

Den viktiga kraften

Första linjens vårdchefer om betydelsen av stöd i arbetet

Rita Demir och Johanna Sandberg Kehrein

Den viktiga kraften

Första linjens vårdchefer om betydelsen av stöd i arbetet

Rita Demir och Johanna Sandberg Kehrein

Första linjens chefer balanserar kraven mellan överordnade och medarbetare. Speciellt problematiskt kan det bli i offentlig verksamhet där politik styr och negativa resultaträkningar präglar sjukvården. För att klara av höga krav och begränsade resurser är olika typer av stöd en viktig faktor för chefernas hållbarhet. Syftet med studien var att undersöka hur första linjens chefer upplever stöd, vilket stöd som saknas och vilken betydelse stöd har i yrkesrollen. Undersökningen bygger på kvalitativa semistrukturerade enskilda intervjuer med nio enhetschefer från två regioner. En tematisk analys gjordes för att identifiera väsentligt stöd, vilket stöd som anses vara otillräckligt och vilket stöd som är tillgodosett och betydelsen det har i yrkesrollen. Resultatet visade att stödet, framför allt från medarbetarna, ger den viktiga kraften att orka. Resultatet mynnade i slutsatsen att det finns ett behov av stöd för ledarskapsutveckling, ett behov av avlastning, en delaktighet i beslutsprocessen, regelbunden feedback och tydliga ramar och mandat.

Keywords: Leadership, job demands-resources model, support, public healthcare

Inledning

Första linjens chef är den chef som är närmast medarbetarna i en verksamhet, ofta med titeln enhetschef. Första linjens chef inom offentlig välfärdsverksamhet har ansvar men inte alltid befogenheter. Härenstam (2014) menar att första linjens chef inte sällan har ansvar över en stor personalgrupp, för verksamheten och för budgeten. De kan ha lönesamtal och tillsätta vikarier. Men de saknar befogenheter som att bestämma lönen och att skjuta till pengar i vikariebudgeten. Inom sjukvården i den offentliga sektorn är den ekonomiska situationen en utmaning. Kostnader ökar när tekniken går framåt och vården blir mer avancerad, befolkningen blir äldre och personal hyrs in i stället för en tillsvidareanställning (Sveriges kommuner och landsting, 2018). Det sätter ytterligare press på verksamhetens chefer. Samtidigt är första linjens chef ofta ett första jobb som ledare, ett ansvarstyngt jobb, kanske där den nyblivna chefen har en ambition om en god arbetsmiljö och en välfungerande verksamhet men där kraven från ledningen om att effektivisera och hålla sig till budgeten går stick i stäv med ambitionen. Jämfört med högre chefer utsätts första linjens chef i offentliga sektorn för mer stress på grund av rollkonflikter, problem med medarbetare och att många uppgifter dumpas i knät på denne både uppifrån och nerifrån i organisationen (Härenstam, 2014).

Arbetsmiljöverket gjorde en tillsyn av arbetsmiljön för första linjens chefer.

Undersökningen (Arbetsmiljöverket, 2018) visade att första linjens chefer saknar stöd och vägledning i rollen som chef och att ledningen saknar rutiner för uppföljning av den arbetsbelastning som första linjens chefer har. Första linjens chefer upplever att de inte hinner med ordinarie arbetsuppgifter och känner en oro över problem med att rekrytera kompetent personal.

Det finns förhållandevis lite forskning om mellancheferns behov av stöd och hur stödet påverkar mellancheferns hälsa och ledarskap (Dellve, Andreasson, & Jutengren, 2013). Den här studien syftar därför till att undersöka första linjens chefer, som jobbar inom svensk sjukvård inom den offentliga sektorn, med fokus på deras upplevelser och erfarenheter av det stöd de får i sitt arbete. Vi vill vidare undersöka stödet i relation till de krav som ställs på första linjens chef, både från ledningen men också från medarbetare, och vilka resurser chefen har för att klara av arbetsvardagen.

Den här studien syftar därför till att undersöka hur första linjens chefer upplever stöd, vilket stöd som saknas och vilken betydelse stöd har i yrkesrollen.

Vårdbudget i obalans pressar verksamheten

Den svenska sjukvården styrs ytterst av folkvalda politiker. Inom den offentliga sektorn är ett vinstintresse inte relevant såsom i den privata sektorn, sjukvården finansieras med skattemedel och budgeten ska vara i balans. De senaste åren har negativa resultaträkningar präglat verksamheter inom den svenska sjukvården. Kostnaderna skenar på grund av en stor befolkningsökning, att allt fler uppnår en äldre ålder som kräver vård, den medicintekniska utvecklingen och nya läkemedel (Sveriges kommuner och landsting, 2018). Även beroendet av hyrpersonal har blivit ett problem och det står för en stor del av de skenande kostnaderna inom vården (Sveriges kommuner och landsting). Enligt Sveriges kommuner och landsting (2018) har hyrkostnaden ökat med 15 procent varje år under de senaste åren. Samtliga faktorer har bland annat inneburit att fem landsting och regioner inte klarade att få en budget i balans år 2017 (Sveriges kommuner och landsting, 2018). Exempelvis visar Region Västmanlands resultaträkning av verksamhetens nettokostnader ett underskott på nästan 8 miljarder kronor för budgetåret 2017 (Region Västmanland, 2019). Dessa underskott i regionerna i den svenska sjukvården kan leda till omorganisationer i verksamheten, privatisering enligt en entreprenadmodell eller centralisering av vårdenheter till större sjukhus.

Sjukvårdsbudgeten i obalans sätter press på cheferna, verksamhetens budget ska gå ihop och många gånger kan ett hot om nedbemanning ligga i luften. I den ekvationen kan första linjens chefer behöva ett stabilt stöd från ledningen för att klara av arbetsvardagen. Vårdförbundets enkätundersökning bland chefer visar bland annat att personalgruppen är för stor och stödet från HR för litet (Vallgård, 2018).

Arbete och arbetsmiljö för chefer i offentlig sektor

Chefer i den offentliga sektorn får ett mindre administrativt stöd jämfört med chefer inom privata och kooperativa aktörer, enligt en undersökning som gjorts om den geriatriska vårdens första linjens chefer (Höckertin, 2007). Undersökningen, som gjorts med en kvalitativ metod där sju deltagare har intervjuats, visade att väldigt mycket tid går åt till administration och dokumentation för cheferna i den offentliga sektorn. Enligt undersökningen beror det till stor del på att personalgruppen är stor. Chefer i studien uttrycker att de inte har tillräckliga resurser, som tid, till att utföra alla administrativa uppgifter kring bland annat personalfrågor. Studien har bland annat undersökt chefernas resurser, i form av ekonomiska resurser och icke-ekonomiska resurser. De icke-ekonomiska resurserna består av socialt stöd från kollegor och andra, administrativt stöd och konsultativt stöd. Första linjens chefer i den offentliga geriatriska vården är utsatta för en stor påfrestning i arbetet. De har höga krav på sig, begränsade resurser och begränsat stöd från chefer och politiker. Samtidigt har första linjens chef en väldigt viktig roll i att stötta medarbetare som jobbar på golvet för att de i sin tur ska

orka med påfrestningar, enligt Höckertin.

Första linjens chef är den som är medarbetarnas närmaste ledare i en organisation, men samtidigt en chef som befinner sig relativt långt ifrån makthavarna och besluten. På bordet till denna mellanchefer samlas krav från ledningen och anställda. Kraven från överordnade kan handla om nya direktiv och rutiner som ska implementeras i verksamheten och som de underordnade motsäger sig och är missnöjda över. Överordnade kan kräva att verksamheten ska klara av mer men med mindre resurser och medarbetarna kan känna frustration över en slimmad personalgrupp (Dellve & Wikström, 2006). Där i intressekonflikterna ska mellancheferna kunna balansera arbetets vardag. Första linjens chef är sällan med i beslutsprocessen men kan ses som på en utsatt position i verksamheten – den som kommer i kläm. Första linjens chef har i princip ingen kontakt alls med politikerna som styr organisationen, den kontakten sker genom nästa chef i hierarkin och första linjens chef ska inte runda sin närmaste chef genom att kontakta politikern (Höckertin, 2007).

En studie av Dellve, Andreasson och Jutengren (2013) visar på vikten av stöd till chefer i vården för ett hållbart ledarskap. Undersökningen har gjorts genom en prospektiv studie med enkäter under två mättillfällen. 344 deltagare, chefer inom kommunal vård och omsorg, svarade på enkäterna vid båda tillfällena, 80 procent av dessa var första linjens chefer. För de som suttit på chefsposter under en kortare tid eller de som hade en större kontroll spelade stödet från ledningen, chefskollegor och utomstående en större roll för hållbarheten som chef. När chefen upplevde för höga krav i arbetet var det framför allt stöttning från ledningen och medarbetares stöd som gjorde en skillnad. Undersökningen fastslår vikten av att ha ett metodiskt ledarskapsstöd för nya chefer och för chefer med en stor personalgrupp.

Första linjens chefer vill att ledningen ska vara lyhörd för när arbetsbördan är för stor och när det finns ett behov av praktisk avlastning. Dellve och Wikström (2006) gjorde en kvalitativ studie om hållbart ledarskap i sjukvården där 24 personer deltog i fokusgruppsintervjuer med fyra deltagare i varje grupp. 15 av deltagarna i fokusgruppsintervjuerna deltog även i individuella intervjuer, fem var första linjens chefer och resterande tio var andra linjens chefer. I studien uttryckte deltagarna en önskan om att överordnade skulle vara mer tillgängliga och närvarande i verksamheten för att få hjälp med att bedöma situationen. Deltagarna i Dellve och Wikströms undersökning uttryckte en önskan om mer tid för strategiskt arbete och kunde även tänka sig delat ledarskap för att minska bördan med administrativa uppgifter. De önskade också ett systematiskt arbete för att identifiera utmattning och utmattningssyndrom bland ledarna. Undersökningen pekade ut framför allt två områden för ledarskapsstöd; traderingsprincipen med chefsinskolning, nätverkande och mentorskap, samt en strategisk utarbetad support för utveckling av ledarkompetens som exempelvis ledarskapskurser och nätverkande för att diskutera svåra personalfrågor.

Forskningsprojektet Chefios (Härenstam, 2014) har tittat på förutsättningar för chefer i offentlig sektor och resultatet visar på skillnader i hur chefers förutsättningar såsom belastning och resurser i arbetet påverkar motivation, hälsa och trivsel. Enkäter har gjorts med deltagare från kommunal offentlig verksamhet. Resultatet delade in cheferna i åtta kluster; de gynnade, de uppskattade, de uppbackade, de fokuserade, de försummade, de utsatta, de klämda och de motarbetade. De gynnade med en idealisk arbetssituation, minst belastningar i arbetet och mest resurser i form av stöd. De uppskattade känner sig uppskattade, de har inte nämnvärt med belastningar och något högre än medel när det gäller resurser. De uppbackade är gruppen med liten brist på resurser i kombination med ett tillfredsställt ledningsstöd. De fokuserade upplever en blandning av hög och låg belastning och stöd och de upplever i det stora hela att arbetssituationen är god. De försummade är gruppen chefer som får minst stöd av ledningen, har resursbrister men ett gott stöd från medarbetare. De utsatta har en hög arbetsbelastning, brist på resurser men upplever ett stöd från ledningen. De klämda har ett dåligt stöd från såväl ledningen som medarbetare i kombination med stora problem med resurser. Även de motarbetade belastas hårt och har dåligt stöd och det är den grupp som anses vara den profil med sämst villkor för ett tillfredsställt arbete. Bland de motarbetade cheferna upplever få att

det finns ett stöd, varken på arbetsplatsen, bland kollegor eller privat och de känner sig stressade, har ingen jobblust och en majoritet vill byta arbetsplats. Den grupp som är de motarbetades motsats är de gynnade, där få är stressade och i princip alla ser sig jobba kvar om två år. Studiens resultat visar hur krav och resurser i yrkesrollen hänger ihop med chefers hållbarhet i offentlig verksamhet.

Arbetsvillkor kopplat till (o)hälsa och välbefinnande

Oavsett position på arbetet så finns det alltid risker som kan skapa arbetsrelaterad stress. En modell för att motverka den arbetsrelaterade stressen utvecklades av Karasek (1979). Denna modell för krav och kontroll utvecklades sedan ytterligare av Karasek och Theorell (1990), där de lade till Jeff Johnsons (1986) komponent socialt stöd. Johnson ansåg att en psykosocial arbetsmiljö inte kan förstås endast genom krav och kontroll utan det var viktigt att tillägga socialt stöd. Johnson menar att denna stödfunktion har en avgörande roll när det handlar om obalans mellan graden av krav och graden av egenkontroll i arbetet.

Krav-kontroll-stödmodellen undersöker de psykologiska krav som finns i arbetet och vilken kontroll en medarbetare har över sin arbetssituation och vilket socialt stöd som finns på arbetsplatsen. Komponenten krav innefattar bland annat arbetsmängden och vilken ansträngning medarbetaren måste göra för att utföra en arbetsuppgift. Det kan handla om fysiska krav såsom tung belastning och om psykiska krav, till exempel tidspress. Med kontroll syftar Karasek och Theorell (1990) till vilka påverkansmöjligheter en medarbetare har när det kommer till att fatta beslut i sitt arbete och vilken kunskapsutveckling denne har när det gäller att lära sig nya saker. Socialt stöd avser instrumentellt och socioemotionellt stöd. Den förstnämnda handlar om att medarbetaren bland annat får avlastning eller olika resurser när arbetet kräver det. Socioemotionellt stöd handlar om samspelet mellan medarbetaren och de andra kollegorna och överordnade på arbetsplatsen, även förtroende kollegor emellan. I denna modell kan förhållandet mellan dessa tre komponenter variera, å ena sidan kan stress förebyggas och å andra sidan kan stress utlösas. Modellen postulerar att låg nivå av stress upplever den anställde om denna har låg grad av krav och kontroll och därmed befinner sig i ett passivt arbetsbelastningsläge. Motsatsen är att den anställde befinner sig i ett aktivt arbetsbelastningsläge och graden av krav och kontroll är hög, vilket utvecklar positiv stress och lärande. Negativ stress uppstår vid hög grad av krav och låg grad av kontroll, detta definieras som det spända arbetsbelastningsläget. Det avspända läget handlar om låg grad av krav och hög grad av kontroll, vilket resulterar i låg grad av stress.

Krav-kontroll-stödmodellen har varit en betydelsefull modell vid forskning kring arbetsrelaterad stress. Dock är den kritiserad av flera studier, som ansett att modellen är begränsad på grund av mer komplexa arbetsplatser och att fler typer av krav respektive resurser som inte fångas i krav-kontroll-stödmodellen kan vara giltiga, som exempelvis emotionella krav i arbetet (Bakker & Demerouti, 2007). En vidareutveckling av modellen är därför krav- och resursmodellen, job demands-resources model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Komponenten arbetsresurser har lagts till och utökar de delar som inte finns i krav-kontroll-stödmodellen. De risker som kan skapa arbetsrelaterad stress, enligt Demerouti och Bakker (2011), är de krav som ledningen på en arbetsplats ställer på medarbetaren samt de resurser som finns till hands för att en medarbetare ska kunna klara av kraven. Arbetskraven är krävande arbetsuppgifter som kan vara fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska. Det kan exempelvis vara hårt arbete under en längre tid, overtidsarbete eller annat som leder till psykiska eller fysiska påfrestningar.

Balans mellan arbete och fritid och rollkonflikt är ytterligare några exempel som undersöks med krav-kontroll-stödmodellen när det gäller arbetskraven (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Crawford, LePine och Rich menar att arbetskraven har olika påverkan på engagemang hos medarbetaren – arbetskravet kan uppfattas som hindrande eller utmanande. Hindrande krav kan uppfattas som svårhanterliga och stressiga, och sådana upplevelser kan leda till

mindre engagemang, missnöje och hög påfrestning i arbetet. Däremot anses utmanande krav i en arbetssituation vara något som kan resultera i personlig utveckling och lärande. Slutsatsen är att krav som uppfattas som en utmaning är utvecklande för medarbetare medan hindrande krav snarare är en stressor.

Även arbetsresurser definieras som fysiska, psykologiska, sociala och organisatoriska aspekter. För att medarbetaren ska kunna utföra sitt arbete krävs det att det finns tillgängliga arbetsresurser som exempelvis autonomi, feedback eller socialt stöd, som också kan hjälpa medarbetaren att hantera de krav hon ställs inför. Arbetsresurser främjar produktiviteten och hälsan för medarbetaren. Resurserna hjälper individen att genomföra arbetsuppgifterna, bidrar till personlig utveckling och minskar bördan av arbetskrav (Bakker & Demerouti, 2007). Demerouti och Bakker (2011) menar att arbetsresurser antas ha en motiverande förmåga som associeras med hög grad av engagemang, låg grad av cynism och hög prestationsförmåga. Den motiverande processen är bunden till vilka arbetsresurser som finns tillgängliga på arbetsplatsen (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003). Otillräckliga resurser kan ge upphov till cynism till arbetet, medan arbetsresurser som finns till hands skapar arbetstillfredsställelse, engagemang och motivation (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007). Arbetsresurser förutsägs ha ett positivt samband med engagemang men sambandet är negativt med utbrändhet (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Inom arbetslivsforskning är socialt stöd ett centralt begrepp. Enligt Rhoades-Shanock och Eisenberger (2006) är det viktigt att chefer får socialt stöd på arbetsplatsen då detta bidrar till att de mår bra, samtidigt som det gynnar verksamhetens ekonomi. När en chef upplever stöd på arbetsplatsen resulterar det i sin tur att de anställda får mer stöd.

Socialt stöd kan delas in i fyra typer av stöd; emotionellt, instrumentellt, värderande och informativt stöd (House, 1981). Det emotionella stödet är viktigast, enligt House. Det innebär att visa uppskattning, tillit och vara empatisk. I det emotionella stödet handlar det om att tillgodose behovet av gemenskap och trygghet. Det instrumentella stödet innebär att hjälpa någon praktiskt, att erbjuda olika hjälpmedel eller stöd i form av avlastning eller utrustning. Det värderande stödet, att ge råd och feedback om arbetsprestationen, är en viktig aspekt och skapar möjligheter för en person att bli självmedveten, och att reflektera över den egna självbilden. Informativt stöd hjälper i sin tur personen att själv hitta olika lösningar på svårigheterna. För att en person ska kunna klara av sina arbetsuppgifter eller olika sorters problem krävs adekvat information, struktur och riktlinjer.

Det sociala stödet är en viktig del i arbetslivet eftersom det påverkar individens hälsa och välmående och bidrar till ökad motivation. Därför anser House (1981) att det är av stor betydelse för individen att få rätt stöd från rätt person när det gäller att minska stressen på arbetsplatsen och samtidigt förbättra individens välmående. Det sociala stödet skiljer sig beroende på varifrån stödet kommer ifrån. Dessa stödkällor inkluderar stöd från chefen, stöd från arbetskamraterna men även stödet från sina närmaste. De olika uppdelningar som socialt stöd har kan även vara generella eller problemfokuserade och objektiva eller subjektiva (House, 1981). Generellt stöd handlar om en persons känsla av tillfredsställelse och med ett problemfokuserat stöd rör det sig om stödet som en person får vid problemsituationer på arbetsplatsen. Objektivt eller subjektivt stöd handlar om uppfattningen av stödet till en person, vad personen själv anser om omfattningen av stödet eller vad som observerats av andra.

Syfte och frågeställningar

Första linjens chef har en viktig funktion. Det är chefen som står inför krav och förväntningar från den högre ledningen likväl som krav och förväntningar från medarbetare. Chefens arbetsuppgifter kan vara att planera, organisera, stötta, kontrollera, coacha medarbetare, ge ansvar åt andra, vara problemlösare och konfliktlösare. Tidigare studier visar att första linjens chefer önskar mer lyhördhet och närvaro från ledningen (Dellve & Wikström, 2006) och att det är viktigt att chefer får stöd (Rhoades-Shanock & Eisenberger, 2006). Tidigare forskning

har också visat att det finns ett behov av stöd bland mellanchefer (Dellve, Andreasson, & Jutengren, 2013).

Tidigare forskning kring första linjens chefers arbetsförhållanden, såsom exempelvis Chefios och Vårdförbundets undersökningar, har gjorts till stor del genom kvantitativa undersökningar. Chefios innefattade dessutom den kommunala verksamhetens chefer och inte sjukvårdens. Höckertins (2007) undersökning gjordes genom kvalitativa intervjuer men studien jämförde offentlig, privat och kooperativ verksamhet och inte specifikt förhållanden för första linjens chefer inom den offentliga sektorn. Det finns därmed ingen kvalitativ forskning specifikt kring chefer anställda inom regionsjukvård, denna undersökning ska därför ge en bättre förståelse för vilken typ av stöd första linjens chefer har ett behov av.

Syftet med denna studie var att undersöka hur första linjens chefer upplever stöd, vilket stöd som saknas och vilken betydelse stöd har i yrkesrollen. Intentionen var att särskilt undersöka regionsjukvård, på grund av de ekonomiska svårigheter som denna offentliga verksamhet brottas med och den press som det sätter på första linjens chefer. Första linjens chefer har ett stort ansvar, de ansvarar ofta över ekonomi, verksamhet, arbetsmiljö samt anställda, som de ska hjälpa och stötta. Första linjens chef kan tänkas befinna sig i en särskild pressad situation på grund av krav från minst två håll. Enligt Härenstam (2014) är första linjens chef inom offentliga sektorn mer utsatt än högre chefer i verksamheten, därav valet av mellanchefer inom regioner i Sverige. Intresset i vår studie ligger i att undersöka hur första linjens chef stötts i sitt ledarskap. Studiens syfte kan preciseras i följande tre frågeställningar:

- Vilken typ av stöd upplever första linjens chef är väsentligt för att fullgöra sitt uppdrag på ett tillfredställande sätt?
- Vilken typ av stöd upplever första linjens chef saknas eller är otillräckligt för att de ska kunna fullgöra sitt uppdrag på ett tillfredställande sätt?
- Vilken typ av stöd upplever cheferna som tillgodosett och vilken betydelse har det för dem i deras yrkesroll?

Metod

Deltagare

Deltagarna i undersökningen är rekryterade genom personliga kontakter bland anställda inom regionen som gav exempel på namn på enhetschefer. Detta kan ses som ett sorts bekvämlighetsurval, men det har också förekommit snöbollsurval där en av de medverkande cheferna rekommenderade två kollegor till undersökningen. Kriteriet var första linjens chef inom regionen med minst ett år på nuvarande chefsposition, således hade cheferna jobbat tillräckligt länge för att ha en uppfattning om stödets omfattning i yrkesrollen och skapat sig en bild av den enskilda personens behov för att klara av arbetet. Deltagarna skulle ha ansvar över personalgrupp, arbetsmiljön och verksamheten. Intervjupersonerna i studien kontaktades med en förfrågan om deltagande genom telefonsamtal där studien presenterades. Sedan skickades en bekräftelse på intervjuplatsen via mejl samt ett förtydligande om studiens syfte. I ett sista förberedande steg mejlades missivbrevet ut med information om undersökningen, de etiska forskningsprinciperna och kontaktinformation. Totalt kontaktades 13 enhetschefer, varav fyra tackade nej på grund av tidsbrist.

Totalt genomfördes nio intervjuer med enhetschefer för olika verksamheter. Enhetscheferna var anställda vid två olika regioner i Sverige, den ena i Mellansverige och den andra i norra Sverige. Samtliga deltagare var kvinnor i åldrarna mellan 43 år och 53 år ($M = 48$, $SD = 2.94$) och första linjens chefer. Den som jobbat som chef längst hade 18 års ledarskaps erfarenhet, den med kortast erfarenhet hade arbetslett som enhetschef i ungefär ett år ($M = 6.61$, $SD = 6.14$). Fem deltagare är att anses som rutinerade som chef och har jobbat som chef kortare än

fyra år, fyra deltagare har lång erfarenhet, det vill säga har haft chefspositioner längre än åtta år.

De nio deltagarna var samtliga anställda på heltidstjänster, men en arbetade 30 procent kliniskt, en annan hade andra åtaganden till 20 procent. Samtliga chefer hade eget budgetansvar eller delat budgetansvar. Det övergripande ansvaret över verksamheten låg inte på de intervjuade enhetscheferna utan på deras respektive verksamhetschef. Den ordinarie personalgruppen, som enhetschefen ansvarar för, varierade i storlek från 22 medarbetare till 70 medarbetare ($M = 34.33$, $SD = 13.92$).

Material

För att kunna förstå och uppfatta deltagarnas erfarenheter och synvinklar krävs det mänsklig interaktion (Kvale & Brinkmann, 2014). Kvalitativ metod valdes till denna undersökning för att få en djupare förståelse av första linjens chefers erfarenheter och behov av stöd för att känna tillfredsställelse i chefsrollen.

I studien valdes en semistrukturerad intervju. Anledningen till valet var att kunna anpassa följdfrågor efter intervjupersonens svar och hur intervjun utvecklade sig under samtalet. Intervjuguiden konstruerades i form av teman med studiens syfte och frågeställningar som bakgrund. Intervjun började med generella frågor om bland annat ålder, yrke och antal år på arbetsplatsen. Allmängiltiga frågor är viktiga för att intervjupersonen ska känna sig bekväm (Langemar, 2008). Intervjuguiden innehöll 22 formulerade frågor och utöver dessa ställdes ett antal följdfrågor för att fördjupa intervjupersonens utsagor. Ordningen på intervjufrågorna skiftade beroende på hur samtalet utvecklade sig.

Frågorna utformades genom fyra olika teman; krav, kontroll, stöd och resurser. Exempel på frågorna var: Tema krav: Hur upplever du din arbetssituation? Vilka krav upplever du? Tema kontroll: Upplever du att du har kontroll i ditt arbete? Tema stöd: Vilket behov av stöd har du i ditt ledarskap? Tema resurser: Vilken typ av stöd upplever du att du får i vardagen och vilken betydelse har det för dig som chef? De följdfrågor som ställdes var exempelvis att beskriva situationer som intervjupersonen upplevde som kravfyllda, situationer med eller utan kontroll och om intervjupersonen får den information som krävs för att kunna utföra sitt arbete. Den semistrukturerade intervjuguiden följdes med undantag för när frågor redan besvarats. Diverse följdfrågor ställdes och ibland krävdes en djupare förklaring av intervjupersonens svar. Som sista fråga gavs intervjupersonerna en möjlighet att tillägga någonting kring temat för intervjun. Intervjuernas längd varierade mellan 30 minuter och 62 minuter. Det inspelade materialet transkriberades och totalt omfattar det utskrivna intervjumaterialet 68,5 sidor transkriberat material i 12 punkter Times New Roman, det genomsnittliga sidantalet blev 7,6 sidor.

Procedur

I början av intervjun informerades deltagarna om syftet med studien, upplägget för intervjun samt de etiska principerna från Vetenskapsrådet (2017). Dessa principer handlar om att ingen obehörig kan ta del av personuppgifterna, att deltagaren har rätt att avbryta medverkan när som helst och att informationen som lämnas endast används i forskningsändamål för just denna studie. En av författarna intervjuade fem personer, den andra intervjuade fyra.

För att intervjupersonerna skulle känna sig trygga och bekväma med situationen fick de välja plats för intervjuerna. Dessa skedde på deras arbetsplatser, antingen i arbetsrummet, i en konferenslokal eller mötesrum. Intervjuerna spelades in på en app i mobiltelefonerna, vilket deltagarna godkände innan intervjuerna. Langemar (2008) menar att det är viktigt med en inspelning av intervjun för att inte missa vad som sägs under intervjun och för att efteråt kunna gå tillbaka och lyssna flera gånger på vad som sagts. Med en inspelning går heller inte röstens tonfall förlorad. Deltagarna fick ingen ersättning för medverkan i undersökningen.

Databearbetning

Direkt efter intervjun gjorde författaren anteckningar om intryck från intervjusituationen, exempelvis om stämningen och miljön. Detta gjordes för att exempelvis kunna komma ihåg om intervjupersonerna blev störda under samtals gång och för att komma ihåg vart den specifika intervjun ägde rum. Intervjuerna transkriberades ordagrant för att inte riskera att missa viktig information och för att undvika feltolkningar.

Analysmetod som användes i studien var en tematisk analys. Enligt Langemar (2008) handlar tematisk analys i huvudsak om att strukturera data utifrån teman som antingen är bestämda i förväg via teori, deduktiv analys, eller som sammanställs utifrån det insamlade materialet, induktiv analys. Analysen i föreliggande studie bygger delvis på tidigare forskning och teori om socialt stöd i arbetet men vi har också närmat oss data induktivt genom ett öppet förhållningssätt till intervjupersonernas utsagor. Tillvägagångssättet för tematisk analys sker i sju steg utifrån Hayes (2000), (ref. i Langemar, 2008). Analysen bygger på sex av dessa steg och exkluderade det sista steget som innebär att formulera teori. Enligt Langemar (2008) är de sex första punkterna tillräckliga för att resultatet ska bli deskriptivt. Dessa punkter användes:

1) *Transkribera materialet. Skapa en överblick av materialet genom att läsa texten i sin helhet.* Alla nio intervjuer transkriberades till textform i ett Word-dokument. Det transkriberade materialet lästes noggrant flera gånger för att skapa en helhetsförståelse.

2) *Gå igenom det transkriberade materialet och markera det relevanta för frågeställningen.* I detta steg lästes det insamlade materialet enskilt. Oberoende av varandra gjordes understrykningar som var betydande för frågeställningarnas utgångspunkt och detta kodades sedan till nyckelord.

3) *Sortera citaten, eller gruppera dem, utifrån olika provisoriska teman.* Här sammanställdes de betydelsebärande koderna, nyckelorden, till övergripande teman. Än en gång lästes det insamlade materialet igenom för att hitta gemensamma indelningar. Materialet sorterades efter studiens tre frågeställningar och en tematisk analys påbörjades.

4) *Gå igenom transkriberingen och välj ut sådant som passar in till varje tema.* Texten genomlästes återigen enskilt med fokus på varje preliminärt tema. Tillsammans övervägdes de olika temana utifrån frågeställningen och vad som framkom mest i intervjuerna.

5) *Namnge varje tema och definiera dessa.* Hela materialet och preliminär tematisering lästes igenom tillsammans för att fastställa teman till varje frågeställning. Detta resulterade i fyra identifierade teman för frågeställningen om vilken typ av stöd som upplevs väsentligt för att kunna fullgöra uppdraget. Dessa var: Stöd för utveckling i chefsrollen, administrativt stöd, kollegornas och medarbetarnas stöd samt informativt stöd. För frågeställningen om vilken typ av stöd som saknas eller är otillräckligt identifierades fyra teman: Stöd för att räcka till, stöd för professionell utveckling, stöd för reflektion och organisatorisk omsorg. För frågeställningen om vilken typ av stöd som upplevs tillgodosett och dess betydelse identifierades tre teman: Tillfredsställd i yrkesrollen, rätt fokus och känsla av tillit.

6) *Samtliga teman sammanfattas med egna ord.* Här sammanfattades och beskrevs varje tema med egna ord. Citat från intervjupersonerna lades till under varje tema för att beskriva respondenternas upplevelse och erfarenheter kring temat.

Analysen och identifierade teman för respektive frågeställning sammanfattas i Tabell 1. Dessa teman är delvis överlappande, dock har det funnits olika fokus för att definiera vad som är viktigt för chefernas stöd. Det väsentliga stödet handlar om vad som är viktigt för enhetscheferna oavsett om det är tillgodosett helt, delvis eller inte alls. Otillräckligt stöd fokuserar specifikt på det stöd som saknas eller anses vara bristfälligt. När det gäller betydelsen av stöd beskriver det vad en viss typ av stöd får för betydelse för enhetschefen i yrkesrollen.

Tabell 1
 Sammanfattning av analys och identifierade teman

<i>Frågeställning</i>	<i>Teman</i>	<i>Kodord</i>
Väsentligt stöd	<i>Stöd för utveckling i chefsrollen</i> <i>Administrativt stöd</i> <i>Kollegornas och medarbetarnas stöd</i> <i>Informativt stöd</i>	Behov av vidareutbildning, stöttning i chefskap, kompetenshöjning Tidsbrist, många administrativa sysslor, administration tar för mycket tid Hitta stöd i varandra, hjälp vid arbetsbelastning, behov av att ventileras Behov av information om nya direktiv, delaktighet, uppbackning
Otillräckligt stöd	<i>Stöd för att räcka till</i> <i>Stöd för professionell utveckling</i> <i>Stöd för reflektion</i> <i>Organisatorisk omsorg</i>	Krav som krockar, litet chefsstöd, svårt att hitta mellanläge Aldrig fullärd, kollegialt stöd, avsaknad av diskussionsforum med kollegor Coaching, mentorskap, debriefing, tid Upp till en själv att söka stöd, administrativt behov av stöd
Betydelsen av stöd	<i>Tillfredsställd i yrkesrollen</i> <i>Rätt fokus</i> <i>Känsla av tillit</i>	Ensamt utan medarbetares och kollegors stöd, medarbetare ger kraft, feedback viktigt Vill fokusera på rätt saker, prioriterar bort, administrativt stöd förenklar Uppbackad från chef, stöttar i ledningsgruppen, förståelse

Resultat

Resultatpresentationen är strukturerad efter studiens tre frågeställningar där de identifierade temana beskrivs närmare och illustreras med hjälp av citat från intervjupersonerna. Väsentligt stöd handlar om vilket stöd som intervjupersonerna anser är viktigt för att kunna fullgöra sitt uppdrag på ett tillfredsställande sätt och otillräckligt stöd handlar om stöd som intervjupersonerna anser är alltför litet eller inget alls. Dessa kan visa sig vara samma typer av stöd, ett stöd som är väsentligt kan också vara otillräckligt. Intervjupersonerna har svarat på frågor om vilket stöd som de anser är väsentligt för att klara yrkesrollen och sedan vilket stöd de anser är otillräckligt och svaren på dessa frågor hade likheter, varför några typer av stöd är återkommande i både temat väsentligt stöd och otillräckligt stöd.

I presentationen omnämns underordnade som personal eller medarbetare, övriga chefer på samma första nivå omnämns som kollegor, överordnade som chef. Vi definierar ny som chef som en person som varit chef i upp till fyra år, en rutinerad chef en som har jobbat längre än fyra år. I undersökningen var fem av deltagarna nya som chef medan fyra var rutinerade.

Väsentligt stöd

I intervjuerna framkommer att de nio cheferna har olika förutsättningar i yrkesrollen. Det handlar om hur mycket behov de har av stöttning i olika situationer, hur krav som tidspress, arbetsbelastning och resurser som stöd skiljer sig och i vilken grad de känner att de har kontroll att hantera arbetsuppgifterna. Undersökningen visar chefers olika behov utifrån om de är nya i ledarskapet eller om de jobbat en längre tid. De rutinerade har skapat en yrkesvana och skaffat sig chefskompetens genom erfarenhet. De som är nya på positionen fokuserar på att skapa fungerande rutiner och ledarskapet kan komma lite i andra hand.

Stöd för utveckling i chefsrollen. Intervjupersonerna har gått ledarskapskurser när de varit nya som chefer och de upplever att det har varit värdefullt och nödvändigt för att komma in i rollen. Men det finns ett behov av ytterligare utveckling. Sju av cheferna gav uttryck för att de ville utvecklas specifikt i chefsrollen och att ett sådant stöd anses vara väsentligt. Här var det framför allt de mer rutinerade cheferna som upplever att de behöver utveckling och kompetenshöjning för att utvecklas som chef. En av de intervjuade cheferna har haft en chefsposition i 18 år. Hon har en bakgrund som sjuksköterska och upplever att det ger en stabil grund att stå på som ledare för verksamheten. Men hon kan känna ett behov av att utvecklas mer i ledarskapet. ”Det man har saknat egentligen i chefsrollen är att det inte finns inte samma kompetenshöjning för cheferna som det finns att erbjuda för medarbetare.”

En annan intervjuperson, som har varit chef i åtta år, kan känna ett behov av att reflektera kring hennes eget ledarskap:

Jag har kanske varit lite för dålig att hämta stöd för min personliga del, jag vet att jag kan hämta stöd. Men att få sätta saker i sitt sammanhang, att reflektera, att ge mig själv tid för det för att det är ju ändå där lärandet är.

Administrativt stöd. Samtliga chefer gav uttryck för att det administrativa stödet är väsentligt. Intervjupersonerna drar ett tungt lass när det gäller rekrytering av personal och den rekryteringsprocessen upplever de går allt tyngre på grund av att det är svårt att få tag i folk. En av intervjupersonerna uttrycker ett problem med att hon anser att HR inte har en förståelse för löneläget, att det ligger för lågt för att knyta till sig kompetent personal, och att när hon hittar en person hon vill ha så har hon inte mandat som räcker till för att anställa:

Där känner man att HR inte är på samma sätt i verkligheten. Dom sitter i sin kammare och säger erbjud den lönen och så känner man bara att det här kommer aldrig att gå, det kommer aldrig att funka. Vi kommer att tappa folk, vi kommer inte att anställa folk på grund av dom. [...] Det är ett dilemma jag upplever.

Men även andra administrativa uppgifter upplevs tidskrävande, dels när det gäller att jobba i olika system, som enhetscheferna upplever som krångliga, men också när det handlar om att sortera in materialet. En av cheferna tycker att sådant administrativt arbete skulle ligga på en annan person än chefen:

Och sen har vi något system, dit alla dokument ska läggas in. Det är också ett jätteknepig system som tar jättemycket tid, som är mitt ansvar. Och det är också sånt där som känns som oosch (suck). Jag skulle kunna behöva skicka det här och säga ”den här rutinen vill vi ha in på våran hemsida, den ska in i systemet”. Nää då, då ska JAG göra det och det tar mycket längre tid [...]. Det finns dom som är mycket bättre än mig på dom där områdena, jag menar man lär sig ju vart efter men det går ju mycket snabbare om det är en som direkt kan se så här skulle ni kunna ha det i stället för det blir mycket bättre.

Genom att delegera administrativa arbetsuppgifter till andra medarbetare har tre av de fyra rutinerade enhetscheferna skapat en övergripande kontroll på att uppgifter blir utförda men där kontrollen på detaljerna ligger hos exempelvis arbetsledare eller assistentfunktioner. På så sätt har de minskat den administrativa arbetsbördan och riggat ett stöd inom verksamheten. En av intervjupersonerna har skaffat sig en struktur som hon tycker fungerar, där hon har lämnat över arbetsuppgifter såsom exempelvis bemanningen till en assistent:

Det är mycket som man tänker att man måste göra när man börjar som chef. Och den resan har jag väl gjort från att nästan ha slagit dubbelknut på mig själv, för att liksom hålla i alla trådar och tillfredsställa allas behov, till att mer nu i dag vet jag att det här kan jag ordna på ett annat sätt.

Vikten av kollegornas och medarbetarnas stöd. I huvudsak vittnar samtliga nio intervjupersonerna om att stödet från kollegor och medarbetare är viktigt för att ge kraft och att orka när det är tungt. Men det visade sig finnas skillnader i vilken typ av stöd som erbjuds och som är tillgängligt. Där det finns ett glapp i stöd från chefen kompenserar intervjupersonerna med att söka stöd hos kollegor, medarbetare eller närstående familj och vänner. En intervjuperson har ett glapp i chefsledet uppåt, med en verksamhetschef som har rekryterats men som ännu inte är på plats. Det bidrar till att intervjupersonen får ta ett större ansvar och inte har samma möjlighet till stöd från närmaste chef som de övriga intervjupersonerna. Den här chefen söker i stället stöd hos chefskollegor och diskuterar ledarskapsfrågor med närstående utanför verksamheten:

Jag kan bolla med kollegan, han har ju en lång erfarenhet så det känner jag är jättebra. [...] Jag bollar ledarskapsfrågor med min sambo. Och min pappa, han har varit arbetsledare länge och min sambo har också varit enhetschef. [...] Men jag har jobbat så länge i det här huset att jag känner ju några av dom andra enhetscheferna också så jag kan ha lite utbyte där ibland när det behövs.

Samtliga enhetschefer säger i intervjuerna att medarbetarnas stöd är viktigt. En av cheferna säger att hon behöver veta av medarbetarna att verksamheten klarar av exempelvis en belastning av en svårt sjuk patient. ”Jag behöver veta att vi klarar det här, att vi kan göra på det här sättet och att vi fixar det.”

Stöd och uppbackning från medarbetarna ansågs vara en betydelsefull faktor för att klara av chefsjobbet, förklarade en av intervjupersonerna:

Jag tycker att det är jätteviktigt att min personal är med mig för då tror jag att vi kan komma långt. [...] Jag tycker det är jätteviktigt att mina medarbetare är delaktiga. [...] Har jag med mig min personal så är det ett bra stöd för att kunna utföra mitt jobb som chef, en missnöjd personal är inte rolig.

Tre av enhetscheferna har delat ledarskap. De har delat personalansvar och har uppdelade arbetsuppgifter dem emellan. Det delade ledarskapet bidrar till en naturlig plattform för enhetscheferna att diskutera diverse frågor med varandra. Det utgör ett extra stöd som de andra cheferna saknar. En av dessa enhetschefer med delat ledarskap har jobbat ett år som chef och uttrycker att hon har ett behov av att få ventilera olika frågor både med kollegan och chefen. ”Om jag inte hade stödet från dem skulle jag tycka att det var väldigt tungt. [...] Det är jättebra med kollegan och verksamhetschefen att vi kan ventilera och vi vet att det vi ventilerar det stannar ju där.”

En annan av enhetscheferna med delat ledarskap upplever att de två kompletterar varandra bra, hon är bättre på vissa saker, kollegan på andra. ”Om man har några personalärenden som är lite knepiga så är det så otroligt tryggt att ha nån att prata om det med.”

Informativt stöd. För att intervjupersonerna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt upplever de att det informativa stödet med bland annat information om

nya direktiv för verksamheten är viktigt. Men också stöttning som vägledning om verksamheten är en betydelsefull grund för att kunna utföra jobbet. Det finns ett behov av att slussas in i rollen som chef. En deltagare förklarar hur hennes start var:

En sjuksköterska är under inläring i sex månader men helt plötsligt när man blir chef så får du bara ett skrivbord och en stol och nu ska du vara chef. Det var en nackdel när jag började. Jag sa det till min chef, alltså jag ska börja där på måndag och jag vet inte vad jag ska göra. Då svarade han mig ”ja men du kommer förstå vad du ska göra”.

En viktig aspekt, enligt enhetscheferna, tycks vara att få en ordentlig introduktion till chefsrollen och vad den innebär i praktiken. En av intervjupersonerna är ny på posten och efterlyser bättre handledning för att komma in i verksamheten men också för att fylla ut kunskapsluckor:

När det gäller verksamheten så är det informativa stödet en viktig del för att kunna klara av min chefsroll. Det handlar om att jag inte kan verksamheten, jag har jobbat i många år som man gjorde på ett helt annat sätt. Hade jag blivit chef i just den enheten där jag har jobbat i 20 år, då hade jag kunnat allting. Men här behöver jag fylla på med kunskap.

En av de intervjuade cheferna anser att det kan skapa problem att enhetschefen har ”en massa måsten och befogenheter men inte mycket mandat”. Hon efterlyser därför en större delaktighet i beslutsfattandet för att kunna få viktig information och kunna ges chansen att påverka i frågorna. Det skulle öka kontrollen över sådant som rör verksamheten hon är chef över:

Just för att kunna motivera för personalen skulle det vara en stor fördel. Jag tänker att man skulle göra enhetscheferna mer delaktiga i ekonomi och verksamhetsplanering och dom stora frågorna. Alltså direkt involverade för att kunna vara den här mellanhanden på ett bättre sätt gentemot personalen.

Otillräckligt stöd

I intervjuerna framkommer att generellt sett upplever enhetscheferna att de får ett otillräckligt stöd i arbetet. Detta är också kopplat till de upplevda och faktiska kraven och förväntningar som ställs på dem från ledning och medarbetare.

Stöd för att räcka till. Det finns en känsla av att inte räcka till som är associerad med chefernas upplevelser av oförenliga krav. De nio intervjuade enhetscheferna känner ibland att kraven som ställs, de från chefen och från medarbetarna, krockar. Chefens krav är att verksamheten ska gå runt, att bemanningen ska vara god och att sätta mål ska uppnås. Medarbetarnas krav är att första linjens chef ska vara närvarande, delaktig och tillmötesgående för medarbetares behov. Intervjupersonerna upplever att kraven uppifrån och nerifrån inte alltid är förenliga. Här anses också stödet vara otillräckligt för att klara av kraven och det blir upp till första linjens chef själv att hitta en mellanväg genom de snåriga kraven. En av cheferna uttryckte att det finns svårigheter i att tillgodose allas krav som hon möter i chefsrollen. Hon upplever att hon måste jämkra bland kraven för att kunna leva upp till allas förväntningar:

Man kan känna att den här rollen är den svåraste rollen i ett chefsled. För att du har ju kraven både från dina medarbetare underifrån och du har kraven uppifrån och dom går ju inte alltid ihop. Det är jag i min roll som får hitta den linjen som jag kan uppfylla kraven och förväntningarna både uppifrån och nerifrån.

Intervjupersonerna upplever att mellanrollen som enhetschef är svår ibland, exempelvis med beslut uppifrån som ska implementeras bland medarbetarna men som inte fungerar i verksamheten. Där kan de behöva stöd med svårigheterna att försvara beslut, som enhetscheferna är tveksamma till fungerar rent praktiskt, men som trots allt tagits av ledningsgruppen:

Det blir väldigt svårt att motivera för personalen, att vi har en budget som inte täcker den personal vi har i dag och ändå sliter dom så ont som dom gör. Och så ska man samtidigt på nåt sätt vara lojal mot sin arbetsgivare.

Stöd för professionell utveckling. Majoriteten av intervjupersonerna saknar en arena där ledarskapsfrågor diskuteras på ett djupare plan och det finns en önskan om att använda kollegor i ett systematiskt nätverkande. En som har varit enhetschef i 18 år känner förvisso att hon har rutin som chef men hon saknar det kollegiala stödet från andra chefer som också är i första linjen:

Stödet med mina kollegor är viktigt. I ledningsgrupperna hanterar man ju kanske dom större frågorna och egentligen kanske man inte har tid för det där pratet runt omkring, det där stödet och snacket som man kanske skulle behöva. Alla är oftast så upptagna i sina verksamheter så man har inte riktigt utrymmet för att förstärka nätverkandet inom närmaste chefsgruppen. Det saknar jag ibland. Man skulle kunna ha mer stöd i varandra, man brottas ju med samma frågor.

Själva ledarskapsstödet anses vara bristfälligt och det finns en önskan av enhetscheferna om ett förstärkt stöd inom ledarskapsfrågor. En av intervjupersonerna säger att det finns en risk i chefskapet där hon är rädd för att drunkna i arbetsrollen och glömma bort sig själv. ”Det som jag saknar mest är stödet i början av mitt chefskap, att kunna få en inblick i en chefs vardag. Det är ingen som har visat mig att här är gången eller vägen så du slipper falla.”

Stöd för reflektion. Fem av intervjupersonerna i studien har uppgett att exempelvis coaching och mentorskap skulle kunna vara framgångsrika sätt att ta hand om glappet som finns kring att utvecklas som ledare. En av cheferna efterlyser tid till reflektion, en sorts debriefing för chefer, för att underlätta lärandet och att få stöd till friställd arbetstid till en sådan reflektion:

Nånstans måste man ju också kunna bromsa och se blev det här bra? Det är klart att vi gör utvärderingar men för ens egen personliga skull så tror jag att det är viktigt att man reflekterar för man kan ju fastna i ett beteende också som chef, som är destruktivt eller som inte är bra för arbetsgruppen. Där skulle jag känna att det skulle vara bra med individuell coaching eller nåt sånt.

Organisatorisk omsorg. Det råder en bristande organisatorisk omsorg där cheferna själva får lösa olika problem som de anser att organisationen kunde ha hjälpt till med. Samtliga enhetschefer i intervjun känner att stödet till dem inte är något som kommer naturligt eller automatiskt. Det krävs att de själva söker upp mycket av stöttningen som de är i behov av. De önskar en större omsorg, så att de får adekvat stöd och information för att kunna utföra det jobb de ska utföra. ”Det är aldrig någon som kommer självmant och stöttar en utan man måste alltid leta upp olika behov av stöd anpassat till situationerna. Jag får hela tiden söka information själv, fylla mina kunskapsluckor själv.”

Främst handlar stödet om att söka instrumentellt stöd, som vid behov av hjälp med vissa arbetsuppgifter som exempelvis bemanning eller att skriva anställningsavtal, men också informativt stöd som rådgivning vid lönesättning och arbetsrätt. Intervjupersonerna poängterar att detta stöd är en stor resurs och hjälp i arbetsbördan. Det är a och o för att vardagen ska fungera. ”Deras stöd är viktigt för annars skulle jag kanske inte få verksamheten att rulla på och hålla en balans.”

Det uppsökande stödet handlar i stort sett bara om praktiska saker som underlättar i arbetet med uppgifter som flera anser inte behöva ligga på chefsrollen. Flera av intervjupersonerna upplever samma problematik, att det administrativa arbetet skulle kunna utföras av någon annan:

Det är sånt där som känns som varför ska jag göra det här egentligen i min roll. Det borde ligga nån annanstans. Det är ju vissa (enhetschefer) som har fört över det på annan personalkategori, men vi har inga, vi har ingen luft i systemet.

Intervjupersonerna söker information kring det praktiska administrativa arbetet för att fylla kunskapsluckor. När det däremot gäller kunskapsluckor kring rena ledarskapsfrågor som skulle vara utvecklande för intervjupersonen så tar de inte lika regelbundet kontakt med respektive chef. Det krävs något som inte är hanterbart för att söka stöd hos sin chef. När en av cheferna exempelvis hade personalproblem med rutiner som inte följdes valde hon att inte kontakta sin chef. ”Vid såna tillfällen vill jag egentligen inte blanda in min övre chef för jag vill lösa detta med mina medarbetare. Om jag ska söka stöd hos min chef måste det gälla något mer problematiskt, något jag inte kan hantera.”

Det informativa stödet bygger på att intervjupersonerna själva är aktiva för att söka råd och direktiv från funktioner som exempelvis HR, IT-stöd och ekonomiavdelning. Men de efterlyser stöd kring ledarskapsutveckling och flera skulle önska någon form av mentorskap eller coaching. ”Jag har faktiskt funderat på att efterfråga en mentor. Bara just för att det är ju oftast en som är betydligt mer erfaren som man kan bolla saker med och bli bättre och utvecklas i rollen.”

En av cheferna uttrycker ett önskat stöd från sin chef kring ledarskapet. ”Det jag vill ha stöd i nu är att när jag tar upp saker med min chef, om att jag vill vidareutveckla mig, så vill jag att han stöttar mig i att jag ska komma framåt i nästa steg.” Samtliga intervjupersoner uppger att de får bra feedback från personalgruppen. Men en av intervjupersonerna upplever feedbacken från den egna chefen som minimal:

Jag får inte feedback ofta kan jag säga, men skulle jag göra något dåligt så får jag nog veta det. Jag känner mera uppskattning från min personalgrupp. [...] Jag känner att jag får mer uppskattning av dem. Från närmaste chefen blir det inte samma. [...] Det är kanske på medarbetarsamtalet man har en gång om året med sin närmaste chef i så fall.

Betydelsen av ett adekvat och tillräckligt stöd

Arbetsglädjen ökar och de får en känsla av trygghet när stödet är tillräckligt, enligt intervjupersonerna.

Tillfredsställelse i yrkesrollen. Två av intervjupersonerna har uttryckt att stöd mellan kollegor och i relationen med medarbetare har en stor betydelse för att motverka specifikt en ensamhetskänsla som första linjens chef. ”Vi stöttar varandra jättemycket och det är det viktigaste, det absolut viktigaste. [...] Det är så viktigt annars blir man så ensam.”

Effekter av värderande stöd som bekräftelse och feedback anses, enligt cheferna, vara viktigt för att mäta med när arbetsbördan är tung. För såväl rutinerade som orutinerade chefer utgör responsen från medarbetarna stor skillnad för arbetssituationen, en av intervjupersonerna uttrycker det så här:

Men nånstans ändå är det ju medarbetarna som ger dig kraften och glädjen som gör att du orkar gå vidare. Det behövs ibland så lite för att du ska orka och känna att jag har ju världens bästa jobb fast du ändå nyss har känt att jag har världens sämsta jobb. Det behövs så lite för att göra skillnad.

Medarbetarnas stöd ger enhetscheferna kraft, som är viktig för att cheferna ska orka med arbetet. Men också stödet från kollegor är viktigt för att de ska känna en gemenskap som chef på första linjen. Stöd från medarbetare och kollegor leder till en ökad känsla av tillfredsställelse i yrkesrollen.

Rätt fokus. Några av enhetscheferna har delegerat ansvaret för vissa administrativa arbetsuppgifter till medarbetare. Det stödet anses vara betydelsefullt, inte minst för att enhetscheferna ska kunna fokusera mer på chefsfrågor. En av intervjupersonerna beskriver vikten av det administrativa stödet som ett andrum. ”Jag behöver ju också återhämtning. Jag klarar inte allting själv, jag behöver ha stöd.”

Instrumentellt stöd är bland annat hjälp i arbetet vid behov, såsom en assistent som kan ta över vissa delegerade uppgifter. En av intervjupersonerna har löst den tidskrävande bemanningsfrågan med en bemanningsresurs. En annan intervjuperson, med en stor personalgrupp på 70 medarbetare, har delegerat ett visst personalansvar till flera arbetsledare. En tredje har exempelvis tagit hjälp med schemaläggning. Detta administrativa stöd gör att intervjupersonerna kan få tid till annat:

Stödet har en jättestor betydelse för att jag ska orka. [...] Jag kan ha fokus på arbetsgruppen och vad som behövs i den. Och det är väl där jag ska ha mitt fokus också. Alla dom här administrativa bitarna kan ju egentligen nån annan sköta.

Men trots att det administrativa stödet är något som deltagarna känner är väldigt viktigt för dem i arbetsrollen, så anser de också att det stödet är för litet. En av deltagarna uttrycker det så här:

Hade jag fått lite mer stöd med det administrativa så hade jag kanske haft mer tid med mina medarbetare till exempel. Mycket tid försvinner till det administrativa, det finns ju viktiga frågor som man hade velat undersöka lite närmare, men tiden räcker inte till.

Med ett administrativt stöd känner enhetscheferna att de får utrymme att kunna fokusera på viktigare bitar som ledarskapet innefattar och som ibland får stryka på foten när det inte finns tillräckligt med tid. Den administrativa avlastningen ger en känsla av att bättre hinna med arbetsgruppen och enskilda medarbetare.

Känsla av tillit. Emotionellt stöd har framför allt visat sig i att intervjupersonerna upplever att de har chefens förtroende, att chefen står bakom dem och de beslut de har tagit. Det emotionella stödet skapar en känsla av trygghet och tillit. Speciellt viktigt med emotionellt stöd tycker de att det är vid någon form av organisationsförändring där första linjens chef inte har varit med i beslutsarbetet och kanske därför inte har svaren på alla frågorna från medarbetarna. Vid en sådan situation kan det vara viktigt med exempelvis den överordnade chefens närvaro vid mötet för att stötta första linjens chef. En av deltagarna förklarar det med att detta förtroende kan exempelvis handla om att känna att denne blir uppbackad vid svåra beslut som ska implementeras i personalgruppen:

Det är ett stort stöd för mig, att mina medarbetare inte tror att det är något jag helt själv har beslutat. Det är i ledningsgruppen som man har kommit fram till vissa beslut och då är det viktigt att medarbetarna inte tror att det är ett eget påhitt. Det stödet är ju viktigt, att få backup.

En annan av deltagarna säger att just en känsla av enighet med ledningen är viktig. ”Att vi står eniga gentemot medarbetarna, att jag har ett stöd bakåt så att vi inte säger olika saker. Det är ju ett bra stöd.”

Att känna sig uppbackad av ledningen, både när det gäller beslut om förändringar i verksamheten som kommer från ledningsgruppen men också när det gäller beslut som enhetscheferna själva har tagit, ger en trygghet i yrkesrollen. Det skapar också en känsla av att överordnade har ett förtroende för enhetschefen.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka hur första linjens chefer inom regionsjukvård upplever stöd. De tre forskningsfrågorna har på olika sätt syftat till att ge en mer djupgående förståelse för ledarskapsstöd; vilket stöd som är väsentligt, vilket stöd som saknas och vilken betydelse stöd har i yrkesrollen.

Resultatdiskussion

Resultatet i undersökningen visade att vad studiens deltagare ansåg som väsentligt stöd varierade. Stöd för att utvecklas i ledarskapet upplevdes som viktigt bland de rutinerade cheferna medan de som var nya på positionen upplevde ett större behov av administrativt stöd för att skapa fungerande rutiner och att kunna bolla med någon när det körde ihop sig. Stödet upplevdes som otillräckligt framför allt när det gäller stöd för att klara krav och förväntningar i ledarskapet. Betydelsen av stödet från ledningen och medarbetarna kunde tolkas som att det var däriifrån första linjens chefer hämtade kraft att orka, det var medarbetarnas stöd som framför allt gav arbetsglädje.

Stöd som gör skillnad. När det gäller analysen av vilket typ av stöd som är väsentligt för att första linjens chefer ska känna sig tillfreds i arbetsrollen var medarbetarnas stöd en viktig faktor. De flesta deltagare i undersökningen svarade att de hade ett bra stöd från chefen och att det var viktigt att känna förtroendet från sin närmaste chef, men det var också stödet från medarbetarna som spelade en stor roll. Det går helt i linje med tidigare forskning från Dellve, Andreasson och Jutengren (2013) som menar att när kraven på chefer är höga så är det stödet från medarbetare och ledning som gör en skillnad.

Enligt House (1981) är det sociala stödet viktigt för att förbättra välmåendet och öka motivationen. En av deltagarna uttryckte just hur medarbetarnas stöd kan få henne att känna att hon har världens bästa jobb fast hon kort tidigare tänkt motsatsen. Detta sociala stöd hämtades från flera håll, chefen, medarbetarna och andra närstående. House (1981) menar att rätt stöd ska komma från rätt person, det kan exempelvis vara stöttning i ledarskapet som därmed ska komma från en chef eller mer rutinerade kollegor som har den kompetensen eller till exempel stöttning i rekryteringsfrågor som bör komma från HR-funktioner. Det skulle kunna förklara varför studiens deltagare söker stöd från olika håll – där de vet att personen har kompetensen och förmågan att stötta.

Stöd som saknas. Tidigare studier (Höckertin, 2007) visar att väldigt mycket tid går åt till administration för första linjens chefer och att de får ett mindre administrativt stöd. Att det administrativa arbetet tar mycket tid stämmer överens med utsagorna i denna undersökning, åtminstone åtta av deltagarna ansåg det. Den nionde har själv riggat hjälp, en bemanningsplanerare och en utvecklingssjuksköterska, och det administrativa stödet har minskat den chefens egen börda och frigjort tid till andra viktiga frågor. Samtliga deltagare uppger att de har ett administrativt stöd från exempelvis HR, de upplever att det underlättar något att ha en funktion att kontakta men detta stöd anses inte vara tillräckligt på grund av att det ändå är chefernas ansvar att lösa frågorna. Tre av deltagarna ifrågasatte just det stora administrativa arbetet, om allt verkligen ska ligga på chefsrollen.

House (1981) menar att det informativa stödet med adekvat information, riktlinjer och anvisningar är viktigt för att klara av arbetsuppgifter. Deltagarna i studien ansåg att de upplevde kraven uppifrån och nerifrån i verksamheten ibland är oförenliga. Krav om nya rutiner, som ska implementeras i en motsträvig arbetsgrupp, hamnar på första linjens chef att hantera (Dellve & Wikström, 2006). Där upplever deltagarna att det informativa stödet kan vara för litet, de är inte med i diskussionerna och beslutsfattande och efterlyser en större delaktighet för att få nya riktlinjer anpassade till verksamheten och mer information för att kunna möta medarbetarna i förändringsarbete. Just krav och en brist på kontroll, när kraven är höga ihop med en låg grad av kontroll, har i tidigare studier visat ha en effekt på negativ stress och där kan stödet spela en avgörande roll (Karasek & Theorell, 1990). Här efterlyser cheferna stödet i att få vara mer delaktiga i beslutsprocessen.

Cheferna ville också ha ett ökat stöd av kollegor, flera vittnar förvisso om att de har kollegor som de bollar olika frågor med och tre personer har delat ledarskap för verksamheten. Men det är en större arena som efterfrågas, där enhetscheferna kan diskutera ledarskapsfrågor och utvecklas i sin professionella roll. En sådan arena skulle kunna utgöra en viktig resurs för enhetscheferna. Enligt krav- och resursmodellen bidrar arbetsresurser till ökad motivation och ger en hög prestationsförmåga (Bakker & Demerouti, 2007). Det skapar en tillfredsställelse i arbetet och ett engagemang (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007).

Även coaching och mentorskap önskas av studiens deltagare. Det kan ytterligare stärka chefernas resurser. Med ett mentorskap skulle chefen stöttas av en mer erfaren person och på så sätt få adekvat hjälp att hantera problem som chef och även utvecklas i rollen. Coaching och mentorskap skulle kunna innebära en utveckling av ledarskapet, som många av studiens deltagare önskar och som tidigare forskning också visat är ett viktigt område för ledarskapsstöd (Dellve & Wikström, 2006). I ett sådant stöd skulle deltagarna också få hjälp att reflektera över den egna chefsrollen, något som undersökningens resultat visar ett behov av.

Stödet till cheferna är upp till dem själva att söka. Det handlar om både informativt stöd och instrumentellt stöd som krävs för att klara av yrkesrollen. En deltagare i studien har berättat att hon bara går till sin chef och söker stöd om det verkligen handlar om ett stort problem. Det kan därför vara av vikt för den överordnade att rutinmässigt samtala även kring de små problemen som uppstår, att hitta en struktur i att fråga vilket stöd som första linjens chef behöver, exempelvis genom veckomöten.

Betydelsen av adekvat stöd. Deltagarna i studien känner en tillfredsställelse i chefsrollen när de får rätt stöd av rätt person vid rätt tillfälle. Ett emotionellt stöd ger en känsla av trygghet, tillit, uppskattning och gemenskap (House, 1981). Vid jobbiga situationer, när kraven krockar från överordnade och underordnade, är det emotionella stödet från chefen avgörande för enhetschefernas känsla av trygghet, att det är någon som backar upp dem. Enligt tidigare forskning är det emotionella stödet det viktigaste stödet för en persons välbefinnande (House, 1981). Enligt enhetscheferna i studien var det andra typer av stöd som de ansågs vara i större behov av för tillfredsställelse i yrkesrollen. Det emotionella stödet kan däremot ha varit uppfyllt av chefen, medarbetare eller andra och det kan ha varit därför som studiens deltagare ansåg att det inte fanns ett behov av ett sådant stöd. Huruvida det emotionella stödet är det viktigaste går därför inte att säga med resultatet i denna undersökning.

En del av stödet, som exempelvis administrativt stöd av assistenter, medarbetare, HR-funktioner eller ekonomiavdelning, ger första linjens chefer utrymme till vad deltagarna anser vara rätt fokus. Detta fokus handlar om att deltagarna ibland känner att de utför arbetsuppgifter som inte behöver ligga på chefsnivå. De enhetscheferna, som får denna avlastning, kan lägga engagemang på exempelvis arbetsmiljöförbättringar som i sin tur leder till ett bättre klimat bland personalen och på så sätt sedan ger tillbaka medarbetarnas stöd till chefen.

Metoddiskussion

Grunden för denna studie var tidigare forskning om ledarskapsstöd, krav-kontrollstödmodellen samt krav- och resursmodellen. Valet av forskningsfråga grundade sig på intresset för stödet till mellanchefer och den kvalitativa forskningsintervjun ansågs bäst för att kunna undersöka chefers upplevelser och erfarenheter av stöd i sitt arbete. Enligt Langemar (2008) används den kvalitativa metoden när man vill uppnå en förståelse av mening och innebörd samt ge en bild av kvalitativa perspektiv. Kvantitativ metod hade varit ett annat alternativ, att med hjälp av en enkät besvara frågor som är relevanta och mätbara för studiens syfte, men med en sådan metod skulle det inte gå att fånga och förstå intervjupersonens livsvärld utifrån dennes egen synvinkel (Kvale & Brinkmann, 2014). Enkäter hade inte gett intervjupersonerna samma tillfälle att kunna förklara och utveckla sina svar kring de frågor som ställs såsom de gavs möjlighet i en intervjusituation. Den kvalitativa forskningsmetoden bedömdes kunna ge en mer djupgående beskrivning av vilket stöd första linjens chefer upplevde att de var i behov av.

Datainsamlingen genomfördes via semistrukturerade intervjuer med öppna frågor. Semistrukturerade intervjuformer innehåller, enligt Kvale och Brinkmann (2014), en lista över teman och ett antal förslag på färdigformulerade frågor – intervjuguiden. Denna typ av intervju skapar utrymme för att kunna ändra ordningsföljd och frågornas form beroende på hur intervjun utvecklar sig och därmed anpassa samtalet till de enskilda intervjupersonerna och deras berättelser. Frågorna och ämnet gicks noggrant igenom inför intervjuerna för att ha en klar bild av vad som var det centrala.

Det slutgiltiga urvalet av deltagare i studien blev sammanlagt nio första linjens chefer. Ett större urval av chefer skulle naturligtvis kunna ge en ännu mer varierad bild av upplevelsen av stöd bland första linjens chefer inom sjukvården. Urvalet gav emellertid en sammanhängande bild av resultaten då de intervjuade cheferna uppgav många likheter, som åtminstone tyder på en viss mättnad.

För att skapa en känsla av öppenhet och trygghet i intervjusituationen och förstärka intervjupersonernas beredvillighet att tala om eventuellt svåra saker i arbetet, månades om ett empatiskt förhållningssätt vid intervjuerna och att deltagarna själva fick välja en avskild plats för intervjun. Mot bakgrund av vikten av intervjupersonens trygghet genomfördes intervjuerna av en intervjuare.

Tematisk analysmetod valdes för att denna metod, enligt Langemar (2008), är bra att använda när erfarenheten av kvalitativa undersökningsmetoder inte är så omfattande. Tematisk analys minimerar risken för feltolkningar eftersom all text från intervjuernas inspelade material läggs in under passande tema. I tematisk analys identifieras teman utifrån studiens frågeställningar. En brist i tematisk analys kan vara att de olika teman överlappar varandra men även att ett citat egentligen kan passa in under flera olika teman. För att undvika att teman går i varandra och för att hitta relevanta teman som besvarade frågeställningarna genomlästes det transkriberade materialet upprepande gånger. Tillsammans hittades gemensamma teman, via dialogisk intersubjektivitet som innebär att samsynen kring teman uppkommit genom en gemensam granskning och förnuftiga samtal (Kvale & Brinkmann, 2014).

Kvale och Brinkmann (2014) poängterar att svaren som ges av intervjupersonerna kan påverkas av vilka följdfrågor som ställs, också vem som intervjuar och vem som är intervjuperson. I en intervjusituation kan ledande frågor vara ett hot mot reliabiliteten eftersom frågorna kan påverka resultatet (Kvale & Brinkmann). Intervjufrågorna formades utifrån att intervjupersonerna skulle kunna svara på frågor kring temana krav, kontroll, stöd och resurs. För att frågorna skulle vara öppna och objektiva togs särskilt hänsyn till valet av frågor så att de inte skulle uppfattas som ledande. Frågorna granskades av handledaren innan intervjuguiden godkändes. Däremot testades aldrig intervjuguidens frågor i en testgrupp.

Innan intervjuerna diskuterades om huruvida förförståelse skulle vara ett hot mot reliabiliteten. Ingen av författarna har själva jobbat inom vården. Den ena har dock jobbat som

första linjens chef, men inom en helt annan bransch inom den privata sektorn. Författarna hade också skaffat en förförståelse kring ämnet genom litteraturgenomgång av tidigare forskning, detta var nödvändigt för att kunna genomföra studien. Denna förförståelse kring ämnet var också nödvändig för att utföra intervjuguiden. Denna medvetenhet om att förförståelsen skulle kunna påverka hela forskningsprocessen resulterade i ett ständigt övervägande kring frågeställningar under intervjuer och tolkningar av resultatet, en neutralitet och distansering kring ämnet skapades för att förhindra en påverkan på utfallet.

Validitet innebär att metoden, som använts i undersökningen, verkligen undersöker det som avses studeras. Genom hela processen har materialet validerats i det avseendet, vid arbetet med intervjuguiden, vid intervjusituationen och vid transkriberingar och analyser. Med hänsyn till validiteten studerades tidigare forskning noggrant och var som grund till vilka kriterier som intervjupersonerna behövde ha för att passa bäst i studien. Med hjälp av intervjuguiden berördes frågeställningarna och genom intervjupersonernas svar och insamling av materialet gavs svar till studiens forskningsfrågor. Under hela arbetets gång användes dialogisk intersubjektivitet där en enighet kring tolkning av resultatet uppnåddes. För en ökad validitet gjordes även en kritisk granskning av tolkningar.

Validiteten kan också påverkas av intervjuarnas bristande erfarenhet av kvalitativa forskningsintervjuer, liksom intervjupersonernas beredvillighet att öppet dela med sig av sina erfarenheter och upplevelser. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är det vanligt att forskningsintervjuer kritiserar för att intervjupersonernas svar på frågorna kan vara falska. Intervjupersonernas svar har blivit kritiskt granskade, dels genom följdfrågor som ställdes under intervjun för att få en djupare förståelse av vad intervjupersonerna menar men också genom att läsa igenom transkriberingen av materialet kritiskt för att feltolkningar inte skulle påverka och för att förförståelsen inte skulle genomsyra resultatet. Det finns ingen anledning att misstänka att någon av deltagarna i undersökningen inte har varit sanningsenliga i intervjusituationerna. En begränsning med studien, som även kan ses som hot mot validiteten, var den korta deadlinen för uppsatsarbetet. Det kan ha lett till att processen har påskyndats i viss mån för att hinna klart inom högskolekursens tid.

Resultatet i denna studie kan inte generaliseras att gälla samtliga första linjens chefer inom regioner på grund av ett för litet deltagarantal. Generaliserbarheten är också begränsad på grund av mängden insamlat datamaterial. Men syftet med denna studie var heller inte att kunna generalisera resultatet utan syftet var att få en förståelse för stöd till chefer och att lyfta fram exempel på hur första linjens chefer kan uppleva stöd och vilket behov de har för att kunna genomföra uppdraget på ett tillfredsställande sätt. Det går däremot att diskutera huruvida resultatet i undersökningen går att analytiskt generalisera. Det innebär, enligt Kvale och Brinkmann (2014), att det görs en bedömning av resultatet, hur det skulle kunna användas som vägledning för en annan liknande situation. Resultatet i denna studie kan antas gälla även i andra sammanhang för första linjens chefer inom den offentliga sjukvården i Sverige. Första linjens chefer har som basis liknande arbetsuppgifter såsom personalansvar, budgetansvar och diverse administrativa uppgifter. De följer samma riktlinjer och lagar, har liknande befogenheter och organisationen är uppbyggd på snarlikt sätt därför går det att med analytisk generaliserbarhet anta att behovet av stöd för första linjens chefer skulle kunna te sig på liknande sätt även i annan svensk regionsjukvård.

Slutsatser och praktiska implikationer

När det gäller praktiska implikationer av studiens resultat är vår förhoppning att resultatet i undersökningen ska användas som en fingervisning till regionernas högsta ledning om vilken typ av stöttning som är viktig för första linjens chefer. Resultatet kan med fördel användas för att utforma ett utvecklingsprogram för chefer där exempelvis rutinerade och rutinerade chefers olika behov kan tas tillvara bättre. Resultatet kan också leda till en diskussion kring chefens arbetsroll, huruvida en del av administrationen kan lyftas över på en annan funktion

för att stötta första linjens chefer och frigöra tid till ledarskapsarbete som framtidsutveckling och en bättre arbetsmiljö.

Resultatet i den här undersökningen och tidigare studier kan ge en förståelse för vilket behov av stöd första linjens chefer har. Med tanke på tidigare forskning och med stöd av resultatet i denna undersökning kan detta användas som grund för en strategi för ledarskapsstöd inom sjukvården:

- **Chefsutveckling:**
Kurser för ny som chef är vanligt men glöm inte bort uppföljningar. Ledarskapskurser i olika steg, exempelvis steg 1, 2, 3 och 4 beroende på var i ledarskapet personen befinner sig.
Skapa ett nätverk av chefer på samma linje.
- **Informativt stöd:**
Låt enhetscheferna vara delaktiga i beslutsprocessen för att ha ett tillräckligt underlag vid implementering i arbetsgruppen.
- **Instrumentellt stöd:**
Avlastning med administrativa arbetsuppgifter till annan funktion.
Mentorskap, coaching och tid till reflektion.
- **Värderande stöd:**
Regelbunden feedback från överordnad till första linjens chef för att bland annat prata om vilken typ av stöd den är i behov av just då.
- **Emotionellt stöd:**
Rutiner för att visa uppskattning men också att ge första linjens chef tydliga ramar och mandat att bestämma över verksamheten.

Framtida forskning i ämnet skulle kunna vara att jämföra om behovet av stöd skiljer sig mellan första linjens chefer inom den privata och den offentliga vården. Det skulle också kunna vara av intresse att jämföra huruvida kvinnliga och manliga chefer i första linjen behöver samma typ av stöd och vilket typ av stöd som anses vara otillräckligt för att känna tillfredsställelse i yrkesrollen.

Referenser

- Arbetsmiljöverket. (2018). *Projektrapport. Första linjens chefer i vård och omsorg*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad 15 april, 2019, från https://www.av.se/globalassets/filer/nyheter/projektrapport_forsta_linjens-chefer_inom_vard_och_omsorg_2015-051464.pdf.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of job demands-resources model in four home care organization. *International Journal of Stress Management*, *10*(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, *99*(2), 274-284.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834-848. doi:10.1037/a0019364.
- Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, *6*, 866-876.
- Dellve, L., & Wikström, E. (2006). *Hållbart ledarskap i sjukvården. Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ- och organisationsperspektiv*. Göteborg: Göteborgs universitet och Västra Götalandsregionen.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.
- House, J. S. (1981) *Work stress and social support*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Härenstam, A., & Östebo, A. (red). (2014). *Chefskapet förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1*. ISM-rapport 14:1.
- Höckertin, C. (2007). Organizational prerequisites and discretion for firstline managers in public, private and cooperativ geriatric care. *Arbetsliv i omvandling*, *12*, 1-48.
- Johnson, J. (1986). *The impact of workplace social support, job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden*. Stockholm: University of Stockholm.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Region Västmanlands årsredovisning. (2017). Hämtad 3 april, 2019, från <https://regionvastmanland.se/globalassets/regionvastmanland.se/om-regionen/finansiala-rapporter/arsredovisning-2017.pdf>.
- Rhoades-Shanock, L., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(3), 689-695. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.689.

- Sveriges Kommuner och Landsting. (2018). *Ekonomirapporten, maj 2018 – om kommunernas och landstingens ekonomi*. Hämtad 15 april, 2019, från <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-541-7.pdf>.
- Vallgård, J. (2018). *Chefs- och ledarenkät. Skapa förutsättningar för ett ledarskap inom en hälso- och sjukvård i omställning*. Stockholm: Vårdförbundet.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Författaren. Hämtad 16 mars, 2019, från https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf.