FoU-Socialtjänst Fyrbodal

Att leda i en pandemi

En rapport om enhetschefers upplevelser av att leda sina verksamheter under coronopandemin i Fyrbodal våren 2021

RIKARD HEDLUND,
Högskolan Väst
Lis Palm,
Fyrbodals kommunalförbund

Fyrbodal

Innehåll

1 Inledning ... 4
2 Syfte och frågeställningar ... 5
2.1 Avgränsning ... 5
2.2 Disposition ... 5
3 Tidigare forskning och teoretiskt ramverk ... 6
3.1 Krav, kontroll och stöd ... 6
3.2 Vad upplevs som stöd ... 7
3.3 Resiliens och hållbarhet ... 8
3.4 Stöd och resiliens för en chef ... 8
3.5 Moralisk stress och värdedilemman ... 9
3.6 Att navigera utifrån olika logiker ... 9
3.7 Enhetschefen som container och kommunikativt filter ... 10
3.8 Chefen som meningsskapare i kris ... 10
3.9 Olika typer av krisupplevelser ... 11
3.10 Sammanfattande konklusion om det teoretiska ramverket ... 11
4 Metod ... 12
4.1 Forskningscirkel "Att leda i en pandemi" ... 12
4.1.2 Cirkeldeltagare ... 13
4.2 Enkätstudien ... 13
4.2.1 Urval och respondenter ... 13
4.2.2 Frågekonstruktion ... 13
4.2.3 Analys av enkätsvaren ... 14
4.3 Intervjustudien ... 15
4.3.2 Urval och respondenter ... 15
4.3.3 Tolkning och analys av intervjuer ... 15
4.4 Etiska överväganden ... 16
5 Resultat och analys ... 17
5.1 Upplevelse av att vara sedd, hörd och bekräftad… ... 17
5.1.1 Sedd och hörd av sina medarbetare ... 17
5.1.2 Sedd och hörd av sina chefer ... 18
5.1.3 Tillgång till forum och kanaler för samtal och erfarenhetsutbyte ... 19
5.2 Upplevelse av att vara skyddad ... 21
5.2.1 Tillräckliga anpassningar ... 21
5.2.2 Oro för smitta ... 22

5.2.3 Rimliga förväntningar ... 23
5.3 Upplevelse av att ha beredskap ... 25
5.3.1 Egen kompetens ... 25
5.3.2 Tillgång till stödfunktioner ... 26
5.3.3 Kommunens beredskap ... 28
5.4 Upplevelse av personligt stöd ... 29
5.4.1 Tillgång till stöd från arbetsplatsen ... 29
5.4.2 Arbetsgivarens åtgärder mot stress ... 30
5.5 Övriga frågor ... 31
5.5.1 Arbete hemifrån ... 31
5.5.2 Upplevd press ... 32
5.5.3 Upplevd arbetsbelastning ... 33
5.5.4 Påverkan på privatliv ... 33
5.6 Sammanfattning av studiens resultat ... 34
6 Diskussion ... 36
7 Lärdomar och råd ... 38
8 Bilagor ... 40
Bilaga 1 Enkätfrågor ... 40
Bilaga 2 Intervjumanual ... 41
Bilaga 3 Medverkande kommuner ... 43
Bilaga 4 Svarsfrekvens bakgrundsvariabler ... 44
9 Källförteckning ... 46

Förkortningar

AFS: Arbetsmiljöverkets författningssamling
HR: Human Resource
IFO: Individ- och familjeomsorg
LSS: Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade
MAS: Medicinskt ansvarig sjuksköterska
FoU: Forskning och utveckling

1.Inledning

Under vintern 2020 kom de första rapporterna från kinesiska myndigheter och Världshälsoorganisationen (WHO) om att ett dittills okänt s.k. coronavirus upptäckts i Wuhan, Kina. Den 16 januari kom de första uttalandena från den svenska Folkhälsomyndigheten som initialt bedömde risken för spridning i Sverige som låg. Under de kommande månaderna förändrades situationen drastiskt. De första fallen rapporterades i Sverige under februari och i samband med sportlovsveckor och resor utomlands kunde en ökad smittspridning ses. Den 27 februari graderade WHO upp risken för en allmän global smittspridning till mycket hög och den 2 mars bedömde Folkhälsomyndigheten risken för nya fall som mycket hög. Riskerna för en allmän smittspridning bedömdes vid denna tidpunkt som måttlig. Den 11 mars, samma dag som Sverige fick sitt första registrerade dödsfall, klassade WHO läget som en pandemi, en epidemi som kan få stor global spridning och drabba många individer (SOU 2020:80).

Inom svenska kommuners hälso- och sjukvård och äldreomsorg saknades generellt en övergripande beredskap för omfattande smittspridning vilket gjorde att pandemin fick stora konsekvenser. I ett delbetänkande av Coronakommissionen (SOU 2020:80) konstateras att strukturella brister i både kommunerna och regionerna vid pandemins utbrott i stor utsträckning bidrog till antalet sjuka och avlidna inom äldreomsorgen. Samtidigt som budskapen från regeringen och Folkhälsomyndigheten var att skydda de äldre konstaterar kommissionen att förutsättningarna var dåliga och att de anställda i stor utsträckning stod ensamma i att hantera krissituationen (SOU 2020:80).

Denna rapport är resultatet av en FoU-cirkel med syfte att belysa pandemisituationen för enhetschefer inom socialtjänsten från kommunerna inom Fyrbodal. Regionen, som är en del av Västra Götaland, består av 14 kommuner med totalt cirka 280 000 invånare. Utöver Trollhättan, Uddevalla och Vänersborg består området av kommunerna i norra Bohuslän och Dalsland.

Liksom i kommuner över hela Sverige så kom konsekvenserna av pandemin att starkt påverka det dagliga arbetet inom kommunal vård och omsorg, funktionshinder och socialpsykiatri, IFO och kommunal hälso- och sjukvård inom Fyrbodal. Den upplevda situationen kan illustreras med några citat fångade under det inledande arbetet med denna rapport.

> *”Det finns en skam, hos ledare på ställen som drabbats extra mycket…. Varför just vi, varför inte andra? Vad har man gjort fel?”*
> *”Gör jag en annan person illa?”*
> *”Blir uppringda av okända på sina hemtelefoner och anklagade för olika saker, mördare... ”*

FoU-cirkeln genomfördes mellan december 2020 och maj 2021. Insamling av data gjordes under perioden februari/mars 2021. Rapporten är en sammanfattning av detta arbete.

2 Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen var att *inom kommunal vård och omsorg, funktionshinder och socialpsykiatri, IFO och kommunal hälso- och sjukvård studera enhetschefers egna upplevelser av att utöva sitt chefskap i en pandemisituation samt att relatera detta till forskning på området.*

Varför bestämde vi oss för denna syftesformulering? Som chef är det lätt att främst fokusera på det man som chef förväntas göra, hur man som chef bör lösa problem och agera för verksamheten, medarbetarnas och brukarnas bästa – d.v.s. sådant som främst handlar om andra än en själv. Men för att verksamheten långsiktigt ska fungera i en situation som en pandemi måste chefen själv ha förmåga att hantera dessa förväntningar, både från andra och på sig själv.

Vi var intresserade av *den subjektiva upplevelsen hos målgruppen enhetschefer då deras upplevelse spelar en betydande roll i det brukar- och patientnära arbetet.*

Utifrån detta formulerade vi följande frågeställningar:

1. Hur upplever enhetscheferna sin situation när det gäller att bli hörd, att vara skyddad, att ha beredskap, att ha tillgång till stöd/support samt att få personligt stöd?
2. Skiljer sig enhetschefernas upplevelser åt när det gäller geografisk placering, funktionstillhörighet eller antal år som enhetschef?
3. Vilka lärdomar anser de medverkande enhetscheferna att de dragit under pandemin?
4. Vilka rekommendationer kan ges utifrån den gjorda studien?

2.1 Avgränsning

Då vi valde att titta närmare på den subjektiva upplevelsen som finns hos målgruppen enhetschefer så har vi inte haft som ambition att ställa dessa upplevelser mot de faktiska omständigheterna och förutsättningar som kan råda på de olika enheterna. Även om dessa omnämns och kommenteras i enkät- och intervjusvar så ligger sådana jämförelser utanför detta arbete.

2.2 Disposition

Rapporten inleds med en kort genomgång av *tidigare forskning och teoretiskt ramverk* kring faktorer som samspelar och påverkar enhetschefer utifrån vår syftesbeskrivning.

Under *metod* beskrivs hur arbetsprocessen i FoU-cirkeln var upplagd med erfarenhetsutbyte och studier av dokument och litteratur. Vidare beskrivs upplägg och tillvägagångssätt i den enkät- och intervjustudie som genomfördes av deltagarna i cirkeln som en del i det löpande arbetet. Metoddelen innehåller även urval av respondenter samt några ord om etisk hänsyn. I *resultat* beskrivs och summeras resultaten från de genomförda enkät- och intervjustudierna.

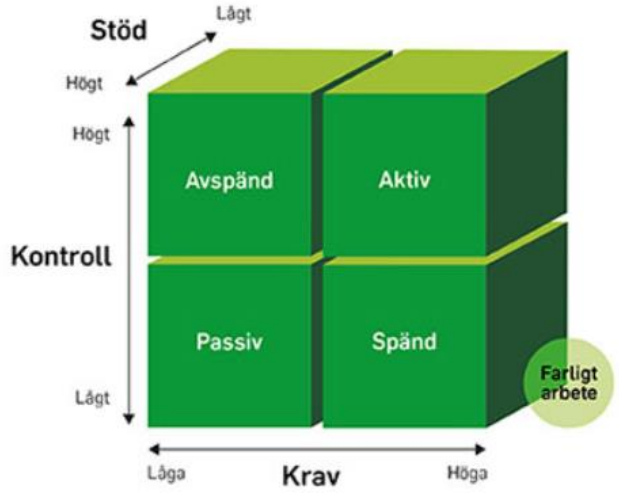
Avslutningsvis förs en sammanfattande *diskussion* om det vi betraktar som de viktigaste lärdomarna samt förslag till vidare arbete.

3 Tidigare forskning och teoretiskt ramverk

Förväntningar och krav på enhetschefer är stora i en pandemisituation. De ska utöver att leda den praktiska verksamheten, förhålla sig till känslomässiga påfrestningar och stressfaktorer i form av oroliga medarbetare och brukare. De ska klara en ökad arbetsbelastning, snabba förändringar, oklar information och moraliska dilemman som berör såväl de själva som sina arbetsgrupper. Även om yrket i viss mån innefattade liknande förväntningar innan pandemin, så har konsekvenserna av den resulterat i arbetsförhållanden som gått långt utanför det vanliga. I den följande genomgången redovisas forskning som belyser några aspekter kring hur en pandemi kan påverka enhetschefers förutsättningar.

3.1 Krav, kontroll och stöd

Konsekvenser av att arbeta under press, med brist på stöd och förutsättningar att påverka arbetssituationen har beskrivits i flera studier och modeller. En av de mest relevanta för denna studien är den s.k. krav- kontroll- och stödmodellen av Robert Karasek och Thöres Theorell (Karasek, 1990). Modellen illustrerar hur samspelet mellan stöd, krav och kontroll påverkar stressnivån hos individer. Beroende på om kraven är höga eller låga och om arbetet innebär hög eller låg egenkontroll så resulterar modellen i fyra typer av tillstånd med avseende på stress i arbetet: lågstressarbeten, högstressarbeten, aktiva samt passiva arbeten. Modellen innehåller även en ytterligare dimension som handlar om socialt stöd. Tillsammans skapar dimensionerna krav, kontroll och stöd åtta positioner med avseende på den upplevda stressen i en arbetssituation.



Figur 1: Krav-, kontroll-, stödmodellen (Karasek&Theorell 1990) Bild:

Krav i arbetet handlar om allt från sådant man förväntas producera och leverera i sitt arbete till komplexiteten i det man förväntas göra. Hit hör också de psykiska, emotionella och mentala krav som en arbetsuppgift kan ställa.

Upplevelsen av kontroll är förknippad med den egna kompetensen och det handlingsutrymme man har när det gäller autonomi, behörigheter och befogenheter att

fatta arbets-relaterade beslut. En otydlig organisation, otydliga arbetsuppgifter och bristande informa-tion är exempel på sådant som påverkar upplevelsen av kontroll (Karasek &Theorell 1990).

I sin modell beskriver Karasek och Theorell (1990) att det sociala stödet kan delas upp i en emotionell del, en värderande del och en instrumentell del. Att känna sig omtyckt av medarbetare och chefer bidrar till ett emotionellt stöd. Att få återkoppling på utfört arbete och information om såväl goda som utvecklingsbara saker i jobbet bidrar till ett värderande stöd. Det instrumentella sociala stödet handlar om hur strukturer och samarbete fungerar mellan kollegor, grupper och organisation. Författarna betonar vikten av ett socialt stöd då det fungerar som en buffert under påtagliga stressituationer.

Modellen visar alltså att en arbetssituation med hög egenkontroll, högt socialt stöd och låg kravnivå (övre vänstra hörnet), utgör en ganska bra arbetssituation när det gäller stress. Motsatsen innebär en arbetssituation med höga krav och förväntningar, lågt stöd och få möjligheter att påverka det egna arbetet (bakre högra hörnet).

Sedan modellen presenterades har arbetslivet genomgått stora förändringar genom de möjligheter som ny teknik skapat. Detta har inneburit ett mer gränslöst arbete och således nya utmaningar och sätt att se på krav, kontroll och stöd i arbetslivet generellt (Thunman, 2011). Dock fångar Karaseks och Theorells modell väl de grundläggande aspekterna när det gäller att belysa krav-, kontroll och stöddimensionernas roll, vilket också kan ses i forskningen i stort. Faktorernas inverkan på individers psykosociala arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse har påvisats i ett stort antal studier (Fila, Paik, Griffeth, & Allen, 2014).

I likhet med innehållet i krav-, kontroll-, stödmodellen belyser Shanafelt, Ripp, & Trockel (2020) i en artikel hur upplevelsen av stöd, kontroll och krav kan relateras till ångest hos personer som under pandemin arbetar inom vården. Källor till ångest för den enskilde medarbetaren beskrivs i artikeln i form av efterfrågade behov såsom behovet av att bli hörd, behov av att känna sig skyddad, behov av att ha beredskap samt behoven av att få stöd och omhändertagande (Shanafelt, Ripp, & Trockel, 2020). Dessa teman kom också att inspirera upplägget i frågekonstruktionen i detta arbete.

3.2 Vad upplevs som stöd

Brolin, Calleberg &Westrell (2016) beskriver vad individer uppfattar som stöd vid stress på arbetsplatsen. Det handlar om att tillhandahålla konkret, praktiskt stöd och avlastning; socialt stöd i form av kravlös social samvaro och möjlighet till emotionellt stöd; en transparent, tydlig och tillförlitlig kommunikation och mötesstruktur. De betonar vidare gruppens betydelse, graden av ömsesidig tillit och hur den förmår samarbeta i stället för att hamna i konflikter och revirmarkering (Brolin, Calleberg, & Westrell, 2016)

3.3 Resiliens och hållbarhet

I tider av stress och krissituationer dyker begrepp såsom copingförmåga, salutogent förhållningssätt samt resiliens upp för att belysa olika aspekter av hur individen och organisationen förhåller sig i en uppkommen kris. Samtliga handlar om individers och organisationers hållbarhet. I detta sammanhang kan det vara relevant att kort beskriva begreppen och hur de förhåller sig till varandra.

Coping avser vanligtvis hanteringen av stress och är således en mer reaktiv åtgärd. Sätten att bemästra stressfyllda situationer kan variera. Ett stimulusfokuserat sätt kan handla om att ta bort det som utlöser stressen; ett responsfokuserat sätt handlar om att försöka minska de reaktioner som stressen medför, ex. genom mental träning. Ett tolkningsorienterat tillvägagångssätt innebär att man försöker omvärdera och hitta andra sätt att se, och därmed hantera den stressfyllda situationen.

Begreppet salutogent förhållningssätt handlar om att lägga fokus på hälsobringande åtgärder, sådant som gör dig frisk, samt hur man stödjer dessa. Det har således ett mer preventivt fokus.

Resiliens å sin sida kan sägas innefatta ovan begrepp samt andra processer som på olika sätt påverkar en individs eller organisations hållbarhet och förmåga att hantera kriser och svåra situationer även på längre sikt (Psykologguiden). Begreppet resiliens förekommer inom en rad olika sammanhang och kan ha varierande betydelse beroende på vilken kontext det används, exempelvis på individ-, organisations- eller samhällsnivå. Oavsett kontext handlar det om förmåga att klara en förändring samt förmågan att återhämta sig och vidareutvecklas (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap 2013). I detta arbetes kontext kan resiliens liknas vid individers och organisationens förmåga att anpassa och förhålla sig långsiktigt till pandemins påfrestningar. Ur ett organisatoriskt perspektiv kan det handla om hur man hanterar konsekvenserna av en krissituation, hur man anpassar sig och upprätthåller nödvändig kapacitet för både verksamhetens funktioner och dess medarbetare (Barasa, Mbau, & Gilson, 2018)

3.4 Stöd och resiliens för en chef

På individnivå kan resiliens beskrivas utifrån hur en människa psykologiskt förmår förhålla sig till påfrestningar och stress samt vilken återhämtningsförmåga man har. Här är individer mycket olika och sådant som upplevs påfrestande av en individ kan vara oproblematiskt för en annan. Vidare skiljer sig individer i förmågan att upptäcka och hantera långvarig stress. Att stärka hållbarhet och resiliens i en organisation innefattar flera aspekter som sträcker sig från individer till de strukturer individerna arbetar inom (Graber, Pichon, & Carabine, 2015).

I en kunskapsöversikt av Thelin och Wolmesjö (2014) om hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet beskrivs bland annat hur tillgång till personaladministrativt, ekonomiskt och informationsteknologiskt stöd är en förutsättning för att kunna leda optimalt och långsiktigt för att skapa kvalitet inom äldreomsorgen (Thelin & Wolmesjö, 2014). Dellve med flera (2013) belyser hur chefers förmåga att klara av pressade situationer

påverkas av tillgängliga stödresurser från ledning, kollegor och medarbetare. De visar också på svårigheterna att separera arbets- och privatliv är svårt då ett stödjande privatliv hade störst betydelse för chefers stress och hälsorelaterade hållbarhet över tid (Dellve, Andreasson, & Jutengren, 2013). Även studier inom andra sektorer har visat att ett socialt, emotionellt och instrumentellt stöd till chefer bidrar till lägre stress (Lindholm, 2006). Behov av stöd kan också variera beroende på tidigare erfarenhet av rollen som chef och generellt sett har chefer med kortare erfarenhet större behov av stöd från ledning och chefskollegor för att ha hållbarhet över tid (Dellve et al., 2013).

3.5 Moralisk stress och värdedilemman

I svåra krissituationer uttrycker många att de hamnat i svåra värderingsmässiga beslutssituationer. Sådana värderingsmässiga dilemman och moralisk stress handlar om negativa känslor som kan uppstå till följd av att man inte kan handla utefter det man ser som den korrekta moraliska handlingen i en viss situation (Kallenberg, Larsson, Nilsson, & Hyllengren, 2016). Inte minst kan svåra etiska dilemman uppkomma då verksamhetens normer och ideal av en medarbetare upplevs innebära en ”lägre moral” än de ideal och prioriteringar man själv vurmar för (Dellve et al., 2006).

Bremer m.fl (2016) har beskrivit att chefer inom vård och omsorg värderade etiska värden såsom att inte skada, respekt för individen och rätten till konfidentialitet, högt (Bremer et al., 2016). Relaterar vi det till den uppkomna pandemin kan vi se hur nya situationer uppstått som i stor utsträckning varit svåra att kontrollera och som ibland krävt svåra beslut och prioriteringar från enhetschefer och andra.

3.6 Att navigera utifrån olika logiker

När information och rekommendationer är oklara, varierande och ibland består av motsägelsefulla budskap, så uppstår lätt brist på ömsesidig förståelse. Utöver att handla om medarbetarens eller enhetschefens personliga värden och etiska förståelse, så kan det också handla om de skillnader som kan finnas mellan olika organisatoriska delar i en verksamhet, eller mellan olika myndigheter. En enhetschefs ansvarsområden kan således kräva olika handlingsmönster beroende på vilka *logiker* som styr. För en enhetschef kan det exempelvis handla om en administrativ logik (administrativt och ekonomiskt ansvar), en strategisk logik (utvecklingsansvar) eller allt som rör medarbetare, t. ex. personal- och arbetsmiljöansvar (Wikström & Dellve, 2009).
Sällan stämmer ekonomiska direktiv överens med de operativa behov som finns, och det är lätt att föreställa sig att man som enhetschef kan hamna mellan olika behov och intressen från medarbetare, verksamhet, praxis m.m. Att dessa logiker kan krocka kan också förstärkas av att chefer på olika nivåer har olika prioriteringar och att högre chefer inom vård och omsorg i en kommun inte nödvändigtvis har mest kunskap och kännedom om den operativa verksamheten (Svedberg, 2021).

3.7 Enhetschefen som container och kommunikativt filter

Enhetschefer inom vård, stöd och omsorg har ofta ett stort antal medarbetare under sig. Att bära såväl egen som underställdas stress, ångest och frustrationer kan liknas vid att ha en ”containerfunktion” som blir mer belastande ju fler medarbetare man har ansvar för i en verksamhet (Skagert et al., 2008).

Skagert m.fl. (2008) beskriver även enhetschefen som en ”stötdämpare” när det gäller att hantera och kommunicera mellan egna chefer och sina underordnade. Men det handlar också om att hantera motsättningar mellan ledning och medarbetare. Förmågan att behålla legitimitet och förtroende är ett resultat på hur enhetschefen kan översätta, förklara och anpassa kommunikationen uppåt eller nedåt i organisationen (Skagert et al., 2008). Problem och missförstånd uppstår lätt när information kan förvrängas och förändras om den passerar många vertikala led innan den når medarbetare längre ner i en organisation.

Rollen som mellanchef innebär att man utgör en form av *filter* som både får och ger information. Världshälsoorganisationen varnade tidigt under pandemin för en s.k. *infodemi* som utöver spridning av korrekt information, även skulle innebära desinformation, rykten, myter och konspirationsteorier (Manzoor 2021). En social distansering som en pandemi kan komma att innebära bedöms kunna öka risken för intern kommunikationskris då den informella kommunikationen blir större än den formella och att man helt enkelt får en bristande kontroll över kommunikationen. Konsekvenserna av ökad ryktesspridning kan resultera i minskat förtroende för mellanchefer och ledarskapet i stort som i sin tur lätt leder till ovilja hos medarbetare, organisatorisk tröghet och förändringsmotstånd (Piderit, 2000).

3.8 Chefen som meningsskapare i kris

Enhetschefer får i krissituationer en översättande roll då de förväntas översätta organisationens strategier till aktiviteter i arbetsgruppen på den egna enheten. Den informella rollen som *meningsskapare* för de egna medarbetarna har i detta sammanhang en viktig betydelse. Utifrån begreppen *sensemaking* och *sensegiving* beskriver Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) hur en organisation i krissituationer och under förändringar skapar sin omgivning genom att kontinuerligt tolka och kommunicera tolkningen av vad som händer och försöka se tolkningarna som meningsfulla. Ömsesidigheten och överensstämmelsen i den sociala verklighet som konstrueras är avgörande för en gemensam förståelse och en god samordning (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005).

Betydelsen av chefens meningsskapande roll när det gäller copingstrategier och hantering vid kriser kan också illustreras utifrån Hobfoll et. al (2007) som sammanfattar evidensen kring krisinterventioner. Förmågan att främja lugn, säkerhet och trygghet, samhörighet och socialt stöd, tillit till samhället och egen förmåga och hopp, utgjorde i sammanställningen viktiga aspekter när det gäller hur medarbetare uppfattar och tolkar en krissituation (Hobfoll et al., 2007).

Förutsättningarna för att skapa en gemensam förståelse bygger också på hur den

ömsesidiga tilliten ser ut mellan de anställda och deras chef. I en studie på 169 äldreboenden om vad som karaktäriserar de ledarskap som skattas högst inom äldreomsorg lyftes hur chefen experimenterar med nya idéer; följer och kontrollerar arbetet nära; har tillit till personalen; coachar och ger direkt feedback samt hanterar konflikter på att konstruktivt sätt (Backman, Sjögren, Lindkvist, Lövheim, & Edvardsson, 2017).

3.9 Olika typer av krisupplevelser

Upplevelsen av stress kring moraliska dilemman kan i värsta fall utmynna i olika former av krisreaktioner för såväl medarbetare som enhetschefer. Att ständigt jobba med osäkerhet kring smittspridning och vara rädd för egen smitta kan liknas vid vad som kallas en upplevd *hotkris*. Att se människor avlida kan utlösa sorg och en *förlustkris*. Att bli ifrågasatt av kollegor, brukare och anhöriga m.fl. kan leda till *kränkningskriser* och konsekvenser av att man inte upplever sig ha ”lyckats” hjälpa människor på det sätt man vill kan utlösa skuldkänslor och *ansvarskriser* (Hammarlund, 2001).

3.10 Sammanfattande konklusion om det teoretiska ramverket

Sammanfattningsvis belyser vår teorigenomgång ett antal faktorer av betydelse för att förstå den rådande pandemisituationen för enhetschefer inom vård, stöd och omsorg. Den innefattar hur arbetet styrs, kommuniceras och hur beslut fattas. Vidare belyses hur vi samspelar med varandra och den direkta kommunikationens roll i såväl den fysiska miljön som i den digitala. Inte minst betonar genomgången betydelsen av balansen mellan krav, kontroll och stöd. Utöver det visar genomgången enhetschefens roll när det gäller att härbärgera den egna och medarbetares oro och hur det kan koppla till enhetschefens och verksamhetens resiliens; förmågan att långsiktigt hantera förändringar i tider av kris.
Innehållet i teorigenomgången korrelerar också väl med det som Arbetsmiljöverket tar upp i sina föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Dessa sätter fingret på arbetsgivares ansvar när det gäller att verka för att anställda ska kunna utföra sitt arbete utan risk för ohälsa. Föreskrifterna belyser också vad som präglar en väl fungerande organisatorisk och social arbetsmiljö. Bland dessa hittar vi:

- En väl utvecklad kommunikation och feedback
- Delaktighet och möjligheter att påverka arbetet
- En transparent organisation där medarbetarna är medvetna om vad som gäller
- Möjligheter att anpassa, rotera och prioritera arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning.
- Ett närvarande, engagerat och tillitsfullt ledarskap.
- En organisation som bedriver ett systematiskt arbetsmiljöarbete och ett välfungerande rehabiliteringsarbete (Arbetsmiljöverket 2016).

4 Metod

Utöver material och teori som togs fram under forskningscirkelns träffar bygger denna rapport på två datamaterial. Dels svar från enkät som besvarades av 169 respondenter, dels svar från de intervjuer som genomfördes med tio enhetschefer. Även om huvudsyftet med cirkeln var att fånga *kvalitativa* aspekter av enhetschefers upplevelser av sitt arbete så ville vi också fånga en mångfald av röster. Enkäten och respondenternas möjligheter att ge frisvar bidrog till detta och sammantaget har materialet bidragit till såväl bredd som djup av de teman som studerats. Nedan beskrivs inledningsvis upplägget av forskningscirkeln ”Att leda i en pandemi” och därefter enkäten och de intervjuer vi genomförde.

4.1 Forskningscirkel ”Att leda i en pandemi”

För att öka kunskapen och dela erfarenheter från det gångna pandemiåret bjöds enhetschefer från Fyrbodals kommuner in till att medverka i en s.k. forskarcirkel/FoU-cirkel på temat ”Att leda i en pandemi”. En FoU-cirkel är en form av studiecirkel som leds av en person med akademisk koppling till det valda ämnesområdet och som har pedagogisk förmåga att leda en grupp personer med yrkeserfarenheter inom samma ämne. Praktiker och teoretiker/pedagog deltar i cirkeln och möts med sina olika förkunskaper för att fördjupa sig i de frågeställningar som forskarcirkeln formulerar. Målet är att utveckla praxisfältet.

En FoU-cirkel är en metod för att skapa kunskap enligt formeln; praktik + teori + reflektion = ny kunskap. Upplägget brukar innehålla följande steg:

1. Kunskap och erfarenheter samlas in och utgör materialet/empirin som analyseras utifrån kunskap från litteraturstudier.
2. Slutsatser och förslag tas fram.
3. Presentation i en rapport som cirkelledarna är huvudansvariga för.

Forskningscirkeln inleddes med en förträff i december 2020 för att deltagarna i cirkeln skulle lära känna ämnet och börja tänka på vad man ville titta närmare på. Vi hade initialt ett öppet innehåll i de inledande träffarna och ett flertal olika frågeställningar diskuterades. Bland annat hur balansen ser ut mellan chefens egna behov i relation till förväntningar på den formella rollen som chef; kompetensutvecklingsbehov som kan uppstå på grund av pandemin; vad som kännetecknar god kriskommunikation i en pandemi; informationshantering och digitalisering. Efter denna öppna dialog enades vi om syfte och frågeställningar inspirerade av de vetenskapliga artiklar vi inledningsvis hade tagit del av[1]. Med syfte och frågeställningar formulerade började vi leta artiklar och teoretiska kopplingar samt planera det fortsatta arbetet. Gruppen träffades vid sex tillfällen under

[1] Bl.a. Shanafelt, Ripp, & Trockel (2020)

våren 2021. Utöver att studera och diskutera kring forskning inom området ägnades träffarna åt att planera, genomföra och analysera resultaten från en enkätundersökning samt intervjuer som genomfördes inom ramen för forskningscirkeln. Relevanta texter och artiklar delades ut mellan träffarna. Allt material delades i Högskolan Västs lärplattform Canvas som cirkeldeltagarna hade tillgång till.

4.1.2 Cirkeldeltagare

Cirkeldeltagarna bestod av sju enhetschefer från fem kommuner inom Fyrbodal och arbetade inom Vård och omsorg/äldreomsorg, funktionshinder och socialpsykiatri och kommunal hälso- och sjukvård. Cirkeln leddes av Rikard Hedlund från avdelningen för psykologi, pedagogik och sociologi på Högskolan Väst med specialitet inom ledarskap och organisation, samt Lis Palm, FoU-strateg på FoU-Socialtjänst Fyrbodal, Fyrbodals kommunalförbund, som fungerade som samordnare och kommunikatör.

4.2 Enkätstudien

4.2.1 Urval och respondenter

Enkäten gjordes i Google Forms och spreds via befintliga kontaktytor från berörda chefsnätverk på kommunalförbundet samt via de deltagande enhetscheferna till andra enhetschefer inom kommunal vård och omsorg, funktionshinder och socialpsykiatri, IFO och kommunal hälso- och sjukvård i Fyrbodal. Då även cirkeldeltagarna uppmanades sprida enkäten bland enhetschefer i den egna kommunen så har vi uppskattat antalet mottagare till cirka trehundra. Enkäten besvarades av 169 enhetschefer. Svarsfrekvensen bedöms således uppgå till cirka 55%.

Då det var ett litet antal respondenter från vissa kommuner (fråga 16) så delade vi in dessa i större [Trestad: Trollhättan; Vänersborg; Uddevalla] och mindre [Övriga kommuner]. Likaså valde vi att dela in verksamhetsområden (fråga 17) i Äldreomsorg och Övriga då det fanns endast ett fåtal svar från vissa verksamhetsområden.

4.2.2 Frågekonstruktion

Tillsammans skapades en enkät[2] där vi utgick från de teorier och tidigare studier vi tagit del av samt de tolkningar och tillämpningar dessa kunde ha i chefernas kontext. Frågeställningarna formulerades utifrån upplevelsen av att vara hörd, skyddad, ha beredskap samt av att få stöd och omhändertagande (Shanafelt et al., 2020). För att anpassa dessa frågeteman till enhetschefernas arbetsområden så fick cirkeldeltagarna utifrån sin yrkesprofession och kännedom om målgruppen tolka och resonera om hur vi specifikt skulle formulera frågor relaterade till dessa teman. Innehållet i respektive tema såg ut som följer:

[2] Se bilaga

- Upplevelsen av att bli hörd, sedd och bekräftad inkluderade 3 frågor: En om upplevelsen av att vara sedd och hörd från sina medarbetare samt en om hur man upplever sig sedd, hörd och bekräftad av sina chefer. Den tredje frågan i detta tema handlade om hur man uppfattade sig ha tillgång till forum att samtala och dela erfarenheter och reflektioner med kollegor.
- När det gäller att uppleva sig skyddad så handlade dessa 3 frågor om huruvida man upplevde att tillräckliga anpassningar har gjorts för att man ska känna sig trygg/säker; om man känner oro för att bli smittad på arbetsplatsen; om man upplever att förväntningarna på sig som chef varit rimliga under pandemin.
- De 3 frågorna om upplevelsen av att ha beredskap innefattade om man i sin chefsroll uppfattade sig ha tillräcklig kompetens att hantera situationer kopplade till pandemin som kan förväntas en som enhetschef; upplevelsen av att ha tillgång till nödvändiga stödfunktioner; huruvida man uppfattade att den egna kommunen har en god organisering och kommunikation under rådande pandemi.
- Under temat om stöd och support ställde vi frågor om hur behoven såg ut hos respondenterna utifrån hur man upplevde tillgången till praktiska stödfunktioner såsom HR, MAS och liknande; upplevelsen av tillgång till mer personligt stöd såsom att de kunde få t.ex. samtalsstöd, företagshälsovård, handledning etc. från arbetsgivaren samt hur de upplevde arbetsgivarens arbete för att åtgärda/minska den stress och press som uppstått under pandemin.

Frågorna besvarades på en 5-gradig skala från ”Instämmer i hög grad” till ”Instämmer i låg grad”. Samtliga frågor kunde även kommenteras med fritextsvar.
Utöver ovanstående frågor ombads respondenterna skatta hur de upplevde stress och press i sin nuvarande arbetssituation samt den upplevda förmågan att hantera denna stress och press. Dessa skattades på en skala från 0 (mycket låg) till 10 (mycket hög). Tre frågor var bakgrundsvariabler: kommuntillhörighet, huvudsakligt verksamhetsområde samt antal år som chef inom verksamhetsområdet.

4.2.3 Analys av enkätsvaren

Inledningsvis analyserades svaren övergripande för att bedöma hur respondenterna uppfattat och förstått de frågor vi ställt. Därefter undersöktes frekvenser och beräknades medelvärden för respektive fråga och vi analyserade med hjälp av standardavvikelser (SD) hur stor spridningen var i respondenternas svar.
I nästa steg analyserades och signifikanstestades samtliga frågor mot bakgrundsvariablerna kommuntillhörighet, verksamhetsområde samt antal år som chef. Endast de frågor som visade signifikanta skillnader redovisas i resultatdelen. Som nämndes ovan delades några av bakgrundsvariablerna in i större kluster [Kommuntillhörighet samt verksamhetsområde] då det endast fanns ett fåtal svar inom några av svarsalternativen.

4.3 Intervjustudien

Utöver enkätstudien gjordes även en mindre intervjustudie med enhetschefer från de deltagande verksamheterna för att fördjupa enkätens resultat. Intervjuerna var semistrukturerade, (Bryman, 2011) d.v.s. utgångspunkten är de förutbestämda frågorna men intervjuaren kan följa respondenten med följdfrågor utifrån de svar respondenten ger. På så sätt fick vi ett mer personligt och spontant samtal, vilket sågs som ett viktigt syfte i detta fall.

Cirkeldeltagarna genomförde intervjuerna utifrån en framtagen manual (bilaga 2) vilken utgick från syftesbeskrivningen och de teman som enkäten baserades på. Inför intervjuerna ägnades en av cirkelträffarna åt intervju- och frågeteknik så att deltagarna skulle genomföra intervjuerna på ett likartat sätt. Att intervjumanualen utformas gemensamt och att vi använde ett cirkeltillfälle på temat intervjuteknik har inneburit att vi så långt det är möjligt säkrat att frågeställningarna varit förankrade och använts utifrån samma innebörd, men också att intervjuerna genomförts på liknande sätt.

4.3.2 Urval och respondenter

Urvalet av respondenter till intervjuerna gjordes av cirkeldeltagarna själva. De intervjuade skulle vara enhetschefer vid någon av verksamheterna kommunal vård och omsorg, funktionshinder och socialpsykiatri, IFO och kommunal hälso- och sjukvård inom Fyrbodal. De intervjuade skulle arbeta på en annan enhet än den som genomförde intervjun. Urvalet kan liknas vid ett s.k. bekvämlighetsurval. Fördelen med detta var att vi på ett enkelt och snabbt sätt kunde finna respondenter som fanns nära till hands och som kunde bidra med kvalitativ information.

4.3.3 Tolkning och analys av intervjuer

Cirkeldeltagarna antecknade under intervjuerna och skrev ner en sammanfattning direkt efter varje intervju. Därefter sammanställdes materialet av cirkelledarna i ett gemensamt dokument innehållande samtliga intervjureferat. Texten har sedan lästs och analyserats utifrån frågeställningar som togs fram i intervjuguiden, men också förutsättningslöst för att hitta ytterligare nyckelord och teman.

Resultaten diskuterades på en avslutande cirkelträff och deltagarna hade även möjlighet att kommentera dessa. För att levandegöra resultaten i rapporten har citat från fritextsvar och intervjuer använts. Även dessa stämdes av med cirkeldeltagarna för att säkerställa att det fanns en överensstämmelse med vad som avsågs under respektive tema.

4.4 Etiska överväganden

Såväl de som medverkade i enkätstudien som i intervjustudien informerades om syftet med dessa och att de var en del i FoU-cirkeln ”Att leda i en pandemi” för målgruppen enhetschefer inom Fyrbodal. Deltagandet var frivilligt och de hade möjlighet att såväl avbryta sin medverkan som att påverka formerna för genomförandet av intervjuerna. De som deltog i intervjuerna är anonyma i såväl enkät- som intervjusammanställningarna liksom i presentationen av dessa. Resultaten redovisas på gruppnivå och i de fall där svarsfrekvensen varit låg så tas hänsyn till detta för att säkerställa anonymitet.

De insamlade uppgifterna kommer inte användas i kommersiellt bruk eller annat icke-vetenskapligt syfte.

Studien har således tagit hänsyn till Vetenskapsrådets fyra etiska grundprinciper; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002).

5 Resultat och analys

Resultatet beskrivs utifrån de fem teman som användes i enkätfrågorna och i intervjumanualen. Under respektive tema presenteras resultaten från enkät, enkätens fritextsvar och intervjuerna. Syftet med det är att använda empirin på ett sådant sätt att såväl djup som bredd framgår såsom önskat. Fritextsvaren och intervjuerna bekräftar i stora drag resultaten från enkäten men bidrar till att ge en mer nyanserad bild av resultatet. För att levandegöra svaren har vi använt representativa citat.

De som svarat på enkäter och deltagit i intervjuer benämns genomgående *respondenter*.

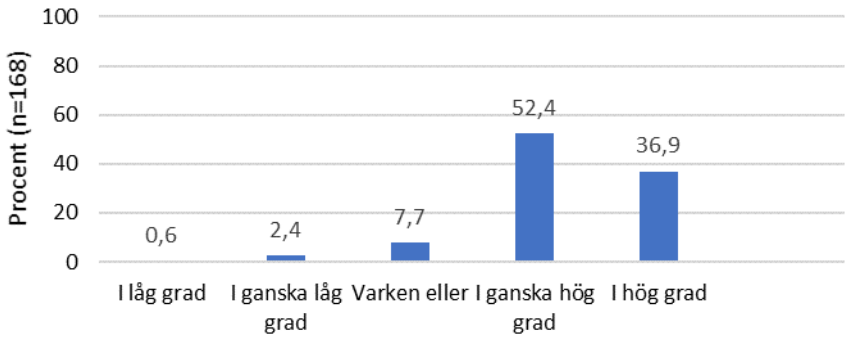
5.1 Upplevelse av att vara sedd, hörd och bekräftad…

Frågorna som handlade om att uppleva sig som sedd, hörd och bekräftad var fördelade i tre delar. En om de *egna medarbetarna*, en om de *egna cheferna* samt en om upplevelsen av *tillgång till forum för att samtala och dela erfarenheter* med medarbetare, chefer och kollegor.

5.1.1 Sedd och hörd av sina medarbetare

När det gäller upplevelsen av att vara sedd och hörd av sina medarbetare så kan den övergripande bilden beskrivas som positiv. I enkäten svarade närmare 90% av respondenterna att man i hög eller ganska hög grad upplevde sig sedd och hörd av sina medarbetare. Endast ca. 3% svarade i låg eller ganska låg grad.

Figur 2. Jag upplever mig sedd och hörd av mina medarbetare. Instämmer…



Intervjuer och frisvar visar generellt på en förståelse från medarbetarna för såväl enhetschefernas specifika situation som den allmänna situationen som uppstått på grund av pandemin. Flertalet enhetschefer uttrycker att de tillsammans med sin personal har mobiliserat för att klara av situationen, att alla tagit ansvar och initiativ och agerat på ett professionellt sätt.

> *”Upplever en stor förståelse för den komplexa situation vi befinner oss i och en tilltro till mitt sätt att sköta uppdraget som chef.”*
>
> *”Vi har varit ett stort stöd för varandra, framförallt vad gäller personalplanering och fördelning av personalresurser.”*
>
> *”Får bra konstruktiv feedback både på det som behöver utvecklas men även på det som är bra.”*

”Jag har kommit mina medarbetare närmare av detta.”

Även om pandemin drabbade verksamheterna plötsligt och då man i stora delar var oförberedda så visar ett flertal av svaren hur man tillsammans lyckades kraftsamla för att hantera den uppkomna situationen. I vissa fall beskrevs till och med att samarbetet fungerade mer effektivt och friktionsfritt än vanligt.

”Medarbetare och grupper som jag upplever inte fungerar optimalt i normalläge fungerade bra under den perioden.”

Flera respondenter kopplar upplevelsen av att bli sedd och hörd från medarbetare till praktiska förutsättningar som hur man arbetar fysiskt i relation till varandra, kontorsplacering m.m. Det egna kontorets närhet till arbetsplatsen har varit en viktig förutsättning för att kunna upprätthålla en god kontakt med personal.

”Jobbar nära med gruppen, har mitt kontor mitt i grupplokalen.”

På några av enheterna har man ett system med dubbelt chefskap. I den uppkomna situationen verkar detta ha upplevts som positivt. Respondenter med dessa erfarenheter beskriver fördelar då man kunnat dela ansvar och tidsanpassat och synkroniserat arbetsuppgifter och logistik.

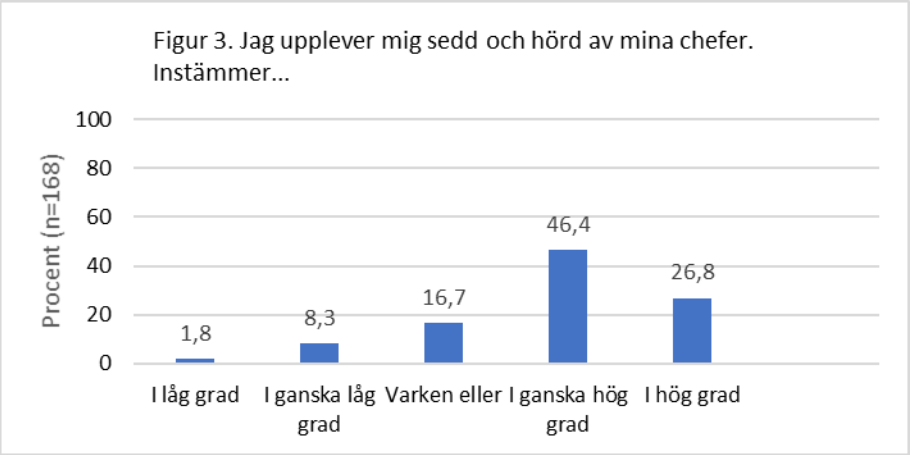
”…en styrka att vara två chefer... Chefskollegan var på huset och mötte de sjuka, äldre och personal. Jag var sambandscentral och satt på kontoret för att inte riskera att vi båda blev sjuka samtidigt. Vi flyttade också ner kontoret till verksamheten så att vi chefer var närvarande hela tiden.”

Även om flertalet respondenter upplever sig ha blivit sedda och hörda av sina medarbetare så framkommer också svar som tar fasta på att det är svårt att bli sedd och hörd på grund av situationen med pandemin.

”Medarbetarnas fokus ligger på egna rädslor. Verksamheten och chefen är inte viktiga i sammanhanget”.

5.1.2 Sedd och hörd av sina chefer

På frågan om hur enhetscheferna uppfattar sig sedda, hörda och bekräftade av de egna cheferna så visar enkäten att drygt 73% av respondenterna instämde i ganska hög eller hög grad. Cirka 10% instämde i låg eller ganska låg grad.



Även om enkätsvaren visade en övervägande positiv bild så kan vi se att en fjärdedel inte upplevde sig sedda, hörda och bekräftade av sina egna chefer. Även fristextsvaren gav en varierad bild. Bland annat kunde vi utläsa att svaren hade en övervikt åt praktiskt stöd framför upplevelsen av emotionellt och psykosocialt stöd. Ett flertal av svaren innehöll också formuleringar som handlade om att det i stor utsträckning var upp till den enskilda enhetschefen att skapa förutsättningar för att få bekräftelse och bli sedd och hörd av sin respektive chef.

> *"Har ett eget ansvar att signalera om jag behöver mer stöd."*
> *"Ja, min upplevelse är att jag får det som önskas. Om inte är jag aktiv och frågar efter stöd"*
> *"Träffar sällan min chef. När vi träffas känner jag mig sedd, hörd och bekräftad."*

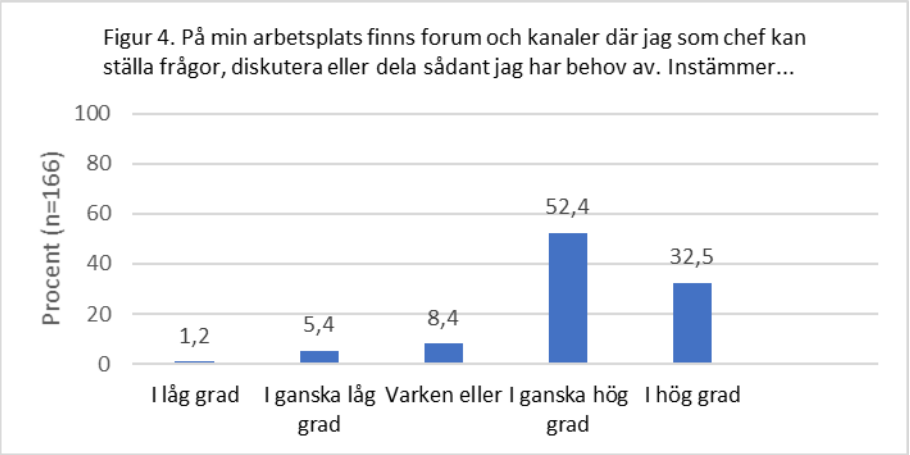
I de mer kritiska svaren kan man se att respondenterna har en upplevelse av att ha blivit bortglömda och känt sig mer utsatta i olika situationer till följd av pandemin.

> *"...Ingen frågade hur vi mådde i det eller hade rädslor för att bli smittade utan det var en order. Dessutom skulle vi i början åka runt och hämta material och delta i stora möten fast smitta fanns konstaterad. Rädslan för att bli smittad själv och för att dra med den till sitt eget boende fångades aldrig upp."*

Upplevelserna skiljer sig åt, precis som förväntat, beroende på olika lokala skillnader, d.v.s. att det sett olika ut i olika kommuner. Dock är den övergripande bilden att enhetscheferna inte upplever sig lika sedda, hörda och bekräftade av sina chefer som man upplever från sina medarbetare.

5.1.3 Tillgång till forum och kanaler för samtal och erfarenhetsutbyte

I den tredje frågan inom detta tema undrade vi i vilken utsträckning enhetscheferna instämde i att det på den egna arbetsplatsen finns forum och kanaler där man som chef kan ställa frågor, diskutera eller dela sådant man har behov att dela. Även här visade enkätsvaren en övervägande positiv upplevelse. 85% av respondenterna instämde i hög eller ganska hög grad i att de hade tillgång till forum för erfarenhetsbyte. Ca. 6,5% svarade att de instämmer i låg eller ganska låg grad.



Bland exemplen på forum och kanaler för att byta erfarenheter mellan enhetscheferna nämndes allt ifrån sedvanliga arbetsplatsträffar (APT), ledningsgruppsmöten, olika former av team-möten, till de kollegiala diskussioner som sker löpande under arbetsdagen. Överlag har dessa forum fungerat väl för att dela erfarenheter. Dock har tyngdpunkten, av svaren att döma, legat på praktiska operativa frågor och diskussioner.

> *”Vi har haft kontinuerliga avstämningar angående smittläget.”*
> *”Önskar det vore mer, men tiden hinner inte till, skulle vilja ha chefer närmare mig för att bolla småfrågor.”*
> *”Oftast blir det ett forum som innehåller order på agerande istället för reflektion.”*
> *”Saknar bara att ses fysiskt.”*
> *”Bra kollegor och bra stödfunktioner.”*
> *”Oftast högt i tak dock inte alltid en känsla av prestigelöshet.”*
> *”Vi borde haft det mer strukturerat, på bestämd dag och tid. Jag höll ju igång hela tiden under den här intensivaste perioden. Chefen glöms bort i det. Vi tänker på dem som jobbar mitt i smittan men chefen glöms lätt bort, så är det.”*

Sammanfattningsvis vittnade svaren kring temana ovan om betydelsen av att vara sedd, hörd och bekräftad. De visar på olika behov som spänner från emotionella till praktiska, kopplingen till att bidra till motivation i arbetet samt inte minst upplevelsen av att känna sig inkluderad.

> *”Som enhetschef har man ett jättestort behov av att känna sig sedd och hörd, man är utsatt för tryck från både chefer och medarbetare. Det måste finnas forum där första linjens chef får hänga av sin rustning. Vi har en anorektisk organisation. Finns inget utrymme för nödvändiga möten för att få ventilera eller avlastning.”*
> *”Behov av att vara involverade. Inkludera oss i vad som händer, att få mer information. Vi är i stort behov av att veta hur diskussionerna går och detta har vi inte fått.”*

Vi uppfattar även att det bland chefer funnits en stor anpassningsförmåga och förändringsbenägenhet i form av att man konstruktivt accepterat det uppkomna läget och gjort det bästa utifrån egen förmåga och vad situationen har krävt. Även om det finns synpunkter och kritik i en del fritextsvar så kanske vi hade förväntat oss en mer negativ bild på grund av det svåra och allvarliga läge som uppstod och medierapporteringen kring

detta. Istället framträder en bild av att förväntningarna varit balanserade vilket till stor del bidragit till att enhetschefer upplever sig sedda och hörda från såväl medarbetare som chefer.

Omtanken om den egna personalen är i många svar tydlig och för flera respondenter har det varit svårt att se att frågorna i denna studie handlade om enhetschefernas egna mående och upplevelser på grund av att de främst haft sina medarbetare för ögonen.

> *”Jag skulle varit mer hos personalen så att de hade känt sig mer sedda och hörda men jag försökte så mycket det bara gick. Och jag försökte att vara inne och berömma dem. Men som de ställde upp på varandra, wow, jag ryser när jag tänker på det. Det var helt otroligt.”*

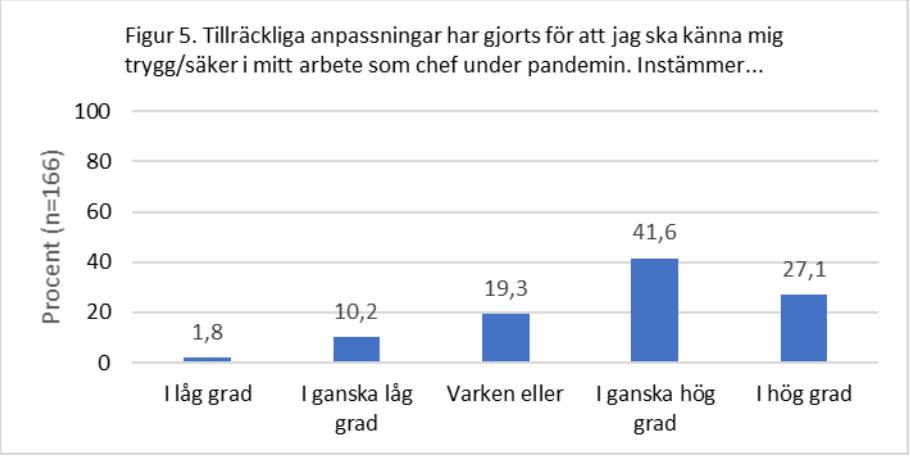
5.2 Upplevelse av att vara skyddad

Upplevelsen av att vara skyddad handlade om de *anpassningar som gjorts*, *oro för att bli smittad* på arbetsplatsen samt om enhetscheferna upplevde att *förväntningarna på dem som chefer* varit rimliga vid tidpunkten för undersökningen.

5.2.1 Tillräckliga anpassningar

På frågan om tillräckliga anpassningar har gjorts för att man ska känna sig trygg/säker i arbetet som chef instämde ca. 69% i hög eller ganska hög grad. 12% instämde i låg eller ganska låg grad.

Figur 5. Tillräckliga anpassningar har gjorts för att jag ska känna mig trygg/säker i mitt arbete som chef under pandemin. Instämmer...



De rekommendationer och riktlinjer som spridits successivt under pandemiåret har till stora delar bidragit till upplevelsen av att relevanta anpassningar gjorts. En övervägande del av respondenterna menar att det arbetats fram tydliga rutiner om användandet av skyddsutrustning samt att man lyckats arbeta in egna rutiner utifrån de riktlinjer som givits.

> *”Vi har hela tiden kunnat anpassa och välja distansarbete, tydligt att vi ska göra det i största möjliga mån. Tydliga rutiner finns för hur vi ska förhålla oss”*
>
> *”Det har gjorts en rad anpassningar under pandemin. Det var givetvis svårare under början av pandemin när det var brist på både information och skyddsutrustning. Ju längre pandemin har gått ju tryggare har jag blivit.”*

”Vi har tillsammans arbetat fram tydliga rutiner utifrån de riktlinjer som finns och hela tiden har vi haft en bra dialog med vår mas[3]”.

Även om det är en överlag positiv bild så finns det uppenbara skillnader mellan olika arbetsställen när det gäller upplevelsen av de anpassningar som gjorts.

”INGA ANPASSNINGAR ALLS ÄR GJORDA!!”

”Upplevelsen var att man från högre ledning inte riktigt tog till sig oron/frågorna från enhetscheferna rörande säkerhetsaspekter.”

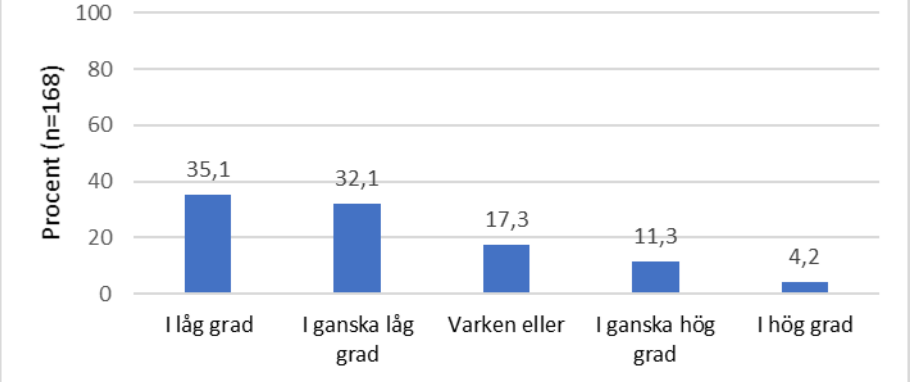
Likaså uttrycker många att man trots den övergripande positiva bilden av information och rekommendationer, ändå upplevt det stora flödet av information som svårhanterligt. Inte minst då informationen kommer från flera olika källor och därför varit svår att tolka. De har själva fått ta ansvar och beslut som ligger utanför deras ordinarie uppgifter.

”Vi har fått riktlinjer etc. till oss, men med hög tolkningsgrad har det skapat en osäkerhet kring huruvida vi ska tolka dem. Varpå många enheter har hittat sin egen väg att gå och vi har saknat att få tydliga direktiv kring diversefrågor som rör smitta, skyddsutrustning etc.”

5.2.2 Oro för smitta

Under temat om upplevelse av att vara skyddad så ställdes en fråga om enhetschefernas oro över att själva riskera att bli smittade. 69% av dem instämde i låg eller ganska låg grad att de kände en sådan oro. Ca 15% utryckte en sådan oro i hög eller ganska hög grad.

Figur 6. Jag känner oro över att bli smittad i mitt arbete. Instämmer...



Svaren i intervjuer och fritextsvar om oron för att själv bli smittad överensstämmer väl med svaren från enkäten. Oron är överlag relativt låg och de flesta verkar resonera medvetet kring risker för smitta.

”Kan lika gärna få smitta när man handlar eller i andra sammanhang.”

”För mig handlar smittfrågan om kunskap. Jag vet hur jag behöver agera för att minska riskerna för att bli smittad.”

I likhet med vad som nämndes ovan om svårigheterna att tolka all den information som enhetscheferna ska hantera så kan man också se att exempelvis information som kommer från media påverkat riskperception och oro hos en del.

[3] Medicinskt ansvarig sjuksköterska

”Känt viss oro finns pga. mutationerna av viruset.”

Flera av respondenterna återkommer i svaren till oro för att smitta andra än att själva bli smittade.

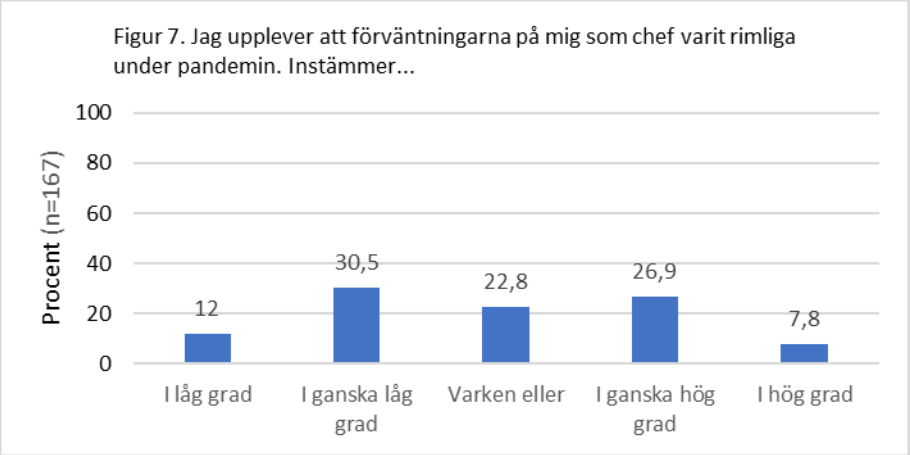
”Mer orolig över att omedvetet smitta någon av brukarna.”

”Jag upplever att vi har vidtagit de åtgärder som krävs för att jag ska vara så skyddad jag kan vara på jobbet. Den största risken som jag ser är att jag "glömmer bort mig" och inte håller tillräckligt avstånd till medarbetare/kollegor.”

5.2.3 Rimliga förväntningar

På frågan om man upplevde att förväntningarna på sig som chef varit rimliga under pandemin så var spridningen i svaren större än i andra frågor. Cirka 50% svarade att förväntningarna varit rimliga i hög eller ganska hög grad. Drygt 42% svarade att förväntningarna varit rimliga i låg eller ganska låg grad. Cirka 23% svarade varken eller. I enkätens fritextsvar utrycker många i likhet med tidigare frågor en förståelse för den situation som uppstått och att denna ställer högre krav och förväntningar på enhetscheferna.

”Utifrån att pandemin är något som vi inte varit med om tidigare så finns det inga färdiga lösningar på problem som kan uppstå.”



Flera beskriver en situation med höga förväntningar och dåliga förutsättningar, att man tvingats ta beslut som kan ligga utanför det egna kompetens- eller ansvarsområdet. De resonerar också kring krocken mellan att hantera allt akut som tillkommer och att sköta det löpande arbetet som vanligt.

” Alla möjliga konstiga sidouppdrag har haglat över oss. Oftast sysslor som andra i hjälpfunktion kunde sysslat med i stället för att lägga tid på att skapa ytterligare arbetsuppgifter för enhetscheferna.”

”Tufft att hela tiden hålla sig uppdaterad med nya rutiner och kunna ansvara för arbetsmiljön.”

”Det känns som att förväntningarna på första linjens chef har varit abnormt höga. Delvis så skall chefen hantera pandemin, skyddsmaterialfrågor, personalfrågor, lönesamtal, inventera och implementera nya rutiner. I samband med detta så skall de även göra det "vanliga" arbetet i form av skyddsronder, APT (som behöver planeras om), lönesamtal och sommarrekryteringar.”

Problemen med all information är något som också påverkar den upplevda förväntansbilden på enhetscheferna, liksom att hinna och kunna distribuera relevant information till rätt personer/grupper.

”Det har varit stressigt och pressande att få ut informationer, förhålla sig till vilka grupper som skall få vilken information.”

Den upplevda förväntansbilden på enhetscheferna har också präglats av att de har tvingats ta beslut som vanligtvis och rimligtvis ligger utanför deras ansvar.

”Medarbetare som ringer och vill att jag som chef ska bestämma om de har symtom eller inte, det vill säga medarbetare som själva inte tar ansvar”.

Sammanfattningsvis ser vi en stor variation på vad man upplever när det gäller att vara skyddad. Vartefter pandemin utvecklade sig så förändras denna upplevelse och den påverkas i stor grad av hur pandemin konkret gett sig tillkänna i den egna verksamheten. Exempelvis i vilken utsträckning den egna enheten blivit drabbad av sjuk- och dödsfall.

”Jag fattade inte allvaret förrän man hörde att människor dog.”

”Inte känt mig orolig över att bli smittad, inte rädd alls, känt mig skyddad. Mer orolig över personalen. När vi fick smittan kände jag skuld, vad har vi gjort fel. Har vi inte varit tillräckliga och vad skulle vi gjort annorlunda?”

I upplevelsen av att vara skyddad återfinns också enhetschefers kontakt med besvikna anhöriga som i vissa fall verbalt skuldbelagt chefer. Här kan man utläsa att detta hör nära samman med vad som förmedlas via media och allehanda experter och hur detta görs, information som i många fall är motsägelsefull och som i viss utsträckning bidragit till polarisering och ett skuldbeläggande klimat.

”Har också blivit anklagade av anhöriga.”

”...ej varit skyddad mot besvikna anhöriga och media. Har svårt för falska anklagelser. Anhöriga som förtalar och media som inte kontrollerar fakta.”

Resultaten i frågorna om att uppleva sig skyddad belyser vikten av att kommunicera snabbt samtidigt som innehållets källa och relevans måste upplevas som tydliga. En annan intressant iakttagelse utifrån svaren är att pandemin innebär en form av decentralisering av beslut och ansvar då enhetscheferna, även om det inte är en uttryckt förväntan, tvingas ta beslut som ligger utanför deras ansvars- och kompetensområde. Det kan också innebära beslut som berör andra lagrum än de man är anställd för och ställningstaganden om medarbetares hälsa/ohälsa. för enhetschefer som saknar hälso- och sjukvårdsutbildning. När det gäller frågan om huruvida man uppfattar att tillräckliga anpassningar har gjorts utifrån pandemiläget så kan vi se att de som arbetar inom äldreomsorg inte är fullt lika nöjda som övriga. I gruppen övriga svarade 76% att de instämde i att tillräckliga anpassningar gjorts medan samma siffra för äldreomsorgen var 64%. Likaså kunde vi se en signifikant skillnad i svaren på frågan om förväntningarna på dig som chef uppfattats som rimliga. Endast 24% av enhetscheferna inom äldreomsorgen svarar att de håller med i hög utsträckning, medan samma siffra för gruppen inom övriga verksamhetsområden uppgår till 47%.

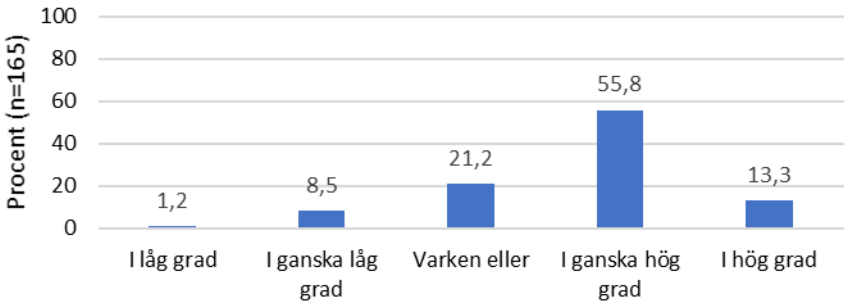
5.3 Upplevelse av att ha beredskap

Enkätfrågorna om att ha beredskap handlade om hur man i sin chefsroll upplever den *egna kompetensen*, *tillgång till stödfunktioner* samt den egna *kommunens organisering och kommunikation* under pandemiläget.

5.3.1 Egen kompetens

På frågan om man upplever att man i sin chefsroll har tillräcklig kompetens att hantera situationer kopplade till pandemin så instämde cirka 70% i hög eller ganska hög grad i detta. Knappt 10% instämde i låg eller ganska låg grad.

Figur 8. Jag upplever att jag i min chefsroll har tillräcklig kompetens att hantera situationer kopplade till pandemin så som förväntas av mig. Instämmer...



Tilltron till den egna kompetensen beskriver respondenterna således som överlag god. Men svaren visar samtidigt stor ödmjukhet inför den uppkomna situationen och vad den kräver och att man successivt behövt lära nytt. Man kan också utläsa en eftertänksamhet kring vad som är rimligt att hantera, både hos sig själv som chef och utifrån de behov medarbetare kan ha.

> *”Under tiden som gått har vi fått mer kunskap och lärdom av det vi gått igenom så man känner sig mer trygg nu.”*
>
> *”Jag kan bara göra så gott jag kan, och får försöka lösa eller inhämta de situationer där jag inte har tidigare erfarenheter.”*
>
> *”Mycket har handlat om att vara medmänniska. Förstå vilken press våra medarbetare varit utsatta för.”*
>
> *”Utbildningsbakgrund är mindre viktig än personlig lämplighet som ledare.”*

Att ha beredskap handlar även i detta tema mycket om den information man har tillgång till och hur man ska tolka denna. Flera påpekar svårigheterna med att ha beredskap utifrån att riskbedömningar förändras och att information och rekommendationer ständigt uppdateras. Även här tar några upp dilemmat att få göra bedömningar av medarbetares symptom och ge rekommendation om vederbörande ska stanna hemma från jobbet eller ej.

> *”I början av pandemin då det var ett groteskt informationsflöde... Mycket av informationen var medicinsk och det var fikonspråk som jag inte förstod.”*
>
> *”Som första linjens chef var man ju bara en rondell för informationen, informationen kom in och sen*

skulle den vidare ut på golvet."

"Svåra bedömningar om symptom etc. att ta ställning till..."

"Nya restriktioner och bestämmelser hela tiden så jag upplever att mina medarbetare har upplevt mig inte alltid trovärdig."

Även om resultaten visar på en stor tilltro till egen kompetens och att man under pandemins utveckling snabbt skapat lärdomar och erfarenheter som bidragit till fungerande säkerhets- och skyddsrutiner, så framkommer behov och önskemål om att ytterligare förbereda enhetschefer för eventuellt kommande liknande situationer.

"Jag var inte tillräckligt rustad. Det har varit tufft men jag har lärt mig mycket. En kunde basala hygienrutiner och rekrytera. Men alla provsvar och dialog med läkare om när någon kan jobba igen och allt det arbetsrättsliga."

"Jag var inte rustad eller förberedd för att ingå i en krisledningsstab. Det borde jag fått veta att min befattning ingår i det arbetet. Vi borde ha övat det."

"Datorvanan och att vara digital, där var vi inte förberedda."

Även på frågorna om att känna sig förberedd betonar några logistik och ändamålsenliga lokalers betydelse.

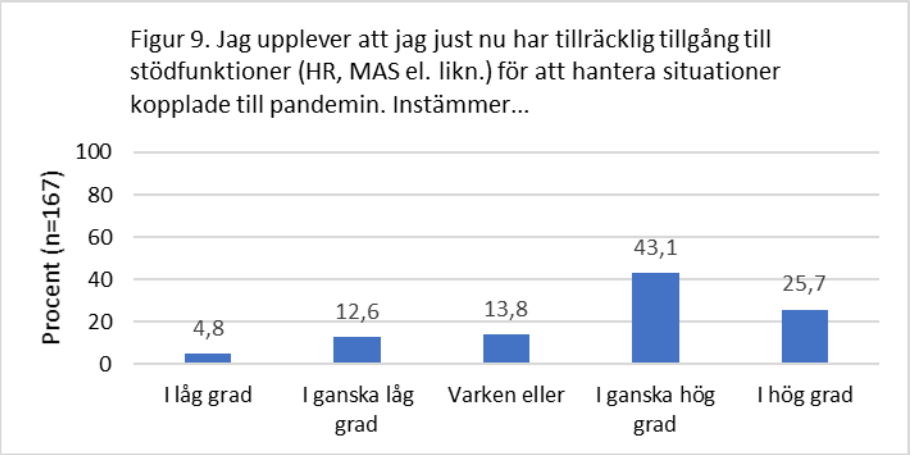
"Upptäckte att vi inte helt hade rätt förutsättningar för pandemi. Inget utrymme att förvara skyddsutrustning tex. Skulle behövt en mer sjukhuslik miljö."

Flera svar illustrerar också hur man fick göra svåra avväganden genom att delvis tvingas åsidosätta sådant som upplevts svårt att i stunden prioritera.

"Vara väldigt fyrkantig, göra checklistor, följa upp och vara kall. Behövde ha koll på 50 anställda, skit i GDPR, skriv listor. Fick avlastning av HR vilket underlättade."

5.3.2 Tillgång till stödfunktioner

Frågan om stödfunktioner handlar om tillgång till personal/HR-stöd, medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) och andra liknande stödfunktioner av organisatorisk och praktisk karaktär. Av respondenterna menar 69% att de i hög eller ganska hög grad instämmer i att de hade tillgång till sådant stöd, medan drygt 17% svarar att detta stämde i låg eller ganska låg grad.



Den generella bilden från enkäten visar således att upplevelsen av tillgången till stöd och support överlag varit god. I fritextsvaren förekommer en mer spridd bild. Kort sammanfattat kan man se att stödfunktioner som hos vissa upplevts som närvarande, stöttande och viktiga, har i andra fall kan ha upplevts som mer frånvarande.

”Med hjälp av stödfunktioner så anser jag att det har fungerat väl.”

”Jättebra stöd från MAS, men osynlig HR och stöttning till oss chefer!”

”HR, kollegor och min chef har varit mycket stödjande.”

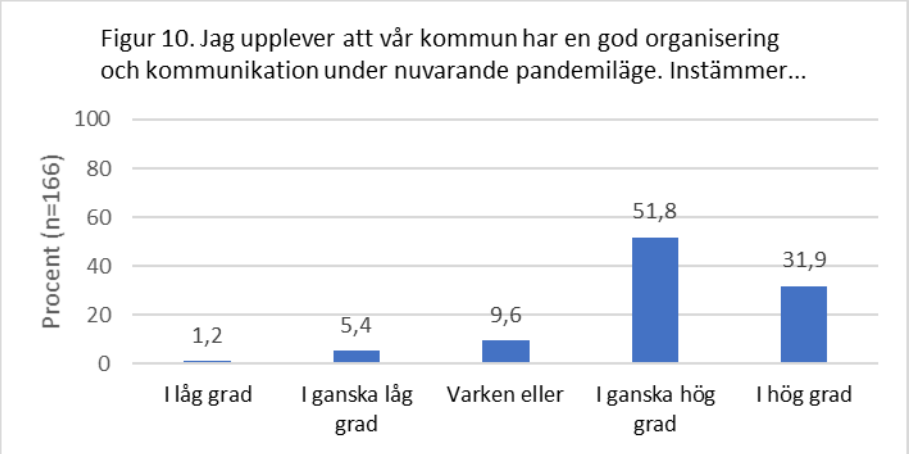
”MAS funktionen/rollen har upplevts som "osynlig" under hela pandemin.”

Det förefaller med andra ord finnas en del skillnader i hur man uppfattat de olika funktionernas roller. Man kan fråga sig om det handlar om egna förväntningar eller att den konkreta erfarenheten av specifika stödfunktioner skiljer sig åt? När vi jämförde upplevelsen av att ha tillgång till stödfunktioner så fann vi signifikanta skillnader beroende på hur många år man varit chef. De som varit chefer upp till fem år upplevde detta stöd i högre grad (74%) än de som varit chefer mer än fem år (60%). När det gäller de som upplevt att de inte haft tillgång till stödfunktioner så är fördelningen 13,5% (chef upp till 5 år) och 22% (Chef mer än fem år).

När vi jämförde de olika frågorna med geografisk tillhörighet (kommun) fann vi även där en signifikant skillnad när det gäller upplevelsen av att ha tillgång stödfunktioner. Där upplevde 63% av respondenterna i kommunerna inom Trestad att de hade god tillgång till stödfunktioner medan 25% av svaren menade att tillgången var låg. Inom övriga till mindre kommuner upplevde 74% att de hade tillgång god till stödfunktioner medan 8,5% svarade att denna tillgång inte fanns.

5.3.3 Kommunens beredskap

På frågan om man som enhetschef upplever att den egna kommunen har en god organisering och kommunikation under pandemiläget så uppgav cirka 84% att detta stämde i hög eller ganska hög grad. 6,6% svarade att detta stämde i låg eller ganska låg grad.



Som kontrast till vad man kan uppfatta i den allmänna mediala bilden, där myndigheter ofta upplevs brista i förmåga och hantering, så visar resultaten från enhetschefer inom Fyrbodal en annan bild. Kommunens roll när det gäller beredskap uppfattas i fritextsvaren som positiv.

”Jag har all respekt för de i vår organisation som arbetar aktivt och väldigt professionellt med planering av hela pandemisituationen.”

”Fungerar oerhört bra.”

”Jag upplever att vår kommun i stora delar har hanterat pandemin bra.”

”Bra gränsöverskridande samverkan, IT stöd samt krisledning.”

”Vår organisation har arbetat tydligt och informativt kring pandemin.”

Den sammanfattande bilden av upplevelsen av att ha beredskap är att enhetscheferna i stort uppfattar sin kompetens som god och att det finns en förmåga att omsätta kunskaper, färdigheter och erfarenheter till praktik för att lösa uppgiften i relation till situationen och sammanhanget.

Vi kan också utläsa betydelsen av tillit till kommunen som arbetsgivarorganisation för att bidra till upplevelsen av att vara i beredskap. Likaså hur tilliten i stor utsträckning påverkas av den information man får och ger. Den ibland, höga tolkningsgraden i all information som cirkulerar gör enhetschefens arbete mer komplext när det gäller att återge en enhetlig bild över situationen för sina medarbetare.

Även i detta tema kan vi utläsa betydelsen av tydlighet i roller, ansvar och befogenheter för chefer och andra då detta direkt påverkar förväntansbilden. Här verkar man ofta göra på olika sätt i de olika kommunerna.

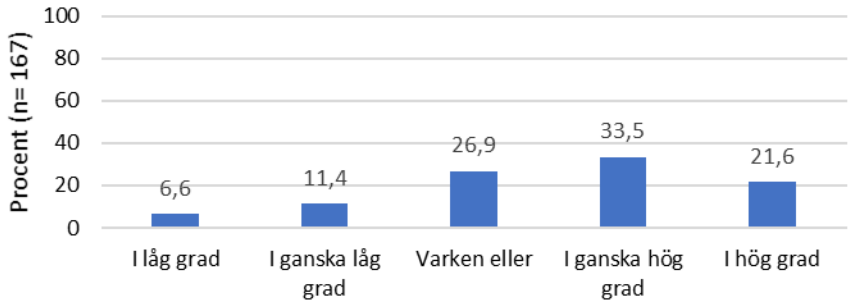
5.4 Upplevelse av personligt stöd

Utöver frågorna i föregående tema om praktiskt stöd och support i form av Personal/HR, MAS och liknande, så ställdes även frågor om upplevelsen av tillgång till mer *personligt stöd* i form av t.ex. *samtalsstöd, företagshälsovård, handledning* etc. Vidare om enhetscheferna upplever att *arbetsgivaren aktivt arbetar för att åtgärda och minska den stress och press* som uppstått under pandemin.

5.4.1 Tillgång till stöd från arbetsplatsen

På frågan om upplevelsen av personligt stöd/support från arbetsplatsen instämde 55% i hög eller ganska hög grad att sådant stöd fanns tillgängligt vid behov. 30% svarade varken eller och 18% ansåg att stöd fanns i låg eller ganska låg grad.

Figur 11. Jag upplever att jag kan få personligt stöd/support från min arbetsplats om jag behöver det. (Ex. samtalsstöd, företagshälsovård, handledning etc.). Instämmer...



Att personer har olika behov och förmåga att hantera stress och press i olika situationer blir synligt när vi frågar om upplevelsen av personligt stöd i form av samtal, företagshälsovård, handledning och liknande. Ett flertal av dem som skrivit i fritextsvar uttrycker att de inte känt behov av sådant stöd och därför inte efterfrågat det. Av det skälet är det flera som inte har kännedom om i vilken utsträckning sådant stöd funnits tillgängligt. Några typiska citat:

”Har ej varit aktuellt.”

”Har inte efterfrågat detta vilket gör det svårt att svara på.”

”Har jag behov så vet jag var det finns.”

Vi uppfattar att svaren om det personliga stödet kan tolkas utifrån två aspekter. Den ena handlar om de egna upplevda behoven och hur man själv väljer att påtala dessa. Andra svar fokuserar mer på verksamhetens förmåga att lyfta sådana behov och i vilken utsträckning den gör det.

”Arbetsmiljö är generellt inte ett ämne som diskuteras kring enhetschefer i kommunen. I alla fall inte så att enhetschefer märker det.”

”Förekommer inte alls.”

”Har inte tillfrågats eller frågat efter särskilt stöd”

”Det har aldrig direkt öppet pratats om, men det finns om man själv efterfrågar det.”

Då resultaten väger över på den sida som upplever att tillgången till personligt stöd varit

god så är det intressant och kanske en aning motsägelsefullt att ställa i relation till att respondenterna generellt faktiskt skattar sin arbetsbelastning och press som hög i andra frågor i denna studie.

5.4.2 Arbetsgivarens åtgärder mot stress

11% av respondenterna upplevde i låg grad arbetsgivarens insatser för att åtgärda/minska den stress och press som uppstått och cirka 20% i ganska låg grad. Cirka 35% svarade varken eller. De som instämde i ganska hög grad uppgick till drygt 27% och de som instämde i hög grad uppgick till cirka 7%.

Uppfattningarna som kommer till uttryck i fritextsvaren ger en ganska spridd bild av hur man uppfattar arbetsgivarens åtgärder.

> *”Har signalerat om för hög arbetsbelastning och min chef har lyssnat och vidtagit åtgärder.”*
> *”Vet inte någon åtgärd under hela året som gjorts för att underlätta arbetsmängden och arbetssituationen. Man är jättesliten och många mår dåligt pga. att samma saker skall göras som innan. Ensamarbete som chef tär också, då det inte finns någon att bolla med på plats. Frågan har varit lyft men återkopplingen har varit att har man en verksamhet där man sitter själv så är det så. Märkligt att man inte förstår vikten av att ha någon vid sin sida i en kris som ingen gått igenom innan. Ingen klarar den ensamheten under de omständigheterna i längden.”*

Sammanfattningsvis uppfattar vi svaren om upplevelsen av personligt stöd som varierande och delvis något motsägelsefulla. Å ena sidan uttrycker många att man är relativt tillfreds med tillgången till personligt stöd, att man klarar sig själv och att man vid behov vet var man kan få sådant stöd. Å andra sidan verkar det finnas stora variationer mellan olika arbetsenheter samt att många menar att arbetsgivaren skulle kunna göra mer för att hantera den stressen och pressen enhetscheferna har på sig.

Att respondenterna i så stor utsträckning ser dessa behov som något man själv har ansvar för skulle kunna ställas mot hur man i en organisation öppet talar om behov av personligt stöd. Människor är olika i sin förmåga att hantera stress och påfrestningar och även om flera uttrycker en sådan förmåga så kan man fundera över hur detta ser ut i relation till faktiska sjukskrivningstal och hälsa i övrigt. Något som dock ligger utanför detta arbete.

Långsiktigt är det lätt att föreställa sig att man behöver ett sådant stöd för att hantera situationer likt det gångna årets.
Det är också intressant att återigen se exempel på att många menar att man måste göra sig hörd för att få den hjälp man behöver. Detta är ingen orimlig tanke men det bör också ställas i relation till att alla inte har samma förmåga att göra sig hörd i detta avseende samt att det i stor utsträckning påverkas av hur samtalsklimatet är kring sådana frågor i den egna organisationen.
I likhet med den tidigare beskrivna skillnaden att upplevelsen av praktiskt stöd skilde sig mellan hur länge man varit chef, så fann vi även signifikanta skillnader i upplevelsen av personligt stöd mellan de som varit chefer kortare eller längre tid. 62% av de som varit chefer upp till fem år upplevde att de hade tillgång till detta. Samma siffra bland de som varit chefer mer är fem år uppgick till 44%. Man kan fråga sig om detta beror på skillnader mellan respondenter som arbetat längre eller kortare tid, eller om det handlar om skillnader i bemötandet och förväntningarna på chefer med färre eller fler arbetsår.

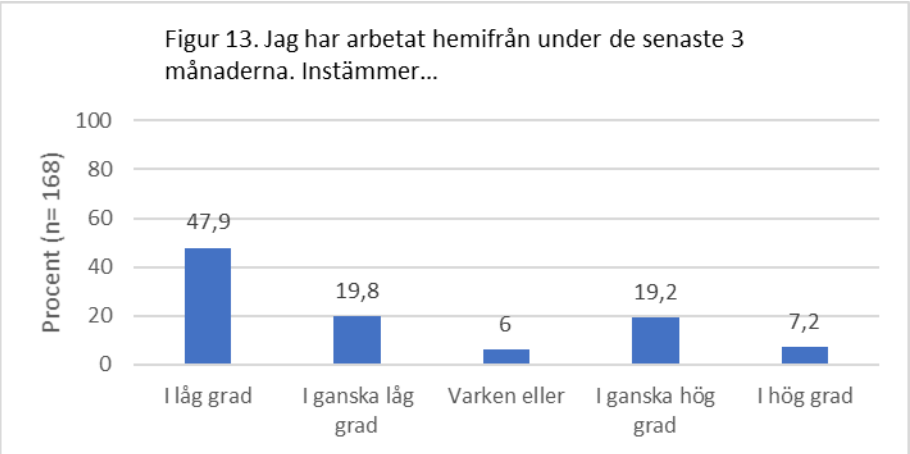
5.5 Övriga frågor

Utöver bakgrundsvariablerna och frågorna kopplade till valda teman så ställdes några ytterligare frågor. Syftet med dessa var att försöka fånga ett nuläge för respondenterna och se om det eventuellt har påverkat svar på övriga frågor. Frågorna handlade om *i vilken utsträckning enhetscheferna hade arbetat hemifrån under den senaste 3-månadersperioden; hur de skattade den press som fanns på dem; huruvida de upplevde arbetsbelastningen som större nu än före pandemin* samt *i vilken utsträckning deras privatliv hade påverkats* (avseende exempelvis ekonomi, tillgänglighet, skola, barnomsorg, resande och liknande).

5.5.1 Arbete hemifrån

Cirka 70% av respondenterna hade arbetat hemifrån i låg eller ganska låg grad. Drygt 26% svarade att de i hög eller ganska hög grad hade arbetat hemifrån den senaste 3-månadersperioden.

Figur 13. Jag har arbetat hemifrån under de senaste 3 månaderna. Instämmer...



Intressant var att på frågan om i vilken utsträckning man arbetat hemifrån den senaste 3-

månaderperioden så var denna den enskilda fråga som flest respondenter hade valt att kommentera (118 av 169). Som kunde ses i de kvantitativa enkätsvaren hade flertalet inte arbetat hemifrån och i fritextsvaren uttrycks att det var svårt på grund av arbetets karaktär, behov av att vara närvarande samt att det personligen upplevdes som svårt att inte vara fysiskt närvarande fast man egentligen hade kunnat låta bli att vara det. Vidare menade flera att det inte varit helt tydligt vad som gällde.

”En otydlighet angående i vilken omfattning vi förväntas arbeta hemifrån”

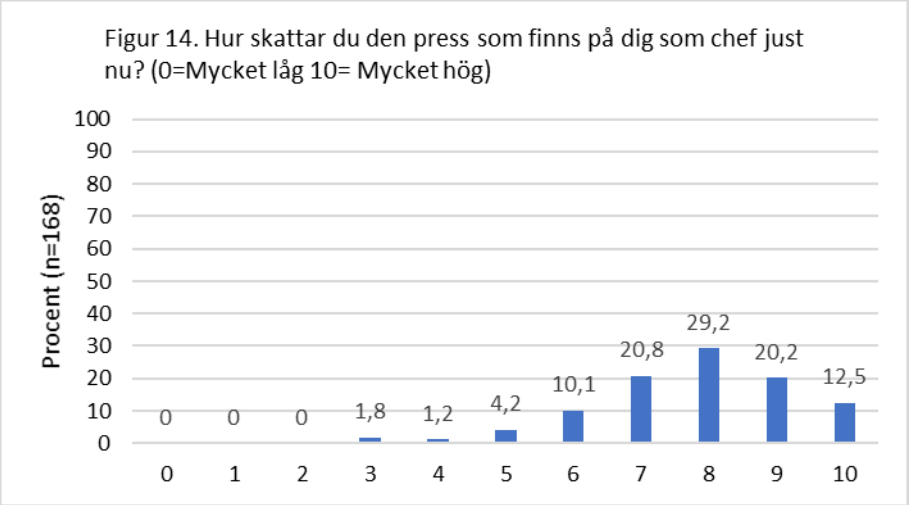
”Alla chefer fick jobba hemifrån utom enhetscheferna, fast det var möjligt utifrån verksamheten.”

Det fanns också en signifikant och kanske också förväntad skillnad mellan i vilken utsträckning chefer inom äldreomsorgen arbetat hemma i relation till övriga enhetschefer. 78% av cheferna inom äldreomsorg uttrycker att de i låg grad arbetat hemifrån medan motsvarande siffra för gruppen övriga är 50%. När det gäller de som i hög grad kunnat arbeta hemifrån så uppgår dessa till 10% för äldreomsorgen och 45% för övriga verksamhetsområden.

5.5.2 Upplevd press

På frågan om upplevd press så ombads enhetscheferna skatta denna på en skala från 0–10, där 0 var ”mycket låg” och 10 ”mycket hög”. En övervägande del av respondenterna menade på frågan om upplevd press, att den var hög eller mycket hög och ett fåtal av svaren ligger i de lägre svarsalternativen. Inga respondenter hade angett svarsalternativ noll, ett eller två.

Figur 14. Hur skattar du den press som finns på dig som chef just nu? (0=Mycket låg 10= Mycket hög)

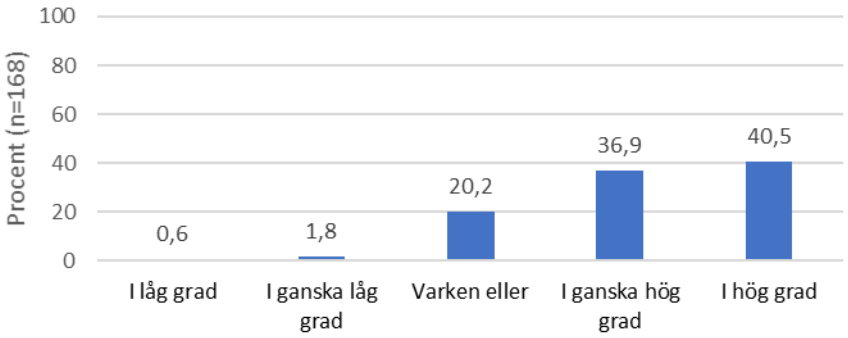


När det gäller olika verksamhetsområden så skattar chefer från äldreomsorgen pressen som högre (70%) jämfört med enhetschefer från gruppen övriga (52%). Endast 2% har angett att pressen inte ökat i gruppen inom äldreomsorg. Inom gruppen övriga verksamhetsområden uppgår den till 14%.

5.5.3 Upplevd arbetsbelastning

Även på frågan om upplevd arbetsbelastning så svarade majoriteten (cirka 77%) att denna var ganska hög eller hög. Drygt 2% upplevde sig ha en låg eller ganska låg arbetsbelastning.

Figur 15. Min arbetsbelastning är högre idag än före pandemin. Instämmer...



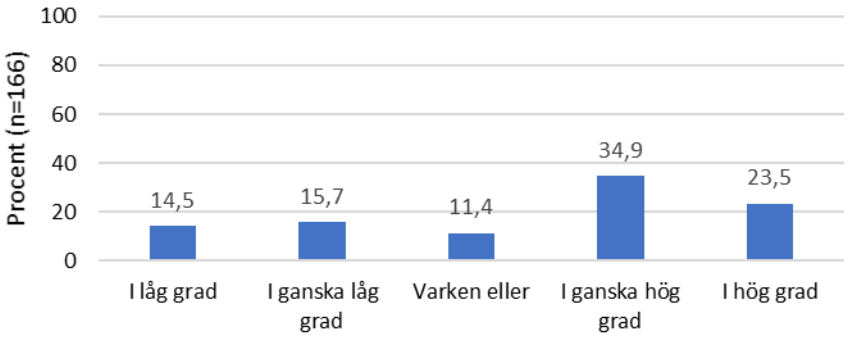
Även i upplevd arbetsbelastning så fanns signifikanta skillnader mellan enhetschefer inom äldreomsorg och övriga verksamheter. Flertalet chefer inom äldreomsorgen uttrycker att arbetsbelastningen blivit högre under pandemin (84%) och endast några enstaka (1%) att den inte förändrats. Motsvarande för gruppen övriga uppgår till 67% och 4%.

> *”Pandemin har inte påverkat. Arbetsbelastningen går upp och ner oavsett omvärldens påfrestningar.”*
>
> *”Totala arbetsmängden har ökat då redan befintliga krav inte justerats. Största belastningen handlar om en känsla av otillräcklighet och att man inte kan utföra alla uppgifter med den kvalité man önskar.”*
>
> *”Det är fler saker som tillkommit och som enhetschefen behöver tänka på i samband med bl.a. rekryteringar. Enhetschefen har ibland fått leka doktor och varit "tvungen" att diagnostisera medarbetare. Enhetschefen har även fått en ny arbetsuppgift i form av smittspårare på sin enhet.”*

5.5.4 Påverkan på privatliv

Vi ställde även en fråga om hur deras privatliv påverkats av pandemin. I texten exemplifierades det med sådant som ekonomi, tillgänglighet, skola, barnomsorg, resande etc. Drygt 17% menade att privatlivet hade påverkats i låg eller ganska låg grad medan närmare 60% upplevde att det hade påverkats i hög eller ganska hög grad.

Figur 16. Mitt privatliv har påverkats av pandemin. (Ex. ekonomi, tillgänglighet, skola, barnomsorg, resande etc.). Instämmer...



Kommentarerna i fritextsvaren ger en relativt varierad bild från respondenterna. Flera lyfter att det som påverkat mest handlar om det sociala, om minskat semesterresande och fritidsaktiviteter. Vidare att arbetstiden ökat drastiskt vilket för många påverkat familjelivet. För andra upplevs inte privatlivet ha påverkats lika mycket.

”Tillgänglighetsfaktorn har varit mycket stressande, det finns förväntningar på att man är tillgänglig hela dygnet fast de inte uttalas och fast vi har chef i beredskap. Att under så lång tid ha den känslan är oerhört påfrestande.”

”Under 2020, var dygnets alla vakna timmar till arbetet och Covid, helger som vardagar, aldrig ledig!!”

”Blivit många sjuk- och vabb-dagar.”

”Mitt privatliv är inte påverkat alls av pandemin.”

I frågan angavs ”ekonomi, tillgänglighet, skola, barnsomsorg, resande etc.” som exempel på saker som kan ha påverkan på privatlivet. Några nämner ett minskat resande och barn som har undervisning hemma. När det gäller ekonomi så har inga av respondenterna kommenterat detta som något som påverkats av pandemin.

5.6 Sammanfattning av studiens resultat

Sammanfattningsvis har de kvantitativa enkätsvaren och de mer fördjupande intervjusvaren i stort korrelerat, vilket inte är någon överraskning. Dock har vi sett att fritextsvaren med sina fördjupande och förklarande formuleringar på ett mycket meningsfullt sätt levandegjort respondenternas upplevelser under pandemin. Fritextsvaren illustrerar också mer av den problematik och de svårigheter som funnits för enhetscheferna under pandemin. Vi har i materialet utläst, å ena sidan, en bild av att saker har fungerat relativt väl trots den synnerligen svåra situation som uppstod. Å andra sidan har svaren också tydliggjort att en i sammanhanget stor del ändå upplevt stora umbäranden samt satt det finns svårigheter och utmaningar man bör ta sig an inför framtida kriser.

Sammanfattar man den verklighet enhetscheferna verkat i och givit uttryck för så återfinns mycket av det som berördes i teorigenomgången. Resultaten visar hur information och kommunikation varit svårtolkade och svårhanterliga både till innehåll och utifrån olika källor; lokala, nationella, experter och massmedia. Resultaten har också tydliggjort att en effekt av pandemin skapat såväl ansvarsförskjutningar som en rollupplösning för enhetscheferna, oftast till det mer komplexa. Inte minst när det gäller att tvingas göra bedömningar och fatta beslut om medarbetares och brukares hälsa utifrån rekommendationer, smittorisker, virusskydd med mera. Något som innebär både svåra dilemman och en etisk stress.

Vi har från resultaten sett exempel på hur enhetschefernas arbetsmiljö påverkat utifrån krav, kontroll och stöd och hur faktiska omständigheter och förväntningar ställer detta på ända i en pandemisituation som denna. Utifrån teorier som redovisades i rapportens

inledning så kan vi dra slutsatsen att en stor del av enhetscheferna, framförallt från medarbetare, upplever det som i teoriavsnittet beskrivs som emotionellt stöd. Vidare visar resultaten att en god återkoppling på utfört arbete och information om såväl goda som utvecklingsbara saker i jobbet bidrar till ett värderande stöd. Likaså beskrevs hur ett instrumentellt socialt stöd skapas då strukturer och samarbete fungerar mellan kollegor, grupper och organisation.

Vi ser också många exempel på en enhetschefs såväl formella som informella roll. Inte minst har vi sett betydelsen av chefen som både *chef* och *ledare*; dvs. att hantera såväl operativa verksamhetsbeslut som att kunna skapa tillit, lugn och bidra till ett fungerande arbetsklimat, vilket är ett bra exempel på behovet och nödvändigheten av att som enhetschef tvingas navigera utifrån de olika logiker som nämndes i teoriavsnittet. Det belyser även rollen som stödjare och meningsskapare.

Resultaten visar också att det ibland finns betydande skillnader i hur man uppfattat och upplevt sin situation utifrån de teman vi studerat. Som beskrevs i teorigenomgången så har olika personer olika förutsättningar och sätt att reagera på en situation som en pandemi. Men resultaten antyder också att det kan finnas större eller mindre skillnader i rutiner, funktioner och hur man organisatoriskt gått tillväga i olika kommuner. Liksom att det skiljer sig mellan stora och små kommuner när det gäller möjligheter till stordrift och närhet mellan olika funktioner.

Något som kanske inte var så förvånande var att enhetschefer inom äldreomsorgen generellt upplevt större utmaningar än enhetschefer inom övriga funktionsområden. Detsamma gäller de som drabbats av stor smittspridning på sina enheter.

Ovanstående omständigheter till trots så visar resultaten att enhetscheferna i vår studie till stor del upplever att saker fungerat på ett relativt bra sätt, utifrån den situation som rått. Man upplever att man fått bekräftelse i form av att bli sedd och lyssnad på från såväl chefer som, inte minst, medarbetare. En stor del av respondenterna upplever också att de forum som funnits för samtal, frågor och diskussion varit tillräckliga.

När det gäller upplevelsen av om tillräckliga anpassningar gjorts för att man ska känna sig skyddad så instämmer ett stort antal i att kommuner och arbetsgivare gjort detta. Dock varierar upplevelsen av förväntningarna på enhetscheferna. Likaså upplever många att man har god tillgång till stödfunktioner och att man också besitter en kompetens för att som chef hantera den situation som uppstått. Och i de fall man inte uppfattar att man besitter all den förmåga och kunskap som behövs så har många betonat styrkan i att samarbete och stötta varandra samt sätta rimliga förväntningar på sig själva och medarbetare.

Ska man tolka svaren i resultaten så har respondenterna sammantaget visat på de svårigheter och den komplexitet pandemin inneburit men inte minst på ett stort antal styrkor och förmågor hos såväl individer som verksamheterna som är viktiga att lyfta fram och försöka bibehålla och förhoppningsvis utveckla inför framtiden.

6 Diskussion

Det övergripande syftet med forskarcirkeln var att närmare undersöka den valda gruppen enhetschefers upplevelser av att utöva chefskap i den pandemisituation som uppkom våren 2020. Frågeställningarna handlade om hur enhetscheferna i den uppkomna pandemisituationen upplevde sig bli hörda, att vara skyddade, ha beredskap, samt att ha tillgång till praktiskt och personligt stöd. Därutöver ville vi titta på om det gick att se några skillnader när det gäller geografisk placering, enhetschefernas funktionstillhörighet eller antal år som chef samt att få del av deras lärdomar och rekommendationer inför framtiden. Nedan följer de huvudsakliga reflektioner vi gjort från materialet och vill lyfta fram.

I ett så stort material som vi haft i denna studie är det en utmaning att vaska fram det mest betydelsefulla. Detta är ju också beroende av betraktaren och dennes tolkningar. Men som nämndes i resultatdelen så känns det inledningsvis angeläget att lyfta det vi ser som relativt positiva erfarenheter och upplevelser utifrån de frågor vi ställt till enhetscheferna. Med positivt menar vi att en stor andel av respondenterna överlag upplevt sig sedda och hörda av chefer och kollegor, att man upplevt att man varit skyddad och haft beredskap samt att det funnits tillgång till såväl praktiskt som personligt stöd. De positiva erfarenheterna återspeglas även i materialets mer kvalitativa delar, dvs. det som respondenterna har gett uttryck för i sina fritextsvar och intervjuer. Kanske hade vi trott att svaren skulle innehålla fler negativa aspekter av att leda i en pandemi då det från media har varit ett stort fokus på just sådant som inte fungerat. Likaså kommer ofta mer negativa aspekter fram när man är i pressade situationer som avviker från det man normalt känner till. Lägg därtill att vi som tagit fram resultaten har en viss bias då även våra förväntningar är aningen präglade av ovanstående och att det fanns en outtalad förväntan att bilden skulle vara något mer negativ än den nu förefaller vara, något vi också diskuterade i cirkeln när resultaten kom. Ibland är det glädjande att förväntningar inte blir som man trodde.

Ovanstående kan sägas gälla även respondenternas svar när det gäller deras högre chefer. Vid stora och svåra organisatoriska utmaningar och förändringar är det inte ovanligt att högre chefsnivåer möts av kritik, att de borde gjort något annorlunda, upptäckt problem tidigare eller haft en oförmåga eller ett ointresse av att se behov hos sina medarbetare. Vi kan konstatera att även om det finns en del vittnesmål med sådant innehåll, så finns överlag en övervägande positiv bild av att chefer ovanför enhetscheferna hanterat den uppkomna situationen på ett tillfredsställande sätt.

Man kan från undersökningen också utläsa är många enhetschefer verkar besitta en realistisk insikt om att ha rimliga förväntningar på såväl sig själva som på sin omgivning, sina medarbetare, chefer och verksamheten i stort. Trots stora umbäranden och ständigt nya och svåra situationer, genomsyras svaren av tilltro till både sig själv och dem man samarbetar med, liksom förmågan att hantera de situationer man möter, trots att man initialt i många fall saknade resurser i form av material, rutiner och konkreta handlingsplaner. Även i de många fall där enhetscheferna inte upplever att de kunnat leva

upp till de mest önskvärda lösningarna, så präglas en stor del av svaren av en ödmjukhet inför det tillstånd som råder. De har gjort så gott de har kunnat, och det har varit gott nog. Att ha en realistisk krav- och förväntansbild på sig själv och sina medarbetare är, som vi sett i teorigenomgången, av stor betydelse. Att hantera stress och press handlar i stor utsträckning om att sätta rimliga krav på sig själv och acceptera var det möjligas gräns går i en viss situation. Vi menar också att förmågan att hantera svåra situationer såsom en pandemi med en realistisk krav- och förväntansbild på sig själv också hänger starkt samman med den professionalitet och praktiska kompetens man besitter, både som individ och som arbetslag. Det handlar om en förmåga att kunna omsätta kunskaper, färdigheter och erfarenheter till handling för att lösa uppgifter i relation till situation och sammanhang. En sådan insiktfullhet och förmåga tycker vi oss utläsa i en mycket stor del av svaren och den utgör sannolikt ett viktigt skydd som bidragit till individernas och verksamheternas långsiktiga hållbarhet.

Ytterligare en sak vi noterat i många av svaren är hur pandemin decentraliserat ansvar för såväl den egna som andras hälsa. Ett exempel på det är att många lyfter att det är upp till de själva att säga till om de behöver stöd, att de vet att stöd finns men inte använt sig av det, inte känt behov osv. Samtidigt har andra uttryckt att de inte upplevt att det finns stöd. Ett annat exempel är enhetschefernas omsorg om sina medarbetare. I vissa fall uppfattade vi att flera automatiskt besvarade frågorna utifrån hur de trodde medarbetarna mådde trots att frågorna tydligt var adresserade till hur de själva uppfattade sin situation. En orsak till det kan vara att dessa hänger nära samman, att det är svårt att frikoppla det egna måendet från hur man uppfattar att medarbetarna mår.

Det är således en relativt positiv bild vi återger från svaren på våra frågeställningar från våren 2021 med tanke på komplexiteten i pandemisituationen. Men vad som är positivt respektive negativt, eller en stor eller liten andel, är såklart mer komplext. Om uppemot 80% är relativt nöjda, som i vissa av frågorna, så kan ändå 5–10 % mindre nöjda ses som en hög siffra när vi talar om människors arbetstillfredsställelse. Likaså har vi sett att det finns variationer geografiskt och funktionsmässigt. Vi ser med andra ord inte en bild eller sanning utan flera exempel på hur tillvaron upplevdes för de medverkande enhetscheferna vid tidpunkten för vår studie våren 2021. Och det bör påpekas att upplevelser av pandemin kan skilja sig mellan chefer och medarbetare. Hade vi ställt samma frågor till medarbetare hade bilden sannolikt sett annorlunda ut.

Det finns all anledning att framledes se över hur man kan dra nytta av varandras goda erfarenheter och olika lösningar på såväl strategisk som operativ nivå. Vi nämnde i teorigenomgången arbetsgivarens ansvar (AFS 2015:4) när det gäller att verka för att anställda ska kunna utföra sitt arbete utan risk för ohälsa. Det vi sett i vår studie är just betydelsen av en väl utvecklad kommunikation och feedback; delaktighet och möjligheter att påverka arbetet; en transparent organisation där medarbetarna är medvetna om vad som gäller; möjligheter att anpassa, rotera och prioritera arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning; ett närvarande, engagerat och tillitsfullt ledarskap.

7 Lärdomar och råd

Enkäten avslutades med en frågeställning där enhetscheferna fick dela med sig av lärdomar och råd inför framtiden. Många av dessa tangerar varandra. Summerar man *lärdomarna* så handlade många om vikten av att som chef vara närvarande. Bl.a. betonade många svar betydelsen av...

- att synas i det vardagliga arbetet
- att kunna inge medarbetare upplevelsen av trygghet
- att finnas tillhands för sina medarbetare
- att bekräfta personalen för utfört arbete
- att man som chef är en viktig signalsändare som bör stå stadigt själv för att kunna ingjuta lugn hos medarbetare.

Men det finns också en stor konsensus om att det distansarbete och de digitala möten som pandemin tvingade fram har fungerat som ett utmärkt komplement som både ger arbetsmiljövinster och effektiviserar arbetet.

Styrkan i den egna arbetsgruppen har många sett som positiva lärdomar under pandemin. Att ”tillsammans är vi starka” och klarar mer än vad vi tror och hur ett gott samarbete och en fungerande kommunikation skapar förutsättningar till fungerande gemensamma strategier. Styrkan i den egna arbetsgruppens förmåga uttrycks också genom att man snabbt kan implementera nya rutiner/arbetssätt när man måste samt i det kollektiva ansvaret och stödet man gett varandra. Bland lärdomarna nämner flera också öppenhet och prestigelöshet samt tydlighet i ansvar och vikten av att vara rationell och att kunna förhålla sig till fakta.

När det gäller *råd inför framtiden* så handlade dessa om att be om hjälp och stöd när kraven är större än resurserna samt att man bör dokumentera de erfarenheter och lärdomar man gjort för att bättre kunna hantera framtida kriser.

Vidare finns råd om att hitta fler stordriftsfördelar, att använda varandra och dela upp arbetsuppgifter sinsemellan, skapa system för ”masskommunikation” med anhöriga för att effektivt nå ut med information samt bibehålla rutiner kring hygien. Likaså att se de möjligheter som finns i de nyvunna digitaliseringskunskaper man fått och som kan vara ett stort steg i medarbetar- och verksamhetsutveckling.

Den bild denna rapport återger är en situationsbild från våren 2021. Även om pandemin tycks plana ut så finns i skrivande stund orosmoln för nya coronavarianter och framtida utbrott. Något som sätter fingret på att individers, verksamheters och samhällens förmåga att hantera kriser handlar om långsiktighet och en proaktiv beredskap. Vi är övertygade om att respondenternas egna berättelser, lärdomar och råd, tillsammans med denna rapports resultat och slutsatser, innehåller mycket av det som bör beaktas inför framtiden.

Tack!

Ett stort tack till alla enhetschefer som bidragit med sina enkät- och intervjusvar. Era svar är ett viktigt bidrag i processen att flytta fram kunskap, erfarenheter och lärdomar från den helt nya situation som pandemin har skapat. Och inte minst vill vi uttrycka vår oerhörda beundran för allt engagerat arbete ni har gjort och fortsätter göra, vilket vårt material vittnar om.

Slutligen vill vi cirkelledare även rikta ett speciellt tack till deltagarna i forskningscirkeln för bidrag i form av samtal, idéer och erfarenheter. Utan er hade detta arbete inte blivit av.

Rikard Hedlund, Lis Palm

Cirkeldeltagare:
Christina Erlandsson – Melleruds kommun
Elisabeth Hjertell – Uddevalla kommun
Emelie Lundqvist – Strömstads kommun
Hampus Markusson – Munkedals kommun
Kristin Dahlbom – Orust kommun
Linda Rosendal – Orust kommun
Malin Gustavsson - Orust kommun
Malin Petzäll – Munkedals kommun

.

8 Bilagor

Bilaga 1 Enkätfrågor

Frågorna 1–12, 14 och 17 besvarades med en 5-gradig skala från ”Instämmer i hög grad” till ”Instämmer i låg grad”. Samtliga av dessa frågor kunde kommenteras. Frågorna 13, 15 och 16 skattades på en skala från 0 (mycket låg) till 10 (mycket hög). Frågorna 18 och 19 var frisvar; Frågorna 20–22 utgjorde bakgrundsvariabler. [4]

1. Jag upplever mig sedd och hörd av mina medarbetare.
2. Jag upplever mig sedd, hörd och bekräftad av mina chefer.
3. På min arbetsplats finns forum och kanaler där jag som chef kan ställa frågor, diskutera eller dela sådant jag har behov av.
4. Tillräckliga anpassningar har gjorts för att jag ska känna mig trygg/säker i mitt arbete som chef under pandemin.
5. Jag känner oro över att bli smittad i mitt arbete.
6. Jag upplever att förväntningarna på mig som chef varit rimliga under pandemin.
7. Jag upplever att jag i min chefsroll har tillräcklig kompetens att hantera situationer kopplade till pandemin så som förväntas av mig.
8. Jag upplever att jag just nu har tillräcklig tillgång till stödfunktioner (HR, MAS el. likn.) för att hantera situationer kopplade till pandemin.
9. Jag upplever att vår kommun har en god organisering och kommunikation under nuvarande pandemiläge.
10. Mitt privatliv har påverkats av pandemin. (Ex. ekonomi, tillgänglighet, skola, barnomsorg, resande etc.)
11. Min arbetsbelastning är högre idag än före pandemin.
12. Jag har arbetat hemifrån under de senaste 3 månaderna.
13. Vad har varit avgörande för ditt val att arbeta mer eller mindre hemifrån?
14. Jag upplever att jag kan få personligt stöd/support från min arbetsplats om jag behöver det. (Ex. samtalsstöd, företagshälsovård, handledning etc.)
15. Hur skattar du den press som finns på dig som chef just nu?
16. Hur skattar du din förmåga att hantera den press som finns på dig som chef just nu?
17. Jag upplever att arbetsgivaren arbetar för att åtgärda/minska den stress och press som uppstått under pandemin.
18. Vad skulle du säga är de största lärdomarna du gjort som chef under det gångna året?
19. Om du fick önska något eller tipsa om något om att leda i en pandemi - vad skulle det vara?
20. Vilken kommun arbetar du inom? [Bengtsfors; Dals Ed; Färgelanda; Lysekil; Mellerud; Munkedal; Orust; Sotenäs; Strömstad; Tanum; Trollhättan; Uddevalla; Vänersborg; Åmål]
21. Mitt huvudsakliga verksamhetsområde är inom... [IFO; Kommunal hälso- och sjukvård; LSS; Socialpsykiatri; Äldreomsorg]
22. Hur många år har du arbetat som chef i något av ovanstående verksamhetsområden? [Mindre än 2 år; mellan 3 – 5 år; 6 år eller mer].
23. Övrig kommentar/reflektion?

[4] Frågorna presenteras i en annan ordning i resultatdelen.

Bilaga 2 Intervjumanual

Frågor kring att uppleva sig som hörd

Enkätfrågorna

- Jag upplever mig sedd och hörd av mina medarbetare.
- Jag upplever mig sedd, hörd och bekräftad av mina chefer.
- På min arbetsplats finns forum och kanaler där jag som chef kan ställa frågor, diskutera eller dela sådant jag har behov av.

Ex. Följdfrågor…

- Vilka situationer, sammanhang? Exempel på när du blivit hörd resp inte blivit hörd?
- Vilka personer/funktioner? Skillnad på att bli hörd av medarbetare och av ledningen
- På vilka sätt/SA kan sådan feedback förekomma?
- Vilka forum/kanaler finns? Tas dina åsikter i beaktande?
- Vilka behov ser du hos enhetschefer när det handlar om att uppleva sig sedd, hörd och bekräftad?
- Vad har förändrats sedan pandemin startade VT-20? Beskriv.
- Vad saknar du? Vad innebär det att bli hörd på för dig? Vilken effekt blir det av att du blir hörd?

Frågor kring att uppleva sig skyddad

- Tillräckliga anpassningar har gjorts för att jag ska känna mig trygg/säker i mitt arbete som chef under pandemin.
- Jag känner oro över att bli smittad i mitt arbete.
- Jag upplever att förväntningarna på mig som chef varit rimliga under pandemin.

Ex. Följdfrågor…

- Vilken utrustning gäller det? (lista?) Upplever du skyddsrutiner som konsekventa? (Skyddsutrustning, hantering av den, att bära den som chef – ovan att göra i kontorsmiljö)
- Har du erbjudits tid för testning?
- Finns en plan för testning där du själv som chef ingår?
- Vad tänker du om de prioriteringar som gjorts kring testning utifrån din roll som chef?
- Vad saknar du? Vad innebär det att bli skyddad för dej?
- Skydda med vaccin, dilemma, att vaccinera chefer på slutet av dagen när doser finns kvar
- Skyddad på andra sätt, skydd från media, besvikna anhöriga?
- Skydd i moraliska dilemman, som vid ev. vaccinering av chefer, att föregå med gott exempel.
- Vad har förändrats sedan pandemin startade VT-20? Beskriv.

Frågor kring att uppleva sig ha beredskap

- Jag upplever att jag i min chefsroll har tillräcklig kompetens att hantera situationer kopplade till pandemin så som förväntas av mig.
- Jag upplever att jag just nu har tillräcklig tillgång till stödfunktioner (HR, MAS el. likn.) för att hantera situationer kopplade till pandemin.
- Jag upplever att vår kommun har en god organisering och kommunikation under nuvarande pandemiläge.

Ex. Följdfrågor…

- Vilken kompetens handlar det om? (medicinsk? praktisk? Ledarskap? Annat?)
- Skillnad nu och när pandemin startade? Vilka behov ser du idag?
- Olika beredskap på olika sätt beroende på grundutbildning inom socialtjänst eller hälso- och sjukvård
- Förberedelse på den omställning som skett under året
- Hur kan man vara förberedd? Vad är bra? Vad saknar du? (Olika slags förberedelse, mental förberedelse, kunskapsförberedelse, ekonomisk)
- Strategier för att hantera oförutsägbarheten i uppdraget under pandemin
- Förtroende, tillit, tid för att bli förberedd.
- Bästa förberedelserna för att klara ledarskapet?
- Vad har förändrats sedan pandemin startade VT-20? Beskriv.

Frågor kring att uppleva sig få stöd/support

- Mitt privatliv har påverkats av pandemin. (Ex. ekonomi, tillgänglighet, skola, barnomsorg, resande etc.)
- Min arbetsbelastning är högre idag än före pandemin.

- Jag har arbetat hemifrån under de senaste 3 månaderna.

Ex. Följdfrågor…

- Upplever du att det finns en förståelse för dessa? Är det något ni talar om?
- Vad? (Samtalsstöd/ FHV/Grupphandledning, stöd/omhändertagande vid egen infektion
- Hur ser ett bra stöd, avlastning ut, i pandemisituationen?
- Vilket stöd har du uppskattat mest? Vilket stöd har du saknat?
- Praktiskt stöd, känslomässigt stöd, ansvarsfrihet att lösa saker på nya sätt
- Finns det något nytt bra stöd, som du kan beskriva
- Vad har förändrats sedan pandemin startade VT-20? Beskriv.

Frågor kring att uppleva sig få personligt stöd

- Jag upplever att jag kan få personligt stöd/support från min arbetsplats om jag behöver det. (Ex. samtalsstöd, företagshälsovård, handledning etc.)
- Jag upplever att arbetsgivaren arbetar för att åtgärda/minska den stress och press som uppstått under pandemin.

Ex. Följdfrågor…

- Hur hanteras samvetsfrågor som att arbeta hemifrån eller inte, när du är sjuk? (Att behöva ”visa sig”)
- Hur reagerar du när det blir för mycket arbete, press på dig som ledare kopplat till utmaningar med pandemin?
- Exempel på saker som får dig arg, irriterad ledsen, för den stress det är nu i pandemin, som du vet att du hade klarat av bättre under en icke-pandemi?
- Får du frågan från din chef, eller hur frågar din chef dig om din hälsa, hur du mår? Upplever du att din chef är beredd på svaret?
- Vet du vilket stöd din chef kan ge dig? Har samtalsklimatet mellan er chefer på samma nivå ändrats?
- Har samtalsklimatet mellan dig och chefer över dig förändrats? På vilket sätt?
- Vad har förändrats sedan pandemin startade VT-20? Beskriv.

Avslutningsfrågor

- Vad skulle du säga är de **största lärdomarna** du gjort som chef under det gångna året?
- Om du fick **önska något eller tipsa** om något om att leda i en pandemi - vad skulle det vara?

Bilaga 3 Medverkande kommuner

Bilaga 4 Svarsfrekvens bakgrundsvariabler

De bakgrundsvariabler som valdes var respondenternas *kommuntillhörighet, deras huvudsakliga verksamhetsområde samt antalet år som chef*. Svarsfrekvenserna för respektive bakgrundsvariabel ses i tabell 1, 2 och 3 vilka visar att variationen och svarsfördelningen i två av dessa inte var lämplig för att kunna göra inbördes jämförelser. I de fall där variansen i den beroende variabeln varit för liten har bakgrundsvariablernas kategorier slagits ihop i större grupper för att kunna skatta eventuella skillnader i medelvärden som är meningsfulla att analysera vidare. På så sätt har vi enklare kunnat utläsa något om vilka signifikanta skillnader som finns.

Tabell 1. Respondenterna kommuntillhörighet

	Antal	Andel (%)
Bengtsfors	5	3,1
Dals-Ed	3	1,9
Färgelanda	1	,6
Lysekil	7	4,3
Mellerud	6	3,7
Munkedal	8	4,9
Orust	15	9,3
Sotenäs	4	2,5
Strömstad	9	5,6
Tanum	8	4,9
Trollhättan	31	19,1
Uddevalla	42	25,9
Vänersborg	20	12,3
Åmål	3	1,9
Total	162	100,0
Saknas	6	
Totalt	168	

Som synes i tabell 1 så finns ett flertal svarande i några av kommunerna men i andra rör det sig om endast ett fåtal personer. I den följande analysen valde vi därför att slå samman dessa i två grupper. En för de större kommunerna som vi kallade *Trestad*, vilken bestod av Trollhättan, Vänersborg och Uddevalla kommun. De mindre kommunerna slogs samman till en grupp kallad *Övriga*.

Tabell 2. Respondenternas huvudsakliga verksamhetsområde.

.

	Antal	Andel (%)
IFO	16	9,8
Kommunal hälso- och sjukvård	13	7,9
LSS	32	19,5
Socialpsykiatri	7	4,3
Äldreomsorg	89	54,3
Flera av verksamhetsområdena	7	4,3
Total	164	100,0
Saknas	4	
Total	168	

I likhet med frågan om kommuntillhörighet så ansågs antalet respondenter i några av verksamhetsområdena vara alltför lågt för att det skulle vara meningsfullt att dra några slutsatser för respektive verksamhetsområde. Vi valde därför att i analysen dela in områden i *Äldreomsorg* och *Övriga*.

Tabell 3. Respondenternas antal år som enhetschef.

	Antal	Andel (%)
Mindre än 2 år	33	19,6
Mellan 3-5 år	56	33,3
Mer än 5 år	79	47,0
Total	168	100,0

9 Källförteckning

Arbetsmiljöverket (2016). Organisatorisk och social arbetsmiljö, (AFS 2015:4)

Backman, A., Sjögren, K., Lindkvist, M., Lövheim, H., & Edvardsson, D. (2017). Characteristics of highly rated leadership in nursing homes using item response theory. *73*(12), 2903-2913.

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management, 7*(6), 491.

Bremer, A., Kullén Engström, A., Fredman, M., Jonasson, L.-L., Jutengren, G., Karlsson, P.-Å., & Sandman, L. (2016). *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar*: Högskolan i Borås.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*: Liber.

Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift, 90*(6), 866-877.

Dellve, L., Wikström, E., Ahlborg, G., Eklöf, M., Skagert, K., Pousette, A., . . . Walter, L. (2006). Hållbart ledarskap i sjukvården. *Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ-och organisationsperspektiv. Rapport från Västra Götalandsregionen*.

Fila, M. J., Paik, L. S., Griffeth, R. W., & Allen, D. (2014). Disaggregating job satisfaction: Effects of perceived demands, control, and support. *Journal of Business and Psychology, 29*(4), 639-649.

Graber, R., Pichon, F., & Carabine, E. (2015). Psychological resilience. *London: Overseas Development Institute*.

Hammarlund, C.-O. (2001). *Bearbetande samtal: krisstöd, debriefing, stress-och konflikthantering*: Natur och kultur.

Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., . . . Layne, C. M. (2007). Five essential elements of immediate and mid–term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes, 70*(4), 283-315.

Kallenberg, K., Larsson, G., Nilsson, S., & Hyllengren, P. (2016). *Moralisk stress och ledarskap*: Studentlitteratur AB.

Karasek, R. (1990). Healthy work. *Stress, productivity, and the reconstruction of working life*.

Lindholm, M. (2006). Working conditions, psychosocial resources and work stress in nurses and physicians in chief managers' positions. *Journal of nursing management, 14*(4), 300-309.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review, 25*(4), 783-794.

Shanafelt, T., Ripp, J., & Trockel, M. (2020). Understanding and Addressing Sources of Anxiety Among Health Care Professionals During the COVID-19 Pandemic. *JAMA, 323*(21), 2133-2134. doi:10.1001/jama.2020.5893

Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A., & Ahlborg, G. (2008). Leadership and stress in public human service organisations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Applied ergonomics, 39*(6), 803-811.

Svedberg, L. (2021). *Gruppsykologi-om grupper, organisationer och ledarskap*: Studentlitteratur AB.

Thelin, A., & Wolmesjö, M. (2014). *Tid att leda: En kunskapsöversikt om hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet*.

Thunman, E. (2011). Sjuk av självförverkligande: Individen i det nya arbetslivet. *Arbetsliv i omvandling*(1), 1-91.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science, 16*(4), 409-421.

Wikström, E., & Dellve, L. (2009). Contemporary leadership in healthcare organizations. *Journal of health organization and management*.

Fyrbodals kommunalförbund
14 kommuner samarbetar för hållbar utveckling

Museigatan 2 • Box 305 • 451 18 Uddevalla
Vxl 0522-44 08 20 • www.fyrbodal.se