

## **Ensam är inte alltid stark**

Stöd för en hållbar arbetssituation med fokus på första linjens chefer inom specialomsorg

Jana Sundberg

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och hälsovård

Socionom (högre YH)

Åbo 2023

## EXAMENSARBETE

Författare: Jana Sundberg

Utbildning och ort: Socionom högre YH, Åbo

Inriktning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Pia Liljeroth

Titel: Ensam är inte alltid stark. Stöd för en hållbar arbetssituation med fokus på första linjens chefer inom specialomsorg.

---

Datum: 12.05.2023 Sidantal: 58

Bilagor: 4

---

### Abstrakt

Personalsituationen inom vård och omsorg är för närvarande allvarlig i Finland. Det är utmanande både att rekrytera och att behålla medarbetare i branschen. Insatser för att skapa hållbara och välmående arbetsplatser är nödvändiga. Forskning visar att ledarskapet är en nyckel i hållbarhetsarbetet. Det är därför viktigt att vidta åtgärder som ökar ledarskapets välmående i arbetet. Särskilt viktigt är det att ge adekvat stöd åt första linjens chefer som leder det operativa verksamhetsarbetet. Viss forskning finns. Inom specialomsorg saknas nästan forskning helt.

Utifrån en teoretisk ram där hållbarhet förstås utgående från KASAM, känsla av sammanhang, var arbetets syfte att öka kunskapen om vilket stöd första linjens chefer inom specialomsorg upplever sig behöva för en hållbar arbetssituation. Studien genomfördes som en kvalitativ intervjustudie. Sju semistrukturerade intervjuer utfördes i en finlandssvensk kontext. Respondenterna, som samtliga var kvinnor, hade i snitt 12,5 års erfarenhet av arbete som första linjens chef inom specialomsorg. Intervjuerna transkriberades och analyserades därefter först deduktivt med hjälp av en matris bestående av kategorierna *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Därefter vidtog en induktiv innehållsanalys av koderna som placerats i de deduktiva kategorierna.

Resultatet indikerar att det finns specifika utmaningar inom specialomsorg relaterade till arbetssituationens hållbarhet för första linjens chefer utöver de utmaningar som delas med övrig vård och omsorg. De största riskerna för arbetshälsan upplevs vara tidspress, ensamhet samt en känsla av bristande förståelse för arbetets komplexitet. Respondenterna talar om en extra rekryterings- och bemanningsutmaning som medför ett matchningsarbete där medarbetarnas kompetens ska motsvara behov, speciellt i relation till förståelse för klienternas självbestämmande och delaktighet. I studien framkommer bl.a. önskan om stöd i rekryterings- och bemanningsfrågor, stöd i pedagogiskt ledarskap, strukturer för utökat kollegialt samarbete eller former av delat ledarskap, gedigna skolningsprogram för medarbetare och mentorskapsprogram. Vidare önskas tydlighet från organisationen, framförallt gällande mål och verksamhetens innehåll.

---

Språk: svenska

Nyckelord: hållbar arbetssituation, ledarskap, stöd, första linjens chefer, specialomsorg

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Jana Sundberg

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala, Ylempi AMK, Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Pia Liljeroth

Nimike: Yksin ei aina ole vahva - tukea lähiesimiesten kestävään työtilanteeseen erityishoiva-alalla

---

Päivämäärä: 12.05.2023 Sivumäärä: 58

Liitteet: 4

---

### Tiivistelmä

Hoito- ja hoiva-alan henkilökuntatilanne tämän päivän Suomessa on vakava. Haasteena on sekä henkilökunnan saatavuus että pysyvyys. On välttämätöntä panostaa kestävien ja hyvinvoivien työpaikkojen luomiseen. Tutkimukset osoittavat, että johtajuus on avainasemassa kestävyystyössä. Siksi on tärkeää tehdä toimenpiteitä, jotka lisäävät johtajiston hyvinvointia työssä. Erityisen tärkeää on antaa riittävä tuki lähiesimiehille, jotka ohjaavat operatiivista työtä. Tutkimuksia on tehty, mutta erityishoiva-alalta tutkimustyö puuttuu lähes tyystin.

Työ perustuu teoreettiseen viitekehykseen, jossa kestävyys ymmärretään tunteeksi elämän hallinnasta, ja sen tarkoitus oli lisätä tietoa siitä, millaista tukea erityishoiva-alalla työskentelevät esimiehet kokevat tarvitsevansa kestäväen työtilanteen saavuttamiseksi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Seitsemän puolistrukturoitua haastattelua tehtiin suomenruotsalaisessa kontekstissa. Kaikki vastaajat olivat naisia, ja heillä oli keskimäärin 12,5 vuoden työkokemus lähiesimiestyöstä erityishoiva-alalla. Haastattelut translitteroitiin ja analysoitiin sen jälkeen ensin deduktiivisesti käyttäen apuna matriisia, joka koostui *ymmärrettävyyden*, *hallittavuuden* ja *merkityksellisyyden* osa-alueista. Seuraavaksi tehtiin induktiivinen sisältöanalyysi deduktiivisiin luokkiin sijoitetuista koodeista.

Tutkimustulos osoittaa, että erityishoiva-alan lähiesimiehillä on samoja työtilanteen kestävyteen liittyviä haasteita kuin muillakin hoito- ja hoiva-alan esimiehillä, mutta heillä on myös erityisiä haasteita jotka liittyvät erityishoiva-alan esimiestyöhön. Suurimmiksi riskeiksi työterveydelle koetaan aikapaine, yksinäisyys sekä tunne siitä, että oman työn monimutkaisuus ei tule ymmärretyksi. Vastaajat puhuvat ylimääräisestä rekrytoinnin ja tehtävien täyttämisen haasteista, joka tuo mukanaan työntekijöiden osaamisen kohdentamisen tarpeeseen, koskien erityisesti ymmärrystä asiakkaiden itsemääräämisoikeutta ja osallisuutta. Tutkimuksessa tulevat esille toiveet mm. tuesta rekrytointi- ja miehityskysymyksissä, pedagogisessa asiakastyön ohjaamisessa, rakenteita kollegiaalisen yhteistyön tai jaetun johtamisen muotojen lisäämiseen, sekä vankkoja koulutus- ja mentorointiohjelmia työntekijöille.

Lisäksi organisaatiolta toivotaan selkeyttä, erityisesti tavoitteiden ja toiminnan sisällön suhteen.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: kestävä työtilanne, johtajuus, tuki, lähiesimies, erityishoiva-ala

## MASTER'S THESIS

Author: Jana Sundberg

Degree Programme: Social and Health Care, Master's Degree, Turku

Specialisation: Development and Leadership

Supervisor: Pia Liljeroth

Title: Alone is not always strong. Support for a sustainable work situation with a focus on first line managers in intellectual disability services.

---

Date: 12.05.2023    Number of pages: 58

Appendices: 4

---

### Abstract

The staffing situation in healthcare and social services is currently serious in Finland. It is challenging both to recruit and retain employees in the industry. Efforts to create sustainable and well-functioning workplaces are necessary. Research shows that leadership is key to sustainability work. It is therefore important to take measures that increase the well-being of leadership at work. It is particularly important to provide adequate support to first line managers who lead the operational work. Some research exists, but it is lacking in intellectual disability services.

Based on a theoretical framework where sustainability is understood based on SOC, sense of coherence, the purpose of this study was to increase knowledge about the support that first line managers in intellectual disability services perceive as necessary for a sustainable work situation. The study was conducted as a qualitative interview study. Seven semi-structured interviews were conducted in a Finnish-Swedish context. The respondents, all women, had an average of 12.5 years of experience as first line managers in intellectual disability services. The interviews were transcribed and then analyzed deductively using a matrix consisting of the categories *comprehensibility*, *manageability* and *meaningfulness*. Then followed an inductive content analysis of the codes placed in the deductive categories.

The results indicate that there are specific challenges in intellectual disability services related to the sustainability of the work situation for first line managers, in addition to the challenges shared with leaders in other healthcare and social services. The biggest risks for work health are perceived to be time pressure, loneliness and a sense of inadequate understanding of the complexity of the work. Respondents speak of an additional recruitment and staffing challenge that involves a matching process where the competence of employees should correspond to the needs, especially in relation to understanding of clients' self-determination and participation. The study reveals, among other things, a desire for support in recruitment and staffing issues, support in pedagogical leadership, structures for extended collegial cooperation or forms of shared leadership, comprehensive training programs for employees and mentoring programs. Furthermore, clarity is desired from the organization, especially regarding goals and the content of operations.

---

Language: Swedish

Key words: sustainable work situation, leadership, support, first line managers, intellectual disability services

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Syfte och frågeställningar .....	2
3	Begrepp.....	3
4	Hållbart och hälsofrämjande arbete .....	5
4.1	Hållbart arbete och arbetsliv .....	5
4.2	Hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö.....	7
4.3	Ett salutogent angreppssätt på hållbar arbetsmiljö .....	8
5	Hållbart ledarskap och dess förutsättningar.....	10
5.1	Vikten av hållbart ledarskap.....	11
5.2	Ledarskapets betydelse för medarbetarnas hälsa.....	12
5.3	Vikten av stöd i ledarskapet.....	12
5.4	Första linjens chefer och deras arbetssituation .....	14
5.5	Ledarskap inom specialomsorg.....	15
6	Metod.....	16
6.1	Ansats.....	16
6.2	Urval .....	17
6.3	Datainsamling.....	18
6.4	Dataanalys.....	20
7	Resultatredovisning.....	26
7.1	Meningsfullhet.....	27
7.1.1	Glädje.....	27
7.1.2	Utveckling.....	28
7.1.3	Centrala värden .....	29
7.2	Begriplighet .....	30
7.2.1	Kunskap.....	31
7.2.2	Förståelse för och hos .....	32
7.2.3	Kommunikation.....	33
7.3	Hanterbarhet.....	34
7.3.1	Tid.....	35
7.3.2	Resurser och deras förvaltning.....	36
7.3.3	Balansera krav och förväntningar.....	39
7.3.4	Processer, rutiner och system .....	40
8	Resultatdiskussion.....	42
8.1	Meningsfullhet.....	42
8.2	Begriplighet .....	43
8.3	Hanterbarhet.....	45

9	Resultatets produkt.....	48
10	Kritisk granskning.....	51
10.1	Metoddiskussion .....	51
10.2	Etisk granskning.....	53
10.3	Studiens och resultatets trovärdighet, tillförlitlighet och överförbarhet ...	54
11	Sammanfattande slutsatser och förslag på framtida forskning.....	56
12	Källförteckning .....	59

Figur 1	Arbetsplatsens känsla av sammanhang . .....	10
---------	---	----

Figur 2	Arbetsrelaterad känsla av sammanhang för första linjens chefer inom specialomsorg . .....	49
---------	---	----

Figur 3	Checklista för hållbar arbetssituation, första linjens chefer, specialomsorg... ..	50
---------	--	----

Tabell 1	Matris för deduktiv innehållsanalys. ....	22
----------	---	----

Tabell 2	Illustration över inledande kodning av meningsbärande enheter. ....	23
----------	---	----

Tabell 3	Matris för deduktiv innehållsanalys med exempel. ....	24
----------	---	----

Tabell 4	Illustration över induktiv innehållsanalys.....	25
----------	---	----

## Bilageförteckning

Bilaga 1 Intervjuguide

Bilaga 2 Informationsbrev

Bilaga 3 Blankett för informerat samtycke

Bilaga 4 Rekommendation för hållbart ledarskap inom specialomsorg med fokus på första linjens chefer

## 1 Inledning

Personalsituationen inom social- och hälsovården i Finland är oroväckande. Så gott som dagligen rapporteras både i olika medier och från myndighetshåll om utmaningar relaterade till bemanning inom social- och hälsovården (Mallén & de la Chapelle, 2021; Coco, 2022; Social- och hälsovårdsministeriet, 2022, s. 28). En adekvat kompetensförsörjning är nyckeln till en hållbar samt patient- och klientsäker social- och hälsovård (Social- och hälsovårdsministeriet, 2022, s. 28). Flera faktorer, både på samhällsnivå och på enskild arbetsgivarnivå, kan bidra till att locka personal till vård- och omsorgsyren och även medverka till att få personalen att stanna kvar inom yrket. På samhällsnivå gäller det att säkra utbildningsmöjligheterna och möjliggöra en attraktiv lönesättning medan arbetsgivarna behöver se över de lokala arbetsförhållandena och trygga en hållbar arbetsmiljö som får vård- och omsorgspersonalen att trivas och stanna i arbetet (Ljungblad, Granström, Dellve & Åkerlind, 2014; Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2014; Statsrådets kansli, 2022). Detta arbete fokuserar på arbetsgivarperspektivet och i avgränsningssyfte konstateras endast att frågan är komplex och även berör den politiska nivån som dock förbises denna gång

Forskning visar att ledarskapet på en arbetsplats har stor påverkan på medarbetarnas trivsel och arbetshälsa. Genom ett ledarskap som gynnar engagemang och motivation samt verkar för en sund arbetsmiljö, både organisatoriskt och socialt, skapas goda förutsättningar för medarbetarnas arbetshälsa. Välmående medarbetare innebär i sin tur att en organisation har bättre förutsättningar för hållbarhet, både mänsklig och ekonomisk. (Ljungblad et al, 2014; Dellve & Eriksson, 2016). Det går därför mot ovanstående att dra slutsatsen att det lönar sig för organisationer att satsa på ledarskapet och framförallt det ledarskap som jobbar närmast de flesta medarbetare, d.v.s. första linjens chefer. Detta till trots finns väldigt lite forskning rörande vad första linjens chefer behöver för att kunna utöva sitt ledarskap på ett sätt som främjar medarbetarnas och organisationens välmående (Ericsson & Augustinsson, 2015).

Litteraturen inriktar sig i huvudsak på vad ledare kan göra för att stödja medarbetares välbefinnande i arbete. Det borde vara lika viktigt, om inte viktigare, att undersöka vilka förutsättningar eller vilka förhållanden som bidrar till ledares möjligheter att utöva sitt ledarskap på ett sätt som gynnar medarbetarskapet och medarbetarnas arbetshälsa.

Likaledes vore det angeläget att kartlägga vilka faktorer eller sammantagna belastningar som upplevs riskera möjligheterna till en hållbar arbetssituation bl.a. för första linjens chefer. En medvetenhet om risker skulle rimligen möjliggöra förebyggande insatser från arbetsgivarnas sida. Viss litteratur finns med huvudsakligt fokus på ledare inom äldreomsorg eller sjukvård, men behov föreligger att fördjupa forskningen och även vidga den till nya kontexter, såsom specialomsorg (Ericsson & Augustinsson, 2015; Dellve, Andreasson, Eriksson, Strömngren & Williamsson, 2016, s. 63; Socialstyrelsen, 2021a). Det finns således en problematisk kunskapslucka gällande vilket stöd första linjens chefer inom specialomsorg anser sig behöva för att kunna utföra sitt arbete på ett sätt som gagnar medarbetarna, klienterna och i slutändan organisationen.

Under studier vid högskolan i Borås och magisterprogrammet *Hållbar styrning och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg* ökade skribentens insikt i och förståelse för betydelsen av en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö både för medarbetare och för ledare och hur deras respektive förutsättningarna samverkar. Därtill utgående från egen yrkeserfarenhet som första linjens chef inom specialomsorg kan konstateras att arbetet, förutom att innehålla de sedvanliga utmaningar som ingår i arbetet som första linjens chef, även innebär höga krav på förmåga till pedagogiskt ledarskap (Socialstyrelsen, 2021b, s. 13). FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning, som ratificerades av Finland 2016 och bl.a. medförde ett stärkt självbestämmande för klienter inom specialomsorgen, kan antas innebära att helt andra krav ställs på pedagogiskt kunnande hos medarbetare inom specialomsorg jämfört med tiden innan ratificerandet (Social- och hälsovårdsministeriet, 2016). Eftersom det är ledarskapets uppgift att implementera nya arbetsmetoder är det rimligt att anta att arbetet blivit ännu mera utmanande än tidigare. Specialomsorgsklienternas möjligheter att förverkliga sina liv i enlighet med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning är avhängigt personalens kompetens. Det är därför av fundamental vikt att hitta adekvata stödfunktioner för första linjens chefer inom specialomsorg så att dessa ges möjligheter och förutsättningar för att utöva ett hållbart ledarskap.

## **2 Syfte och frågeställningar**

Rekrytering inom vård och omsorg är utmanande idag. Forskarsamfundet lyfter vikten av välbefinnande och hållbarhet i arbete. Forskning visar att ledarskapet och dess kvalitet har



stor betydelse för medarbetarnas välbefinnande i arbetet och således för arbetets och hela organisationens hållbarhet. Det är därför viktigt att hitta olika stödformer som underlättar arbetet för ledare inom vård och omsorg. Särskilt viktigt är det att första linjens chefer, vars arbetssituation är komplex i hanterandet av motstridiga krav från allehanda håll, får adekvat stöd i utövandet av sitt ledarskap. Viss forskning finns gällande stöd för första linjens chefer, men i regel med fokus på första linjens chefer inom sjukvård och äldreomsorg.

Det är problematiskt att det finns så lite forskning om stöd till första linjens chefer inom specialomsorg då arbete inom specialomsorg utöver sedvanlig vård och omsorg även kan antas medföra ett pedagogiskt förhållningssätt i strävan att förverkliga klienternas möjlighet till delaktighet och självbestämmande. Studiens syfte är därför att öka kunskapen om vilket stöd första linjens chefer inom specialomsorg upplever sig behöva för att uppnå en hållbar arbetssituation. Studien ska svara på följande frågor:

- Vilka utmaningar i arbetet upplever första linjens chefer inom specialomsorg som risker för arbetssituationens hållbarhet?
- Vilka former av stöd upplever första linjens chefer inom specialomsorg vara viktiga i syfte att bidra till en hållbar arbetssituation?

### 3 Begrepp

Begreppet *hållbarhet* eller egentligen *hållbar utveckling* myntades 1981 av den amerikanske miljövetaren och författaren Lester Brown. Det tog dock till 1987 innan det genom Brundtlandkommissionen fick sin spridning och definierades som en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina. (FN-förbundet, 2012). Idag finns inte någon entydig definition utan begreppet förstås mera som en process där ekologiska, sociala och ekonomiska dimensioner samverkar med varandra med betoning på helhetssyn, dialog och kritiskt tänkande (FN-förbundet 2012; Perrott, 2014). Dellve och Eriksson (2016, s. 6) kompletterar ovanstående med att i begreppet social hållbarhet inkludera human hållbarhet, som handlar om människors personliga och professionella resurser där hälsa och välbefinnande belyses, och tar därefter diskussionen om hållbarhet vidare till resonemang om hållbart arbetsliv där författarna bl.a. poängterar vikten av att genom proaktiva insatser utveckla

personliga resurser som möjliggör hantering av framtida utmaningar. I detta arbete begränsas begreppet hållbarhet till de aspekter av social hållbarhet som tangerar human hållbarhet i relation till ett hållbart arbetsliv.

*Specialomsorg ges till personer ”som på grund av medfödd eller i utvecklingsåldern erhållen sjukdom eller skada hämmats eller störts i sin utveckling eller sina psykiska funktioner och som inte med stöd av någon annan lag kan få den service de behöver”* (Lag angående specialomsorger om utvecklingsstörda 519/1977, kap. 1 § 1). Syftet med specialomsorger är att stöda en person att klara sig i livet genom att bl.a. trygga personens försörjning, kunna leva på ett adekvat sätt i samhället samt i övrigt få nödvändig vård och omsorg (ibid.). Inom ramarna för specialomsorgslagen kan en person få stöd och hjälp med bl.a. hälsovård, hjälpmedel för personligt bruk, arbetsterapi, rehabilitering och vård enligt individuella behov (ibid.). I denna studie begränsas diskussionen till första linjens chefer som arbetar inom specialomsorgens boendeservice och med service gällande arbetsterapi vilket här benämns daglig verksamhet. I och med ikraftträdandet av den nya funktionshinderlagen, vilket enligt planen sker 01.10.2023, kommer innebörden i begreppet specialomsorg att ändras (Social- och hälsovårdsministeriet, u.å.). Här begränsas förståelsen till den betydelse som råder innan 01.10.2023.

De personer som erhåller service baserad på specialomsorgslagen kallas i detta arbete *klienter*. Andra benämningar som kan förekomma är brukare, servicetagare eller person med intellektuell funktionsnedsättning. Ibland talas även om personer med kognitiv funktionsnedsättning eller person med utvecklingsstörning. I regel har klienter inom specialomsorg en intellektuell funktionsnedsättning även om en dylik diagnos inte är ett krav för tillämpning av specialomsorgslagen (Institutet för välfärd och hälsa, 2022).

Med *första linjens chefer* avses de chefer som arbetar närmast och leder den operativa verksamheten. Första linjens chefer har ansvar för sådant som personalfrågor, ekonomi, aspekter rörande arbetsmiljö och utvecklingsarbeten (Socialstyrelsen, 2021a, s. 10). Ledarskapet är ett formellt ledarskap och första linjens chef utövar arbetsgivarens direktionsrätt. Teamledares, ställföreträdande eller andra typer av ansvarspersoner som kan finnas på verksamhetsenheter inom specialomsorg omfattas inte i studien då de har en form av delegerat ledarskap. Benämningar som förekommer i Svenskfinland är enhetschef, verksamhetschef och föreståndare.

Begreppet *medarbetare* används i detta arbete för att benämna de personer som utför den operativa kärnverksamheten och således är underställda första linjens chef. Andra benämningar som kan användas är personal, arbetstagare eller i specialomsorg vårdare/handledare. Även i de fall där första linjens chef är chef över exempelvis omsorgsassistenten, städpersonal eller anställda inom kök, omfattas dessa av begreppet medarbetare. Också första linjens chef är en medarbetare, men här begränsas begreppet till dem som har första linjens chef som sin närmsta chef. I den mån det talas om *medarbetarskap* avses med detta ett substantiv utgående från begreppet medarbetare på samma sätt som substantivet ledarskap härrör från ledare. Medarbetarskap handlar om en förmåga att leda sig själv i arbete, att ta ansvar, inte bara i själva arbetet utan även i relation till kollegor, samt att klara av att dra sunda gränser mellan arbete och fritid. Det goda medarbetarskapet och det goda ledarskapet utvecklas i symbios. Det är således inte enbart ledarens ansvar att skapa en hållbar arbetsmiljö, utan även medarbetarna är i högsta grad delaktiga i arbetet. (Dellve & Eriksson, 2016, s. 36).

## **4 Hållbart och hälsofrämjande arbete**

Nedan diskuteras hållbarhet relaterad till olika aspekter av arbete och utgående från forskning som finns på området. Kapitlet är uppbyggt så att perspektivet inledningsvis är mera på övergripande nivå för att bli mera specifikt och nischat mot slutet. Begreppen går in i varandra varför vissa aspekter är återkommande. Kapitlet avslutas med en presentation av den empiriska delens teoretiska referensram: hållbarhet som en känsla av sammanhang.

### **4.1 Hållbart arbete och arbetsliv**

Vikten av hållbart arbete och ett hållbart arbetsliv betonas starkt i den vetenskapliga diskursen. En förändrad syn på arbete, en globaliserad arbetsmarknad som ställer allt högre krav på flexibilitet och anpassningsförmåga hos arbetstagarna, för tidig utslagning av arbetstagare från arbetsmarknaden till följd av hälsorelaterade skäl, en ökad förväntad livslängd och en demografisk utveckling med en allt åldrande befolkning gör att det blir allt viktigare för arbetsgivare att åstadkomma ett hållbart arbetsliv som möjliggör för personer att vara yrkesverksamma länge och även ännu i hög ålder (Fisher, Ryan & Sonnega, 2015; Vuori, Blonk & Price, 2015; Barnes, 2021; Bringsén & Nilsson Lindström, 2022).

Trots att det finns en hel del forskning om hållbart arbete och hållbart arbetsliv finns ingen entydig definition av begreppen. Olika forskare väljer olika angreppssätt och följaktligen existerar varierande definitioner. Perrott (2014) argumenterar att ekonomisk hållbarhet är en förutsättning för att kunna bedriva hållbart arbete ur ett mänskligt perspektiv, medan andra forskare, exempelvis Dellve och Eriksson (2016) samt Bringsén och Nilsson Lindström, diskuterar human hållbarhet i arbetslivet som ett medel för att nå ekonomisk hållbarhet. Konsensus verkar emellertid råda gällande vikten av ett processtänkande där humankapitalet bör förvaltas på ett sätt som gynnar utveckling och lärande. I litteraturen är man även relativt överens om att dagens utmanande arbetsmarknad ställer krav på nytänkande beträffande synen på medarbetare och vad som främjar deras arbetsförmåga. (Kira, van Eijnatten & Balkin, 2010; Dellve & Eriksson, 2016; Barnes, 2021; Bringsén & Nilsson Lindström, 2022).

Fischer och Zink (2012) strävar efter att utveckla en systemsyn på hållbart arbete utgående från en systemteoretisk diskussion om hållbarhet. Författarna problematiserar kring möjligheter för organisationer och företag att bygga hållbara arbetssystem som är långsiktiga och som klarar av att förhålla sig till komplexa relationer av ömsesidigt beroende med interna och externa faktorer, eftersom organisationer, arbetssystem och även individer har begränsade resurser att hantera vardagen. Fischer och Zink (2012) menar att hållbarhet i arbete handlar om att hantera begränsad tillgång på resurser och balansera motstridiga krav både på individuell och organisatorisk nivå.

Även Kira, van Eijnatten och Balkin (2010) relaterar hållbart arbete till resurser, men betonar i högre utsträckning än Fischer och Zink (2012) hållbart arbete som en dynamisk process som främjar utvecklingen av de personliga resurser vilka är grundläggande för den anställdes förmåga att arbeta hållbart. Författarna definierar hållbar arbetsförmåga som en kompetens att kunna anpassa sig långsiktigt samt förmåga att tillämpa ett proaktivt förhållningssätt i relation till arbetet. Det bidrag den anställdes arbete genererar till en större helhet, anses även av författarna som en aspekt av hållbar arbetsförmåga. Dellve och Eriksson (2016) bygger vidare på Kira, van Eijnatten och Balkins (2010) resonemang om utveckling av personliga resurser, men har valt ett angreppssätt med fokus på ledarskapets betydelse för hållbart arbete och hållbart arbetsliv.

Dellve och Eriksson (2016, s. 5) definierar hållbart arbete som *”främjande av utveckling av chefers och medarbetares resurser att utföra och utveckla professionellt arbete under samarbete, god hälsa och engagemang”*. I definitionen inkluderas även hantering och optimering av olika organisatoriska värden rörande hälsa, kvalitet och effektivitet. Dellve och Eriksson (2016, s. 5) tar resonemanget ännu längre och menar att positiv hälsa stärks av engagemang och välbefinnande som på så sätt innesluts i begreppet hållbart arbete. Bringsén och Nilsson Lindström (2022) menar likaså att ett hälsoperspektiv på hållbart arbete är centralt för att åstadkomma ett hållbart arbetsliv där människor klarar av att bibehålla sin hälsa och på så sätt orka vara i arbete långt upp i åren. Bringsén och Nilsson Lindström (2022) betonar liksom Dellve och Eriksson (2016) ledarskapets betydelse för hållbart arbete vilket i sin tur är bidragande till ett hållbart arbetsliv och nämner ledarens relationer och interaktioner med medarbetarna som centrala för god arbetshälsa.

## **4.2 Hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö**

Enligt arbetarskyddslagen är arbetsgivaren skyldig att sörja både för arbetstagarnas säkerhet och för fysisk samt psykisk hälsa i arbetet (FFS 738/2002, § 8). Arbetsmiljön ska ständigt förbättras och arbetsförhållandena tryggas för att upprätthålla arbetstagarnas arbetsförmåga (FFS 738/2002, §1). Arbete i specialomsorg kan vara fysiskt utmanande och även medföra fysiska säkerhetsrisker för medarbetarna i klientarbete, men då första linjens chefer i regel inte kan anses ha ett fysiskt tungt arbete görs här en avgränsning att enbart behandla arbetsmiljö ur ett organisatoriskt och psykosocialt perspektiv.

Det finns ingen konsensus inom forskning hur den organisatoriska aspekten av hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö ska förstås. Orvik och Axelsson (2012) menar att det handlar om hur värdekonflikter som uppstår i spänningsfältet mellan patienter/klienter, de olika professionerna och organisationen som helhet hanteras. Kvalitet, effektivitet och grad av måluppfyllelse inkluderas av Orvik och Axelsson (2012) i organisatorisk hälsa. Även Dellve och Eriksson (2016, s. 5) stöder resonemanget om hantering av olika värden rörande effektivitet och kvalitet som centralt inom organisatorisk hållbarhet och arbetsmiljö. Dellve och Eriksson (ibid.) betonar även hälsa som en viktig del av organisatorisk hållbarhet vilket även konstaterades ovan. Westelius, Westelius och Brytting (2013) lägger också de tonvikt på hälsa och välbefinnande som grundläggande för organisatorisk hållbarhet, men deras perspektiv är i huvudsak individens. Författarna menar att den organisatoriska

hållbarheten ska tjäna medarbetarnas välbefinnande och inte tvärtom. På så sätt gynnas även de organisatoriska hållbarhetsaspekterna i det långa loppet, resonerar Westelius, Westelius och Brytting (2013).

Ljungblad et al. (2014) framhåller att det är utmanande och komplext att uppskatta effekter av interventioner som görs i hälsofrämjande syfte på organisatorisk nivå. Författarna anser, baserat på egen forskning, att det är lättare att mäta nyttan av insatser på individnivå. Ljungblad et al. (2014) har i sin forskning undersökt effekter både av hälsoprogram relaterade till fysisk hälsa och insatser i den psykosociala arbetsmiljön där de betonar ett utvecklande och stödjande ledarskap samt ett stödjande socialt klimat. Författarna noterar ett skifte i fokus gällande insatser kopplade till hälsofrämjande arbetsmiljö. Tidigare handlade det i hög utsträckning om att i huvudsak förebygga skador och sjukdom, medan man nu har tagit ett helhetsgrepp utgående från ett salutogent perspektiv på välbefinnande.

Likt Ljungblad et al. (2014) understryker Davenport, Allisey, Page, LaMontagne och Reavley (2016) arbetets betydelse för en människas psykosociala välbefinnande, men anammar en synvinkel som mera påminner om Westelius, Westelius och Bryttings (2013) resonemang att arbetet ska vara i funktion av människans välbefinnande och inte tvärtom. Davenport et al. (2016) bygger sina resonemang gällande välbefinnande på positiv psykologi till skillnad från Ljungblad et al. (2014) som enligt ovan antar ett salutogent perspektiv på begreppet. Oberoende angreppssätt, framstår som viktigt att företag och organisationer belyser och uppmärksammar den organisatoriska och psykosociala arbetsmiljön i syfte att skapa en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö med välbefinnande som ledord.

### **4.3 Ett salutogent angreppssätt på hållbar arbetsmiljö**

På basen av ovanstående kan konstateras att diskussionen gällande hållbart arbete, hållbart arbetsliv samt hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö är mycket komplex utan varken enkla definitioner eller sanningar. Det kommer an på forskaren att välja angreppssätt och teoretisk utgångspunkt. I detta arbete har valet gjorts att försöka skapa en förståelse för vad hållbarhet i arbete, och således en hållbar arbetsituation för första linjens chefer inom specialomsorg, kan vara utgående från ett salutogent perspektiv som bygger på Antonovskys tankar om känsla av sammanhang (KASAM).

Antonovsky (2005, s. 42–46) beskriver KASAM som bestående av tre centrala komponenter: *begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet*. Begriplighet handlar om i vilken grad en person upplever att inre och yttre stimuli är möjlig att greppa förnuftsmässigt. Hanterbarhet har som sitt fokus den utsträckning i vilken en människa anser att de resurser som står till ens förfogande är tillräckliga för att möta de krav som ställs av de stimuli man utsätts för. Meningsfullhet syftar på i vilken mån man känner att vissa problem och krav som livet ställer en inför, är värda att investera energi i, i form av exempelvis engagemang och entusiasm. Det handlar således om en förmåga att omfamna utmaningar och klara av att koppla dem till en känslomässig betydelse av livet som sådant. Antonovsky (ibid.) konstaterar att KASAM inte testats empiriskt och överlåter det arbetet till andra forskare, men är på ett teoretiskt plan övertygad om KASAM:s betydelse för människors upplevelse av hälsa.

I modern forskning används KASAM som teoretiskt angreppssätt inom en rad områden som på ett eller annat sätt tangerar olika aspekter av arbete och dess hållbarhet (ex. Ejlertsson, Heijbel, Ejlertsson & Andersson, 2018; Nunstedt et al., 2020; Halling, Bergman & Wijk, 2021). I en systematisk litteraturstudie rörande sambandet mellan KASAM och arbetsrelaterad stress samt välbefinnande i arbete, drar González-Siles, Martí-Vilar, González-Sala, Merino-Soto och Toledano-Toledano (2022) slutsatsen att en stark känsla av sammanhang reducerar stress i arbetsmiljön och förebygger mentala hälsoproblem såsom depression, ångest, utmattningssyndrom och PTSD. Vidare har det visats att anställda med en hög grad av KASAM upplever mera tillfredsställelse i arbetet och även är mer engagerade. Resultatet stöds av Nunstedt et al. (2020) som i sin studie fann att det inom vård och omsorg är viktigt för den professionella identiteten och yrkesstoltheten att befinna sig i ett sammanhang präglad av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

Utgående från ovanstående kan slutsatsen dras att KASAM stärker en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö. I de praktiska implikationer som finns att läsa i den vetenskapliga litteraturen saknas dock konkreta och handfasta råd för hur en organisation ska göra för att implementera tankesättet i sin verksamhet. Dellve och Eriksson (2016), som bygger hela sin förståelse på hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö på KASAM, har i sin forskning vidareutvecklat arbeten av Hansson (2004) och Nilsson (2010) och utarbetat en matris, enligt figur 1 nedan, baserad på begreppen begriplighet, hanterbarhet samt meningsfullhet. Utgående från matrisen torde det vara möjligt för organisationer att tolka

och överföra begreppen till konkreta interventioner gynnsamma för en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö både för medarbetare och för ledare.

ARBETSPLATSENS KÄNSLA AV SAMMANHANG		
Begriplighet	Hanterbarhet	Meningsfullhet
<b>Kunskap</b> om Omvärlden Organisationens historia och organisationen Arbetsinnehållet Egna rollen Förändringar  <b>Återkoppling</b> från chefen, kollegor, klienter	<b>Resurser och stöd</b> Material, verktyg, människor Tydlig organisation och riktlinjer  <b>Påverkansmöjligheter</b> Arbetstakten Arbetets planering  <b>Kompetens</b> Yrkeskunnande Social kompetens Kommunicera  <b>Ork</b> Fysisk, psykisk Distansering, pauser	<b>Motivation</b> Visioner, Mål Rimliga löner, förmåner  <b>Värderingar</b> Etik och moral Centrala värderingar  Rättvis behandling  <b>Positiva upplevelser</b> Relationer: kollegor/chef Trevlig miljö, trivselaktiviteter Humor Variation i arbetet Självkänsla
<i>Reflekterande            Öppenhet            Helhetsbild av arbetet</i>	<i>Tillåtande, harmoniskt klimat            som ger möjlighet till flexibilitet            och ansvarstagande</i>	<i>Uppskattning och berikande            socialt klimat</i>

**Figur 1** Arbetsplatsens känsla av sammanhang utarbetad av Dellve och Eriksson (2016, s. 13) baserat på Hansson (2004) och Nilsson (2010).

## 5 Hållbart ledarskap och dess förutsättningar

I detta kapitel diskuteras hur hållbart ledarskap kan förstås som begrepp samt dess betydelse för organisationen i stort och således indirekt för medarbetarnas hälsa i och med att ledarskapet är en avgörande faktor för medarbetarnas välbefinnande i arbetet. Frågan är komplex med många samverkande faktorer, något som framgår nedan. Vidare behandlas vikten av stöd i ledarskapet. Den diskussionen relateras sedan allmänt till första linjens chefer och deras arbetssituation. Kapitlet avslutas med att i korthet redogöra för befintlig forskning om ledarskap i specialomsorg, ett forskningsfält som är bristfälligt. Det får antas att den arbetssituation som beskrivs för första linjens chefer på ett allmänt plan även går att tillämpa på första linjens chefer inom specialomsorg.



## 5.1 Vikten av hållbart ledarskap

Ledarskapets betydelse för arbetsplatsers möjligheter att bedriva hållbart arbete, och på så sätt bidra till ett hållbart arbetsliv, betonas starkt i forskning (ex Ljungblad et al., 2014; Vasset, Fagerström & Frilund, 2021; Bringsén & Nilsson Lindström, 2022). Ledarskapet är, förutom av betydande vikt för medarbetarnas hälsa, sjukfrånvaro, arbetstillfredsställelse och välbefinnande, en nyckel till organisationers möjligheter att framgångsrikt bedriva utvecklingsarbeten som syftar till hållbarhet, något som är fundamentalt i dagens samhälle där förändringstakten är hög och utmaningarna många (Dellve & Eriksson, 2016, s. 5, 8).

Hållbart ledarskap kan förstås mot Dellve och Erikssons (2016, s. 8, 13) matris ovan (figur 1) och ses dels i förhållande till hantering av situationer som upplevs belastande, dels i relation till förmågan att stärka och skapa förutsättningar för begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet vilket underlättar för att resurser återskapas i snabbare takt än de förbrukas. Det hållbara ledarskapet handlar både om en förmåga att strukturera och organisera arbetet på ett sådant sätt att resurser återskapas och att klara av att balansera krav och resurser genom dialog mellan olika intressenter och på så sätt skapa engagemang att jobba mot gemensamma mål med givna förutsättningar (Dellve & Eriksson, 2016, s.9; Vasset, Fagerström & Frilund, 2021).

Möjligheterna att utöva ett hållbart ledarskap förverkligas i ett större sammanhang där både förutsättningarna givna av organisationen, samarbetet med medarbetarna och egna källor till stöd, även privata sådana, är betydelsefulla (Dellve & Eriksson, 2016, s. 9, 36; Vasset, Fagerström & Frilund, 2021). Särskilt viktigt är organisatoriskt stöd, stöd från närmsta chef, kollegor och medarbetare samt att antalet medarbetare är hanterbart. Även förutsättningar som härrör från den personliga sfären kan agera buffrande. Det kan handla om ett stödjande privatliv, egna förhållningssätt eller erfarenhet från arbete i ledande ställning. (Dellve & Eriksson, 2016, s. 27; Socialstyrelsen, 2021a; Vasset, Fagerström & Frilund, 2021).

Ingen forskning, som indikerar att förutsättningarna för hållbart ledarskap inom specialomsorg skulle skilja sig från vad som anges ovan, har hittats. Det finns överlag väldigt lite forskning om ledarskap inom specialomsorg. Den forskning som finns utgår i huvudsak från ledarskapet i funktion av medarbetarna och verksamhetens kvalitet (Deveau & McGill, 2014; Jukes & Aspinall, 2015; Bould, Beadle-Brown, Bigby & Iacono, 2016).

## **5.2 Ledarskapets betydelse för medarbetarnas hälsa**

Ovan berördes kortfattat att även medarbetarna har ansvar för den gemensamma arbetsmiljön. Det goda medarbetarskapet skapas i symbios med det goda, och hållbara, ledarskapet. Ingen ledare kan ensam skapa en konstruktiv och sund arbetsmiljö. (Dellve & Eriksson, 2016, s. 36; Vasset, Fagerström & Frilund, 2021). Detta till trots råder inget tvivel om att ledaren i egenskap av arbetsgivarrepresentant har det formella ansvaret för arbetsmiljön och således även för medarbetarnas arbetshälsa (Arbetarskyddslagen 738/2002, § 8). I litteraturen understryks ledarskapets stora påverkan på medarbetarnas arbetshälsa och hur organisationer genom ett gott ledarskap kan gynna allt från medarbetarnas allmänna känsla av mentalt välbefinnande till utvecklingsvilja och fysisk ork i arbetet (Eriksson, Axelsson & Axelsson, 2010; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010; Ljungblad et al., 2014; Larsson, Stier, Åkerling & Sandmark, 2015; Davenport et al., 2016).

Skakon et al. (2010) gjorde en systematisk litteraturöversikt som spann över 30 år och fann visst stöd för att ledarens välmående och förmåga att hantera stress korrelerade med medarbetarnas välmående och stresshantering. Ljungblad et al. (2014) fokuserade i en enkätstudie mera på ledarskapet som fenomen än enskilda ledares påverkan och hittade indikationer på att ett utvecklingsinriktat och stödjande ledarskap bidrog till friskare medarbetare. Eriksson, Axelsson och Axelssons (2010) resultat stärker Ljungblad et al. (2014) och visar hur systematiska insatser och program med välbefinnande i arbete i fokus från ledarskapshåll stärker organisationers förmåga att bygga sunda arbetsplatser med hälsa i fokus.

Gällande ledarskapet och dess betydelse för medarbetare inom specialomsorg och deras arbetshälsa, stärker befintlig forskning att ledarskapets kvalitet är av stor vikt även inom specialomsorg. Specialomsorgens medarbetare är inte unika i sina behov i relation till ledarskapet. Indikationer finns på att det kan vara extra viktigt med ett högkvalitativt ledarskap inom specialomsorg då arbetsmiljön ofta är utmanande och stressig (Deveau & McGill, 2014).

## **5.3 Vikten av stöd i ledarskapet**

Eftersom det ovan visats att ledarskapet är av fundamental betydelse för medarbetarnas välmående i arbetet och deras möjligheter att utföra ett bra jobb, vilket påverkar hela

organisationens möjligheter att bedriva en hållbar verksamhet med nöjda kunder/patienter/klienter, är det av väsentlig vikt att ledare ges goda förutsättningar att utöva sitt ledarskap. Dellve och Eriksson (2016, s. 24) konstaterar att dåliga förutsättningar ökar risken för omsättning på chefer, speciellt inom offentlig sektor, vilket i sin tur får konsekvenser för kontinuiteten på arbetsplatsen med bristande kvalitet som följd. Förutsättningarna gynnas av, och arbetssituationen blir mera hållbar om, adekvata stödresurser finns i organisationen. Som exempel på viktiga stödresurser betonas speciellt organisatoriska stödresurser såsom stöd i ekonomifrågor, stöd från HR, administrativa system och tydliga styrdokument. Vidare nämns stöd från närmsta chef, chefskollegor, medarbetare och olika experter som centrala former av stöd. Även möjligheter till erfarenhetsutbyten, utbildningar och fortbildningar anses vara viktigt då det upplevs att de kunskaper första linjens chefer får inom ramarna för sina yrkesutbildningar är otillräckliga. (Kelloway & Barling, 2010; Larsson et al., 2015; Dellve et al., 2016, s. 63–65; Dellve & Eriksson, 2016, s. 24–27; Socialstyrelsen, 2021a, s. 47–48).

Ledares eget välbefinnande och förmåga att hantera stress påverkar direkt medarbetarna och deras hälsa (Skakon et al., 2010; Dellve & Eriksson, 2016, s. 26). Faktorer i arbetet som inverkar negativt på välbefinnandet är exempelvis känslan av att hela tiden behöva vara tillgänglig, ett för stort kontrollspann i form av för många medarbetare eller att man är oerfaren i arbetet som första linjens chef. Önskvärt stöd kan då vara roterande jourssystem så att ledare faktiskt kan koppla av på sin ledighet, olika former av delat ledarskap så att det finns någon att dela ansvaret för medarbetarna med och ordentlig introduktion i arbetet jämte tillgång till stöd från mera erfaren kollega under de första åren som ledare. (Dellve & Eriksson, 2016, s. 24–27; Socialstyrelsen, 2021a, s. 47–48).

Ledarskap inom specialomsorg omnämns inte särskilt i någon av ovanstående artiklar eller rapporter. Dellve och Eriksson (2016) skriver allmänt om chefer och deras arbetssituation. Dellve et al. (2016) fokuserar på sjukvård även om de deltidsstudier som rapporten bygger på inte bara handlar om ledare inom sjukvård. Socialstyrelsens rapport (2021a) uppmärksammar första linjens chefer inom äldreomsorg. Ingen specifik forskning har hittats som skulle undersöka hur ledare inom specialomsorg upplever sitt behov av stöd, både per se eller jämfört med ledare inom äldreomsorg och sjukvård. En aspekt som inte alls berörs är hur det pedagogiska ledarskapet, som är centralt inom specialomsorg, påverkar behovet av stöd.

## 5.4 Första linjens chefer och deras arbetsituation

Första linjens chefers uppdrag kan beskrivas som tudelat bestående av ett chefskap och ett ledarskap där chefskapet handlar om det formella uppdraget relaterat till arbetets organisering och en strävan efter att skapa förutsägbarhet och ordning i arbetet, medan ledarskapet mera handlar om att genom relationer och förtroende påverka medarbetarna och motivera dem till utveckling och arbete mot gemensamma mål (Dellve & Eriksson, 2016, s. 17–18; Strömberg, Engström, Hagerman & Skytt, 2019; Vasset, Fagerström & Frilund, 2021). Den tudelade indelningen kan även tillämpas på första linjens ledarskap inom specialomsorg (Deveau & McGill, 2016).

Arbetsituationen för första linjens chefer beskrivs ofta som utmanande och komplex (Ericsson & Augustinsson, 2015; Strömberg et al., 2019). Arbetet för bl.a. med sig att dagligen hantera en mängd olika motstridiga krav och förväntningar. Positionen mellan medarbetarna, som utför den operativa kärnverksamheten, och den strategiska ledningen kräver en delikat balansgång. Därutöver ska även förväntningar och krav från anhöriga och klienter tas i beaktande. Första linjens chefer ska samtidigt som de dagligen löser problem, som uppstår i vardagen, planera och ansvara för strategiskt arbete på verksamhetsenheten samt implementera och följa upp utvecklingsarbeten. (Dellve & Eriksson, 2016, s. 25; Strömberg et al., 2019; Socialstyrelsen, 2021a, s. 13–15). Arbetsituationen för första linjens chefer inom vård och omsorg kan medföra risker för den personliga hälsan (Ericsson & Augustinsson, 2015).

Det finns väldigt lite forskning rörande arbetsituationen för första linjens chefer inom specialomsorg. Antingen klumpas specialomsorgens chefer ihop med äldre- och/eller handikappomsorgens chefer under begreppet kommunal omsorg (Wolmesjö, 2005; Ljungblad et al., 2014), eller så är fokus på ledarskapets betydelse för verksamheten och dess kvalitet, samt ledarskapets betydelse för medarbetarnas välbefinnande i arbete (Deveau & McGill, 2014; Jukes & Aspinall, 2015; Bould, Beadle-Brown, Bigby & Iacono, 2016). Inga direkta orsaker till det bristande intresset för forskning gällande första linjens chefer inom specialomsorg går att finna i den litteratur som tagits del av i detta arbete.

## 5.5 Ledarskap inom specialomsorg

Enligt vad som framgår ovan beträffande den forskning som finns rörande ledarskap inom specialomsorg, fokuserar den på ledarskapet i funktion av verksamheten (Deveau & McGill, 2014; Jukes & Aspinall, 2015; Bould, Beadle-Brown, Bigby & Iacono, 2016). Det är plausibelt att ponera att första linjens chefer inom specialomsorg delar utmaningar med första linjens chefer inom andra verksamhetsområden. Det finns inget vetenskapligt underlag som skulle tyda på att jobbet som första linjens chef inom specialomsorg på något sätt skulle vara mindre krävande än motsvarande jobb inom äldreomsorg eller sjukvård. Däremot finns indikationer på att det inom specialomsorg finns utmaningar betraktat ur första linjens chefers perspektiv rörande hur arbetet leds pedagogiskt i syfte att garantera klienterna god livskvalitet (Beadle-Brown et al., 2014; Jukes & Aspinall, 2015; Deveau & McGill, 2016; Socialstyrelsen, 2021b).

Tillgången till konkret stöd, feedback och kontinuerlig uppföljning av arbetsinsatser från första linjens chef påverkar i hög grad medarbetarnas möjligheter att ge specialomsorgsklienterna goda förutsättningar för hög livskvalitet baserad på delaktighet. Första linjens chefers närvaro och möjligheter att på plats observera interaktionen mellan medarbetare och klienter och på basen av observationerna leda arbetet genom direkt feedback understryks. Det betonas att första linjens chefer inom specialomsorg har ett uppdrag baserat på lärande och utveckling snarare än förvaltning även om effektiv administration förstås ingår i arbetet. (Beadle-Brown et al., 2014; Jukes & Aspinall, 2015; Deveau & McGill, 2016). Särskilda krav ställs på ledarskapet på verksamhetsenheter där det förekommer utmanande, ofta utåtagerande, beteenden (Deveau & McGill, 2016).

Socialstyrelsen (2021b) belyser utmaningar relaterade till specialomsorgspersonalens kompetens och vilka risker kompetensbrister kan medföra för klienternas livskvalitet i termer av överdriven användning av tvångs- och begränsningsåtgärder. I rapporten har intervjuer med enhetschefer gjorts där det tydligt framkommer svårigheter med rekrytering av personal med rätt kompetens och hur det leder till brister kopplade till klienternas självbestämmande och delaktighet i förhållande till begränsningsåtgärder. I intervjuerna uttrycks det problematiskt med personal som kommer från äldreomsorgen där fokus är på omsorg och inte på att stödja och motivera klienter. Till syvende och sist är det enhetschefens ansvar att se till att personalen har adekvat kompetens, en inte helt lätt

ekvation att lösa. Rapporten uppmärksammar inte vilket stöd som enhetscheferna anser sig behöva för att arbetet skulle underlättas. (Socialstyrelsen, 2021b).

Någon undersökning på motsvarande sätt har inte gjorts i Finland, men i Valviras utredning från 2020 gällande tillgodoseende av självbestämmanderätten inom specialomsorgens boendeservice, konstateras att klienternas rättsskydd förbättrats sedan lagändringen 2016 då lagstiftningen skärptes gällande användandet av begränsningsåtgärder i samband med att Finland ratificerade FN:s rättigheter för personer med funktionsnedsättningar (Social- och hälsovårdsministeriet, 2016; Valvira, 2020). I Valviras (2020) utredning framkommer inget om hur arbetet mot förbättringar påverkat situationen för första linjens chefer och i vilken grad de fått stöd för att hantera lagändringarna.

## 6 Metod

I detta kapitel beskrivs metoden för studiens genomförande. Inledningsvis redogörs för ansatsen och därefter hur data samlats in, analyserats och sedan utmynnat i ett resultat. Alla ställningstaganden som gjorts under arbetets gång gällande insamling och bearbetning av data diskuteras nedan i relation till metodlitteratur i en strävan att motivera förfaringssätt och visa att noggranna överväganden gjorts.

### 6.1 Ansats

Utgående från studiens syfte, att öka kunskapen om vilket stöd första linjens chefer inom specialomsorg upplever sig behöva för att uppnå en hållbar arbetsituation, har en kvalitativ ansats valts. Karaktäristiskt för kvalitativa studier är att forskningsdesignen behöver vara öppen i förhållande till situationen under studiens gång och att resultatet växer fram successivt i takt med att kunskapen om det studerade fenomenet ökar. Kvalitativ ansats används med fördel när en studie baseras på deltagarnas egna upplevda verkligheter eller perspektiv. (Johannessen & Tufte, 2003, s. 68–69; Polit & Beck, 2021, s. 471–472).

Litteratur har använts som stöd i arbetet med bakgrunden och med den teoretiska ramen vilket speglas i den empiriska delen dels i intervjuguiden (bilaga 1) dels i analysen och således även i resultatet. Även om återkommande sökord och kombination av sökord har använts i utvalda databaser, och sökkriterierna har varit samma i samtliga databaser som

nyttjats, går det inte att definiera litteraturoversikten som systematisk då det innefattar fördjupad analys av samtliga artiklar vilka möter de på förhand bestämda sökkriterierna, något som inte varit fallet i denna studie (Whittemore & Knafelz, 2005). Därutöver, och framförallt, har artiklar och annan litteratur från tidigare studier i hållbart och hälsofrämjande ledarskap använts.

Studien har genomförts som en kvalitativ intervjustudie, i en finlandssvensk kontext, med en kombination av deduktiv och induktiv ansats utgående från en teoretisk ram med fokus på hållbart ledarskap, där hållbarhet kopplats till arbetsmiljö och ledarskap genom Antonovskys teori om salutogenes och känsla av sammanhang (KASAM), vilket vidareutvecklats och preciserats i Delle och Erikssons (2016, s. 13) modell av arbetsplatsens känsla av sammanhang (figur 1). Den teoretiska ramen konkretiserades både i intervjuguiden och i dataanalysen. Intervjuguiden utformades innehållande aspekter både av deduktiv och av induktiv karaktär och fungerade som stöd i arbetet med att fokusera de semistrukturerade intervjuerna.

Intervjuguiden byggdes i huvudsak upp utgående från teorin och kom att, utöver frågor relaterade till bakgrundsinformation och övergripande frågor rörande arbetet på ett allmänt plan, bestå av fyra centrala teman: *hållbarhet, organisatoriska- och ledarskapsaspekter samt ledarskap inom specialomsorg*. Intervjuguidens centrala funktion var att säkerställa att inga väsentliga teoretiska aspekter glömdes bort i de enskilda intervjuerna. Teman och frågor gick från att vara allmänna till att vara mer specifika (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 172).

## 6.2 Urval

Urvalet och urvalskriterierna är en utmanande del av studien då resultatet är avhängigt intervjuernas kvalitet vilken, förutom intervjuarens skicklighet, påverkas av respondenternas erfarenheter, vana att reflektera över sin situation samt förmåga att formulera sig och delge sin berättelse till andra på ett uttrycksfullt sätt (Holm & Solvang, 1991, s. 114; Kvale & Brinkmann, 2014, s. 207; Polit & Beck, 2021, s. 497). Urvalskriterierna i detta arbete begränsades till att respondenterna skulle ha erfarenhet av arbete som första linjens chef inom specialomsorg i en finlandssvensk kontext. Inga krav ställdes på antal yrkesverksamma år i arbetet, eller att respondenterna i intervjustudet skulle ha en aktiv

yrkeskarriär i branschen. En strävan fanns att hitta personer både med längre och med kortare yrkeserfarenhet samt att få en så stor geografisk spridning som möjligt. Detta eftersom det anses önskvärt med variation gällande variabler såsom erfarenhet, ålder och kön (Holm & Solvang, 1991, s. 114; Kvale & Brinkmann, 2014, s. 207; Polit & Beck, 2021, s. 497). Samtliga respondenter var kvinnor. Utbildningsbakgrunden var varierande: socionom YH, sjukskötare samt övrig högskoleutbildning. Respondenterna hade arbetat i medeltal 12,5 år som första linjens chef inom specialomsorg. Mot bakgrund av Svenskfinlands litenhet har det inte varit möjligt att redovisa ytterligare bakgrundsinformation då detta skulle riskera respondenternas anonymitet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 109).

Urvalet får anses explorativt då studiens syfte var att öka kunskap inom ett relativt outforskat område och förhoppningsvis få nya idéer för stöd till första linjens chefer inom specialomsorg (Denscombe, 2016, s. 63–64). Vidare var urvalet ett subjektivt icke-sannolikhetsurval (Denscombe, 2016, s. 64, 74–75). Det innebär att forskaren har viss valfrihet i urvalsprocessen vilket i detta specifika fall betyder att ett relativt litet antal respondenter tillfrågades och handplockades utifrån sin erfarenhet av ämnet (Denscombe, 2016, s. 74; Polit & Beck, 2021, s. 499). Respondenterna hittades genom information på hemsidor och sociala medier. Några respondenter tillfrågades på basen av andra respondenters rekommendationer i enlighet med snöbollsurval (Polit & Beck, 2021, s. 498–499). Antalet respondenter var kumulativt och således inte förutbestämt. När materialet ansågs mättat och ingen väsentlig ny information längre tillkom, avslutades intervjuandet (Denscombe, 2016, s. 80; Polit & Beck, 2021, s. 502). Efter att sju intervjuer utförts gjordes bedömningen att sannolikheten för att ytterligare intervjuer skulle bidra med nya information av vikt som låg.

### **6.3 Datainsamling**

Data har samlats in genom sju semistrukturerade intervjuer i en finlandssvensk kontext oberoende av specifika organisationer verksamma inom specialomsorg. Under den tid som data samlades in har stora organisationsförändringar varit aktuella på ett eller annat sätt i den finlandssvenska specialomsorgskontexten. Dessa organisationsförändringar har påverkat respondenternas arbetssituation, men var inget fokus för datainsamlingen. Respondenterna har i sina berättelser utgått från egna upplevelser och erfarenheter oberoende av arbetsgivare.



De semistrukturerade intervjuerna utfördes utgående från en intervjuguide. Intervjuer fungerar bra som datainsamlingsmetod när intentionen är att undersöka komplexa fenomen såsom åsikter, upplevelser och erfarenheter med ett syfte att förstå fenomenet mera på djupet (Denscombe, 2016, s. 265). Semistrukturerade intervjuer, som är den vanligaste formen av kvalitativ intervju, utgår från en intervjuguide med färdiga frågor eller teman, men forskaren kan ställa följdfrågor i syfte att fördjupa de svar som respondenten ger (Johannessen & Tufte, 2003, s. 98; Denscombe, 2016, s. 266; Polit & Beck, 2021, s. 514). Intervjuguiden utarbetades utifrån studiens syfte och frågeställningar, och delades in i fyra övergripande teman baserade på den förförståelse som inhämtats från litteraturstudierna. Det sista temat i intervjuguiden, ledarskap inom specialomsorg, är i huvudsak explorativt då det finns väldigt lite forskning att tillgå rörande specifikt ledarskap inom specialomsorg.

Intervjuguiden preciserades vartefter intervjuerna framskred och fick sin slutgiltiga form efter den andra intervjun. Efter feedback från den första intervjun delgavs respondenterna intervjuguiden innan intervjun. Samtliga respondenter erbjöds möjligheter att i efterhand komplettera sina svar per mejl. Frågorna var öppna i strävan att få så uttömmande svar som möjligt. Följdfrågor ställdes som ett naturligt inslag för att fördjupa respondentens svar och på så sätt samla in så mycket data som möjligt i relation till intervjuguidens tema och frågor. Eftersom följdfrågorna varierade på basen av respondenternas svar, har varje intervju blivit en unik redogörelse av de egna upplevelserna. Det förekom även att respondenter besvarade frågor innan de ställdes, varför samtliga frågor inte ställdes i alla intervjuer. Enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 141–142) finns inga standardiserade tillvägagångssätt för kvalitativa forskningsintervjuer utan det får anses normal praxis att vissa aspekter omformuleras i takt med arbetets fortskridande, vilket varit fallet i denna studie.

Inför intervjuerna delgavs respondenterna ett informationsbrev (bilaga 2) innehållande information om studiens syfte. Även blankett om skriftligt samtycke (bilaga 3) till deltagande i intervjun skickades till intervjudeltagarna. Intervjuerna utfördes antingen genom fysiska träffar eller digitalt via Teams. Samtliga intervjuer spelades in. De intervjuer som genomfördes digitalt spelades in både med ljud och med bild via Teams, samt med ljud via mobiltelefonens röstmemofunktion. Syftet att spela in både ljud och bild via Teams var att säkerställa tillgång till data ifall ljudkvaliteten via mobiltelefonens röstmemofunktion skulle visa sig otillräcklig. Så var dock inte fallet varför samtliga

transkriberingar gjorts på basen av inspelningar med mobiltelefonens röstmemofunktion. På så sätt hade samtliga intervjuer samma utgångspunkt i transkriberingen då tillgång till mimik och kroppsspråk kan komma att påverka analysen jämfört med endast tillgång till röst och intonation. För att minimera risker relaterade till sekretess överfördes samtliga intervjuer genast efter utförande från mobiltelefonen till dator varefter de raderades från telefonen (Polit & Beck, 2021, s. 512). Att vissa av intervjuerna genomfördes digitalt via Teams kan ha påverkat intervjuernas kvalitet eftersom det är en förutsättning för en lyckad intervju att forskaren etablerar god kontakt med respondenten, något som upplevdes svårare i de digitalt utförda intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 170; Polit & Beck, 2021, s. 511).

Intervjuerna tog mellan 30–60 minuter att genomföra. Inga anteckningar gjordes under intervjuerna eftersom anteckningar dels riskerar att bli bristfälliga och färgade av intervjuarens personliga åsikter, dels kan komma att försämra fokus på vad som sägs av respondenten och således möjligheten att ställa relevanta följdfrågor och fördjupa respondentens utsagor (Polit & Beck, 2021, s. 512). Transkriberingen gjordes så nära intervjutillfället som bara möjligt med beaktande av tidsschemat och utfördes så gott som ordagrant. Vissa anpassningar gjordes emellertid. Allt som kunde härledas till specifika personer eller organisationer anonymiserades och vissa dialektala uttrycksätt formulerades om till standardsvenska. Ord som betonades markerades med fet text. Intonation eller andra former av vokala röstuttryck såsom skratt, uppfattad ironi eller suckar beskrevs i ord inom parentes. Tystnader och pauser markerades med punkter. Samtliga ljudfiler raderades genast efter transkriberingen.

## **6.4 Dataanalys**

Polit och Beck (2021, s. 534) beskriver kvalitativ dataanalys som ytterst utmanande eftersom det inte finns några universella regler eller standardprocedurer för hur det ska gå till. Detta gör att det är svårt för forskaren att förklara sitt tillvägagångssätt så att trovärdigheten uppfattas som självklar. Kvalitativ dataanalys är dessutom en mycket tidskrävande process där materialet bearbetas för att skapa mening (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 245; Polit & Beck, 2021, s. 534). Kvale och Brinkmann (2014, s. 230) menar att det behöver vara klart hur intervjuerna ska analyseras innan intervjuandet inleds eftersom det påverkar allt från intervjuguidens struktur till hur transkriberingen ska gå till.

Även om det i enlighet med ovanstående inte finns några enkla "gör så här" manualer för kvalitativ analys, gjordes valet att i den mån det var möjligt, följa en given modell. Intentionen var att analysera materialet med deduktiv innehållsanalys enligt modell av Elo och Kyngäs (2008). Innehållsanalys beskrivs av författarna som en metod för analys av skriftliga, verbala eller visuella kommunikativa budskap. Den deduktiva innehållsanalysen innebär i korthet att en matris baserad på teori och tidigare forskning utarbetas och att materialet sedan kodas i enlighet med matrisen. Redan från början fanns dock tanken med att kombinera den deduktiva innehållsanalysen med induktiv då en förhoppning fanns att i materialet hitta nya infallsvinklar gällande specifikt ledarskap inom specialomsorg.

Det visade sig under arbetets gång att det var nödvändigt att komplettera den deduktiva innehållsanalysen med induktiv innehållsanalys. Det kan tyckas tala emot Kvale och Brinkmann (2014, s. 230), men förfaringsättet finner stöd hos Polit och Beck (2021, s. 534) som poängterar att när det är samma person som utför både datainsamling och analys, inleds arbetet med att söka viktiga begrepp och mönster parallellt med datainsamlingen. Det betonas även i metodlitteraturen att en kvalitativ forskningsdesign behöver vara öppen i relation till studiens kontext och att resultatet växer fram successivt (Johannessen & Tufte, 2003, s. 68–69; Polit & Beck, 2021, s. 471–472).

Elo och Kyngäs (2008) delar in både deduktiv och induktiv analys i tre faser: förberedelser, organisering och rapportering. I den förberedande fasen tas ställning till analysenhet, något som i denna studie var bestämt på förhand att det skulle vara de transkriberade intervjuerna. Beslut hade även tagits att materialet skulle analyseras latent, d.v.s. att suckar, tystnader och skratt skulle tas i beaktande. Det kan anses problematiskt att analysera data latent eftersom det innebär tolkning, men bedömning gjordes att värdefull information skulle gå förlorad om ingen hänsyn togs till vad respondenterna avsåg förmedla i sammanhanget. Helt uppenbart förekom situationer när respondenter sade en sak och menade en annan. I den förberedande fasen ingår även att bilda sig en uppfattning av materialet som en helhet. Detta gjordes dels under transkriberingsprocessen dels när materialet lästes igenom upprepade gånger. Det var i detta skede som insikt infann sig att deduktiv innehållsanalys inte var tillräcklig om det skulle vara möjligt att i rapporteringen redovisa kunskap specifikt om ledarskap inom specialomsorg.

Analysens organisering bestod av att bestämma matrisens utformning. Redan i arbetet med intervjuguiden, som baserades på teori och litteraturstudier, utkristalliserades hållbarhet, organisatoriska aspekter och ledarskapsaspekter som centrala teman. Mot bakgrund av studiens teoretiska ramverk, hållbarhet utgående från Antonovskys KASAM, framstod *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet* som naturliga analyskategorier. I en strävan att besvara studiens frågeställningar beslöts att relatera ovannämnda begrepp till vardera utmaningar och stöd. Ytterligare gjordes avvägningen att skilja på utmaningar och stöd i förhållande till organisatoriska- och ledarskapsaspekter. Således utformades en matris enligt tabell 1 nedan.

**Tabell 1** Matris för deduktiv innehållsanalys.

	Begriplighet	Hanterbarhet	Meningsfullhet
Organisatoriska aspekter, utmaningar			
Organisatoriska aspekter, stöd			
Ledarskapsaspekter, utmaningar			
Ledarskapsaspekter, stöd			

Arbetet med analys av data inleddes efter att fem intervjuer gjorts. Analysprocessen förlöpte således parallellt med de två sista intervjuernas utförande. Det första momentet, som illustreras i tabell 2 nedan, blev att identifiera centrala utsagor i intervjuerna utgående från *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet* oberoende om det handlade om utmaningar eller stöd, organisatoriska aspekter eller ledarskapsaspekter. På så sätt minskade mängden data att hantera. Meningsbärande enheter i form av relevanta citat färgmarkerades i de transkriberade utskrifterna och kodades genom att knytas till nyckelord eller korta beskrivande fraser, vilka noterades i marginalen, i syfte att lättare få överblick över materialet. Anteckningar gjordes i de fall ett uttalande kunde ha klassificerats exempelvis både som *begriplighet* och *hanterbarhet*.

**Tabell 2** Illustration över inledande fas i deduktiv innehållsanalys genom kodning av meningsbärande enheter.

Deduktiv huvudkategori	Meningsbärande enhet	Kod
<b>Begriplighet</b>	<i>Jag har alltid tyckt att det har varit kul att jobba med klientelet</i>	Roligt att jobba med klienter
<b>Hanterbarhet</b>	<i>Den här känslan av att när jag går hem så vet jag att jag har gjort det jag skulle göra idag och slipper tänka på någon arbetsuppgift när jag är hemma</i>	Hitta balans mellan jobb och fritid med förmåga till återhämtning
<b>Meningsfullhet</b>	<i>Jag kan påverka de olika människornas livssituationer, både klienters och personalens. Jag kan själv utvecklas och lära mig nytt hela tiden</i>	Möjligheter att genom påverkansmöjligheter bidra till andras och egen utveckling

Därefter inleddes en mycket arbetsdryg sorteringsprocess där de färgmarkerade citatens koder skulle tilldelas sin plats i matrisen. Den mest utmanande delen av sorteringen var att ta ställning till huruvida det handlade om organisatoriska aspekter eller ledarskapsaspekter. Respondenternas sätt att tala om dessa frågor var inte lika schematiska och självklara som litteraturens indelning (se ovan s. 14). Särskilt problematiskt visade sig begreppet *organisatoriskt* vara. Efter avvägande beslöts att i begreppet inkludera både sådant som rör den enskilda första linjens chefs organisering av verksamhetsenhetens arbete och system, samt funktioner på organisationsnivå. I samband med sorteringen avgjordes hur de tvetydiga färgmarkeringarna skulle klassificeras. Hänsyn togs till den omgivande kontexten som lästes igen och tolkning gjordes. Intervjuerna gick först igenom enskilt och sorterades i separata matriser. I de fall respondenterna återkom till samma saker antecknades de varje gång. Efter det gjordes en sammanställning över samtliga intervjuer i en enda matris och upprepningar togs bort. Tabell 3 nedan illustrerar analysprocessen med valda exempel.

Tabell 3 Matris för deduktiv innehållsanalys med exempel.

	Begriplighet	Hanterbarhet	Meningsfullhet
<b>Organisatoriska aspekter, utmaningar</b>	Brist på förståelse hur golvet ser ut; krav uppifrån som är obegripliga; otydligt vilken tjänst som ska levereras	Ineffektiva system i organisationen; tidshantering; bemanna/rekrytera; bristande styrning; stor arbetsbörda	Bristande uppskattning; otydliga mål och visioner; lönesättningen; yrket har dålig status; otydliga värderingar
<b>Organisatoriska aspekter, stöd</b>	Kunskap om organisationens innehåll; kvalitetsrevision; tydliga förväntningar på rollen	Digitala system; IT/HR-stöd; diversifiera och specialisera kompetenser	Meningsfulla och varierande uppgifter; delaktighet i processer; positivt socialt klimat; rättvis behandling
<b>Ledarskapsaspekter, utmaningar</b>	Utmanande göra jobbet begripligt för personal; hitta den röda tråden i arbetet; hantera anhöriga med bristande kunskaper	Balans jobb-fritid; den egna orken; få medarbetare med på tåget; hantera medarbetare med olika bagage	Förmedla mening i arbete med multihandikappade; värdekonflikter i relation till självbestämmande; vara klientens röst
<b>Ledarskapsaspekter, stöd</b>	Kunniga och erfarna kollegor; närmsta chef; handledning; fortbildningsinsatser	Kollegialt stöd; teamarbete; medarbetarna; närmsta chef; eget förhållningssätt	Göra gott för andra, roligt jobb; bidra till andras utveckling; utvecklas själv

Sedan tog den induktiva analysen vid. Kodad data från matrisen lästes igenom och grupperades så att koder som tangerade samma huvudfrågor samlades. Därefter skapades övergripande kategorier vars namn gavs genom att hitta nyckelord eller begrepp som ansågs representativa för innehållet. Kategorierna utgick från *begriplighet*, *hanterbarhet* samt *meningsfullhet* och grupperades internt efter vad som upplevdes som utmaningar och vad som upplevdes som stöd i förhållande till organisering/organisation och ledarskap. Detta eftersom det till varje utmaning finns en stödform, reell eller önskvärd. Arbetet med kategorierna, och hur det avgjordes vilka koder som sist och slutligen placerades i vilken kategori, gjordes genom tolkning med stöd från Delleve och Erikssons (2016, s. 13) modell av arbetsplatsens känsla av sammanhang där speciellt de sammanfattande begreppen och meningarna fungerande vägledande. (Elo & Kyngäs, 2008). Tabell 4 nedan belyser den induktiva analysprocessen.

Tabell 4 Illustration över induktiv innehållsanalys

Deduktiv huvudkategori	Induktivt grupperade koder	Induktiv kategori	Abstrahering/tema
<b>Meningsfullhet</b>	Roligt jobb, skratta och skoja, varierande arbetsuppgifter, positiva relationer, uppmuntrande socialt klimat, trivsel	Glädje	Göra gott tillsammans med andra
	Rättvis behandling, lön för mödan, uppskattning, tillit, öppenhet, livslångt perspektiv, självbestämmande, göra gott	Centrala värden	
	Tydliga mål och vision, möjlighet till personlig utveckling, klienternas utveckling, se framsteg	Utveckling	
<b>Begriplighet</b>	Mentorskap, introduktion i arbetet, fortbildningsinsatser, kunskap om organisationens innehåll och funktioner, skolningar i systemen	Kunskap	Uppleva och skapa förståelse för och kunskap om specialomsorgsarbetets komplexitet
	Förståelse hos medarbetare, förståelse hos ledning, förståelse hos anhöriga, andras förståelse för det egna arbetets komplexitet, handledningsinsatser, förståelse för servicens innehåll, politikernas förståelse	Förståelse för och hos	
	Feedback från närmsta chef, återkoppling, uppföljning, kontrollsystem, kvalitetsledningssystem, arbetsplatsmöten, dialog, kollegiemöten	Kommunikation	

Deduktiv huvudkategori	Induktivt grupperade koder	Induktiv kategori	Abstrahering
<b>Hanterbarhet</b>	Prioritera tid -> akuta saker pockar på uppmärksamhet, hitta tid för klienter, stressande deadlines, alla är upptagna med sitt, hitta ostörd tid för rapporter och arbetsplatsmöten	Tid	Optimera tids- och resursanvändning på ett sätt som tjänar klienten
	Bemanna, rekrytera, matcha personalens kompetens gentemot verksamhetens behov, fördela egna resurser, mängden arbete, hitta-skola in-behålla personal, känsla av ensamhet	Resurser och deras förvaltning	
	balans jobb-fritid, hantera anhöriga och deras missnöje, möjlighet att lägga upp arbetet själv, påverkansmöjligheter, hantera personal med olika bagage	Balansera krav och förväntningar	
	IT-system, adekvata digitala system, tydliga beslutsgångar, tydlig målstyrning, centraliserade arbetssätt, etablerade rutiner	Processer, rutiner och system	

## 7 Resultatredovisning

Nedan redovisas resultatet av innehållsanalysen i ordningen *meningsfullhet*, *begriplighet* och slutligen *hanterbarhet*. Valet att presentera i en ordning som avviker från den allmänt vedertagna *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet* är beroende av att i sina framställningar ringar respondenterna in *meningsfullhet* och i viss mån *begriplighet* som



det som i nuläget stärker deras känsla av sammanhang i arbete emedan området rörande hanterbarhet är där de huvudsakliga insatserna krävs från arbetsgivarsidan. Indelningen i *meningsfullhet*, *begriplighet* och *hanterbarhet* är en analyskonstruktion. I verkligheten samspelar dessa och antingen förstärker eller försvårar varandra beroende på kontexten. En respondent beskriver ledarskapet som att ... *det är ju känslan av helheten som gör det... det är omständigheterna som gör det.*

## **7.1 Meningsfullhet**

Respondenterna beskriver arbetet som i grunden meningsfullt samtidigt som faktorer kopplade till en känsla av förlust av mening är vad som skulle kunna få dem att byta jobb. Meningsfullheten är det som respondenterna talar minst om och där den största samstämmigheten respondenterna emellan råder. Den induktiva analysen resulterade i kategorierna *glädje*, *utveckling* och *centrala värden* vilka sammanfattades i temat *Göra gott tillsammans med andra*.

### **7.1.1 Glädje**

Samtliga respondenter nämner på ett eller annat sätt att arbetet som första linjens chef inom specialomsorg i sin essens är ett roligt jobb. Arbetsuppgifterna upplevs varierande och den ena dagen är sällan den andra lik. Särskilt värdefulla beskrivs relationerna med klienterna vara. Det ger tillfredsställelse att se att arbetet ger resultat i form av nöjda och glada klienter som trivs med sina liv.

*Vi ser resultat. Plus att vi ser att klienterna mår bra och trivs. Det är också viktigt.*

Förutom relationerna med klienterna beskriver respondenterna det sociala klimatet som skapas tillsammans med medarbetarna och kollegorna som mycket viktigt. Några betonar vikten av trivsel som uppstår bl.a. genom att skoja och skratta tillsammans i en tillåtande och uppmuntrande miljö där även misslyckanden välkomnas. Att ordna inspirerande och motiverande aktiviteter tillsammans med medarbetarna i samband med exempelvis planeringsdagar och arbetsplatsmöten nämns också.

Gällande glädje talar respondenterna inte i termer av direkta stödinsatser som de önskar. Däremot påverkas möjligheterna att känna glädje av utmaningar kopplade framförallt till hanterbarhet. En respondent uttrycker att det känns som att första linjens chefer är de som

ensamma bär ansvaret för att skapa glädje för medarbetarna samtidigt som de ska själva hitta glädjen i det egna arbete, något som upplevs betungande. Om omständigheterna leder till att jobbet inte längre känns roligt, kan det få som följd att respondenterna börjar fundera på att sluta.

*...jag har ju försökt ändå alltid att vara positiv på jobb, men sedan kände jag att nu börjar jag bli gnällig. Och då är det inte roligt längre.*

### **7.1.2 Utveckling**

Möjligheter till utveckling på olika plan nämner nästan alla respondenter som källa till meningsfullhet. Det handlar både om att i den egna verksamhetsenheten vara en del av hela organisationens utveckling i form av en gemensam strävan mot uttalade mål som ingår i en större vision, och att få utrymme för att själv utvecklas som person och i sitt ledarskap. Något som så gott som alla respondenter påtalar är den tillfredställelse det ger att vara en bidragande del av klienternas utveckling och se dem växa som människor. Flera av respondenterna poängterar det livslånga perspektiv som finns inom specialomsorg och menar att det är något som skiljer ledarskap inom specialomsorg från ledarskap inom exempelvis äldreomsorg och sjukvård. Det livslånga perspektivet ger möjligheter till långsiktigt arbete med klienterna som mer eller mindre förverkligar sina liv inom ramarna för organisationer verksamma inom specialomsorg.

*... dom här människorna ska ju utvecklas hela livet. Specialomsorg det är livslångt, liksom.*

Samtidigt som utveckling ger meningsfullhet, är den också relaterad till stora utmaningar som i hög grad inverkar på första linjens chefers upplevelse av hållbarhet i arbetssituationen. Några av respondenterna berättar om hur de påverkas negativt av att organisationen saknar tydligt uttalade mål och visioner vilket leder till en känsla av att trampa vatten. Det förekommer även bland respondenterna att man upplever att organisationen inte tar tillvara på och förvaltar utvecklingsidéer. Detta skapar en känsla av frustration.

*Finns inte förutsättningar för förändring, utan att det blir någon sorts status quo-fundering, något upprätthållande av någonting som inte är på väg någonstans, det är inte min grej helt enkelt.*

Rörande utveckling relaterad till klienterna nämns bl.a. anhörigas krav. Krav som inte alltid är möjliga att tillgodose med befintliga resurser. Förväntningar, interna och externa, på utveckling kan leda till inre stress hos första linjens chefer. En särskild ledarskapsutmaning som flera av respondenterna nämner i relation till specialomsorg är det pedagogiska ledarskap som är en förutsättning för klienternas utveckling.

### 7.1.3 Centrala värden

Något som i hög utsträckning påverkar respondenternas upplevelse av hållbarhet i arbetssituationen är faktorer kopplade till olika centrala värden. Det är viktigt för respondenterna att behandlas rättvist i förhållande till kollegor i samma position och i förhållande till andra yrkesgrupper inom organisationen. Även lönesättningen nämns av flera respondenter. Det framgår i flertalet redogörelser betydelsen av att känna att man får lön för mödan, både i form av pengar i lönekuvertet och i form av uppskattning för de insatser man gör och det ansvar man har. Ett organisationsklimat som präglas av öppenhet och välkomnande omnämns som centralt av några respondenter. Denna öppenhet ska vara ett genomsyrande värde och gälla alla, från klienter till högsta ledning. I flera av intervjuerna påpekas vikten av en tydligt uttalad värdegrund som ska vara implementerad i hela organisationen och fungera som ledstjärna i ledarskapet.

*...men just att man har mera samma arbetssätt, mål och värderingar. Det blir mera trygghet för personalen då.*

I relation till värden och värderingar upplevs det av flera av respondenterna som problematiskt att det finns utrymme för tolkningar gällande vad specialomsorg egentligen ska handla om. Speciellt utmanande för ledarskapet nämns i flera av intervjuerna en samexistens mellan två paradig: ett vårdande med fokus på omhändertagande av klienterna och ett handledande med fokus på självbestämmande och självständighet för klienterna. Samtliga respondenter uttalar ambitioner om att arbeta med fokus på självbestämmande och självständighet, och det uttrycks en känsla av att det nog är vad som förväntas, men ett tydligt uttalat stöd saknas i många fall. Detta leder till etiska diskussioner med medarbetarna där första linjens chefer står ensamma. Diskussioner kring självbestämmande är något som uppstår även i kontaktytorna med anhöriga. Några respondenter beskriver som en utmanande del av sitt uppdrag att vara klientens röst och

föra dennes talan i de fall uppfattningarna om vad klientens vilja egentligen är, går i sår mellan anhöriga och de yrkesverksamma.

*Det kanske är lite utmanande med självbestämmanderätten, att dom också ska tillåtas bli vuxna och ta egna beslut när kanske föräldrarna är mera vana att få ha den där kontrollen. Att verkligen få fram den här önskan och viljan och det som klienterna behöver och vill med sina liv, det är liksom huvuduppsdrag i det här arbetet.*

Detta delikata balanserande med värden såsom omsorg kontra handledning och möjligheter för klienter att utöva självbestämmande och vara så självständiga som bara möjligt är ytterligare en aspekt som omnämns av flera respondenter som specifik för ledarskap inom specialomsorg. Jämförelser görs med demensvård, men en respondent konstaterar att innan en person blir dement har denne hunnit utveckla sin personlighet och närstående har lärt sig vad hen tycker om och uppskattar. Specialomsorgsklienter har svårt att nå dit, poängterar samma respondent som även noterat att anhöriga har svårt att släppa kontrollen och låta klienten göra sina egna val, även dåliga sådana.

I flera av intervjuerna framkommer att respondenterna inte känner uppskattning för det komplexa arbete de utför. Någon ger uttryck för en känsla av att hela specialomsorgen är bortglömd och menar att yrkets status är för låg i förhållande till de krav som ställs. Brist på uppskattning och visat engagemang från ledningen kan leda till sämre mående för första linjens chefer.

*Jag känner ofta att vi är glömda i vår organisation. Om vi skulle få mera uppskattning tror jag att det skulle påverka mig och alla andra positivt.... Just den här uppskattningen kommer inte alls tillräckligt. Den här förståelsen för hur svårt jobb vi och vår personal gör, den finns inte riktigt.*

## **7.2 Begriplighet**

Begripligheten upplevs på basen av redogörelserna mera komplex och inte lika självklar som meningsfullheten. Tydliga önskemål om konkreta stödinsatser lyfts både gällande den organisatoriska nivån och det egna ledarskapet. Begriplighet samspelar med meningsfullhet i respondenternas berättelser. Detta eftersom en förståelse för hur saker och ting är funtade och varför man gör som man gör, förbättrar förutsättningarna för en

känsla av mening. Den induktiva analysen resulterade i kategorierna *kunskap, förståelse för och hos* samt *kommunikation* vilka sammanfattades i temat *Uppleva och skapa förståelse för och kunskap om specialomsorgsarbetets komplexitet*.

### 7.2.1 Kunskap

Att arbetet som första linjens chef är kunskapsintensivt framgår tydligt i respondenternas berättelser. För att ges goda förutsättningar nämner flera av dem behov av en gedigen introduktion i arbetet samt ett strukturerat mentorskap som varar över tid. Skolningar i befintliga system omnämns också. Flera av respondenterna har varken fått det ena eller det andra och varit hänvisade till kollegors stöd, något som av samtliga nämns som den enskilt viktigaste källan till stöd som ny i arbetet. Som viktiga aspekter framkommer även i flera intervjuer att ha kunskap om organisationens innehåll såsom olika styrdokument och funktioner. Det är en förutsättning för att veta vart det går att vända sig i olika frågor samt vad som är möjligt att förvänta sig av olika funktioner, exempelvis HR. Tillgången till relevant, adekvat och rätt tajmad information, exempelvis genom intranät eller andra informationskanaler, upplevs också central av majoriteten av respondenterna. Avsaknad av information kan leda till att bli ifrågasatt i sitt ledarskap av medarbetare, påpekar en respondent.

*Ja det blir ju också att kanske personalen ifrågasätter dig, att varför vet inte du det här? Man vill ju ha alla stödverktyg och kunna svara sanningsenligt.*

Olika kompetenshöjande fortbildningsinsatser poängteras av nästan samtliga respondenter som viktiga stödinsatser för att öka begripligheten. Så gott som samtliga är eniga om att arbetet skulle underlättas av systematiska, kontinuerliga utbildningstillfällen för medarbetarna. Röster höjs för att det behöver finnas introduktionspaket för nyanställda där medarbetarna garanteras nödvändiga basfärdigheter som sedan byggs på successivt. Särskilt viktigt upplevs det av några respondenter vara idag när personalomsättningen är hög. För egen del önskar respondenterna återkommande ledarskapsfortbildningar, tid att kunna läsa på och hålla sig uppdaterad i olika relevanta frågor samt gedigna insatser när exempelvis lagstiftning som påverkar arbetet ändras.

*Vi behöver jättemycket teori för att kunna göra vårt jobb i praktiken. Det kräver faktiskt en viss vetenskaplig grund för att jobba med det vad vi jobbar med.*

### 7.2.2 Förståelse för och hos

Ett återkommande tema i nästan alla intervjuer är utmaningarna att skapa förståelse både för det egna arbetet och för arbete inom specialomsorg i stort. Flera av respondenterna upplever att inte ens den egna närmsta chefen alltid förstår vad arbetet som första linjens chef inom specialomsorg innebär. Ju längre bort från verksamheten man rör sig, desto sämre blir förståelsen, känner några av respondenterna. Sämst är den bland politiker, menar en av respondenterna. Ett flertal respondenter säger sig förstå omöjligheten i att alla ska vara insatt och förstå alla aspekter, men redan en vilja att förstå och visat intresse betyder mycket.

*Man kanske inte har förstått vad det är som man behöver stöd i. Kanske det brister i det där med förståelsen för arbetet på något sätt, att det är ganska mångfacetterat, många olika saker.*

Särskilt utmanande uttrycker en majoritet av respondenterna det vara att få till en förståelse för det pedagogiska ledarskap som arbetet innebär. Utmaningen upplevs vara på flera nivåer: ledning, medarbetare och anhöriga. Visavi ledningen framkommer från flera håll att utmaningen består i att säkerställa resurser och arbetsmetoder som möjliggör ett pedagogiskt ledarskap, även möjligheter att anställa personal med pedagogisk kompetens i den operativa verksamheten. I relation till medarbetarna säger en majoritet att det handlar om att implementera handledande arbetssätt som stöder självbestämmande och skapa förståelse för varför man måste arbeta på vissa sätt.

*... och sen också den här pedagogiska biten som är med våra klienter i specialomsorgen, att det är viktigt. Man måste kunna få prata med sakkunniga, lägga upp planer och göra det, för ja, oavsett så lagen kräver ju det. Man kommer inte undan det, så det kan inte prioriteras bort.*

I förhållande till anhöriga beskrivs utmaningen i huvudsak vara att skapa en förståelse för och acceptans av vidden av klientens självbestämmanderätt. Som stöd i dessa ledarskapsfrågor nämns framförallt kollegor, men även närmsta chef. Olika former av sakkunniga som kommer med input på ett eller annat sätt beskrivs också som viktiga. Gentemot anhöriga uppskattas av så gott som alla respondenter att organisationen på ett tydligt sätt formulerat vad servicens innehåll är. På så sätt undviks att den enskilda första

linjens chef måste stå till svars för missnöje som härrör från ouppfyllda önskemål och orimliga förväntningar på vad som är möjligt att förverkliga givet befintliga resurser.

*... anhöriga ser ju till sina egna bekymmer eller vad det nu kan vara. Så då får man ju ibland säga att det är nu det här som är systemet. Vi försöker vara hjälpsamma och tillmötesgående, men det här är vad vi har att jobba med.*

I syfte att skapa förståelse för det egna arbetet använder alla respondenter någon form av system för att skapa överblick. Det kan handla om kalendrar, prioriteringslistor, checklistor eller att dela upp övergripande mål i mindre delmål. I flera av intervjuerna framgår att dessa former av konkretisering dels hjälper att hålla fokus, dels hjälper att skapa acceptans för situationen, att man har gjort vad man kan. De flesta respondenter anser handledning vara en viktig stödform, dels i grupp med medarbetare och kollegor, dels enskild. Att få bolla både med kollegor och med utomstående experter, som är neutrala i relation till organisationen, upplevs underlätta begripligheten mycket.

### **7.2.3 Kommunikation**

Att på olika sätt kommunicera med andra upplevs centralt av samtliga respondenter i strävan efter hållbarhet i arbetet. Extra viktigt är att kontinuerligt föra dialog med kollegorna. För att underlätta det nämner flera respondenter gemensamma mötesplatser och kollegiemöten som fungerande forum för stöd. Alla nämner även feedback och återkoppling från sin närmsta chef. Att både kollegor och närmsta chef behövs som bollplank för att orka med arbetet framkommer i samtliga intervjuer. Arbetet som första linjens chef upplevs som ensamt, något som är ett återkommande tema i alla berättelser, så därför behövs möjligheten att få bekräftat att man gör rätt, att man är på rätt väg i verksamheten. Det framgår även från vissa att det är bra om det i organisationen finns implementerat någon form av systematisk uppföljning såsom ett antaget kvalitetssäkringssystem eller någon form av kvalitetsrevision. På så sätt får man som första linjens chef ett kvitto på att man gör rätt saker, och ifall något brister får man veta det och kan åtgärda. Detta minskar den inre stressen och lägger ansvar i högre grad på organisationen än på den enskilda första linjens chefen.

*Att veta om att det finns en kontroll ovanför mig att jag sköter mitt jobb och att mina kollegor sköter sitt och att vi är på väg åt samma håll skulle bidra till lugn hos mig. Då går man igenom, utvärderar och så förbättrar man.*

För att öka begripligheten i relation till det egna arbetet och den egna operativa verksamheten önskar flera av respondenterna frekventa och återkommande ledarskapsdiskussioner då detta ger en möjlighet att lära av andra och deras erfarenheter. Det upplevs problematiskt att detta inte hinns med och att kollegiemöten i mångt och mycket blir att handla om praktiska saker som behöver åtgärdas. Flera respondenter vittnar om att de känner osäkerhet kring vad organisationen vill med deras ledarskap. I de egna verksamheterna skapar respondenterna begriplighet genom att kommunicera med medarbetarna på olika sätt. Flera respondenter beskriver hur de lär sig av kunniga och kompetenta medarbetare, något som underlättar arbetet. Arbetsplatsmöten, rapporter och att läsa journal, nämns som andra strategier. Tid är en förutsättning för att detta ska vara möjligt.

*Det är en utmaning att läsa journal och hänga med. Förut läste jag alla dagar, nu är det jättesvårt att hinna.*

### **7.3 Hanterbarhet**

Hanterbarheten är den kategori samtliga respondenter talar mest om och som på basen av redogörelserna verkar starkast kopplad till arbetssituationens hållbarhet. Därför kan antas att det är det område där stödinsatser är mest angelägna. En respondent uttrycker saken tydligt:

*En hållbar arbetssituation är i mina böcker en hanterbar. Är den hanterbar så är den också hållbar. Då fungerar allt.*

Det är faktorer relaterade till utmaningar rörande hanterbarhet som gör att förutsättningar för att skapa begriplighet försämras vilket i sin tur leder till en känsla av avsaknad av mening, något som till sist kan leda till att första linjens chefer överväger karriärbyte. Det framkommer i flera berättelser att man nog orkar ett tag, men sedan behöver det komma ett ljus i tunneln. Av intervjuerna framgår även att det absolut viktigaste stödet är ett kollegieteam. Kollegieteam återkommer på alla fronter gällande möjligheter att öka



hanterbarheten. Den induktiva analysen resulterade i kategorierna *tid, resurser och deras förvaltning, balansera krav och förväntningar* samt *processer, rutiner och system*. De induktiva kategorierna sammanfattades i temat *Optimera tids- och resursanvändning på ett sätt som tjänar klienten*.

### 7.3.1 Tid

Tid är ett tema som löper som en röd tråd genom alla intervjuer och tangerar alla deduktiva kategorier. Tid behövs för att hantera vardagen, tid behövs för att göra arbetet begripligt och tid behövs för att hinna känna att jobbet faktiskt är meningsfullt. Respondenterna pratar om en ständig tidsbrist, något som leder till att de prioriterar bort sådant de säger sig veta vara viktigt för långsiktig hållbarhet. Flera ger som exempel på sådant som får stryka på foten att nätverka med och träffa kollegor. Några upplever även att de inte har tid för att engagera sig i klienterna så som de skulle önska. Det beskrivs även som svårt att hitta ostörd tid för arbetsplatsmöten och rapporter tillsammans med medarbetarna. Gemensamt för så gott som alla respondenter är en känsla av akuta saker som pockar på uppmärksamheten och gör det svårt att prioritera långsiktigt arbete.

*Jag börjar arbetsdagen med att ringa efter vikarier och när arbetsdagen är slut har jag just fått det fixat. Det finns liksom inte tid till något annat egentligen. Om jag då inte tar tid. Men då är det någonting annat som blir lidande.*

Den ständiga tidspressen gör att många upplever en inre stress som i vissa fall leder till sömnsvårigheter. För att undvika att det går så långt, använder respondenterna olika strategier såsom att försöka skapa överblick och strukturera tiden för sig själv genom att använda en kalender, vinna tid genom att vänta in skeenden, samla information och inte agera så snabbt samt försöka hitta en känsla av kontroll genom att någon gång vara ikapp.

*Almanackan är jätteviktig. Jag använder den för att bygga upp min vecka. Det ger, även om det hela tiden är mycket att göra, en känsla av att okej, jag har försökt vara tillhands, jag har försökt vara lyhörd och jag har almanackan att okej, det är det där jag måste få gjort idag.*

Trots hjälp av almanackor och kalendrar upplever flera respondenter tidshanteringen som utmanande och säger att de skulle uppskatta stöd i att hantera tid.Handledning, även

personlig, är en stödform som nämns. Andra stödformer som framkommer är att det tydligt skulle uttryckas från organisationen att tid för kvalitativt- och strategiskt arbete är viktigt och ska prioriteras. Ett etablerat och fungerande jourssystem nämns också som ett önskvärt stöd. Det skulle underlätta att värna fritiden och få välbehövlig återhämtning. Vissa respondenter upplever att det från lednings- och experthåll inte finns respekt för första linjens chefernas tid. När nya rutiner eller arbetssätt ska införas bestäms det uppifrån och sedan kommer det an på respondenterna att implementera och förverkliga, ofta med deadlines som uppfattas orimliga, och utan att hänsyn tagits till deras situation eller att de inte själva fått adekvat skolning i det nya.

### **7.3.2 Resurser och deras förvaltning**

Enligt citat ovan ägnas mycket tid åt att ringa vikarier. Personalsituationen är den enskilda faktor som i mycket hög grad påverkar respondenternas arbetssituation negativt. Samtliga respondenter nämner rekrytering och bemanning som den största utmaningen de hanterar i sin yrkesmässiga vardag. Respondenterna rapporterar att det knappt finns sökanden till lediganslagna tjänster, och om sökanden finns, är det ofta någon som redan finns inom organisationen vilket leder till att vakansen flyttar från en verksamhetsenhet till nästa. Flera av respondenterna uttrycker att det är mycket utmanande just nu att hitta personer som faktiskt vill och är lämpliga att jobba med specialomsorg, med allt vad det innebär. Det förekommer tankar om att det finns en särskild rekryteringsutmaning som är specifik för specialomsorgen, dels vad det gäller att matcha kompetens mot behov, dels att behovet är konstant. Det går inte att i specialomsorg dra ner på platser på samma sätt som är möjligt inom vissa ramar på äldreboenden.

Även bemanning av tillfälliga vakanser, som uppstår till följd av olika lagstadgade ledigheter, uppfattas som ytterst utmanande och tidskrävande. De av respondenterna som har en längre karriär i yrket upplever att läget förvärrats de senaste åren samtidigt som kraven på medarbetare har höjts. Det konstateras att det inte längre räcker att hitta lämpliga personer, de ska ha behörighet att hantera mediciner och utföra begränsande åtgärder också. Den ständiga jakten på vikarier påverkar möjligheterna att utföra jobbet på ett sådant sätt som man önskar:

*Ledarskap är aktivt arbete alla dagar. Fastnar du i månader med att ringa vikarier, så är du inte längre en bra ledare för du tränar inte på ditt ledarskap.*

Medarbetarnas flexibilitet är något som samtliga respondenter menar vara nyckeln till att det alls är möjligt att få verksamheterna att rulla. Dock sliter det på medarbetarna att ständigt behöva flexa med arbetstider, ta extra arbetspass, förlänga planerade arbetspass och jobba underbemannat. I flera av intervjuerna framkommer att till följd av att medarbetarna är trötta så ökar motsättningarna, något som sedan slår tillbaka på första linjens chef som hamnar att reda i konflikter. En ytterligare belastning för medarbetarna som framkommer, och som flera av respondenterna säger sig behöva ta i beaktande, är arbete i periodarbete där arbetstidslistor planeras för att optimera resursanvändningen i relation till klienternas behov. Detta vare sig det är första linjens chef själv som planerar arbetslistan eller om det finns en specifik resursplanerare.

*Man är ju ganska mycket på arbete när man jobbar på ett boende, det är mycket kvällspass och man är alltid på jobb på veckosluten när alla andra är lediga, så lite att ha den förståelsen.*

Det som anses vara det mest betungande gällande personalsituationen är det ansvar respondenterna känner gentemot verksamheten och medarbetarna. Så gott som alla uttrycker att de är ensamma att bära bördan. Det saknas stöd, både praktiskt och moraliskt. Respondenterna efterfrågar handlingsplaner både för personalsituationen i stort och vid tillfälliga underbemanningar. Utökad samarbete mellan verksamhetsenheter, även mellan dagliga verksamheter och boenden och möjligheter att använda rekryteringsfirmor vid behov nämns som möjliga stöd. Också vikariepool, digitala system för vikariehantering och stöd i form av en vikariekoordinator framkommer som önskvärda stödformer.

*Jag har lyft 1000 gånger hur mycket tid det tar att söka vikarier. Det skulle kunna lyftas bort från oss och skötas på något annat sätt. Det finns jättefina appar idag, det finns jättefina system. Det skulle kunna finnas anställda som bara jobbar med att se till att det finns vikarier. I stället så sitter vi och ringer kanske i flera veckor. Jag blir så frustrerad över dum tid som spills.*

En aspekt som påverkar rekryterings- och bemanningssituationen är hur organisationen nyttjar sina boenden och dagverksamheter och hur klientsammansättningarna ser ut. Flera respondenter har noterat att det är extra utmanande att hitta medarbetare till verksamhetsenheter där multihandikappade får sin service. Detta identifieras som ett strukturellt problem och något som man från organisationens sida behöver ta hänsyn till

när lokaler planeras. Det framkommer att det bland medarbetare är vanligt att det upplevs mera attraktivt att arbeta med högfungerande klienter. Detta kan få som följd att personalens kompetens inte på bästa sätt matchar klienternas och verksamhetens behov. Denna matchningsutmaning pratar flera av respondenterna mycket om. Även var verksamhetsenheter placeras rent geografiskt, nämns som något som bör tas i beaktande i planeringsskeden. Små isolerade verksamhetsenheter har ännu svårare att bemanna än motsvarande som ligger mera centralt, framkommer det i intervjuerna.

En resurs som noga behöver tas i beaktande är första linjens chefers personliga resurser. Få av dem pratar om betydelsen av att ta hand om sig själv. Även om alla nämner vikten av att ha balans mellan jobb och fritid, är det nästan ingen som fördjupar resonemanget. Däremot pratar så gott som alla om hur deras personliga resurser behövs i funktion av arbetet. Flera lyfter hur de påverkas av mängden arbete de har. Ju flera medarbetare och klienter, desto flera personer finns det som ska dela på ens uppmärksamhet. Det funderas även över att den egna resursen behöver fördelas enligt individuella behov som dessutom kan variera över tid. För att förhålla sig till detta menar vissa att man behöver ha en viss personlig läggning. Flera av respondenterna hänvisar till sin erfarenhet och att den hjälper dem att känna sig trygga med hur de fördelar sina egna resurser. Mod är en egenskap som nämns i några av intervjuerna, mod att ta obekväma beslut och göra folk arga och besvikna.

*Man måste också i det här jobbet kunna ha en sorts regnrock som skyddar en själv, för det är klart att man får mycket också, hur ska jag säga..., feedback som man kanske inte tycker att den är rättvis eller så, men man måste ju få höra den ändå.*

Respondenterna har olika former av stöd tillhands för att förvalta och optimera resurser, både organisationens och egna. Bl.a. nämns närmsta chefen, arbetarskyddet, företagshälsovården, medarbetare som vissa uppgifter kan delegeras till, utomstående handledare, egna förhållningssätt och förmåga att skilja sin person från sitt jobb och förstås kollegorna. Det uppskattas också att arbetet inom vissa ramar ger möjlighet att själv styra sina prioriteringar. Det lyfts även att man som första linjens chef kan behöva se över vad man själv kan göra åt situationen när den ser ut som den gör. Sådant som framkommer är att försöka hitta andra sätt att göra samma saker, d.v.s. att använda befintliga resurser effektivare bl.a. genom att bättre nyttja kollegors och medarbetares specialkompetenser. Något som också nämns är att i högre grad delegera uppgifter till medarbetare och själv

ringa in vilka som är de egna kärnuppgifterna och prioritera dem. Högt på de flesta respondenters önskelista står adekvat bemanning på verksamhetsenheterna och gärna så att det blir luft i systemen och man inte tvingas gå med minimibemanning hela tiden. Bland respondenterna uttrycks att man tror att det skulle bli billigare på sikt då sjukfrånvaron och omsättningen på medarbetare sannolikt skulle sjunka.

### **7.3.3 Balansera krav och förväntningar**

Att balansera krav och förväntningar är något som alla respondenter pratar om. Krav och förväntningar kommer från alla håll: strategisk ledning, närmsta chef, kollegor, medarbetare, anhöriga och klienter. Den egna rollen beskrivs som komplex eftersom det innebär att balansera både uppåt och neråt. Särskilt mycket talar respondenterna om att hantera anhöriga och deras missnöje. Det händer att anhöriga kommer med kritik som inte alltid är saklig och då behöver man kunna förhålla sig till det. Det uppstår även situationer där anhöriga går åt medarbetare så hårt att det gränsar till arbetarskyddsärende. Respondenterna kan då hamna mitt emellan i strävan efter att upprätthålla fungerande relationer som gynnar klienter.

*Jag hamnar kanske ibland lite emellan personalen och dom här närstående. Vi har också närstående som betar sig helt osakligt mot personalen och där det blir som en arbetsskyddsfråga. Men samtidigt så vi behöver kunna hålla våra relationer med anhöriga så att vi ändå kan fortsätta samarbetet för klientens bästa.*

I samtliga intervjuer nämns på ett eller annat sätt de utmaningar som finns vad gäller att leda personal. Flera av respondenterna talar om att personal har olika bagage och att det är något man måste förhålla sig till och ta i beaktande. Matchningsutmaningen, som refererades till ovan, kan även leda till att respondenterna inser att en medarbetare inte är rätt för sitt jobb eller kanske inte möter kraven som finns på arbetssätt just på den specifika verksamhetsenheten. I flera av intervjuerna lyfts problematiken med detta. Sätten att hantera frågan varierar, från att hoppas att personen själv inser sina tillkortakommanden och söker sig vidare, till att i samtal med personen komma till konsensus att en annan arbetsplats vore bättre.

*Det är så mycket handledning i det här jobbet. Och då liksom att också kunna, inte varna folk, men ha verktygen, den här nivån av pedagogiskt tänk behöver du ha för att kunna vara här, att då kanske du inte passar här utan du passar bättre på något annat ställe.*

Även om personalkonflikter är något alla talar om, säger ingen att det skulle utgöra en anledning för att överväga att byta jobb. Respondenterna säger sig på det stora hela vara nöjda med befintligt stöd i form av tillgång till organisationens riktlinjer gällande konflikthantering, möjligheter att ta hjälp av utomstående handledare, företagshälsovården eller arbetarskyddet. Tydlighet från organisationen gällande servicens innehåll underlättar gentemot anhöriga och deras krav. Klienterna och hantering av deras önskemål och förväntningar uppfattas inte som någon större utmaning av respondenterna. Klienterna framstår i intervjuerna som det minsta bekymret. Utmaningen består i att förmå klienterna att vara nöjda med den service de kan få, givet befintliga resurser, men ingen säger att det inte skulle vara möjligt. Det som nämns är utmaningar relaterade till klienter som har problemskapande beteenden och hur hanteringen av dessa kan ta tid och energi så att andras behov får stå åt sidan. Det beskrivs att det kanske inte går, av orsaker relaterade till sekretess, att förklara för en anhörig varför hans närstående nu får vänta med att få mer än sina grundläggande behov tillgodosedda.

#### **7.3.4 Processer, rutiner och system**

Respondenterna talar mycket om olika processer, rutiner och system på organisatorisk nivå. Ju bättre sådana som finns, desto lättare uppfattar respondenterna att det egna jobbet blir att sköta. Tydlighet är ett genomgående tema, och något som efterfrågas på alla plan. Tydlighet önskas gällande exempelvis kvalitetssäkring och uppföljning av densamma, budgetprocesser, kommunikationsvägar, beslutsgångar, ärendehantering, avvikelserapportering och förväntningar, både gällande servicens innehåll och det egna arbetet. Tydliga regelverk i form av organisationens egna, men även lagstiftning och kollektivavtal anses vara bra stöd att luta sig mot. Genom tydlighet undviks tyckande och att det velas fram och tillbaka, något som flera respondenter upplever som betungande och bidragande till osäkerhet och ineffektivitet. Enhetliga processer och arbetssätt lyfter en del av ansvaret från respondenterna och till organisationen, och det blir mera objektivt och mindre personligt.

*Lite mer tydlighet i riktlinjer och sådana saker, så behöver man inte liksom lägga över sin personliga del på det så mycket och det skulle också vara skönt. Jobb är jobb, person är person.*

Färdiga mallar nämns också som något som skulle underlätta arbetet för respondenterna. Som exempel anges standardiserade egenkontrollplaner och verksamhetsplaner där den övergripande texten kunde vara gemensam och sedan skulle den enskilda verksamhetsenheten komplettera med vad som är unikt just för den. I flera fall upplever respondenterna att de måste uppfinna alldeles för många hjul själva och ibland ta beslut som kanske inte är deras att ta. Otydlig målstyrning uppfattas också som bekymmersam av några av respondenterna som vittnar om att de i verksamhetsplaner själva får uttolka budgettexter och formulera mål för sina verksamheter. Lösningarna behöver inte vara så svåra eller resurskrävande menar några av respondenterna. Det kunde räcka med att ägna lite tid åt saken på ett kollegiemöte.

Olika former av system som ger stöd talas om i flera av intervjuerna. Respondenterna önskar smidiga och användarvänliga digitala system bl.a. för arbetstidsplanering och uppföljning, timrapportering, vikarieanskaffning, personalförvaltning, begränsningsåtgärder, statistikföring och journalföring. Med vissa system anser man sig vara nöjd, medan andra upplevs tungrodda eller inte tidsenliga. Viktigt anses också vara att medarbetarna har tillgång till programvara som är funktionell i förhållande till behoven. Adekvat IT-support och skolning i de olika systemen anges av så gott som alla respondenter som fundamentalt.

Även om centralisering och standardisering av de flesta respondenter anses vara viktigt för att öka hanterbarheten, höjs röster om att styrningen inte får vara för detaljerad. Handlingsutrymme menar flera vara viktigt för att kunna sköta jobbet. Från organisationen önskar några respondenter frihet och förtroende att inom givna ramar få utforma själva efter verksamhetens förutsättningar. Det betonas i en del intervjuer att varje verksamhetsenhet är unik och behöver förstås utifrån det.

*Varje enhet är unik på ett eller annat sätt och det är inget konstigt med det. Men man behöver ändå kanske lära sig vad det unika är, och faktiskt förstå vad man pratar om och sedan ta det därifrån.*

## 8 Resultatdiskussion

Nedan diskuteras utvalda, centrala aspekter av resultatet i relation till hållbarhet utgående från de deduktiva analyskategorierna *meningsfullhet*, *begriplighet* och *hanterbarhet*, i nämnd ordning. Resultatredovisningen ovan visar att frågan gällande första linjens chefer inom specialomsorg och vilket stöd de behöver för en hållbar arbetssituation är mycket komplex med faktorer på olika nivåer som samspelar. Ett helhetsgrepp behöver tas på organisatorisk nivå och hållbarhet bli något som genomsyrar all verksamhet. Detta samtidigt som det är nödvändigt med riktade insatser för första linjens chefer. De viktigaste fynden från resultatet fördjupas här i relation till relevant forskning.

### 8.1 Meningsfullhet

Arbetet som första linjens chef inom specialomsorg upplevs som meningsfullt. Det som ger en känsla av meningsfullhet är i första hand en möjlighet att göra gott för klienterna och se dem utvecklas. Att skapa ett trivsamt socialt klimat tillsammans med den personal man leder och även få möjligheter att utvecklas själv bidrar också till meningsfullheten. Stagnation, avsaknad av mål och visioner samt brist på uppskattning utgör de största riskerna för meningsfullheten.

Inga nya fynd gällande meningsfullheten kan anses ha framkommit i intervjuerna. Resultatet bekräftar tidigare studier på området. Dellve och Eriksson (2016, s. 13) skriver att välbefinnande och lycka, således känslor som kan anses positiva och därför förknippas både med trivsel och med värderingar, skapas bl.a. av att hjälpa och stödja andra. Respondenterna finner mening i att skapa värde för dem verksamheten är till för, d.v.s. klienterna (Dellve & Wolmesjö, 2016, s. 14–21). Detta är inget unikt för specialomsorgen utan något som kännetecknar människonära yrken överlag. Det som framkommer om meningen i att agera röst för utsatta personer utan självklar tillgång till självbestämmande, skulle behöva fördjupas i fortsatta studier för att det ska vara möjligt att säga något om huruvida det ger specifik mening inom specialomsorg.

Att ett positivt socialt klimat påverkar trivsel och arbetshälsa framkommer i en mängd forskning. Hur denna trivsel ska förverkligas ger forskningen inget entydigt svar på. Det som framkommer är att många aspekter spelar in. Respondenterna har inte några konkreta svar på hur trivsel skapas. Uppmuntran nämns, men då som något som första linjens chefer



ska förse sina medarbetare med. Vikten av ett uppmuntrande socialt klimat anges, jämte ett stödande ledarskap, av Ljungblad et al. (2014) som centrala gällande välmående i arbetet. Ingen av respondenterna uttalar tydligt vad de personligen skulle behöva av andra för att känna mera glädje i arbetet. Detta trots att även första linjens chefer är medarbetare till sina närmsta chefer och borde kunna förvänta sig att få vad de själva vill ge. I forskning lyfts de organisatoriska aspekterna gällande socialt klimat, psykosocial arbetshälsa och att i organisationen överlag ha ett positivt ledarskap och tillgång till olika former av stöd (Lohela Karlsson, Björklund & Jensen, 2010; Perrott, 2014; Ljungblad, 2015; Davenport et al., 2016). Mot den bakgrunden är det rimligt att tänka att även första linjens chefer inom specialomsorg behöver tillgång till ett positivt ledarskap från organisationens sida samt möjligheter att ingå i en konstruktiv arbetsmiljö utanför den de själva försöker skapa i den egna verksamhetsenheten.

Möjligheter till utveckling, både verksamhetsenhetens och personlig, ger respondenterna mening. Även detta överensstämmer med forskningen. Davenport et al. (2016) skriver att möjligheter till lärande och utveckling i arbetet gynnar känslan av välbefinnande. Detta stöds av Lindberg och Vingård (2012) som i en systematisk kunskapsöversikt granskat vetenskapliga artiklar gällande faktorer som gynnar arbetsmiljön, och där funnit att utveckling och fortbildning var det tema som återkom i flest artiklar. I intervjuerna framgick att specialomsorg är en kunskapsintensiv bransch som ställer krav på gediget teoretiskt kunnande för att kunna utföra uppdraget i praktiken. Organisationer som bedriver specialomsorg behöver ta detta i beaktande och säkerställa möjligheter för sina första linjens chefer att både kunna utveckla sig själva och ha möjligt att bedriva utvecklingsarbeten på sina verksamhetsenheter.

## **8.2 Begriplighet**

På temat begriplighet lyfts kunskap, förståelse och kommunikation som centrala teman av respondenterna. Resultatet av intervjuerna är samstämmigt med forskningen rörande betydelsen av kunskap och kommunikation. Däremot är det svårt att hitta forskning som tangerar den förståelse som respondenterna talar mycket om. Utmaningar relaterade till förståelse berör respondenterna på många olika plan: de upplever att förståelsen för arbetets komplexitet och innebörden av det pedagogiska ledarskapet saknas i organisationen, första linjens chefer ska skapa förståelse hos medarbetare för arbetets

handledande och pedagogiska aspekter samt hos anhöriga dels för vilken service som kan förväntas, dels för självbestämmanderätten.

Kunskap kan förstås som en resurs och kopplas till jobb-krav-resurs-modellen, som i korthet går ut på att av kontexten varierande resurser bidrar till att göra arbetsrelaterade krav hanterbara (Demerouti & Bakker, 2011; Strömgren, Dellve & Eriksson, 2017; Dellve & Eriksson, 2016, s. 24). På basen av intervjuerna framstår kunskap som en viktig resurs i specialomsorg, både kunskap hos omgivningen och kunskap hos första linjens chefer själva. Utbildningsinsatser för ledare omnämns i forskningen som hälsofrämjande insatser, både för ledarna själva och för medarbetarna samt organisationen i stort då ett välmående ledarskap får gynnsamma kringeffekter. Kelloway och Barling (2010) ser ledarskapsutveckling som i första hand något som tjänar andra än ledarna själva just p.g.a. de positiva följder det får för omgivningen. Gentemot första linjens chefer är det plausibelt att tänka att de skulle dra fördel av ledarskapsutveckling hos organisationens övriga ledarskap. Resonemanget finner stöd i Davenport et al. (2016) som konstaterar kopplingar mellan utveckling av ledarskapsfärdigheter och välmående arbetsplatser. Larsson et al. (2015) noterar dock att utfallet av utbildning i specifika ledarskapsprogram som ska implementeras i organisationen är beroende av ledarnas engagemang och den tid de anser sig ha att ägna sig åt utbildningen. Således måste tid finnas om utbildningsinsatser ska ge önskade resultat.

Spridd forskning med varierande fokus finns gällande den förståelse som är ett återkommande tema i intervjuerna. Inget har hittats som direkt berör förståelsen för arbetet hos övriga anställda i organisationen. I Olivier-Pijpers, Cramm och Nieboer (2018) beskriver författarna vikten av den organisatoriska miljön för specialomsorgsklienter med utmanande beteenden, men resonemanget begränsas till hur miljön organiseras på den enskilda verksamhetsenheten och säger inget om organisationsnivåns påverkan. I några artiklar, med fokus på ledarskap i specialomsorg, förekommer begreppet *Practice Leadership* vilket innebär att ledaren uppmuntras att uttrycka sitt stöd genom att visa eftersträvansvärda beteenden i praktiskt arbete, samma arbete som medarbetarna utför. På så sätt upplever medarbetarna att ledaren verkligen förstår deras roll. (Beadle-Brown et al., 2014; Deveau & McGill, 2014).

Medarbetarnas egen förståelse av sitt arbete och hur första linjens chefer inom specialomsorg ska fördjupa den, ett behov som framträdde tydligt i intervjuerna, verkar vara obruten forskningsmark. Hur komplex frågan är anas i Bigby, Clement, Mansell och Beadle-Brown (2009) som undersökte medarbetare i boendeservice och deras attityder gentemot klienternas inkludering i samhället, möjligheter att göra val samt delaktighet. Principer som är politiskt uttalade och återfinns i FN:s deklaration om rättigheter för personer med funktionsnedsättning (Social- och hälsovårdsministeriet, 2016). Attityderna var kontrasterande och problematiska i relation till den politiska viljan (Bigby et al., 2009). Även om artikeln har några år på nacken, är den en indikation på extra utmaningar i ledarskap inom specialomsorg och på så sätt samstämmig med vad som framkommer i intervjuerna. Socialstyrelsens (2021b) kartläggning av kompetens i LSS-boenden ger en fingervisning i samma riktning, men det skulle behövas mera forskning på området för att det ska vara möjligt att dra slutsatser.

Vikten av kommunikation för att göra arbetet begripligt särskiljer inte specialomsorg från andra yrkesområden. Mycket forskning finns som styrker betydelsen av kommunikation. Effektiv och transparent kommunikation bidrar både till välmående i arbete och till att arbetet utförs med högre kvalitet. Valfungerande team kännetecknas av en balanserad kommunikation där organisationens, egna och även klienternas perspektiv tas i beaktande. I intervjuerna framkommer betydelsen av delaktighet i olika kommunikationsforum på flera nivåer: rapporter och arbetsplatsmöten på verksamhetsenheten, kollegiemöten, grupphandledning samt avstämningar med närmsta chefen. Samtliga nämnda strategier finner stöd i litteraturen där det även framhålls vikten av gemensamma mål och värderingar för att möjliggöra respektfull och konstruktiv kommunikation. (Lindberg & Vingård, 2012, s. 27; Davenport et al., 2016; Dellve & Eriksson, 2016, s. 36–40; Gomes & McVilly, 2019).

### **8.3 Hanterbarhet**

Hanterbarhet är nyckeln till respondenternas hållbarhet i arbete. Det framgår av deras egna berättelser, men finner även stöd i forskning. Om utbildningsinsatser ska ge resultat och öka begripligheten behöver tid finnas att engagera sig i det, om det ska vara möjligt att ägna sig åt utvecklingsarbeten som skapar värde åt klienterna så är tid en förutsättning. I de tidigare kategorierna framkommer att faktorer samspelar i komplexa sammanhang där

det inte är lätt att göra isolerade insatser för en bättre hållbarhet. Inom ramen för hanterbarheten återfinns det som mest riskerar arbetshälsan för respondenterna, d.v.s. den ständiga känslan av tidsbrist orsakad av framförallt bemanningsproblem, upplevelse av ensamhet samt orimliga krav och mängden arbete. Därför är det rimligt att utgå från att det är hanterbarheten organisationer behöver fokusera på när det gäller insatser för ökad hållbarhet för första linjens chefer inom specialomsorg. Centrala teman som betonas är tid, resurser och deras förvaltning, balansera krav och förväntningar samt processer, rutiner och system.

Kvinnor som arbetar inom den sociala sektorn löper statistiskt sett stor risk för sjukfrånvaro och övrig arbetsrelaterad ohälsa. Tidspress är en stor risk för hållbarheten i arbetet. (Orvik & Axelsson, 2012; Ljungblad, 2015, s. 14–15). Respondenterna berättar att de lägger en stor del av sin arbetstid på att bemanna och rekrytera, något som stjälar tid från långsiktigt, strategiskt och kvalitativt arbete. Personalsituationen inom vård och omsorg är utmanande, det är inget unikt för specialomsorgen. Utgående från intervjuerna finns dock indikationer på att det finns en extra rekryteringsutmaning inom specialomsorg. Dels för att behovet är konstant då servicen är lagstadgad, dels finns en matchningsutmaning. Det räcker inte att hitta behöriga personer. De ska vara lämpliga för arbetet också, speciellt med avseende på kompetens inom självbestämmande, inkludering och delaktighet. Det finns nästan ingen forskning på området, men Socialstyrelsens (2021b) kartläggning om kompetens på LSS-boenden styrker resonemanget. Det verkar, trots bristfällig forskning, rimligt att påstå att organisationer inom specialomsorg behöver prioritera stöd rörande bemanning för sina första linjens chefer så att dessa får tid över för kvalitativt utvecklingsarbete.

I intervjuerna framkommer förvånansvärt lite om hur första linjens chefer förvaltar sin viktigaste resurs, den egna. Många studier finns där återhämtning i arbetet och balans mellan jobb och fritid betonas (Boström, Sluiter, Hagman & Grimby-Ekman, 2016; Davenport et al. 2016; Dellve & Eriksson, 2016, s. 30; Boschman, Noor, Sluiter & Hagberg, 2017). Respondenter med lång erfarenhet tycks ha bäst strategier och förhållningssätt för att hantera balansen mellan jobb och fritid och på så sätt värna om sina egna resurser. Det överensstämmer med forskning där erfarenhetens betydelse betonas både gällande hur utvecklingsarbeten hanteras och i förhållande till egen utveckling vilket påverkar egna förhållningssätt gentemot jobbet (Dellve & Eriksson, 2016, s. 26–27; Dellve & Wolmesjö,

2016, s. 19; Socialstyrelsen, 2021a, s. 18). Ju mindre erfarenhet en första linjens chef har, desto större stödbehov finns. Det är därför viktigt att organisationer som ger service inom specialomsorg säkerställer gedigna program för introduktion i arbetet samt mentorskap. För att få en möjlighet att reflektera kring och utveckla egna, hållbara förhållningssätt vore individuell handledning med största sannolikhet en uppskattad stödinsats, speciellt för första linjens chefer som är nya i yrket. Även om det vid första anblick kan tänkas vara en dyr satsning, finns indikationer i forskning på att det skulle löna sig över tid att satsa på att stödja första linjens chefer i att utveckla sina egna resurser. Enligt COR-teorin (Conservation of Resources), väldigt enkelt uttryckt, tenderar människor att vara motiverade att skydda sina befintliga resurser och försöka tillskansa sig flera, så mot den bakgrunden kunde det vara strategiskt på längre sikt att ge input också på individuell resursnivå (Halsleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014; Sverke, Falkenberg, Kecklund, Magnusson Hanson & Lindfors, 2016).

Hanterbara mängder arbete, poängterar fler av respondenterna att vara viktigt för en hållbar arbetssituation. Ju fler verksamhetsenheter, medarbetare och klienter en första linjens chef har att förhålla sig till, desto fler krav, även motstridiga, finns att balansera. Krav i sig behöver inte vara av ondo då en kravlös tillvaro blir ostimulerande. Det är när kraven överstiger förmågan som det medför risker för arbetshälsan. För respondenterna innebär tidspressen och stora mängder människor att leda psykologiska och psykosociala krav som kan upplevas utmanande. Det finns flera teorier om hur krav bäst hanteras. Den ovannämnda COR-teorin bygger helt på vikten av resurser, och att resurser genererar resurser. Även jobb-krav-resurs-modellen pekar på vikten av resurser som gör de krav ett arbete ställer hanterbara. Dock måste kraven upplevas hanterbara. Att enbart tillföra resurser eller olika stödformer innebär inte att kraven blir hanterbara om mängden är orimlig. Det gäller för organisationer att se över vilken arbetsbelastning första linjens chefer har och vad som kan göras för att underlätta den. (Lindberg & Vingård, 2012; Dellve & Eriksson, 2016, s. 28–32; Strömgren, Dellve & Eriksson, 2017; Sverke et al., 2016; Arbetsmiljöverket, 2018; Socialstyrelsen, 2021a).

Att ensam behöva hantera alla krav upplevs betungande av en övervägande majoritet av respondenterna. Samtliga nämner kollegieteamet som sitt största stöd alla kategorier och flera säger sig önska en utveckling av arbete i team. Olika former av delat ledarskap nämns i litteraturen som något som kan underlätta för första linjens chefer. Delat ledarskap bygger

på förtroende och ömsesidig respekt varför praktiska lösningar kan behöva skräddarsys beroende på vem som ska ingå i det delade ledarskapet. Det finns ändå skäl för organisationer inom specialomsorg att bygga upp system för arbete i kollegieteam och genom givna ramar ge frihet åt första linjens chefer att själva utforma samarbetsformer. Bland respondenterna finns erfarenhet av delat ledarskap, och samtliga talar positivt om erfarenheten. (Rosengren, Bondas, Nordholm & Nordström, 2010; Döös, 2015; Döös, Vinell & von Knorring, 2017).

Förutom strukturer för kollegieteam, ger respondenterna uttryck för att tydliga processer, rutiner och system utgör ett viktigt organisatoriskt stöd. Tydlighet bidrar till ökad trygghet och objektivitet. Saker och ting blir inte så personbundna då, menar respondenterna. Kopplingen mellan tydlighet och hållbarhet i arbetet framträder också i litteraturen. Särskilt viktigt verkar måltydlighet och tydlighet kring den egna rollens befogenheter vara för personer i ledarskapsställning. (Lindberg & Vingård, 2012, s. 27–28; Ljungblad et al., 2014; Dellve & Eriksson, 2016, s. 14, 18, 26; Sverke et al., 2016, s. 41–43). Handlingsutrymme behöver ändå finnas och rutinerna får inte bli hindrande, säger flera av respondenterna. Denna paradox noterar Wolmesjö (2005, s. 139) i sin doktorsavhandling där intervjuade ledare inom äldre- och handikappomsorg både vill ha tydligare styrning och handlingsutrymme att utforma sina verksamheter. Saken är således inte enkel, och behov finns av fördjupande analyser av fenomenet.

## 9 Resultatets produkt

Resultatet av arbetet utmynnade i en *Rekommendation för hållbart ledarskap inom specialomsorg med fokus på första linjens chefer* (bilaga 4). Rekommendationen baseras på två beståndsdelar. Dels en matris, figur 2 nedan, *Arbetsrelaterad känsla av sammanhang för första linjens chefer inom specialomsorg*, i vilken det framgår centrala aspekter att ta i beaktande i en strävan efter hållbarhet i arbetet för första linjens chefer, dels en checklista, figur 3 nedan, med praktisk inriktning vilken kan fungera som stöd för att trygga goda förutsättningar i arbetet för specialomsorgens första linjens chefer. Resultatet kan användas av organisationer inom specialomsorg som värnar om hållbar arbetssituation för dem som leder den operativa verksamheten och följaktligen har de största påverkansmöjligheterna på välbefinnandet hos medarbetarna som arbetar närmast klienterna.

Forskning visar att en känsla av sammanhang gynnar välmående och välbefinnande i arbetslivet och således bidrar till hållbarhet i arbetet (se ovan s. 9–10). Att uppleva en känsla av meningsfullhet, att ha förståelse för det egna arbetet samt att ha verktyg för att hantera den arbetsrelaterade vardagen är viktiga aspekter av hållbarhet. I figur 2 nedan ges exempel på omständigheter som stödjer arbetsrelaterad känsla av sammanhang för första linjens chefer inom specialomsorg. Innehållet i figuren bygger främst på information från datainsamlingen vilken i hög grad finner stöd i studiens teoridel.

<b>ARBETSRELATERAD KÄNSLA AV SAMMANHANG för första linjens chefer inom specialomsorg</b>		
<b>Begriplighet</b>	<b>Hanterbarhet</b>	<b>Meningsfullhet</b>
<b>Kunskap</b>	<b>Tid</b>	<b>Glädje</b>
introduktion i arbetet/mentor	stöd i tidshantering	roligt på jobbet
fortbildning	joursystem	uppmuntrande socialt klimat
kunskap om organisationens innehåll	återhämtning i arbete	varierande arbete
lagstiftning och kollektivavtal	deadlines som stöd	ömsesidighet
<b>Förståelse för och hos</b>	<b>Resursförvaltning</b>	trivsel
pedagogiskt ledarskap	bemanningsstöd/HR-stöd	<b>Utveckling</b>
handledning	tillgång till sakkunniga	tydliga mål och vision
arbetets komplexitet	balans jobb-fritid	personlig utveckling
ledning	hantera egna resurser	klienternas utveckling
medarbetare	smidiga digitala system	<b>Centrala värden</b>
anhöriga	stöd i systemanvändning	rättvis behandling
det egna arbetet	kollegieteam/delat ledarskap	lön för mödan
<b>Kommunikation</b>	<b>Balans krav, förväntningar</b>	uppskattning
feedback och återkoppling	påverkansmöjligheter	öppenhet
med närmsta chef	handledning	välkomnande klimat
med kollegor och medarbetare	tillit från organisationen	värdegrund
uppföljning, kvalitetssäkring	fungerande fritid	specialomsorgens essens
rapportssystem	<b>Processer, rutiner, system</b>	livslångt klientperspektiv
ledarskapsdiskussioner	tydlighet från organisationen	
kollegiemöten	tydliga regler och riktlinjer	
	etablerade rutiner	
<i>Uppleva och skapa förståelse för och kunskap om specialomsorgsarbetets komplexitet</i>	<i>Optimera tids- och resursanvändning på ett sätt som tjänar klienten</i>	<i>Göra gott tillsammans med andra</i>

**Figur 2** Arbetsrelaterad känsla av sammanhang för första linjens chefer inom specialomsorg utarbetad efter modell av Dellve och Eriksson (2016, s. 13).

Figur 2 ovan understödjer arbetet med att skapa en övergripande förståelse för faktorer som främjar arbetsrelaterad känsla av sammanhang för första linjens chefer inom specialomsorg. Checklistan nedan, figur 3, ska förstås som ett mera handfast verktyg som finner sin förklaring i figur 2. Rekommendationens beståndsdelar ska ses som en helhet. Checklistan är uppdelad i tre delar. Den betonar vikten av gedigen introduktion i arbetet. Därefter följer en indelning, i enlighet med den deduktiva matrisen i tabell 1 ovan, i organisatoriska aspekter och ledarskapsaspekter. Detta i enlighet med den uppdelning som görs i litteraturen i ett administrativt chefskap relaterat till arbetets organisering, och ett ledarskap som fokuserar på relationer med medarbetarna och arbetet med att bl.a. motivera dem till utveckling (se ovan s. 14). Checklistan uppmärksammar centrala aspekter att ta hänsyn till för arbetsgivare, men dessa måste anpassas och vidareutvecklas lokalt efter den specifika organisationens verksamhetskontext.

### Checklista för hållbar arbetssituation

#### Introduktion i arbetet

- Kunskapspaket om organisationens innehåll och värdegrund
- Mentorskapsprogram
- Medlemskap i kollegieteam
- Individuell handledning

#### Organisatoriskt stöd

- Tydliga mål och syften
- Tydliga processer och rutiner
- Kvalitetssäkringssystem
- Utarbetade mallar
- Tydliga kommunikationsvägar
- Tydliga beslutsgångar
- Rekryterings- och bemanningsstöd
- Smidiga digitala system och verktyg med tillgänglig support
- System för delat ledarskap
- Organisatoriska ledarskapsatsningar
- Kontinuerlig och systematisk fortbildning för medarbetare
- Lön i relation till arbetsbelastning och ansvar

#### Ledarskapsstöd

- Kollegieteam
- Kontinuerliga avstämningar med närmsta chef
- Handledning i grupp: kollegor, medarbetare
- Tillgång till pedagogiskt sakkunniga
- Tillgång till övriga sakkunniga vid behov, t.ex. konflikthantering, juridik
- Ledarskapsforum
- Fortbildning som en prioriterad arbetsuppgift

**Figur 3** Checklista för hållbar arbetssituation, första linjens chefer, specialomsorg



## 10 Kritisk granskning

Studiens värde och kvalitet påverkas av en rad faktorer såsom val av litteratur, teoretisk referensram, metodval och analys. Dessa aspekter diskuteras i detta kapitel. Vidare görs även en etisk granskning av arbetet i sin helhet samt av arbetets trovärdighet, tillförlitlighet och överförbarhet. På ett övergripande plan är det sannolikt att anta att studiens kvalitet hade höjts om den utförts i par tillsammans med en annan studerande. Författarens personliga kunskap om och erfarenhet av området får antas vara en kvalitetshöjande faktor, men en medförfattare hade kunnat balansera och bromsa den största iveren vilken ledde till vissa problem med avgränsningar.

### 10.1 Metoddiskussion

Litteratur- och artikelsökningen inför och under studiens genomförande har varit utmanande när det gällde att hitta artiklar som behandlar första linjens chefer och deras specifika behov av stöd för en hållbar arbetssituation. Artiklar som generellt inriktar sig på hållbart och hälsofrämjande ledarskap har varit lättare att hitta samt artiklar som fokuserar på vad första linjens chefer ska göra för medarbetarnas välmående. Ingen forskning har hittats som direkt skulle beröra ämnet för denna studie, d.v.s. stöd för hållbar arbetssituation med fokus på första linjens chefer inom specialomsorg. Litteratursökningen har skett i databaser med specifika sökkriterier, men då dessa sökningar gav dåliga resultat har snöbollsmetoden använts vilket inneburit att litteratursökningen spunnit vidare utgående från för området relevanta artiklar och övrig litteratur.

Valet att utföra studien med kvalitativ ansats får anses lämpligt då fokus var att undersöka respondenternas upplevelser av vilket stöd de behöver för en hållbar arbetssituation. Det är svårt att tänka sig hur subjektiva upplevelser hade ringats in genom kvantitativ metod såsom exempelvis enkät. Datainsamlingen, som utfördes genom semistrukturerade intervjuer utgående från intervjuguide, hade kunnat förverkligas både som öppen intervju och som fokusgruppsintervju. Intervjuarens skicklighet bedömdes inte vara tillräcklig för att genomföra öppna intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 33). Fokusgruppsintervjuer hade med all sannolikhet varit givande, men det skulle ha varit svårt att rent fysiskt få till det i en finlandssvensk kontext med stora avstånd. I så fall hade studien behövts utföras i en specifik organisation. En aspekt värd att ta i beaktande är hur gruppdynamiken hade

påverkat resultatet i en fokusgruppsintervju (Polit & Beck, 2021, s. 515). Det är tveksamt om respondenterna vågat vara lika öppna och ärliga i en grupsituation som de var i de enskilda intervjuerna. Respondenternas ärlighet gav mervärde till studien.

Samtliga respondenter som tillfrågades tackade ja till deltagande i studien. Det får anses positivt eftersom det kan tolkas som en indikation på att de anser ämnet angeläget. Spridningen på respondenter hade dock kunnat vara bredare (Polit & Beck, 2021, s. 499). Samtliga var kvinnor. Någon manlig respondent att tillfråga om intervju hittades inte. Genomsnittstiden respondenterna arbetat som första linjens chefer inom specialomsorg var 12,5 år. Det betyder att samtliga var rätt erfarna. Respondenter med mindre erfarenhet av yrket hade troligen kunnat tillföra kompletterande perspektiv, men sannolikheten att resultatet hade ändrat är låg. Antalet respondenter får anses tillräckligt och materialet mättat efter givna förutsättningar. Redan efter tredje intervjun tillkom inget som hade förändrat resultatet av analysen. Förstås bekräftades och stärktes resultatet av fortsatta intervjuer vilka medförde att nyanserna berikades. Det faktum att vissa intervjuer gjordes via Teams och vissa genom personliga möten påverkade kvaliteten. Det upplevdes lättare att etablera kontakt och bygga förtroende i de intervjuer som utfördes genom personliga möten, något som är viktigt i kvalitativa studier (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 170; Polit & Beck, 2021, s. 511). Trots att intervjuerna inte genomfördes likvärdigt, är det ytterst osannolikt att ett likvärdigt utförande hade ändrat studiens utfall. Det var inte möjligt att i analysen hitta aspekter eller avsaknad av aspekter som skulle kunna tillskrivas intervjuernas utförande.

Kvalitativ dataanalys är mycket utmanande eftersom det inte finns några allmängiltiga regler att följa (Polit & Beck, 2021, s. 534). Detta kan uppfattas problematiskt då studiens slutresultat sammanfaller med analysens resultat. Eftersom studien inte kopplats till någon specifik kvalitativ forskningstradition såsom etnografi, fenomenologi eller Grounded Theory, föll valet på innehållsanalys (Polit & Beck, 2021, s. 556–557). För att underlätta arbetet följdes modell av Elo och Kyngäs (2008) vars modell Polit och Beck (2021, s. 557) refererar till. För att kunna relatera data till den teoretiska ramen som utgick från en förståelse av hållbarhet baserad på KASAM, gjordes först en deduktiv innehållsanalys utgående från en matris bestående av huvudkategorierna *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. I syfte att besvara studiens frågeställningar kompletterades matrisen med kategorier rörande stöd respektive utmaningar relaterade till organisatoriska aspekter och

ledarskapsaspekter. Denna sista indelning grundade sig i teorin där ledarskapet ofta delas in i ett administrativt chefskap och ett relationellt ledarskap. Under arbetets gång väcktes starka tvivel huruvida denna uppdelning var motiverad och funktionell, men med alla pusselbitar på plats tjänade det sitt syfte och konkretiseras i checklistan som är en av arbetets slutprodukter.

Eftersom beslut gällande placering i deduktiv analyskategori togs på basen av tolkning, hade det vid flera tillfällen varit möjligt att placera i en annan kategori. I dessa fall var det sammanhanget i vilken utsagan gjordes som avgjorde. Det är möjligt att en annan författare hade tolkat och placerat annorlunda. Detta kan anses vara en brist i arbetet. Det går emellertid inte att komma ifrån att tolkning utgör en del av kvalitativ innehållsanalys, både deduktiv och induktiv (Elo & Kyngäs, 2008; Polit & Beck, 2021, s. 556–557). Även den induktiva analysen, under vilken koderna från den deduktiva analysen grupperades efter innehåll och kategorier skapades, gjordes genom tolkning. Också detta kan ifrågasättas. Det hade varit möjligt att i vissa fall gruppera annorlunda och även namnge de induktiva kategorierna på annat sätt. Även de abstraktioner, i form av sammanfattande meningar, som summerar de induktiva kategorierna och knyter samman den deduktiva analysen med den induktiva, kunde ha formulerats annorlunda. Det är trots det osannolikt att innebörden i resultatet påverkats annat än på detaljnivå. Värdet av den induktiva analysen består av vissa fynd som låter antyda att det finns specifika ledarskapsutmaningar inom specialomsorg.

## **10.2 Etisk granskning**

Hela forskningsprocessen ska genomsyras av etisk reflektion (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 97). God vetenskaplig praxis regleras i Forskningsetiska delegationens anvisningar där det framkommer att det i första hand är forskaren själv som ansvarar för att god forskningspraxis iakttas (Forskningsetiska delegationen, 2012, s. 18–19). Som stöd har Arenes checklista med etiska riktlinjer för examensarbete använts (Arene, 2020, s. 13). Jäv har redovisats såtillvida att det konstaterats att författaren själv arbetar som första linjens chef inom specialomsorg, något som bidrar till förståelse och kunskap om forskningsområdet men med en risk för att egna uppfattningar kan ha kommit att styra arbetsprocessen. En hög medvetenhet om risken, samt ett ständigt återkommande till data i form av de transkriberade intervjuerna har minimerat påverkan av egna uppfattningar.

Tillsammans med handledaren togs ställning till behov av forskningslov. Eftersom respondenterna hittats via hemsidor, sociala medier samt genom att de tipsat om varandra, och undersökningen inte utförts inom ramarna för någon specifik organisation, ansågs inte forskningslov behövas. Fokus för intervjuerna var respondenternas egna upplevelser oberoende av arbetsgivare. De etiska och moraliska skyldigheterna gentemot respondenterna betonas (Arene, 2020, s. 7). Allmänna etiska krav gällande information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande har varit ständigt närvarande i den etiska reflektionen i förhållande till respondenterna (Vetenskapsrådet, 2002). Respondenterna fick ett informationsbrev innan de tog ställning till deltagande i intervju. Därefter skickades blankett om skriftligt samtycke per e-post. Samtycke gavs muntligt i samband med intervjun och information gavs om rättigheten att dra tillbaka samtycket i vilket skedes om helst. I samband med transkribering avidentifierades intervjuerna och allt som kunde härledas till personer eller specifika organisationer omformulerades. Endast allmängiltiga citat som inte går att härleda till någon särskild individ har använts i resultatredovisningen. Ingen information som inte är relevant i relation till studiens syfte har samlats in och inga personuppgifter har lagrats under studiens gång. Allt inspelat material har hanterats med yttersta försiktighet och raderats efter transkriberingens slutförande.

### **10.3 Studiens och resultatets trovärdighet, tillförlitlighet och överförbarhet**

I en kvalitativ intervjustudie är trovärdigheten bl.a. beroende av använda metoder, forskarens hantverksskicklighet och kritiska syn på sin analys (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 296–298). Det handlar om i vilken mån studien, efter givna premisser, svarar på de frågor som ställts (ibid.) Metodvalet har diskuterats ovan och motiverats. En kombination av metoder, genom exempelvis komplettering med enkäter eller om litteratursökningen gjorts systematiskt, hade stärkt trovärdigheten. Ett sådant förfarande hade krävt en medförfattare. Tillvägagångssättet har beskrivits noggrant i en strävan att göra processen transparent. Intervjuguiden kopplades till en teoretisk ram, som redovisats, och frågorna var öppna. Intervjuerna anonymiserades och bearbetades enbart utifrån den transkriberade texten. Kombinationen av deduktiv och induktiv innehållsanalys får anses stärka trovärdigheten. Även det faktum att analysen redovisas i matris. Begränsande är att citat och i vissa fall koder behövs bearbetats för att garantera respondenternas anonymitet. Användandet av citat styrker trovärdigheten då det direkt kopplar data till

resultatet. Trovärdigheten av analysen hade gynnats av att vara två forskare. Kritisk medvetenhet har funnits genom hela analysprocessen, men en rädsla för selektiv perception har ständigt varit närvarande.

Resultatets trovärdighet får ändå anses god efter givna förutsättningar. Resultatet svarar på studiens frågeställningar, både gällande de utmaningar första linjens chefer anser riskera arbetshälsan och vilket stöd de anser sig behöva för en hållbar arbetsituation. I resultatets produkter fokuseras på stöd. Stödet är i huvudsak proaktivt, men fyller också en funktion i förebyggande av risker för arbetsrelaterad ohälsa. Metodvalet har tjänat resultatets syfte, både datainsamling och analysförfarande. Resultatet stöds även av tidigare forskning förutom på några områden där forskning uppenbarligen saknas.

Tillförlitlighet handlar i allmänhet om huruvida resultatet skulle bli samma om studien upprepades av andra forskare vid andra tidpunkter. I en kvalitativ intervjustudie innebär det i vilken mån respondenterna skulle ge samma svar om intervjuaren var en annan och tillfället ett annat (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 295). Intervjustudiens exakta kontext går inte att upprepa eftersom intervjuerna utförts under en begränsad tid med speciella organisatoriska omständigheter. Dock får det faktum att respondenterna var yrkeserfarna anses öka tillförlitligheten eftersom de flesta hade ett långt tidsperspektiv att relatera nuet till. Intervjuarens förståelse för området var god vilket gynnade möjligheterna att ställa relevanta följdfrågor och fördjupa för studien intressanta områden. En intervjuare utan personlig erfarenhet av arbete som första linjens chef hade troligen i viss mån fått andra svar eller svar med varierande nyansering.

Även om studiens kontext är unik och inte går att upprepa exakt, något som i princip är omöjligt i kvalitativa intervjustudier där mycket är situationsberoende, får resultatet anses tillförlitligt. Respondenternas svar finner stöd i befintlig forskning förutom stöd gällande pedagogiskt ledarskap i relation till självbestämmande och delaktighet. Det faktum att det som framkommer i intervjuerna om stöd i pedagogiskt ledarskap saknar koppling till befintlig forskning betyder inte att svaren skulle vara utan tillförlitlighet. Studiens fokus är respondenternas upplevelser och det är svårt att påstå att en upplevelse är ogiltig. Förstås kan det diskuteras hur långtgående slutsatser som kan dras på basen av subjektiva upplevelser i resultatet. Resultatets tillförlitlighet stärks dock i denna fråga av att en majoritet av respondenterna var samstämmiga.

Överförbarhet i en kvalitativ intervjustudie bedöms på basen av trovärdigheten och tillförlitligheten i resultatet och i vilken mån det kan överföras till andra respondenter, kontexter och sammanhang (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 310). Problematiskt är de begränsade möjligheterna som funnits att, med beaktande av respondenternas rätt till anonymitet, grundligt beskriva kontexten. Eftersom resultatet i hög grad är samstämmigt med studier som utförts i andra kontexter, är det ändå sannolikt att resultatet går att överföra, speciellt innehållet i de deduktiva huvudkategorierna. Resultatets produkter kräver sannolikt anpassning efter rådande organisatoriska omständigheter på lokal nivå.

## **11 Sammanfattande slutsatser och förslag på framtida forskning**

Personalsituationen inom vård och omsorg är utmanande i Finland idag. Insatser för att få hållbarhet på arbetsplatser inom vård och omsorg är nödvändiga. En viktig del i hållbarhetsarbetet är ett hållbart ledarskap. Forskning visar att ledarskapet är en nyckel till välmående och hållbara arbetsplatser. Det är därför angeläget för arbetsgivare inom vård och omsorg att satsa på ledarskapet. Särskilt viktigt är det med insatser till första linjens chefer som leder den operativa verksamheten och följaktligen är de som direkt påverkar de flesta medarbetares välmående på arbetet. Viss forskning finns gällande stöd till första linjens chefer inom äldreomsorg och sjukvård. Forskning inom motsvarande området saknas helt beträffande specialomsorg.

Studiens syfte var att öka kunskapen gällande vilket stöd första linjens chefer inom specialomsorg behöver för en hållbar arbetssituation. Som stöd i arbetet med att nå syftet, skulle två frågeställningar besvaras. Den första frågeställningen hade som fokus risker för arbetssituationens hållbarhet och den andra vilka stödinsatser som behövs för hållbarhet i arbetet. Båda frågeställningarna utgick från subjektiva upplevelser. För att svara på frågeställningarna lästes för området relevant litteratur och sju semistrukturerade intervjuer gjordes med respondenter med erfarenhet från området. Intervjuerna transkriberades och analyserades först deduktivt utgående från begreppen som ingår i KASAM d.v.s. *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Därefter gjordes en induktiv innehållsanalys på koderna från de deduktiva kategorierna.

Resultatet av analysen visar att första linjens chefer inom specialomsorg delar utmaningar med första linjens chefer inom andra kontexter såsom äldreomsorg och sjukvård. Till de

gemensamma utmaningarna hör tidshanteringen, där speciellt rekrytering och bemanning upplevs ta en orimlig del av arbetstiden, betungande mängder arbete, otydliga mål och visioner från organisationen, en komplex arbetsroll som innebär ett ständigt hanterande av motstridiga krav från bl.a. ledning, medarbetare och klienter, bristande uppskattning, en känsla av att aldrig vara tillräckligt närvarande, hitta tid för återhämtning samt bemöta och hantera medarbetare med varierande bagage. Indikationer finns på att det i specialomsorg förekommer specifika utmaningar relaterade till en känsla av brist på förståelse för arbetets komplexitet och då speciellt gällande det pedagogiska ledarskapet som handlar om hur klienternas rätt till självbestämmande och delaktighet ska förverkligas i verksamheterna med hänsyn till personalens kompetens och anhörigas förväntningar på servicens innehåll. Respondenterna beskriver även en särskild rekryteringsutmaning där medarbetarnas kompetens måste matcha verksamhetens behov. De största riskerna för arbetshälsan är kopplade till hanterbarheten, speciellt tidshanteringen och möjligheter till tillräcklig återhämtning.

Det stöd som upplevs behövas för hållbarhet i arbetet är i huvudsak kopplat till arbetets hanterbarhet. Respondenterna önskar hanterbara mängder arbete, stöd gällande bemanning och rekrytering, smidiga digitala system för administrativa uppgifter, utarbetade system för arbete i kollegieteam/delat ledarskap, handledning gällande tidshantering, speciellt som ny i arbetet, jourssystem eller andra back up-system för att kunna koppla av på fritiden, tydliga processer och rutiner från organisationens sida gällande ärendehantering och beslutsgångar. Begripligheten skulle gynnas av kontinuerliga utbildningsinsatser både för egen del och för medarbetarna, handledning både i kollegiet och med medarbetarna, en känsla av att det finns förståelse för specialomsorgsarbets komplexitet i organisationen och då speciellt för de pedagogiska aspekterna kopplade till klienternas rätt till självbestämmande och delaktighet samt möjligheter till dialog med och återkoppling från medarbetare, kollegor och närmsta chef. Arbetet inom specialomsorg upplevs vara meningsfullt. Som stöd i frågor som rör meningsfullheten nämns tydliga mål och visioner, uppskattning, lön för mödan samt ett stödjande socialt klimat.

Resultatets produkt, *Rekommendation för hållbart ledarskap inom specialomsorg med fokus på första linjens chefer*, har inte utarbetats i någon specifik organisation och därför inte heller testats. Rekommendationen och dess beståndsdelar, *Arbetsrelaterad känsla av sammanhang för första linjens chefer inom specialomsorg* och *Checklista för hållbar*

*arbetsituation* behöver anpassas efter rådande förutsättningar och efter organisationens kontext. Det framgår tydligt i studiens teoretiska del hur komplex frågan om hållbart arbete är, och hur faktorer på olika nivåer samspelar. Detta ska dock inte tas som en undanflykt för att undslippa ansvar för att vidta åtgärder för första linjens chefer inom specialomsorg och deras möjligheter till en hållbar arbetsituation. Rekommendationen kan användas som inspiration. Organisationer kan börja med insatser på de områden som bedöms realistiska och sedan successivt bedriva långsiktigt utvecklingsarbete för ledarskapsrelaterad hållbarhet med rekommendationen som utgångspunkt. Tre fokusområden har identifierats och återfinns i inledningen av rekommendationen:

- Konkreta stödinsatser inom bemanning och rekrytering lösgör tid för målinriktat och strategiskt utvecklingsarbete.
- Strukturer för kollegialt samarbete/delat ledarskap gynnar både begriplighet och hanterbarhet.
- Visad uppskattning för arbetsinsatserna och förståelse för specialomsorgsarbetets komplexitet med fokus på de pedagogiska aspekterna bidrar till meningsfullhet.

Sammanfattningsvis bekräftar resultatet redan befintlig forskning om utmaningar i arbetet som första linjens chef och vilket stöd som behövs för att hantera dessa utmaningar och nå hållbarhet i arbetet. Vidare styrker resultatet tanken som formulerades både i inledningen och i syftet om att det inom specialomsorg finns en extra ledarskapsutmaning kopplad till pedagogiskt ledarskap rörande klienters möjligheter att leva sina liv i enlighet med principer om självbestämmande och delaktighet. Forskning saknas emellertid på detta område. Ovan nämns på flera ställen områden intressanta för vidare forskning. Det som känns mest angeläget är att genom vidare forskning undersöka vad detta pedagogiska ledarskap innebär och vilket stöd som behövs för att kunna utöva ett pedagogiskt ledarskap utgående från principer om klientens rätt till självbestämmande och delaktighet. Det vore även viktigt att kartlägga i vilken mån Finlands ratificering av FN:s deklaration av rättigheter för personer med funktionsnedsättning år 2016 påverkat arbetsituationen för första linjens chefer inom specialomsorg och på vilket sätt resurserna anpassats till de krav som deklarationens innehåll ställer på verksamheter inom specialomsorg.



## 12 Källförteckning

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.

Arbetskyddslag 738/2002. (2002). Hämtat från [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)

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

Arene. (2020). *Etiska rekommendationer för examensarbeten på yrkeshögskolor*. Helsingfors: Arene. Hämtat 30-11-2022 från [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/ETISKA%20REKOMMENDATIONER%20F%C3%96R%20EXAMENSARBETEN%20P%C3%85%20YRKESH%C3%96GSKOLOR\\_2020.pdf? t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/ETISKA%20REKOMMENDATIONER%20F%C3%96R%20EXAMENSARBETEN%20P%C3%85%20YRKESH%C3%96GSKOLOR_2020.pdf? t=1578480382)

Barnes, S. (2021). Radical Knowledge Management: Using Lessons Learned from Artists to Create Sustainable Workplaces. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 4:598807. doi: 10.3389/frai.2021.598807

Beadle-Brown, J., Mansell, J., Ashman, B., Ockenden, R., Iles, R. & Whelton, B. (2014). Practice leadership and active support in residential services for people with intellectual disabilities: an exploratory study. *Journal of Intellectual Disability Research*, 58 (9), 838–850. doi: 10.1111/jir.12099

Bigby, C., Clement, T., Mansell, J. & Beadle-Brown, J. (2009). "It's pretty hard with our ones, they can't talk, the more able bodied can participate": staff attitudes about the applicability of disability policies to people with severe and profound intellectual disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 53 (4), 363–376. doi: 10.1111/j.1365-2788.2009.01154.x

Boschman, J.S., Noor, A., Sluiter, J.K. & Hagberg, M. (2017). The mediating role of recovery opportunities on future sickness absence from a gender-and age-sensitive perspective. *PLoS ONE*, 12 (7): e0179657. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0179657>

Boström, M., Sluiter, J.K., Hagberg, M. & Griby-Ekman, A. (2016). Opportunities for recovery at work and excellent work-ability – a cross-sectional population study among young workers. *BMS Public Health*, 16:985. DOI 10.1186/s12889-016-3654-0

Bould, E., Beadle-Brown, J., Bigby, C. & Iacono, T. (2016). The role of practice leadership in active support: impact of practice leaders' presence in supported accommodation services. *International Journal of Developmental Disabilities*, 64 (2), 75–80. DOI: 10.1080/20473869.2016.1229524

Bringsén, Å. & Nilsson Lindström, P. (2022). Swedish managers' experience of yearly staff development dialogues, aiming for employee development, performance, and well-being. *BMC Psychology*, 10:184. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00890-w>

Coco, K. (02.06.2022). *Inom äldreomsorgen behövs yrkeskunnig arbetskraft* [Blogginlägg]. Hämtad 05.10.2022 från <https://www.tehy.fi/sv/blogg/inom-aldreomsorgen-behovs-yrkeskunnig-arbetskraft>

Davenport, L., Allisey, A., Page, K., LaMontagne, A. & Reavley, N. (2016). How can organisations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International Journal of Workplace Health Management*, 9 (4), 411–427. DOI 10.1108/IJWHM-01-2016-0001

Dellve, L., Andreasson, J., Eriksson, A., Strömngren, M. & Williamsson, A. (2016). *Nyorientering av svensk sjukvård: Verksamhetstjänande implementeringslogiker bygger mer hållbart engagemang och utveckling – i praktiken*. Stockholm/Borås: KTH/ Högskolan i Borås

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). *Hållbart ledarskap – i vardag och förändring*. Borås: Högskolan i Borås.

Dellve, L. & Wolmesjö, M. (red.) (2016). *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar*. Vetenskap för profession 35:2016. Högskolan Borås.

Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Deveau, R. & McGill, P. (2014). Leadership at the frontline: Impact of practice leadership management style on staff experience in services for people with intellectual disability and challenging behaviour. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 39 (1), 65–72. <http://dx.doi.org/10.3109/13668250.2013.865718>

Deveau, R. & McGill, P. (2016). Practice Leadership at the Front Line in Supporting People with Intellectual Disabilities and Challenging Behavior: A Qualitative Study of Registered Managers of Community-based, Staffed Group homes. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 29, 266–277. 10.1111/jar.12178

Döös, M. (2015). Together as One: Shared Leadership Between Managers. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 46–58.

Döös, M., Vinell, H. & von Knorring, M. (2017). Going beyond "two-getherness": Nurse managers' experiences of working together in a leadership model where more than two share the same chair. *Intensive and Critical Care Nursing*, 43, 39–46.

Ejlertsson, L., Heijbel, B., Ejlertsson, G. & Andersson, I. (2018). Recovery, work-life balance and work experiences important to self-rated health: A questionnaire study on salutogenic work factors among Swedish primary health care employees. *Work*, 59, 155–163, DOI:10.3233/WOR-172659

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. doi.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Ericsson, U. & Augustinsson, S. (2015). The role of first line managers in healthcare organizations – a qualitative study on the work life experience of ward managers. *Journal of Research in Nursing*, 20 (4), 280–295, DOI: 10.1177/1744987114564258

Eriksson, A., Axelsson, R. & Axelsson, S.B. (2010). Development of health-promoting leadership – experiences of a training programme. *Health Education*, 110(2), ss 109–124.

Fischer, K. & Zink, K. (2012). Defining elements of sustainable work systems – a system-oriented approach. *Work*, 41, 3900–3905, DOI: 10.3233/WOR-2012-0059-3900

Fisher, G., Ryan, L. & Sonnega, A. (2015). Prolonged Working Years: Consequences and Directions for Interventions. I Vuori, J., Blonk, R. & Price, R. (red) (2015). *Sustainable Working Lives – Managing Work Transitions and Health throughout the Life Course* (s. 269–288). Heidelberg: Springer.

FN-förbundet. (2012). *Omställningen till en hållbar värld brådskar*. FN-fakta nr 2/12. Stockholm: FN-förbundet.

Forskningsetiska delegationen (TENK). (2012). *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland*. Helsingfors: TENK. Hämtat 02-02-2023 från [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Gomes, M. & McVilly, K. (2019). The Characteristics of Effective Staff Teams in Disability Services. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 16 (3), 191–200, doi: 10.1111/jppi.12280

González-Siles, P., Martí-Vilar, M., Gózález-Sala, F., Marini-Soto, C. & Toledano-Toledano, F. (2022). Sense of Coherence and Work Stress or Well-Being in Care Professionals: A Systematic Review. *Healthcare*, 10, 1347. <https://doi.org/10.3390/healthcare10071347>

Halling, B., Bergman, M. & Wijk, K. (2021). Sense of Coherence and Lean-based leadership and alterations in sick leave and productivity at a steel manufacturing unit. *Work*, 68, 1211–1220, DOI:10.3233/WOR-213450

Halbesleben, J.R.B., Neveu, J-P., Paustian, S.C. & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40 (5), ss. 1334–1364.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1991). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Institutet för välfärd och hälsa (THL). (2022). *Handbok om funktionshinderservice*. Helsingfors: Institutet för välfärd och hälsa. Hämtat 02-11-2022 från <https://thl.fi/sv/web/handbok-om-funktionshinderservice/serviceprocessen/specialomsorgsprogram-och-serviceplan>

Johannessen, A & Tufte, P.A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

Jukes, M. & Aspinall, S-L. (2015). Leadership and learning disability nursing. *British Journal of Nursing*, 24 (18), 912–916.

Kelloway, K. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24 (3), 260–279. DOI:10.1080/02678373.2010.518441

Kira, M., van Eijnatten, F. & Balkin, D. (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change*, 23 (5), 616–632. DOI 10.1108/09534811011071315

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lag angående specialomsorger om utvecklingsstörda 519/1977. (1977). Hämtat från [www.finflex.fi](http://www.finflex.fi)

Larsson, R., Stier, J., Åkerlind, I. & Sandmark, H. (2015). Implementing Health-Promoting Leadership in Municipal Organizations: Managers' Experiences with a Leadership Program. *Nordic journal of working life studies*, 5 (1), 93–112.

Lindberg, P. & Vingård, E. (2012). *Kunskapsöversikt. Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Arbetsmiljöverkets rapport 2012:7. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Ljungblad, C. (2015). *Workplace Health Promotion and Employee Health in Municipal Social Care Organizations*. Doctoral Degree. Department of Clinical Neuroscience. Stockholm: Karolinska institutet. Hämtat från [https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/42269/Thesis\\_Cecilia\\_Ljungblad.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/42269/Thesis_Cecilia_Ljungblad.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Ljungblad, C., Granström, F., Dellve, L. & Åkerlind, I. (2014). Workplace health promotion and working conditions as determinants of employee health. *International Journal of Workplace Health Management*, 7 (2), 89–104. DOI 10.1108/IJWHM-02-2013-0003

Lohela Karlsson, M., Björklund, C. & Jensen, I. (2010). The Effects of Psychosocial Work Factors on Production Loss, and the Mediating Effect of Employee Health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(3), ss. 310–317. DOI: 10.1097/JOM.0b013e3181d1cda2

Mallén, I. & de la Chapelle, L. (2021). Fortfarande stor brist på personal vid äldreboenden: "Finns inte tillräckligt många som vill jobba i branschen". *Svenska Yle Inrikes*. Hämtat 05.10.2022 från <https://svenska.yle.fi/a/7-10005569>

Nunstedt, H., Eriksson, M., Obeid, A., Hillström, L. Truong, A. & Pennbrant, S. (2020). Salutary factors and hospital work environments: a qualitative descriptive study of nurses in Sweden. *BMC Nursing*, 19 (125), <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00521-y>

Olivier-Pijpers, V., Cramm, J. & Nieboer, A. (2018). Influence of the organizational environment on challenging behaviour in people with intellectual disabilities: Professionals' views. *J Appl Intellect Disabil*. 2019 (32), 610–621. <https://doi.org/10.1111/jar.12555>

Orvik, A. & Axelsson, R. (2012). Organizational health in health organizations: towards a conceptualization. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, doi: 10.1111/j. 1471-6712.2010.00996.x

Perrott, B. (2014). The sustainable organisation: blueprint för an integrated model. *Journal of Business Strategy*, 35 (3), 26–37. DOI 10.1108/JBS-07-2013-0061

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2021). *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. Philadelphia: Wolters Kluwer.

Rosengren, K., Bondas, T., Nordholm, L. & Nordström, G. (2010). Nurses' views of shared leadership in ICU. *Intensive and Critical Care Nursing*, 2010/ 26, 226—233.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, W. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.

Social- och hälsovårdsministeriet. (u.å.). *Reformen av lagstiftningen om funktionshinderservice*. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet. Hämtad 02-11-2022 från <https://stm.fi/sv/lagen-om-funktionshinderservice>

Social- och hälsovårdsministeriet. (2016). *FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning träder i kraft – fokus på delaktighet och tillgänglighet* [Pressmeddelande]. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet. Hämtad 07-10-2022 från <https://stm.fi/sv/-/yk-n-vammaisyleissopimus-voimaan-periaatteina-osallisuus-ja-esteettomyys>

Social- och hälsovårdsministeriet. (2022). *Klient- och patientsäkerhetsstrategi och genomförandeplan 2022–2026*. Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2022:3. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163859/STM\\_2022\\_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163859/STM_2022_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y) hämtat 05.10.2022

Socialstyrelsen. (2021a). *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer. Kartläggning av första linjens chefer i äldreomsorgen*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen. (2021b). *Kompetens i LSS-boenden*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Statsrådets kansli. (2022). *Strategi för 2022–2030 utarbetad av kommissionen för hållbar utveckling. Ett välmående Finland som tar globalt ansvar och tryggar naturens bärkraft*. Statsrådets kanslis publikationer 2022:11. Helsingfors: Statsrådets kansli.

Strömberg, A., Engström, M., Hagerman, H. & Skytt, B. (2019). First-line managers dealing with different approaches. *Leadership in Health Services*, 32 (4), 543-557. DOI 10.1108/LHS-09-2018-0046

Strömberg, M., Dellve, M. & Eriksson, A. (2017). Hälsöfrämjande arbetsmiljö – en framgångsfaktor för god vård. *Socialmedicinsk tidskrift* 2/2017.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2014). *Sveriges Viktigaste Jobb i vården och omsorgen. Hur möter vi rekryteringsutmaningen?* Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hanson, L. & Lindfors, P. (2016). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*. Stockholm: Arbetsmiljöverket Kunskapssammanställning 2016:2.

Valvira. (27.08. 2020). *Bättre tillgodoseende av självbestämmanderätten för klienter inom omsorger om utvecklingsstörda* [Pressmeddelande]. Hämtad 22.11.2022 från <https://www.valvira.fi/web/sv/-/bättre-tillgodoseende-av-självestämmanderätten-for-klienter-inom-omsorger-om-utvecklingsstörda>

Vasset, F., Fagertröm, L. & Frilund M. (2021). Sustainable Nursing Leadership in Nordic Health Care Organizations. *International Journal of Caring Sciences*, 14 (2), 1527-1532.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtat 15-03-2023 från [https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf)

Vuori, J., Blonk, R. & Price, R. (2015). Conclusions for Policy, Practice and Research. I Vuori, J., Blonk, R. & Price, R. (red) (2015). *Sustainable Working Lives – Managing Work Transitions and Health throughout the Life Course* (s. 291–300). Heidelberg: Springer.

Westelius, A., Westelius, A-S. & Brytting, T. (2013). Meaning, Authority, Rationality and Care as MARCs of sustainable organisations. *Cross Cultural Management*, 20 (2).

Whittemore, R. & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling – Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Doktorsexamen. Socialhögskolan. Lund: Lunds Universitetet. Hämtat från <https://lucris.lub.lu.se/ws/files/4883553/26532.pdf>

## Intervjuguide

### Bakgrundsinformation

- Ger du ditt muntliga samtycke till att delta i intervjun?
- Vilken är din utbildningsbakgrund?
- Hur många år har du varit yrkesverksam inom det sociala området?
- Hur många år har du jobbat som första linjens chef inom specialomsorg?

### Övergripande frågor:

- Kan du berätta vad det är som gjort att du valt att jobba/valde att jobba som första linjens chef inom specialomsorg?
- Kan du berätta allmänt om utmaningarna du hanterat/hanterade i din vardag som första linjens chef?
- Vad skulle kunna få dig/vad fick dig att överväga att byta jobb?
- Om du tänker tillbaka på när du var ny som första linjens chef inom specialomsorg, vilket var det stöd som betydde mest för dig? Vilket stöd saknade du?

### Tema hållbarhet:

- Kan du beskriva vad det betyder för dig att ha en hållbar arbetsituation?
- Vad bidrar till din upplevelse av meningsfullhet i arbetet?
- Vad gör du för att ditt arbete ska bli begripligt för dig? Vilket stöd får du?
- Vilka strategier använder du för att hantera din arbetsituation? Vilket stöd finns?

Vilket stöd du upplever/upplevde du att du skulle behöva/skulle ha behövt för en hållbar arbetsituation

### **Tema organisatoriskt stöd**

- Vilka administrativa utmaningar hanterar du i ditt arbete?
- Vilket stöd finns tillgängligt idag? Hur upplever du det?
- Vilket ytterligare organisatoriskt stöd vore önskvärt för att få mera hållbarhet i arbetssituationen?

### **Tema ledarskapsstöd**

- Kan du berätta om utmaningarna relaterade till att leda människor (personal/anhöriga/klienter)?
- Vilket stöd finns tillgängligt idag? Hur upplever du det?
- Vilket ytterligare ledarskapsstöd vore önskvärt för att få mera hållbarhet i arbetssituationen?

### **Tema ledarskap inom specialomsorg**

- Vad tänker du om ledarskap i specialomsorg i jämförelse med ledarskap inom exempelvis sjukvård och äldreomsorg?
- Vilka specifika utmaningar upplever du att finns inom ledarskap i specialomsorg?
- Vilket stöd anser du att behövs för att möta eventuella specifika utmaningar?

Exempel på följdfrågor: Har du egna upplevelser/erfarenheter av det? Kan du ge exempel? Kan du berätta mera om det?

Finns det något du tycker att jag glömt att fråga? Något du vill tillägga?



Bästa intervjudeltagare,

Mitt namn är Jana Sundberg och jag studerar utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård vid Yrkehögskolan Novia i Åbo. Studierna avslutas med ett examensarbete, som handlar om vilket stöd första linjens chefer inom specialomsorg upplever sig behöva för en hållbar arbetsituation. Mitt intresse för specialomsorg kommer sig av att jag själv är yrkesverksam inom området.

Examensarbetet utförs som en kvalitativ intervjustudie i syfte att öka kunskapen om arbetsituationen för första linjens chefer inom specialomsorg och vilket stöd som anses önskvärt för hållbarhet i arbetet. Intervjuerna fokuserar på deltagarnas unika upplevelser av den egna arbetsituationen. Tanken är att resultatet ska kunna användas som stöd i utvecklingsarbeten gällande hållbart ledarskap för första linjens chefer i organisationer verksamma inom specialomsorg.

Jag är mycket tacksam att du ger av din tid och ställer upp på en personlig intervju som beräknas ta cirka 45 minuter. Deltagande i intervjun är frivilligt och du kan avbryta ditt deltagande i vilket skede som helst. Intervjun kommer att spelas in och därefter transkriberas ordagrant. Allt insamlat material hanteras konfidentiellt och anonymiseras för att garantera deltagarnas integritet och anonymitet. När examensarbetet godkänts och publicerats på Theseus kommer allt material att förstöras. Inga personuppgifter lagras under arbetets gång.

Då examensarbetet inte utförs inom ramarna för en specifik organisation, intervjudeltagarna uppsökts genom sociala medier, information på Internet samt genom att deltagare tipsat om andra potentiella personer att intervjua, och intervjuerna bygger på deltagarnas unika upplevelser av egna erfarenheter oberoende av arbetsgivare, har inget forskningslov behövts. Min handledare på Novia är Pia Liljeroth ([pia.liljeroth@novia.fi](mailto:pia.liljeroth@novia.fi), tel. 02 432 2271)

Har du frågor om studien eller intervjun kan du kontakta mig per e-post [jana.m.sundberg@edu.novia.fi](mailto:jana.m.sundberg@edu.novia.fi) eller per telefon 040-5272300.

Med vänliga hälsningar

Jana Sundberg

### Informerat samtycke till deltagande i intervjustudie

Härmed informeras och tillfrågas du om deltagande i studien med titeln *Stöd för en hållbar arbetssituation. En kvalitativ studie med fokus på första linjens chefer inom specialomsorg*. Syftet med studien är att öka kunskapen om arbetssituationen för första linjens chefer inom specialomsorg och vilket stöd som anses behövt för hållbarhet i arbetet. Målsättningen är att genom att ta del av första linjens chefers unika upplevelser av den egna arbetssituationen och vilket stöd de anser önskvärt, kunna åstadkomma ett resultat användbart i utvecklingsarbeten gällande hållbart ledarskap för första linjens chefer verksamma i organisationer som tillhandahåller service inom specialomsorg.

Deltagande är frivilligt och du kan dra tillbaka ditt samtycke eller avbryta intervjun i vilket skede som helst. Intervjun kommer att spelas in och transkriberas ordagrant för att sedan analyseras deduktivt enligt en matris som bygger på tidigare forskning. Vissa citat från intervjuerna kommer att användas i resultatredovisningen i illustrerande syfte. Allt material hanteras konfidentiellt och anonymiseras för att garantera deltagarnas integritet och anonymitet. Endast citat som inte riskerar anonymiteten kommer att användas i resultatredovisningen. Allt intervjumaterial förstörs när examensarbetet godkänts och publicerats på Theseus. Studien genomförs i enlighet med god etisk forskningspraxis enligt *Etiska rekommendationer för examensarbeten på yrkeshögskolor* (Arene, 2019).

Examensarbetet handleds av överlärare Pia Liljeroth, Novia, (tel. 02 432 3371, [pia.liljeroth@novia.fi](mailto:pia.liljeroth@novia.fi)) som vid behov kan ge ytterligare upplysningar om studien.

Högre socionom YH-studerande och examensarbetets författare Jana Sundberg (tel. 040 5 272 300, [jana.m.sundberg@edu.novia.fi](mailto:jana.m.sundberg@edu.novia.fi)) står givetvis till förfogande för ytterligare information.

Jag har fått information om studien och intygar härmed att jag deltar frivilligt

Ort, datum och deltagarens underskrift

---

## **Rekommendation för hållbart ledarskap inom specialomsorg med fokus på första linjens chefer**

Denna rekommendation riktar sig till organisationer verksamma inom specialomsorg. Rekommendationen är tänkt att fungera som inspiration och utgångspunkt i arbetet med att skapa hållbarhet i arbetet för första linjens chefer. Innehållet i rekommendationen behöver anpassas till lokala förutsättningar och mer detaljerade handlingsplaner utarbetas. Tre centrala områden för insatser har identifierats:

- Konkreta stödinsatser inom bemanning och rekrytering lösgör tid för målinriktat och strategiskt utvecklingsarbete
- Strukturer för kollegialt samarbete/delat ledarskap gynnar både begriplighet och hanterbarhet
- Visad uppskattning för arbetsinsatserna och förståelse för specialomsorgsarbets komplexitet med fokus på de pedagogiska aspekterna bidrar till meningsfullhet

Figuren nedan **Arbetsrelaterad känsla av sammanhang för första linjens chefer inom specialomsorg** belyser faktorer som gynnar hållbarhet i arbetet för första linjens chefer inom specialomsorg. Innehållet i figuren är tänkt att skapa förståelse för vilka aspekter som bidrar till arbetsrelaterad begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

**Checklistan** nedan belyser stödinsatser för ökad hållbarhet uppdelat på en organisatorisk nivå relaterat till arbetets organisering och en ledarskapsnivå med fokus på att motivera och påverka medarbetare till utveckling och målinriktat arbete. I checklistan betonas gedigna program för introduktion i arbetet.

## ARBETSRELATERAD KÄNSLA AV SAMMANHANG för första linjens chefer inom specialomsorg

Begriplighet	Hanterbarhet	Meningsfullhet
<b>Kunskap</b>	<b>Tid</b>	<b>Glädje</b>
introduktion i arbetet/mentor	stöd i tidshantering	roligt på jobbet
fortbildning	joursystem	uppmuntrande socialt klimat
kunskap om organisationens innehåll	återhämtning i arbete	varierande arbete
lagstiftning och kollektivavtal	<b>Resursförvaltning</b>	trivsel
<b>Förståelse för och hos</b>	bemanningsstöd/HR-stöd	<b>Utveckling</b>
pedagogiskt ledarskap	tillgång till sakkunniga	tydliga mål och vision
handledning	balans jobb-fritid	personlig utveckling
arbetets komplexitet	hantera egna resurser	klienternas utveckling
ledning	smidiga digitala system	<b>Centrala värden</b>
medarbetare	stöd i systemanvändning	rättvis behandling
anhöriga	kollegieteam/delat ledarskap	lön för mödan
det egna arbetet	<b>Balans krav, förväntningar</b>	uppskattning
<b>Kommunikation</b>	påverkansmöjligheter	öppenhet
feedback och återkoppling	handledning	välkomnande klimat
med närmsta chef	tillit från organisationen	värdegrund
med kollegor och medarbetare	fungerande fritid	specialomsorgens essens
uppföljning, kvalitetssäkring	<b>Processer, rutiner, system</b>	livslångt klientperspektiv
rapportsystem	tydlighet från organisationen	
ledarskapsdiskussioner	tydliga regler och riktlinjer	
kollegiemöten	etablerade rutiner	
<i>Uppleva och skapa förståelse för och kunskap om specialomsorgsarbetets komplexitet</i>	<i>Optimera tids- och resursanvändning på ett sätt som tjänar klienten</i>	<i>Göra gott tillsammans med andra</i>

## Checklista för hållbar arbetsituation

### Introduktion i arbetet

- Kunskapspaket om organisationens innehåll och värdegrund
- Mentorskapsprogram
- Medlemskap i kollegieteam
- Individuell handledning

### Organisatoriskt stöd

- Tydliga mål och syften
- Tydliga processer och rutiner
- Kvalitetssäkringssystem
- Utarbetade mallar
- Tydliga kommunikationsvägar
- Tydliga beslutsgångar
- Rekryterings- och bemanningsstöd
- Smidiga digitala system och verktyg med tillgänglig support
- System för delat ledarskap
- Organisatoriska ledarskapsatsningar
- Kontinuerlig och systematisk fortbildning för medarbetare
- Lön i relation till arbetsbelastning och ansvar

### Ledarskapsstöd

- Kollegieteam
- Kontinuerliga avstämningar med närmsta chef
- Handledning i grupp: kollegor, medarbetare
- Tillgång till pedagogiskt sakkunniga
- Tillgång till övriga sakkunniga vid behov, t.ex. konflikthantering, juridik
- Ledarskapsforum
- Fortbildning som en prioriterad arbetsuppgift