen hon arbetar hos sköter situationen vilket resulterat i att hon får ökade möjligheter att vara det stöd som hon önskar och bygger upp GMR som Antonovsky (2005) menar hjälper individen till att hantera situationen.

Nu har inte någon arbetsplats där våra respondenter är chefer haft några dokumenterade fall av Covid-19 men i och med folkhälsomyndighetens rekommendationer om att stanna hemma vid symtom återger respondenterna att antal sjukskrivningar ökar hos personalen. Det medför ett ökat tryck på organisationerna och fler av respondenterna belyser att deras närvaro är tryggt för de anställda då vetskapen om att chefen är på plats och kan lösa problem med bemanning. Doris säger "krävs det så kommer jag gå in och jobba för jag kommer inte enbart kräva det av min personal" vilket visar på vikten av närvaro enligt cheferna. Däremot uttrycker en annan av respondenterna att denne inte kommer att gå och jobba ute i verksamheten "Jag kommer ju gärna upp och jobbar men [...] då får ju någon annan ta över min roll också och sitta här när det behövs folk och ringa in personal och beordra in". Respondenten återger att dennes arbetsuppgifter kommer behöva göras av någon annan. Respondenterna återger vikten av att nå fram till sina medarbetare och ge dem stöttning genom krisarbetet. Genom att vara en närvarande och tydlig chef som visar att de bryr sig om sina medarbetare och att medarbetarna vågar vända sig till dem om det är något som florerar i deras arbetsmiljö eller på arbetsplatsen upplever respondenterna väger väldigt tungt för medarbetarna. Anna beskriver att hennes arbetsplats tidigare var tuff gällande arbetsmiljö men att hon som chef tillsammans med medarbetarna gemensamt har arbetat bort det genom att ha en personlig kontakt och samtal där medarbetarna blivit hörda.

> *Det handlar om att man som medarbetare känner att man har chefen med sig även om chefen inte är fysiskt på plats* - Anna.

Det närvarande ledarskapet beskriver Gardner (2011) som oprisbart då det skapar stark lojalitet och tillit till medarbetarna om de har chefen nära verksamheten. När chefen upplevs närvarande för medarbetarna kan de uppfatta signaler som de sänder ut för att förbättra verksamhetens behov och deras arbetsmiljö. Genom att förbättra relationerna och vara där medarbetarna är och stöttar de i det dagliga arbetet stärker cheferna deras

trygghet inför krisarbetet. Enhetschefernas närvaro, inte bara fysiskt utan även att medarbetarna upplever att de hela tiden har chefen vid sin sida i osäkra situationer beskriver Anna är väldigt viktigt för henne som chef när hon driver sin verksamhet. Framförallt nu när de står inför en kris som de inte alls vet hur den kan arta sig. Anledningen är att på grund av Covid-19 blir situationen såpass förändrad att chefen och dennes verktyg måste stötta personalen ännu mer för att inte denne ska hamna i en ohälsosam miljö. Hultberg (2007) menar att ett hälsofrämjande ledarskap handlar om är att visa omtanke, skapa delaktighet i arbetssituationen för att ge kontroll och visa att deras insats är viktig, det bidrar till de dimensioner som bidrar till god psykosocial arbetsmiljö.

7 Diskussion

Detta kapitel innehåller metoddiskussion, resultatdiskussion, avslutande reflektion och förslag till fortsatt forskning. I metoddiskussionen har vi fört resonemang kring den metod vi valt att använda samt om det finns något som kan ha spelat någon roll för studiens resultat. Empirin sammanfattas i stora drag tillsammans med våra slutsatser i resultatdiskussionen och resoneras i en avslutande reflektion kring dess påverkan och bidrag till socialt arbete. Sist ges förslag som studien kan uppmuntra till vidare forskning.

7.1 Metoddiskussion

Vi valde att tolka empirin och vår studie ur en hermeneutisk ansats då denna utgångspunkt utgår från tolkningar och konstrueras utefter den kunskap vi som undersökare har. Vilket även gör att empirin presenteras utifrån våra tolkningar. Skulle studien utförts av någon annan hade det kunnat påverka studiens resultat.

7.1.1 Tillförlitlighet

Genom studien har vi försökt ha ett objektivt synsätt men en av oss har under våren börjat arbeta som enhetschef inom äldreomsorgen och har då fått en annan inblick i arbetsmiljöarbetet, vilket kan riskera att empirin färgats av denna förkunskap. Vi har valt enskild tematisering för att inte påverka varandra för att sedan gå vidare tolka och analysera arbetet var för sig. Detta har följts upp av att vi har fört diskussioner om det vi kommit fram till för att minimera risken att våra förkunskaper ska påverka empirin, då vi har varit medvetna att det kan finnas risker att vår tidigare förförståelse kan forma resultatet. Det finns även andra aspekter som vi har tagit hänsyn till som påverkar vår förförståelse, som social bakgrund, tidigare yrkesliv och egna värderingar som spelar in. Vi har försökt handla i god tro och försökt medvetet varit kritiska till våra värderingar, vilket Bryman (2018) beskriver som *möjlighet att styrka och konfirmera,* vilket kan resultera i att det inte går att tolka empirin helt utan fördomar.

För att då stärka *tillförlitligheten* till studien har vi försökt vara transparenta och redovisa de steg vi tagit i studien och de val vi har gjort genom arbetet. Vi använde oss av en pilotintervju som skulle stärka intervjuguiden och de frågor som ställdes under intervjuerna. Boréus (2015) menar att en pilotstudie ger en första insikt i hur man ska få studien att hänga ihop. Frågorna omformulerades aningen för att öppnas upp för att ge respondenterna möjlighet att kunna svara med egna ord och uttryck under intervjuerna samt ge oss möjlighet till att ställa fördjupande frågor. I efterhand när resultat och analys gjordes märkte vi att det fanns frågeställningar som inte bidragit något vidare till studiens resultat, som hur sjukskrivningar till följd av psykosocialt relaterade åkommor ökar eller minskar. Vi hade även önskat att vissa frågor hade formulerats annorlunda för att eventuellt uppnå mer ingående svar från respondenterna. Vi valde dock att stanna kvar vid intervjuguidens utformning för att samtliga respondenter skulle få samma frågor och förutsättningar. Däremot kan vi se att respondenterna har haft möjligheter att svara på

frågor som vi utformat liknande varandra vilket gjort att de svarat på ett sätt som stärkt de teman som studien presenterar.

Vi har försökt att beskriva de processer som gjorts i arbetet med en förhoppning om att ha en hög *överförbarhet* till liknande studier eller för att kunna använda denna studie till att stödja vidare forskning inom liknande ämne (Bryman 2018). När vi påbörjade tematisering och kodning av transkriberingarna gjorde vi det var för sig för att öka *pålitligheten* och vi har genomgående i tematiseringen funnit likheter som resulterat i samma teman och underteman. Det ska framgå att tematiseringen inte varit identisk då de har återspeglat vår egen förförståelse som vi ständigt diskuterat och tagit hänsyn till men vi har kodat och kommit fram till de gemensamma teman.

I denna kvalitativa studie presenteras empirin i form av text. Vi har valt att ta med både kortare och längre citat för att öka *trovärdigheten* samt redovisa vad respondenterna sagt med egna ord. Det har givit stöd och argument för resterande resultat som redovisas (Bryman 2018). Analysen har vi valt att skriva sammanflätat med resultatdelen för att minimera risken för upprepning som är väldigt lätt hänt om man delar upp dessa delar. Valet motiveras med att vi ansåg att det skulle underlätta för läsaren att ta del av analysen tillsammans med resultatdelen direkt.

Då vi valt att göra kvalitativa intervjuer som insamlingsmetod har vi använt oss av ljudinspelning som samlat in empirin som sedan skrivits ut i form av transkriberingar. Eftersom vi valt att förhålla oss till hermeneutisk tolkningsmetod har det varit väsentligt för oss att göra dem skriftliga transkriberingarna så lika den faktiska intervjun som möjligt. Vi valde därför att ta med konstpauser, humningar samt utdragna ord för att öka *trovärdigheten*, samt att arbeta metodiskt med transkriberingarna vilket Bryman (2018) beskriver som ett tillvägagångssätt. Störningar, nysningar samt stamningar i transkriberingarna har skrivits ut i samtliga transkriberingar men valt att ta bort allt för mycket eh-ljud till resultatavsnittet för att öka läsbarheten och underlätta för läsaren. Vi har även försökt återge så mycket detaljer som möjligt för att läsaren ska kunna följa med i resultat och analysdelen utan att delge för mycket information som bryter mot konfidentialitetskravet som skyddar respondenternas identitet. Genom studien har vi ständigt diskuterat de etiska forskningsprinciperna (2002) för att förhålla oss etiskt korrekt dels för vår skull som studenter men även för våra respondenters skull som frivilligt deltagit i studien under förutsättningar att vi gör rätt för oss.

7.1.2 Studiens styrkor och svagheter

Eftersom studiens syfte är att fördjupa kunskapen om enhetschefers upplevelse av arbetsmiljöarbetet samt det psykosociala arbetsmiljöarbetet inför en kris lämpade sig kvalitativ undersökningsmetod. Det hade kunnat bli en utmaning att ta fram upplevelsen ur en kvantitativ studie som traditionellt riktar sig till att undersöka statistik, reliabla data eller en generalisering av empirin. Det som även har motiverat valet av metod är den tidsaspekt som studien haft vilket utmanade möjligheten till att finna tillräckligt med respondenter i tid. Även att lägga in medarbetarnas perspektiv hade kunnat skapa en

djupare dimension av arbetsmiljöarbetet och då kunnat bli ett annat resultat. Bryman (2018) sammanfattar en del kritik som kvalitativ forskningsmetod har fått och menar att dessa studier ibland anses vara för subjektiva samt att det kan bygga till stor del på forskarnas uppfattning. Studierna kan även vara svåra att replikera, då delar bygger på forskarens uppfattningar, att den ofta är ostrukturerad samt att det anses vara forskarens intresse som styr studiens riktning. Detta är aspekter vi har tagit stor hänsyn genom arbetet och diskuterat metodiskt för att göra oss medvetna att risken finns och att vi ska lägga så lite egna värderingar i analysarbetet som möjligt.

Först var planen att utföra intervjuer face-to-face där vi skulle träffa respondenterna i deras trygga miljö. På grund av den rådande situationen med Covid-19 hade flera äldreboenden besöksförbud och det var svårt att träffa flera av respondenterna både på och utanför arbetsplatsen. Vilket resulterade i att flera av intervjuerna fick bokas om till telefonintervjuer och vi valde att fortsätta med det mönstret för att få en enighet i samtliga intervjuer. Om det skulle finnas någon form av intervjuareffekt har vi valt att förebygga detta genom att motverka dess skillnader mellan intervjuerna då de utförts likvärdigt. Nackdelen som Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) lyfter med telefonintervju är att det kräver mer förberedelser för intervjuaren för att motverka störningar på linjen och andra brytningar. Det är en risk att intervjun blir mer formell i sin helhet och man går miste om kulturella nyanser som man som intervjuare lättare fångar upp vid det personliga mötet. Under våra intervjuer hade vi flera inspelningar som säkerhet för att välja den inspelningen med bäst ljud vid transkriberingen. Vi hade en intervju som avbröts, där respondenten försvann under samtalet. Vi lyckades koppla samman samtalet igen och respondenten återgick till där intervjun var när samtalet bröts. I transkriberingen har vi valt att skriva med avbrottet samt den dialogen kring som lättade stämningen i intervjun. Det som vi upplevde var utmaningen med våra telefonintervjuer var när respondenterna gjorde konstpauser som varade lite längre där vi sedan började tala samtidigt i mun på varandra. Detta är något vi reflekterat över och som vi inte tror skulle ske i samma utsträckning om vi hade träffats och haft intervjuerna face-to-face. Detta motiverar att vi faktiskt skickade ut intervjuguide (se bilaga C) till respondenterna innan intervjun. Vi har även i efterhand sett att vi missat att skriva med i missivbrevet att vi efter publicerad uppsats kommer att radera allt intervjumaterial både inspelningar och skrivet material. Vi har dock upplyst respondenterna om detta muntligt vid själva intervjutillfället i samband med att vi gick igenom missivbrevet och samtyckesblanketten.

Denna studie har ett smalt perspektiv av genus då forskningsfrågorna inte riktar sig eller tar någon hänsyn till könsordningar, perspektiv, för- eller nackdelar med kön. Vi har inte sett behovet av att lyfta frågan i resultatdelen då det inte efterfrågats i syftet. Regnö (2013) lyfter att det främst är kvinnor som är verksamma och arbetar inom vård och omsorgsområdet samt att det är främst kvinnor som arbetar som enhetschefer inom äldreomsorgen. Närmare 9 av 10 av enhetscheferna är kvinnor, vilket återspeglar studiens könsfördelning där vi har en man av sju som medverkat. Vi har inte haft det i åtanke från början när vi började söka respondenter utan det visare sig under studiens gång att det återspeglar verkligheten väldigt bra. Ingen vikt på varken kön, etnicitet, religiös tillhörighet eller annat som ofta används till att dela in människor i grupp har använts utan vi har valt

att söka respondenter utefter professionen och inget annat. Mångfaldsperspektivet är således att ingen har exkluderats utan alla har kunnat delta i studien så länge de arbetar som enhetschef i äldreomsorgen.

7.2 Resultatdiskussion

Utifrån studiens syfte har vi valt att genom intervjuer undersöka vilka verktyg enhetschefer i äldreomsorgen har för att skapa goda förutsättningar till en bra arbetsmiljö samt hur de upplever att Covid-19 påverkar arbetsmiljöarbetet. Vidare studerar vi hur arbetsmiljöarbetet förändras när förutsättningarna för organisationerna förändras som de gjort i samband med rådande pandemi. För att besvara syftet utformade vi frågeställningar som grund för insamling av empirin. I det material vi samlade in lokaliserade vi tre teman som svarar på våra frågeställningar som redovisas i kapitel 6 Resultat och analys. Vår resultatdiskussion presenteras utifrån studiens tre frågeställningar.

7.2.1 Vilka verktyg och resurser upplever enhetschefer att de har tillgång till för att skapa förutsättningar till god psykosocial arbetsmiljö?

Att undersöka om enhetschefer upplever att de har tillgång till resurser för att utföra ett bra arbetsmiljöarbete finner vi att vi har besvarat. Respondenterna återger att de har både extrainsatta resurser i form av ledningsmöten samt att de har regelbunden kontakt med andra instanser som HR-avdelningar, MAS (medicinskt ansvarig sjuksköterska) och MAR medicinskt ansvarig för rehabilitering) för att bemöta utmaningar som kan uppstå i rådande pandemi. De beskriver att de har ett kollegialt stöd att de har möjligheten att utbyta kunskaper och erfarenhet mellan varandra. Detta bekräftar även Regnö (2013) som viktiga delar inom chefsstöd, att överordnade chefer samt jämställda kollegor ska kunna stödja varandra i form av guidning och coachning i chefsrelaterade uppgifter och utmaningar. Enhetscheferna lyfte även ett viktigt redskap för att bedriva ett bra psykosocialt arbetsmiljöarbete som dialogen med medarbetarna. Det är viktigt att de genom rak och tydlig kommunikation kan möta sina medarbetare och kunna delge den informationen som behövs för att kunna utföra sina uppdrag som undersköterskor och vårdgivare. Bergman (2009) lyfter första linjens chefer som närmaste arbetsgivare till verksamheten och då även är den chef som kommer medarbetarna närmast. Genom att även föra dialog med sina medarbetare beskriver Lundgren (2015) att samverkan är en viktig del för att kunna läsa signaler och därigenom stötta medarbetarna i deras psykosociala arbetsmiljö. Lämpliga forum som chefer och medarbetare kan mötas på är arbetsplatsträffar samt verksamhetsträffar som även våra respondenter lyfte i sina intervjuer.

Sammanfattningsvis drar vi slutsatsen att respondenterna har tillgång till verktyg och resurser för att kunna utföra sitt uppdrag. Vi upplever att de har fått extra tydliga riktlinjer för att kunna ta del av verktygen då de har fått extra möten och starkare ledningsstöd från sina organisationer. Det förvånade oss att samtliga chefer upplevde att de har starkt stöd från organisationen och att de har fått ett tryggare ledningsstöd från sina överordnade chefer vilket vi inte förväntat oss. Vi hade snarare förväntningar att enhetscheferna skulle

ha ett större egenansvar rörande de frågor som vi studerat då vi upplevt från massmedia att krishanteringen inte görs organisatoriskt. Detta har gjort att vi upplever att kommunerna har tagit ett stort ansvar för sina vårdtagare som medarbetarna möter i sitt dagliga arbete. Det går att se en ökning i det organisatoriska arbetet som där organisationerna inser att omständigheterna är oroliga vilket leder till en minskad kontroll för både enhetschefer och medarbetare. Då är det viktigt att stödfunktionerna väger upp den minskade kontrollen som beskrivs i Krav-Kontroll-Stödmodellen av Karasek och Theorell (1990) så att individen inte hamnar i en ohälsosam miljö.

7.2.2 Hur upplever enhetschefer att Covid-19 påverkar och förändrar deras arbetsmiljöarbete?

Vidare har en av våra frågeställningar omfattat om Covid-19 upplevs ha påverkat arbetsmiljöarbetet för enhetschefer. Här svarade enhetscheferna lite dubbelt i sina intervjuer. Först svarade de att de inte har smittan i sina verksamheter och därför inte har någon påverkan i arbetsmiljön. Samtidigt berättades det hur de får frågor från medarbetare, anhöriga och vårdtagare som påvisar att oron i arbetsgrupperna ökat och att de behöver prioritera det psykosociala arbetsmiljöarbetet för att skapa balans och trygghet hos sina medarbetare. Bergman (2009) beskriver hur den subjektiva upplevelsen och objektiva villkor formar arbetsmiljön och dess arbete för enhetscheferna. Genom att uppmärksamma och arbeta med medarbetarnas upplevda stress bekräftar man dem och samtidigt kan förebygga ohälsa genom att situationsanpassa den psykosociala arbetsmiljön under de rådande omständigheterna. Respondenterna beskriver även att deras fysiska arbetsmiljöarbete får ännu mer fokus och de arbetar för att säkerställa de rutiner de har om basala hygienrutiner och att minska smittspridning verkligen fungerar och efterföljs ute i verksamheterna. Detta reflekterar Lundgrens (2015) beskrivning över att man måste säkerställa att den fysiska arbetsmiljön behöver kontrolleras och säkerställa att den fungerar tryggt trots pandemins intåg. Detta gör att vi anser att frågeställningen besvarats med att det har påverkat deras arbete. Inte bara genom att det arbetas med och att det prioriteras bland deras arbetsuppgifter utan även att det även arbetas med, mer övergripande i verksamheterna. Greta lyfte i sin intervju om sin egen oro som handlar om sina medarbetare som själva ingår i en riskgrupp och hur hon som arbetsgivare ska kunna skydda dem. Hon är den enda som lyfter detta i intervjuerna och vi ser att denna chef har ett djupare perspektiv till sitt arbetsmiljöansvar och hur hon ska arbeta mot de utmaningar Covid-19 medfört. Vi anser att hon har reflekterat ytterligare hur arbetsmiljöarbetet har påverkats och hur hon ska kunna arbeta för att skydda sina medarbetare mot de utmaningar som Covid-19 medför.

Vidare har vi dragit slutsatsen utifrån vår frågeställning om att enhetschefer upplever att det finns påverkan från Covid-19 som återspeglar sig i deras arbetsmiljöarbete för medarbetarna. Respondenterna återger i sina intervjuer att de har koncentrerat sitt uppdrag och det får en större del av respondenternas vardagsarbete. Med Covid-19 berättigas deras arbete med riskbedömningar och handlingsplaner som vanligtvis kan falla mellan stolarna som Petersson (2006) även bekräftat i sin studie.

7.2.3 Hur upplever enhetschefer att Covid-19 förändrar deras arbetsprioriteringar och de sätt som de bedriver arbetsmiljöarbete?

Som sista frågeställning har respondenterna fått svara på frågor i intervjuerna som handlar om hur arbetsmiljöarbetet förändras inför en pandemi. Resultatet sammanfattas som att enhetschefernas arbetsuppgifter går från att vara administrativa till att förverkligas och efterlevas ute i verksamheterna. Respondenterna återger att de föreskrifter som finns i organisationerna kontrolleras att de efterföljs samt att de faktiskt arbetas med ute i verksamheterna. Berit återgav i sin intervju hur viktigt det har blivit i deras kommun att faktiskt genomföra riskbedömningar och handlingsplaner. Regnö (2013) lyfter att första linjens chefer ansvarar för att bedriva ett tryggt arbetsmiljöarbete samt att det är av stor vikt att verksamheten följer de föreskrifter som finns. Eftersom enhetschefen är den som står ansvarig för arbetsmiljön för de medarbetare som de har under sig, har de också fått prioritera arbetsmiljön för att förebygga oro, smittspridning och risker. Respondenterna belyser tydligt i sina intervjuer att de anser sig behöva ha mer närvaro för att kunna visa medarbetarna sitt stöd och att de ska uppleva enhetschefernas närvaro. Deras arbetsuppgifter har flyttats från kontoret till att svara på frågor, visa sin närvaro, sitt stöd och att vissa respondenter täcker upp om det skulle behövas fler arbetare ute i verksamheten. Att ha chefen nära verksamheten menar Gardner (2011) skapar lojalitet och tillit för medarbetarna. Det förbättrar relationer och det stärker tryggheten till chefen vilket även gör det lättare för respondenterna att läsa signaler och stötta medarbetarna i verksamhetsfrågor och förbättra deras arbetsmiljö både fysiskt och psykosocialt.

Vi kan sammanfatta utifrån den bilden vi har fått från respondenternas svar att kommunerna och även enhetscheferna tar arbetsmiljöarbetet högst seriöst och tar stort ansvar för att stötta sina medarbetare för att kunna rusta dem inför en eventuellt kommande smitta på sina arbetsplatser. Även om enhetscheferna upplevs lugna och stabila i sin profession finns det mönster där oron behöver mer tid från respondenterna för att hanteras. Detta kan leda till att de kan uppleva obalans i sitt arbetssätt men vi ser att de har goda förutsättningar för att vara på plats och utföra sitt uppdrag och bemöta det sociala arbetets principer med kvalité. Vi drar slutsatsen att frågeställningen om att arbetsmiljöarbetet har förändrats och vi ser främst att det har förändrats till att få mer uppmärksamhet och säkerställs till att göra arbetsmiljön tryggare för medarbetarna men även en tryggare vardag för vårdtagarna. Detta upplever vi är bra för det sociala arbetet då enhetschefer får mer resurser för att kunna utföra dessa tjänster på ett säkrare vis vilket åligger dem att göra, enligt lag. Ansvaret organisationen tar för arbetet med arbetsmiljön skapar goda förutsättningar för individen att stärka dennes kontroll trots att omständigheterna att vara oroliga. Individer med en stark KASAM har en fördel gentemot de som har låg KASAM då de utsätts för stressorer. Låg KASAM har en ökad risk för ohälsa då de egna GMR eventuellt inte är tillräckliga. Här kan vi se ett tydligt släktskap av teorierna där det sociala stöd som exempelvis en närvarande chef i Krav-Kontroll-Stödmodellen hjälper att balansera risken för ohälsa. Nilsson (2002) visar i sin avhandling

på studier som har jämfört teorierna. I KASAM är det sociala stödet en GMR som hjälper individen att bemöta och hantera stressorer som bidrar till hur individen faktiskt mår (Antonovsky 2005).

7.3 Avslutande reflektion

Under denna studie har vi fördjupat oss i hur enhetschefer i äldreomsorgen arbetar med arbetsmiljöfrågor och då framförallt deras upplevelse av arbetsmiljöarbetet. Studien undersöker hur arbetet förändras då de förbereder sig inför en eventuell kris. Studien grundas på sju respondenter och deras upplevelser i sina organisationer. I och med att vi fick liknande resultat oavsett vilken kommun respondenten arbetar i eller om det varit särskilt boende eller hemtjänst som de är chef över kan resultatet användas i liknande organisationer som ännu inte drabbats av Covid-19. Äldreomsorgen är en utav de största arbetsområden vi har i Sverige och där det nästintill är en total population av individer i riskgrupp relaterat till Covid-19. Med tanke på hur situationen med rådande pandemi och det mediala högtryck med mängder av rapporter och information som basuneras ut bidrar vår studie till att visa hur de upplevde det faktiska arbetet inom äldreomsorgen fungerar. Vår studie bidrar till att belysa det arbetet enhetschefer upplever och utför så att funktionen av det sociala arbetet de bedriver inte förgås. Det är människor som i slutänden är i behov och nyttjar av tjänsterna äldreomsorgen levererar och därför är studien relevant inom socialt arbete. Medialt är det bara de dåliga nyheterna som sprids gällande äldrevården och vi bidrar med vår studie till att verklighetsförankra det faktiska sociala arbetet som sker. Den bidrar även till visa hur viktig information och hur delgivningen av den upplevs av enhetscheferna. Det faktum att de flesta av våra respondenter upplever att verktygen som de har att tillgå med HR-avdelningar, MAS, MAR med flera fungerar riktigt bra och faktiskt bättre än vanligt nu under Covid-19 krisen. Dock påtalar alla respondenter att de inte har haft några dokumenterade Covid-19 fall inom deras boenden. Vilket de uttrycker skulle kunna förändra allt.

De konsekvenser vi upplever att vi sett av att vänta på att smittan ska bryta ut är att de eventuellt inte orkar upprätthålla rutiner och de restriktioner som basunerats ut. Konsekvenserna kan leda till nonchalanta medarbetare, trötta enhetschefer och att smittan drabbar varje enhet hårdare om de inte tar pandemin på allvar. Media har givit en relativt negativ bild av äldreomsorgens hantering av skyddsutrustning vilket vi ser som utmanande för enhetscheferna då det får dem att arbeta motströms och motbevisa media om deras arbetsmiljöarbete. Vi ser att media har påverkat enhetschefernas medarbetare och som resultat av det kan man se att deras oro har ökat och enhetschefernas arbete kring att säkra upp den psykosociala arbetsmiljön har ökat under Covid-19 pandemin.

Det enhetscheferna uttrycker gällande arbetsmiljöarbetets utformning med påverkan av Covid-19 är att den intensifieras och de väcker frågor som varit självklara under lång tid. Medarbetarnas basala hygienrutiner är en sak som lyfts och fått ett nytt fokus. Flera av respondenterna redovisar att deras kommun har ökat beredskapen kring arbetsmiljöarbetet och arbetar aktivt med att stärka strukturen som omger äldreomsorgen. Flera av enhetscheferna berättar att de ökat riskanalysarbetet och samverkan inom organisationen.

Detta har ökat markant för att bemöta ökande arbetstryck gällande bemanning, ökade arbetsuppgifter och det psykosociala stöd som medarbetarna behöver under rådande omständigheter.

Fler av respondenterna upplever att deras arbete har blivit mer praktiskt då de har fått prioritera bort administrativa uppgifter till förmån för de aktiviteter som tidigare nämnts ovan. En genomgående observation enhetscheferna har, är att deras närvaro på arbetsplatserna och tillgänglighet för personalen upplevs som en väldigt viktig åtgärd för att bemöta både personal, omsorgstagare och anhöriga och deras oro kring omständigheterna. Flera av respondenterna upplever att personalen vill ha dem närvarande som en trygghet och som ett stöd vilket enligt respondenterna går i motsatt riktning mot vad dem upplever den normala utvecklingen är. Nämligen att det blir mer och mer administrativt och mindre operativt arbete för enhetschefer i äldreomsorgen. Studiens resultat kan bidra till att befästa enhetschefers betydelse av att vara närvarande för sina medarbetare och att arbetsmiljöarbete får en framträdande position i det sociala arbetet. Detta är en viktigt grund för att utveckla och förbättra kvalitén för de medarbetare som utför det sociala arbetet som innebär att vårda våra äldre på bästa möjliga sätt.

Studien har sitt fokus på enhetschefer och deras upplevelser och arbetssätt med arbetsmiljöarbete. Enhetschefer är arbetsgivare och skyldiga till att bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Studien har endast enhetschefernas perspektiv till arbetsmiljöarbete att förhålla sig till och därmed är det endast de med skyldigheter som kommer till tals. Det är deras upplevelser som speglas i studien. Det är även cheferna som har mandat att fatta beslut kring arbetsmiljöarbetet och dess utformning. Bolman och Deal (2015) skriver genom att dela med sig av makten kan det frigöras energi som kan användas till att nå produktiva mål. Den samverkan som bedrivs med medarbetarna gällande arbetsmiljöarbete handlar om att dela på möjligheten att påverka. Vad det gäller arbetsmiljöarbete har fackliga organisationer skyddsombud som har en kontrollerande funktion men besitter även makt att agera mot arbetsgivaren om denne anser att det finns en risk. Ur ett övergripande perspektiv ser vi att mycket av det arbete som bedrivs för att minska smittspridningen samt det arbetsmiljöarbete som enhetscheferna bedriver under pågående pandemiutbrott inte skiljer sig avsevärt från tidigare arbetsmiljöarbete. Snarare har rutiner och förordningar bara fått en högre prioritet och arbetsmiljöarbetet inte längre tummas på. Detta medför att samtliga företag och organisationer tar sitt ansvar på fullaste allvar och samverkar för att bidra till minskad eller mer kontrollerad smittspridning i landet.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Studiens syfte är att studera enhetschefers arbetsmiljöarbete inför en kris för att få en bredare inblick i hur arbetet utförs när en pandemi lurar runt hörnet. Det hade varit väldigt intressant att forska i frågan om hur arbetsmiljöarbetet fortsätter i ett senare skede under pandemin. Vi har tagit hänsyn till att enhetschefernas arbetsmiljöarbete har studerats i ett tidigt stadie vilket hade varit intressant att följa upp med ytterligare studier. Det hade varit givande och se hur arbetet utvecklas om pandemin eskalerar. Det skulle kunna bidra till ett säkrare arbetsmiljöarbete för enhetscheferna. Denna studie har även studerat chefens

perspektiv med arbetsmiljöarbetet men det hade varit givande att studera medarbetarnas perspektiv för att få reda på deras upplevelse av arbetsmiljöarbetet under en pandemi.

Det hade även varit intressant att studera enhetschefernas arbetsmiljöarbete inför pandemin ur andra teorier för att se om resultatet får en annan utveckling samt om analysens betydelse kan skifta om man väljer andra sätt att tolka empirin. Detta hade man även kunnat göra för att komplettera studien och få ett bredare perspektiv eller befästa att det resultat som redan gjorts i denna studie.

Litteratur

Abrahamsson, Lena & Johansson, Jan (2013). 100 år av långsamhet [Elektronisk resurs] En exposé över begreppet psykosocial arbetsmiljö. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 19:2, 9–26 Hämtad 2020-03-25 Tillgänglig på Internet: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-8687

AFS (2001:1): *Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Arbetsmiljöverkets publikationsserie.

AFS (2015:4). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*.Stockholm: Arbetsmiljöverkets publikationsserie.

Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red) (2015). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter. *Handbok i kvalitativa metoder*. Kap 1 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Tredje upplagan Lund: Studentlitteratur

Akademikerförbundet (2004). Global definition av socialt arbete. https://www.ifsw.org/wp-content/uploads/ifsw-cdn/assets/ifsw_124418-5.pdf [2020-05-11]

Antonovsky, Aaron (2005). *Hälsans mysterium*. 2. utg. Stockholm: Natur och kultur

Antonovsky, Aaron (2005). *Hälsans mysterium*. 2. utg. Stockholm: Natur och kultur s. 17

Bergman, Ann. (2009). *Att leda inom äldreomsorgen - en litteraturgenomgång av enhetschefers organisatoriska sammanhang och arbetsvillkor*. Forskningsrapport, 2009:8. Karlstad: Universitetstryckeriet.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 5., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Boréus, Kristina. (2015). Texter i vardag och samhälle. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter. *Handbok i kvalitativa metoder*. Kap 11., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber

Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3 Stockholm: Liber

Denscombe, Martyn (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur

De Witte, H., Verhofstadt, E., och Omey, E., (2007). Testing Karasek's learning and strain hypotheses on young workers in their first job. *Work and Stress*, 21(2): 131-141.

Ding, Xun. Xu, Jia. Zhou, Jun (2020). Chest CT findings of COVID-19 pneumonia by duration of symptoms. I *European Journal of Radiology*. Volume 127, June 2020

Elmersjö, Magdalena (2014). *Kompetensfrågan inom äldreomsorgen: hur uppfattningar om kompetens formar omsorgsarbetet, omsorgsbehoven och omsorgsrelationen*. Diss. Växjö: Linnéuniversitetet, 2014
Tillgänglig på Internet: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-36706

Eriksson-Zetterquist, Ulla, och Ahrne, Göran (red) (2015). Intervjuer. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter. *Handbok i kvalitativa metoder*. Kap 1 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber

Folkhälsomyndigheten (2020). *Folkhälsomyndighetens strategi för arbete med vårdrelaterade infektioner och vårdhygien 2015-2018*. [Hämtad 2020-05-06]
https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/1cc4afdb333d4412b428d2e303995b94/folkhalsomyndighetens-strategi-for-vri-och-vardhygien.pdf

Fredrikson, Mats & Furmark, Tomas (2012). Motivation och emotion i Hwang, Philip, Lundberg, Ingvar & Smedler, Ann-Charlotte *Grunderna i vår tids psykologi*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur

Gardner, John William (2011). *Ledare och ledarskap [Elektronisk resurs] tio tidlösa perspektiv*. Stockholm: Bookhouse

Gassne, Jan (2008). *Salutogenes, Kasam och socionomer*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2008.

Etezaz, Yousuf (2020) *Fackets coronalarm: Skyddsutrustning saknas inom hemtjänsten.* Göteborgs-Posten [Hämtad 2020-04-06]
https://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/fackets-coronalarm-skyddsutrustning-saknas-inom-hemtj%C3%A4nsten-1.26477789

Hultberg, Annemarie (2007). Ett hälsosammare arbetsliv- Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden. *Socialmedicinsk tidskrift*, vol. 84, Nr 2 2007
https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/613/433

Jakobsson, Ulf (2008). KASAM-instrumentets utveckling och psychometriska egenskaper — en översikt. *Vård i Norden,* Volume: 28 issue: 1, page(s): 53-55
https://doi-org.ezproxy.bib.hh.se/10.1177/010740830802800114

Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books

Karlsson, Ingrid. (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg; Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter – exemplet Halland.* Lic-avh. Växjö: Växjöuniversitet. (hämtad 19- 04-17).http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:205025/FULLTEXT01.pdf

Kira, Mari (2003). F*rom Good Work to Sustainable Development - Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life* [Elektronisk resurs]. Diss. Stockholm : Kungliga Tekniska högskolan, 2003
Tillgänglig på Internet: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-3500

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje [reviderade] upplagan Lund: Studentlitteratur

Lalander, Philip (red) (2015). Observationer och etnografi. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter. *Handbok i kvalitativa metoder*. Kap 1 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber

Lundgren, Dan (2015). *Ledarskap och psykosocial arbetsmiljö i kommunal äldreomsorg [Elektronisk resurs]: Skillnader och likheter mellan särskilt boende och hemtjänst*. Lic.-avh. (sammanfattning) Jönköping: Högskolan i Jönköping, 2015
Tillgänglig på Internet: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-28112

Lundström, Tommy & Sunesson, Sune (red.) (2016). Socialt arbete utförs i organisationer. I Meeuwisse, Anna, Swärd, Hans, Sunesson, Sune & Knutagård, Marcus. *Socialt arbete: en grundbok*. 3., [rev. o

Meeuwisse, Anna & Swärd, Hans (red.) (2016). Vad är socialt arbete? I Meeuwisse, Anna, Swärd, Hans, Sunesson, Sune & Knutagård, Marcus. *Socialt arbete: en grundbok*. 3., [rev. o

Nationalencyklopedin (u.å.). Epidemi. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2020-03-25]

Nationalencyklopedin (u.å.). Pandemi. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2020-03-25]

Nilsson, Berit (2002). *Vad betyder känsla av sammanhang i våra liv? [Elektronisk resurs] aspekter på stabilitet, kön, hälsa och psykosociala faktorer*. Diss. (sammanfattning) Umeå: Umeå universitet, 2002
Tillgänglig på Internet: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-94110

Nylén, Eva Charlotta (2017). *Psykosocial arbetsmiljö i välfärdssektorn [Elektronisk resurs] Krav i arbetet, resurser i arbetet och personliga resurser samt betydelsen av organiserade arbetsmiljöinsatser*. Diss. (sammanfattning) Stockholm: Stockholms universitet, 2017
Tillgänglig på Internet: http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-145454

Petersson, Harry. (red.) (2006). Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete. I Petersson, Harry, Leppänen, Vesa, Jönsson, Sandra och Tranquist, Joakim. *Villkor i arbete med människor: en antologi om human servicearbete. [Elektronisk resurs]*. Arbetslivsinstitutet

Regnö, Klara. (2013). Det osynliggjorda ledarskapet: kvinnliga chefer i majoritet. Diss. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan, 2013. Stockholm.
http://kth.divaportal.org/smash/get/diva2:666584/FULLTEXT01.pdf

Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2015) Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter. *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber

Remuzzi, A. Remuzzi, G. COVID-19 and Italy: What next? *The Lancet* Vol 395. April 11, 2020 pages 1225-1228 https://www-sciencedirect-com.ezproxy.bib.hh.se/science/article/pii/S0140673620306279

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölag*. Arbetsmarknadsdepartementet ARM

SFS 2017:30. *Hälso- och sjukvårdslag*. Stockholm: Socialdepartementet

SFS 2001:453. *Socialtjänstlag*. Stockholm: Socialdepartementet

Socialstyrelsen (2019). Krisberedskap i socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård 2018. *Krishantering och krisberedskap i samband med värmeböljan 2018 för särskilt sårbara grupper*. Publicerad: 2019-03-29. Hämtad 2020-05-17 https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2019-3-21.pdf

Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber

Thylefors, Ingela (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* [Elektronisk resurs]. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet Tillgänglig på Internet: http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

World Health Organization (2020b). *Corona virus*. https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 [Hämtad: 2020-03-25]

World Health Organization (2020a). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019 [Hämtad: 2020-05-27]

Samtyckesblankett

Jag är informerad om studiens syfte som är att undersöka medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö som arbetar inom äldreomsorgen och samtycker att medverka. Jag är informerad och förstår att deltagandet till studien är frivilligt och att jag kan när som helst avbryta deltagandet utan att behöva motivera orsak eller att det kommer leda till några påföljder. Mina uppgifter och mitt namn som lämnas kommer att avidentifieras och inte skrivas ut i det slutgiltiga arbetet eller vidare förmedlas och det känns tryggt. Informationen kommer endast att användas till denna uppsats, den kommer att granskas och examineras av handledare och redovisas på ett seminarium med andra kursare. Efter examination kommer studien att publiceras i en offentlig databas.

_____

Student Datum & Ort

_____

Namnförtydligande

_____

Student Datum & Ort

_____

Namnförtydligande

_____

Respondent Datum & Ort

_____

Namnförtydligande

Bilaga B : Missivbrev

Hej,

Vi är två studenter, Alma Nadmyr och Johan Harder som läser sista året på Halmstad högskola och har läst snart tre år på en ledarskaps- och organiseringsutbildning med en inriktning inom socialt arbete, akademin hälsa och välfärd.

Vi skriver en kandidatuppsats om arbetsmiljöarbete inom äldreomsorgen och med fokus på den rådande situationen med Corona och dess påverkan av den psykosociala arbetsmiljön. Det är för att undersöka hur enhetschefer inom äldrevården upplever arbetet med arbetsmiljön på arbetsplatsen och hur de upplever eventuella förändringar vid krissituationer.

Det vi intresserar oss för och skulle vilja intervjua dig om är hur arbetsmiljön är hos medarbetare, vilka verktyg du har för att förbättra förutsättningarna för arbetsmiljön och vilken skillnad du upplever under den rådande krissituationen. Intervjun beräknas att ta ca 30–60 minuter och vi har helt möjlighet att anpassa tiden till när det passar er arbetsdag och intervjun kommer följa de forskningsetiska principerna som presenteras nedan:

- Din deltagande är helt baserat på din frivillighet och kan avbrytas när som helst utan anledning, motivering eller påföljder.
- Ingen obehörig kommer ta del av det empiriska materialet och det kommer behandlas helt konfidentiellt.
- I ditt samtycke kommer intervjun att spelas in för att sedan transkriberas och dina uppgifter kommer avidentifieras. Detta kommer att göras genom att använda fiktiva namn och använder du uttryck som går att koppla till dig eller organisationen kommer detta att omarbetas för din anonymitet.
- Informationen kommer endast att användas till denna uppsats, hanteras enligt GDPR och den kommer att granskas och examineras av vår handledare, Mia Jormfeldt och redovisas på ett seminarium med andra kursare. Efter examination kommer studien att publiceras i en offentlig databas.
- Du kan när som helst begära ut en kopia om dina personuppgifter och dina kontaktuppgifter som även kommer raderas när arbetet är slutfört.
- Personuppgiftsansvarig för studien är Högskolan i Halmstad, som nås via registrator@hh.se eller 035-16 71 00. Övrig information om hur Högskolan hanterar personuppgifter, och dina rättigheter utifrån dataskyddsförordningen, finns på www.hh.se/dataskydd. Har du frågor kan du också kontakta Högskolans dataskyddsombud, Anna Frederiksen, via dataskydd@hh.se.

Om du önskar att delta vi har helt möjlighet att anpassa intervjutiden till när det passar dig och din arbetsdag. Det hade varit bra om intervjun hade kunnat äga rum mellan 30 mars och 8 april men datumen är inte huggna i sten utan där är vi flexibla utefter dig.

Det går bra att ställa frågor och höra av er till oss och vi ser fram emot att få höra från er!

Alma Nadmyr alma.nadmyr@outlook.com eller 0738-XXXXXX
Johan Harder harder79@gmail.com eller 0736-XXXXXX
Mia Jormfeldt Handledare mia.jormfeldt@hh.se

Bilaga C : Intervjuguide

Bakgrund

1. Hur länge har du arbetat som chef i äldrevården?
2. Hur många anställda har du arbetsmiljöansvar för?
3. Vad ingår i ditt uppdrag som chef med arbetsmiljö?

Handlingsutrymme & Stöd

4. Vilka verktyg har du som chef har för att skapa förutsättningar för god psykosocial arbetsmiljö?
5. Hur utvecklar ni arbetet med psykosocial arbetsmiljö för att förbättra hälsan kortsiktigt? Långsiktigt?
6. Om det finns upplevd stress i arbetet, hur gör ni då för att minska den?

Utformning av arbetsmiljön

7. Hur ser du på utvecklingen av arbetsmiljöarbetet?
8. Hur bedrivs samverkan med personal kring arbetsmiljöarbetet?
9. Upplever du att sjukskrivningar till följd av psykosocialt relaterade åkommor ökar eller minskar? Vad tror du det beror på?

Covid-19

10. Hur upplever du som chef Coronas påverkan på arbetsmiljöarbetet?
11. Hur var situationen med arbetsmiljön innan Corona och hur tycker du att det är nu?
12. Vad finns det för risker om man "från-prioriterar" arbetsmiljöarbetet?
13. Vilka konsekvenser kan du se i arbetsmiljön pga. de sociala följderna som uppkommit av Corona?
14. Vad finns det för arbetsmoment som kan öka i det dagliga arbetet för medarbetarna?
15. Hur förändras arbetsmiljöarbetet under en kris?
16. Vilka resurser har du fått för att bemöta denna kris vi ställts inför?
17. Upplever du osäkerhet i denna speciella situation? På vilket vis?

Johan Harder

Alma Nadmyr

Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se