



UPPSALA
UNIVERSITET

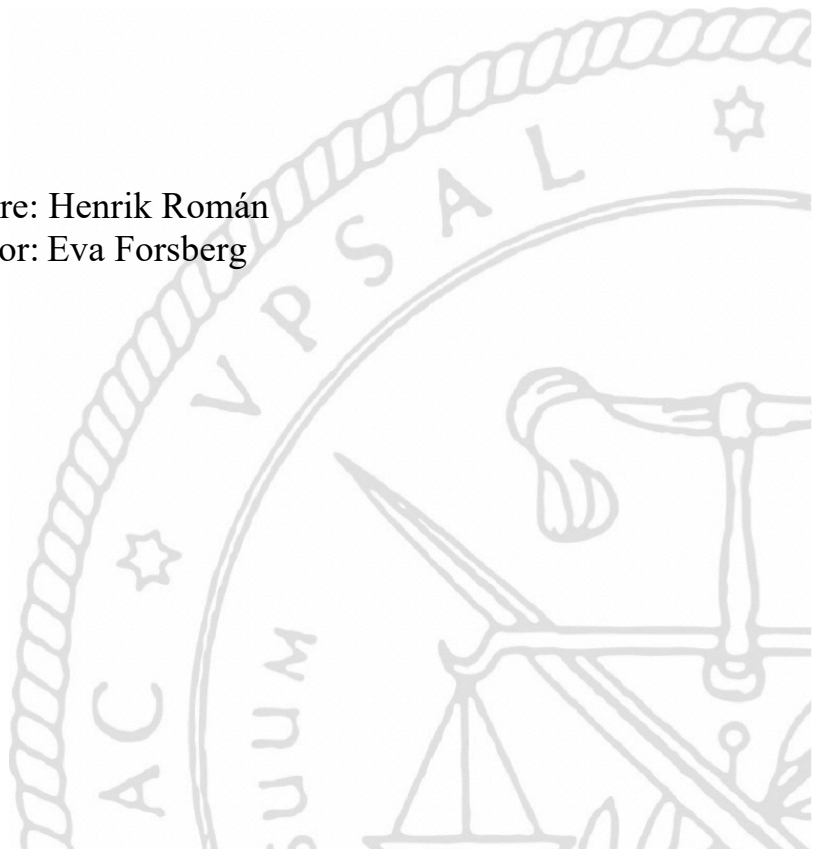
Institutionen för
pedagogik, didaktik och
utbildningsstudier
Examensarbete i
Pedagogik med
inriktning mot vuxna
och arbetsliv C, 15 hp

Rapport VT 2019

Första linjens chefers upplevda behov av stöd -
*En jämförelse av tre förvaltningar inom en regional
organisation*

Giselle Delgadillo och Jenny Blom

Handledare: Henrik Román
Examinator: Eva Forsberg



Sammanfattning

Första linjens chefers position mellan arbetstagare och högre chefer innebär att det ställs höga krav både uppifrån och nedifrån på dessa chefer då de befinner sig mitt i mellan det operativa och det strategiska arbetet. Emellertid kan dessa krav variera i förhållande till verksamhetens komplexitet och de resurser som tillhandahålls av organisationen. För att säkerställa en balans mellan krav och resurser för cheferna måste organisationen tillhandahålla det organisatoriska stöd som behövs för att de ska få förutsättningar till att utöva sitt ledarskap. Vidare ska chefernas utvecklingsprocess gynnas genom en hanterbar arbetsbelastning. I denna uppsats fokuseras på hur eventuella brister på organisatoriskt stöd hos första linjens chefer kan påverka denna utvecklingsprocess.

Studien syftar till att undersöka och skapa kunskap kring hur eventuella brister av upplevda behov av organisatoriskt stöd kan vara ett hinder för utveckling hos första linjens chefer inom en offentlig verksamhet. Detta undersöks genom en jämförelse av tre olika förvaltningar inom organisationen, där samtliga är hälso- omsorgs- och serviceverksamheter. I studien har kvalitativa intervjuer genomförts med tolv chefer på första linjens nivå.

Resultatet visade att utbildningar som organisationen tillhandahöll var användbara stöd i chefernas ledarskap. Dock prioriterades dessa tillfällen till lärande bort av en del chefer på grund av tidspress i arbetet, vilket skapar ett hinder för utveckling både hos individen och organisationen. Stödfunktionerna HR, IT och ekonomi framkom att upplevas bristfälliga av flera av de undersökta cheferna. En viss skillnad kunde ses avseende förvaltning, typ av verksamhet samt antal underställda medarbetare.

Slutsatsen är att organisationen gör insatser för lärande och utveckling vilka dock inte når samtliga chefer. De uttalade faktorerna var bland annat hög arbetsbelastning och brist på organisatoriskt stöd.

Nyckelord: *Första linjens chef, Stöd, Resurser, Ledarskap, Chefskap, Operativt ledarskap, Strategiskt ledarskap, Situationsanpassat ledarskap, Offentlig sektor*

Abstract

The position of the first line managers between employees and senior managers means that high demands are placed on these managers from the top and bottom, as they are in the middle of the operational and strategic work. However, these requirements may vary according to the complexity of the business and the resources provided by the organization. In order to ensure a balance between requirements and resources for the managers, the management must provide the support that is needed for them to have the conditions to exercise their leadership. Furthermore, the managers' development process must be promoted through a manageable workload. This paper focuses on how any deficiencies in support and resources at the first line managers can influence this development process.

The study aims to investigate and create knowledge about how any deficiencies of perceived need for support and resources can be an obstacle to the development of first-line managers within a public service. This is examined through a comparison of three different administrations within the organization, where all are health care and service activities. In the study, qualitative interviews were conducted with twelve managers at the first line level.

The result showed that training provided by the organization was useful support in the managers' leadership. However, these opportunities for learning were prioritized by some managers due to time pressure in the work, which creates an obstacle to development both at the individual and at the organization. The support functions HR, IT and finances emerged that many of the investigated managers found it to be deficient. A certain difference could be seen regarding management, type of business and number of subordinated employees.

The conclusion is that the organization makes efforts for learning and development which, however, do not reach all managers. The stated factors were, among other things, high workload and lack of organizational support and resources.

Keywords: First line manager, Support, Resources, Leadership, Operational leadership, Strategic leadership, Situational leadership, Public sector

Förord

Vi vill först tacka våra respondenter som ställde upp på intervju och därmed medverkat till att vårt uppsatsskrivande har varit ett givande och intressant arbete. Tack för att ha bemött oss med öppenhet och nyfikenhet. Ett stort tack vill vi även framföra till den HR strateg som med sitt varma bemötande och engagemang gav oss tillåtelse att bedriva vår studie på denna organisation, utan dennes medverkan hade studien inte varit möjlig att genomföra.

Vidare ger vi stor uppskattning till vår handledare Henrik Román vid Uppsala universitet för det stöd och den kreativa tankeprocess som vi har haft tillsammans under arbetets gång.

Till sist vill vi rikta en stor tacksamhet till våra familjer som tålmodigt har gett oss tid och utrymme för vårt skrivande.

Uppsala den 7 juni 2019

Giselle Delgadillo

Jenny Blom

Innehållsförteckning

1.1 BAKGRUND	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	6
1.3 PEDAGOGISK RELEVANS	7
1.4 DE TRE FÖRVALTNINGARNA	7
1.5 BEGREPPSDEFINITIONER.....	7
1.5.1 Första linjens chef.....	8
1.5.2 Organisatoriskt stöd	8
1.5.2 Ledarskap och chefskap.....	8
2. FORSKNINGSOVERSIKT	9
2.1 ATT LEDA INOM OFFENTLIG FÖRVALTNING	10
2.2 FÖRSTA LINJENS CHEFER INOM VÅRD- OCH OMSORGSORGANISATIONER.....	11
2.3 ARBETSKRAV: ORGANISATORISKT STÖD OCH DEN PSYKOSOCIALA ARBETSMILJÖN	12
2.4 HINDER OCH SVÅRIGHETER	14
2.5 SATSNINGAR.....	15
2.6 SAMMANFATTNING AV TIDIGARE FORSKNING	15
2.6.1 Vår studies bidrag till tidigare forskning	16
3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	16
3.1 ORGANISATIONSPELAGOGISKT PERSPEKTIV	17
3.2 KANTERS TEORI OM STRUKTURELL EMPOWERMENT	17
3.3 KRAV-RESURSMODELLEN.....	19
4. METOD	21
4.1 VAL AV METOD	21
4.1.1 Kvalitativ metod	21
4.2 URVAL	22
4.3 INSAMLING, BEHANDLING OCH ANALYS AV DATA	24
4.3.1 Genomförande.....	24
4.3.2 Behandling av data.....	24
4.3.3 Analysmetod.....	25
4.3.4 Analysprocessen	25
4.4 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER	26
4.5 KVALITETSASPEKTER	26
4.5.1 Tillförlitlighet – validitet	27
4.5.2 Trovärdighet – reliabilitet.....	27
4.5.3 Generaliserbarhet.....	28
4.6 REFLEKTION ÖVER METOD OCH KRITIK.....	29
5. RESULTAT OCH ANALYS.....	30
5.1 FORMER AV ORGANISATORISKT STÖD.....	31
5.2 BRIST AV ORGANISATORISKT STÖD.....	33
5.3 PÅVERKAN PÅ UTVECKLING	35
5.4 SKILLNADER KRING UPPLÉVT STÖD OCH BRISTER	36
5.5 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LEDARSKAP	40
5.6 STUDIENS TEORETISKA PERSPEKTIV OCH METODANSATS I FÖRHÅLLANDE TILL RESULTATET	42
6. DISKUSSION	43
6.1 SAMMANFATTNING OCH RESULTATDISKUSSION.....	43
6.2 BEGRÄNSNINGAR OCH VIDARE FORSKNING.....	46
REFERENSER.....	47
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE	50
BILAGA 2 – SAMTYCKESAVTAL	51
BILAGA 3 – MAILFÖRFRÅGAN OCH PÅMINNELSE.....	53

1. Första linjens chefer

1.1 Bakgrund

Första linjens chefer befinner sig mitt emellan det kortsiktiga operativa arbetet och det långsiktiga strategiska perspektivet. Sveriges kommuner och Landsting [SKL] (2018) har i sin rapport *Sveriges viktigaste chefsjobb - om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer*, belyst bland annat att arbetsgivaren måste säkerställa att det finns en balans mellan de krav som ställs på första linjens chefer och de förutsättningar och resurser som tillhandahålls. Rapportering, uppföljning och bemanning är bland annat arbetsuppgifter som tar stor del av dessa chefers tid, vilket blir på bekostnad av att de varken hinner med sitt eget eller personalgruppens utvecklingsarbete.

Chefers möjlighet att vara närvarande som ledare avgörs enligt SKL:s rapport till stor del av administrativt stöd samt professionellt ledningsstöd i form av kompetenser och funktioner som verksamhetsutvecklare, HR-specialister, IT-strateger, kommunikatörer, ekonomer och controllers. Ledningens stöd ska underlätta vägval och beslutsfattande, samordna uppdrag och processer. Arbetsgivaren ska säkerställa att rätt stöd finns och utveckla stödfunktionernas förmåga att ge ett samlat stöd och goda analyser eller beslutsunderlag. För att första linjens chefer ska ha möjlighet att prioritera arbetsuppgifter, bedöma sin insats och sätta gränser för sitt engagemang, krävs ett tydligt formulerat chefsuppdrag. Verksamhetsplan, rollbeskrivning, prioriterade uppdrag- och ansvarsområden samt utvärdering och analys, tas lämpligen upp där. Cheferna ska få olika typer av lagstiftning, funktioner och professioner att samverka och detta kräver en skicklighet mellan att leda och navigera mellan olika perspektiv och intressen. Dilemman och svåra prioriteringar uppstår enligt SKL i detta arbete vilket innebär att högre chefer och ledning måste ha förståelse för de utmaningar som första linjens chefer ställs inför, så att beslut som fattas ger dessa chefer rätt förutsättningar att göra ett bra arbete.

Arbetsmiljöverkets (2018) projektrapport *Första linjens chefer i vård och omsorg* är ett resultat av den tillsyn av första linjens chefer under 2015–2017, som myndigheten fick i uppdrag av Regeringen som en del av uppdraget *Kvinnors hälsa*. Rapporten finner att höga krav ställs på chefer att hantera olika situationer i en starkt decentraliserad styrning, vilket kräver att resurserna är anpassade till dessa krav för en hanterbar arbetsbelastning. Resurstödet ses av vissa chefer som otillräckligt och i behov av att tydliggöras, framförallt nämns i detta

sammanhang Human Resources (HR), IT-sakkunnig personal samt administratörer. HR-rollen uppfattas av Arbetsmiljöverket som en strategisk funktion som hämtar in uppgifter från verksamheterna som stöd till ledningen. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete är av största vikt så att arbetsmiljöfrågor synliggörs och hanteras på rätt beslutsnivå, visar Arbetsmiljöverket i sin rapport.

Att första linjens chefers position mellan personalgruppen och högre chefer upplevs av många som utsatt i form av ett hårt tryck från dessa båda håll visar även forskning på, liksom behovet av stöd för vidare utveckling av ledarskapet. Vårt bidrag till ämnet är att vi jämför första linjens chefskap vid tre olika förvaltningar inom en och samma organisation. Därmed vill vi ge fördjupade insikter om vilka olika möjligheter och utmaningar dessa ledare ställs inför inom en offentlig organisation. Detta sker utifrån ett organisationspedagogiskt perspektiv med fokus på chefernas egna upplevelser. Genom kvalitativa intervjuer är vårt mål att komma åt dessa tankar kring upplevt stöd och/eller brist på densamma, då vi menar att brist på organisatoriskt stöd kan hindra utveckling hos denna grupp av ledare.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och identifiera eventuella brister och upplevda behov av organisatoriskt stöd hos första linjens chefer vid en offentlig verksamhet genom en jämförelse av tre olika förvaltningar inom samma organisation. Vi vill med vår studie bidra med kunskap om hur brist på organisatoriskt stöd kan vara ett hinder för utveckling hos denna grupp av chefer.

Frågeställningar

För att kunna besvara syftet har följande frågeställningar formulerats:

- *Vilket organisatoriskt stöd upplever första linjens chefer att de har för att kunna utöva sitt arbete?*
- *Vilka brister vad gäller organisatoriskt stöd för att utöva arbetet uppmärksammas av första linjens chefer?*
- *På vilka sätt påverkar brist av organisatoriskt stöd utvecklingen för en första linjens chef?*

- *Hur skiljer sig det upplevda stödet och bristerna mellan de intervjuade cheferna?*
- *Vilka förutsättningar har cheferna att utöva sitt arbete och utveckla sitt ledarskap?*

1.3 Pedagogisk relevans

Ledarskap beskrivs som en pedagogisk process som grundas på att utveckla medarbetarnas förståelse av sina arbetsuppgifter, så som deras förmåga att utföra dessa uppgifter (Ellström et al., 2016). Denna studie är av pedagogisk relevans eftersom den avser att bidra med kunskap om hur chefer lär, formas, förändras och utvecklar kunskaper genom olika arbetslivsrelaterade pedagogiska processer som underlättar och utvecklar utövande av ledarskap.

1.4 De tre förvaltningarna

De undersökta förvaltningarna är verksamma inom hälso- omsorg- och serviceområden. Organisationen de tillhör styrs av politiker men det är tjänstemän som genomför de politiska besluten. Även om dessa tre förvaltningar är inriktade mot samhällets olika och specifika behov, skiljer de sig dock vad det gäller typ av service och storlek.

Två av förvaltningarna arbetar direkt med vård, dock på olika sätt, och de skiljer sig tydligt åt storleksmässigt. Den första vårdförvaltningen arbetar mot sjukvård och har över 8000 medarbetare och har mer komplexa uppgifter. Den andra vårdverksamheten arbetar med tandvård och har runt 550 medarbetare, den har även en plattare organisation med mindre komplexa uppgifter. Slutligen är den tredje förvaltningen en tekniskt specialiserad serviceverksamhet med runt 250 medarbetare, vilken ansvarar för förvaltning samt skötsel av drift och underhåll.

1.5 Begreppsdefinitioner

För att fördjupa oss i ledarskap och vad eventuella brister av organisatoriskt stöd kan ha för följderna kring utvecklingen hos första linjens chefer, behöver vi definiera de begrepp som berör de undersökta chefernas position samt vad som i sammanhanget definieras som organisatoriskt stöd. Vidare definiera begreppen ledarskap och chefskap.

1.5.1 Första linjens chef

Med första linjens chef avses en chef med direkt ansvar för ekonomi, verksamhetsutveckling och den operativa personalen. Inom den operativa personalen ingår också underchefer. Benämningen ”första linjens chef” har sitt ursprung i Max Webers byråkratiska principer och den så kallade linjeorganisationen som utvecklats från Henry Fayols administrativa principer (Börnfelt, 2009). Vi har intervjuat första linjens chefer med flera olika titlar, som bland annat verksamhetschef, avdelningschef och enhetschef. I rapporten används begreppen första linjens chef och chef för samtliga dessa kategorier.

1.5.2 Organisatoriskt stöd

Begreppet organisatoriskt stöd är ett paraplybegrepp som innefattar olika förutsättningar som arbetsgivare bör förse sina anställda med för att möjliggöra utförande av arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Organisatoriskt stöd kan vara i form av tillgång till information och kunskap om arbetet samt organisationen. Det handlar om stöd från överordnade, kollegor och underordnade för vägledning och återkoppling. Vidare innefattar det förfogande av tillräckligt med personal och till stödfunktioner. Med stödfunktioner avser vi det arbete som utförs på organisationens avdelningar som stödjer kärnverksamheten: IT-avdelningar som fungerar som support vid datatekniska problem, HR-avdelningar som är behjälpliga vid frågor kring personalhantering samt ekonomiavdelningar som ger stöd kring ekonomifrågor.

Som *resurser* menar vi utöver de ovan nämnda, tillgången till bland annat materiella *resurser* och även tillgång av tid, pengar och allt annat som behövs för att möta arbetets krav.

1.5.2 Ledarskap och chefskap

Begreppen ledarskap och chefskap har länge varit källa till förväxling. *Chefskap* definieras som en formell position med administrativa funktioner (Wolmesjö, 2005). En chef har som uppgift att styra och representera organisationen och har som styrningsinstrument rätten att tvinga människor att göra saker, få information och vidta sanktioner (Brunsson & Holmblad Brunsson, 2015). Som chefsuppgift omfattas även att organisera förutsättningar för andras lärprocesser (Döös, Wilhelmson & Backström, 2013).

Ledarskap åt andra sidan definieras som en ledningsfunktion (Wolmesjö, 2005) där ledaren, utvecklar och stödjer människor (Sveningsson, Alvesson & Kärreman, 2015). Chefskap liksom ledarskap krävs inom alla typer av organisationer och verksamheter för att nå verksamhetens mål och visioner. Dessa roller innefattar befogenhet, kompetens och ansvar (Thylefors, 2016).

Ledarskap som process omfattas av två inriktningar, det operativa och det strategiska ledarskapet. Det operativa ledarskapet innebär att leda medarbetarna i det dagliga arbetet för att nå verksamhetens mål medan det strategiska ledarskapet handlar om att arbeta långsiktigt genom att skapa visioner och värdegrund samt utvecklandet av en lärande organisation. Det strategiska ledarskapet behövs för att kunna möta nya krav, behov och förändringar i omvärlden (Lundin & Sandström, 2017).

2. Forskningsöversikt

I detta avsnitt presenterar vi en forskningsöversikt över studier av första linjens chefer med fokus på ledarskap och organisatoriskt stöd inom den offentliga sektorn. För att skaffa oss en tydlig bild av detta område har vi riktat vår sökning såväl mot nationell som internationell forskning. Vi har valt att presentera studier som på olika sätt belyser första linjens ledarskap ur olika perspektiv.

Sökprocessen

Sökprocessen inleddes med att nyttja kurslitteratur inom området ledarskap och genom detta skapade vi oss en första överblick över ledarskapsutveckling. Böckerna gav oss referenser till forskare och vetenskapliga artiklar som var relevanta för området. Vid sökning av tidigare forskning använde vi oss även av Uppsala universitets bibliotekskatalog där sökningar utfördes på olika kombinationer med sökord som: first line leadership support, first line public support, obstacle AND development AND leadership, via Emerald Insight, Libris, SwePub och DiVA. Artiklarna gav sedan i sin tur upphov till relaterade artiklar som föreslogs av databaserna. En första gallring gjordes utifrån titlar, därefter lästes sammanfattningar för att finna relevanta artiklar att fördjupa oss i.

2.1 Att leda inom offentlig förvaltning

Arbetet inom den offentliga sektorn har blivit mer komplext på grund av att det har skett en ökning av handlingsplaner, kvalitetskontroll och formella rutiner, vilket ännu mer försvårar ett redan komplicerat arbete (Ericsson & Bengtsson Tops, 2014; Hasselbladh et al., 2008; Swedish National Board of Health and Welfare, 2011 i Ericsson & Augustinsson, 2015). Förändringar i välfärdspolitiken ställer nya krav, ger andra förutsättningar och även problem för dem som leder och arbetar inom omsorgsorganisationer, särskilt för första linjens chefer (Holmberg, 2003 i Wolmesjö, 2005). Chefer och ledare inom offentlig förvaltning ansvarar och leder ofta förändrings- och utvecklingsarbete och förväntas även att hitta lösningar på organisatoriska problem. De nya förändringarna och kraven inom välfärdspolitiken har lett till att ledarskapsfrågor blivit viktiga ämnen inom offentlig verksamhet och det har i sin tur lett till ökade satsningar på ledarskapsutbildningar och även resurser för chefsrekrytering. Alla dessa förändringar gör enligt Wolmesjö (2005) att det idag pratas om ett nytt offentligt ledarskap.

I en komplex arbetsmiljö med höga krav har fungerande och kompetenta chefer på alla nivåer stor betydelse (Berntson, Wallin & Härenstam, 2012). Positionen som första linjens chef innebär vissa problem som att "fastna i mitten" där krav och förväntningar kommer från flera håll samtidigt, vilket inte gör det lätt att leva upp till för första linjens chefer (Udod & Care, 2012 i Ericsson & Augustinsson, 2015). Första linjens chefsposition och de problem som uppstår kring denna har ofta diskuterats (Ericsson, 2010; Johansson et al., 2013; Pettersson, 1994; Richard, 1997; Sims, 2003; Udod & Care, 2012 i Ericsson & Augustinsson, 2015).

Kravet på bättre service och effektivitet inom de offentliga tjänsterna har ökat och därmed också påverkat ledarskapet. De offentliga tjänsterna kan sägas vara en förlängning av samhällspolitiken och det är därför sådana verksamheter och dess anställda är både politiskt styrda av lagar och förordningar. Detta påverkar verksamheternas ekonomi då budgetbeslut tas av politiskt valda (Richard, 1997). Dessa faktorer påverkar givetvis relationen mellan politiker och tjänstemän. Detta beror på att det finns ett intresse att tillgodose medborgarnas intresse som kolliderar med en myndighetsutövning. Allt detta bidrar till att det i ledarskapet inom den offentliga verksamheten uppstår oundvikliga konfliktsituationer och oklara rollfördelningar (Holmberg & Henning, 2003). Konflikter som uppstår är på grund av att tjänstemännen i den offentliga sektorn måste lyda lagen, vara lojala mot verksamheten och visa hänsyn mot medborgarna med beaktande av yrkesmässig kunskap (Svedberg, 2003).

Inom den offentliga sektorn finns det skäl att tala om chefskap snarare än ledarskap. Cheferna i den offentliga sektorn är politiskt styrda vilket innebär att deras främsta uppgift är att förvalta och administrera de resurser de får vilket kan innebära ett minskat fokus på ett strategiskt ledarskap. I detta sammanhang är chefskapet inom den offentliga sektorn mer av operativ karaktär då cheferna måste se till att nå verksamhetens mål med de resurser de får.

2.2 Första linjens chefer inom vård- och omsorgsorganisationer

Som första linjens chef har man ansvar för tre huvudsakliga arbetsområden: personal, ekonomi och operativa frågor, inklusive de administrativa frågorna för vardera av dessa områden (Corin & Björk, 2016). De nya kraven inom den offentliga sektorn har lett till en omvandling av både arbetsinnehåll och ansvar hos första linjens chefer, särskilt inom vård- och omsorgsorganisationer (Wolmesjö, 2005). Många av dessa förändringar har inneburit nya arbetsuppgifter, från en uppdelad roll mellan omvårdnadsarbete och tillsyn till en ren ledningsroll, i takt med ett ökat ansvar för verksamheten (Ericsson & Augustinsson, 2015; Wolmesjö, 2005). Wolmesjö förklarar att positionen som första linjens chef handlar mer om operativt ledarskap. Vidare poängterar författaren att första linjens chefer är utsatta för ett hårt tryck som kommer uppifrån, alltså från politiker och överordnade chefer, men även nedifrån från personalgruppen.

Ericsson och Augustinsson framhåller att första linjens chefer ses som avgörande personer som skapar bra arbetsförhållanden för medarbetarna. De representerar dessutom avdelningen externt och samlar in information för att vidarebefordra den till personalgruppen. I rollen som första linjens chef ingår att balansera uppmärksamheten på behov och intressen hos den egna personalgruppen, samtidigt som de måste visa lojalitet gentemot ledningens krav. Den lojaliteten kan emellertid variera beroende på vad dessa chefer representerar, till exempel om de betraktar saker utifrån sin yrkesprofession.

Alla dessa förändringar inom vård- och omsorgsorganisationer har påverkat ledningsarbetet vilket har bidragit till att det blivit svårt att locka och behålla kompetenta chefer. Första linjens chefer inom sådana organisationer är därför särskilt utsatta för ogynnsamma arbetssituationer (Berntson et al., 2012; Björk, 2013 i Corin & Björk, 2016).

2.3 Arbetskrav: organisatoriskt stöd och den psykosociala arbetsmiljön

Att man som första linjens chef inom vård- och omsorgsorganisationer är utsatt för ogynnsamma arbetssituationer har en förklaring. De flesta organisationer inom den offentliga sektorn är mänskliga serviceorganisationer som har speciella relationer till sina mottagare eller kunder (Hasenfeld, 1983 i Berntson et al., 2012). I dessa organisationer kan det vara svårt att balansera krav mot resurser dels på grund av arbetets karaktär och dels på grund av att resurserna är mindre anpassade till kraven för sådana verksamheter (Berntson et al., 2012). På grund av detta befinner sig dessa chefer i en speciell situation som ibland kan betraktas som komplicerad, i och med att krav och resurser kommer från flera olika håll. Detta innebär en tämligen komplex struktur av krav och resurser som integreras i arbetsmiljön, betonar författarna.

Situationen för chefer inom den offentliga sektorn karaktäriseras ofta som svår. Enligt tidigare studier, har chefer inom denna sektor sämre arbetsförhållanden i jämförelse med chefer inom den privata sektorn. Studier gällande omsorgsorganisationer inom äldreården i Sverige har visat att chefer i privata verksamheter har mer administrativt stöd (Höckertin, 2007 i Berntson et al., 2012) i jämförelse med chefer i den offentliga sektorn där det finns fler direktiv och föreskrifter som åläggs av politiker och som måste genomföras, betonar Berntson et al. Allt detta påverkar personalomsättningen inom den offentliga sektorn. Chefer exempelvis inom vårdtjänster (Skagert et al., 2012 i Berntson et al., 2012) har en ökad risk för omsättning, nästan dubbelt så hög än för chefer inom andra verksamheter.

Dåliga arbetsförhållanden kan på sikt ha betydande och kostsamma effekter på både organisationerna och cheferna vilket speglas i minskat engagemang, nedsatt hälsa och prestation (Corin, Berntson & Härenstam, 2016). De visar i sin studie hur ledarskapets specifika krav och arbetsresurser kan förutsäga chefernas omsättningshastighet i svenska kommuner. Höga arbetskrav i kombination med bristfälliga resurser har visat sig vara förknippade med nedsatt hälsa (Berntson et al., 2012) medan olika resurser underlättar måluppfyllelse och därmed ökar engagemang och motivation. Det har därför föreslagits minskade krav och fler relevanta och rimliga arbetsresurser för att påverka omsättningen av chefer i denna sektor (Schaufeli & Bakker, 2004 i Corin et al., 2016). Det räcker dock inte bara med att öka resurserna, eftersom dessa bara kan kompensera för höga krav till en viss punkt. Ur ett

förebyggande perspektiv är minskade arbetskrav att föredra framför ökade arbetsresurser, poängterar Corin och Björk (2016).

Enligt Berntson et al. bör det finnas stödstrukturer då kraven i arbetssituationen är komplexa för chefer och dessa är viktiga förutsättningar för effektiv förvaltning inom den offentliga sektorn. Det är därför viktigt att utveckla en hållbar situation. Detta både på individnivå där chefer kan få möjlighet att bibehålla en god hälsa och prestationsförmåga, och på organisationsnivå för att chefer ska ha möjlighet att kombinera effektivitet och kvalitet med en bra psykosocial arbetsmiljö, poängterar författarna. Cheferna i den offentliga sektorn identifierar exempelvis tillgång till IT- och administrativt stöd som bristfälligt (Dellve & Wikström, 2006 i Berntson et al., 2012). Bristfälligt administrativt stöd är enligt Berntson et al. en av orsakerna till chefsomsättning inom den offentliga sektorn. I detta sammanhang är det därför viktigt att beakta det stöd som ledare får från olika aktörer, det vill säga från deras överordnade och organisationen men också från deras underordnade, framhåller författarna.

I likhet med Ericsson och Augustinsson (2015) och Berntson et al. (2012) betonar Corin och Björk (2016) att chefer utgör en viktig faktor i underordnades arbetsmiljö och att det därför är viktigt att börja med att förbättra chefernas arbetssituation. Detta eftersom den kan ha en inverkan på arbetsvillkor och anställdas hälsa, men även då den kan hindra engagemang i arbetet och organisationens utveckling. Corin och Björks resultat och analys visar att chefer inom mänskliga serviceorganisationer upplever ett ökat ansvar och en bredare omfattning av arbetsuppgifter och därmed hög tidspress på grund av en konstant efterfrågan på skyndsamhet. Det är därför vanligt att chefer ofta arbetar övertid, cirka 50 timmar per vecka.

Överbelastning och oklara mål i kombination med bristande organisatoriskt stöd strider mot förväntningarna i chefsuppdraget, förklarar Corin och Björk. Enligt författarna råder en obalans mellan höga arbetskrav och arbetsresurser vilket försvårar uppfyllelse av arbetskraven inom mänskliga serviceorganisationer.

Även om en hög arbetsbelastning kan utgöra en positiv utmaning i arbetet (Crawford et. al., 2010 i Corin och Björk, 2016) har överbelastning varit förknippat med ohälsa (Corin & Björk, 2016). Corin och Björk påpekar att de flesta cheferna i deras studie hade tillgång till åtminstone en deltidsadministratör och/eller samordnare. Detta minskade chefernas arbetsbelastning, men kvaliteten och kvalifikationerna hos dessa anställda skilde sig och behövde ofta förbättras.

Respondenterna i deras studie gav flera exempel på hur professionella supportfunktioner som HR och IT-specialister, har blivit mer krävande och mindre operativa, samtidigt som chefernas behov av professionell hjälp har ökat. Cheferna i deras undersökning har också poängterat ett minskat organisatoriskt stöd vad det gäller personalresurser vilket de anser vara ett problem för dem då de har behov av att öka bemanningen. Författarna betonar att organisatoriskt stöd dock inte enbart handlar om personalresurser. Det handlar också om tillgång till materiella resurser, exempelvis lämpliga mötesrum och teknisk utrustning. Brist på de tidigare nämnda faktorerna utgör ett hinder för att ledningsuppdrag uppfylls på ett tillfredsställande sätt.

2.4 Hinder och svårigheter

Corin och Björk illustrerar några hinder och svårigheter i att leda inom den offentliga sektorn. De framhäver att idealet kring New Public Management¹ kan vara en orsak till ökningen av administrativa uppgifter (Abma & Noordegraaf, 2003; Pollitt & Bouckaert, 2000 i Corin & Björk, 2016). En annan orsak är en kontinuerlig granskning och förbättringar av processer samtidigt som det direkta administrativa stödet ofta har minskat (Arman et al., 2009; Höckertin, 2007 i Corin & Björk, 2016). För Corin och Björk är det viktigare att omforma det offentliga arbetet i stället för chefernas beteende. Detta för att inte bidra till fler hinder än de som redan finns i deras arbete, och därigenom istället förbättra prestationen och främja en hållbar arbetssituation. En annan svårighet i att leda inom den offentliga sektorn, är att verksamheten förväntas bibehålla samma prestationsnivå i termer av kvalitet och kvantitet även när det saknas tillräckliga ekonomiska resurser, poängterar Berntson et al. (2012).

En stor del av arbetet som första linjens chef är relaterat till administrativa uppgifter, framförallt bemanning. Ambitionen att verksamhetsutveckla får ofta stå tillbaka då det dagliga arbetet tar över. Chefer upplever frustration kring begränsade förutsättningar för att utföra ett bra arbete (Rosengren & Ottosson, 2007 i Ericsson & Augustinsson, 2015). Utöver detta kan ökad fokusering på budget, effektivitet och administration i stället för långsiktig serviceutveckling och ledarskap, hindra ett ledarskap som bygger på god kommunikation och relation (Corin & Björk, 2016; Wolmesjö, 2005).

¹ NPM är ett samlingsbegrepp för reformer av den offentliga sektorns organisation och styrning som omfattar att använda metoder från det privata näringslivet i syfte att öka effektiviteten. NPM tar sin utgångspunkt i att tillgängliga resurser är begränsade och fokuserar på att öka effektiviteten.

Vidare betonar Hyrkäs et al. (2005) att den komplexa och snabba förändringen inom sjukvårdsorganisationer ofta leder till konflikter. Exempelvis externa konflikter på grund av politiska beslut kring medel för vården och interna konflikter gällande till exempel hantering av minskade budgetar. Detta kan också försvåra ledarskapet då cheferna många gånger måste behålla samma produktion men med färre resurser. Fragmenterade arbetsdagar (Corin & Björk, 2016) och ökade antalet möten, gör att första linjens chefer spenderar mindre tid vid avdelningarna (Ericsson & Augustinsson, 2015) vilket också ses som en svårighet i att utöva ledarskap.

2.5 Satsningar

De nya förändringarna och kraven inom välfärdspolitiken har lett till att ledarskapsfrågor har blivit ett viktigt ämne inom den offentliga sektorn och därför har ökade satsningar gjorts på ledarskapsutbildningar och även resurser för chefsrekrytering (Wolmesjö, 2005). Hyrkäs et al. skriver exempelvis att sjukvårdspersonal i framtiden kommer att behöva ökad beredskap för att förutse behovet av utveckling, möta förändrade krav och att granska saker ur nya perspektiv. Chefer behöver också utveckla sina ledarskapsförmågor och skapa en arbetskultur och ett arbetsklimat som uppmuntrar personalens deltagande och innovation. Författarna framhåller att dessa förändrade krav och utmaningar har inkluderats i många utbildningsprogram men att det dock inte nödvändigtvis ger ett tillräckligt stöd till cheferna för att de ska klara trycket i sitt dagliga arbete.

2.6 Sammanfattning av tidigare forskning

Tidigare forskning illustrerar hur positionen som första linjens chef inom den offentliga sektorn har blivit mer komplex på grund av förändringar i välfärdspolitiken där nya krav och förutsättningar har lett till ett nytt offentligt ledarskap. Forskningen visar också att första linjens chefer inom vård- och omsorgsorganisationer är särskilt utsatta för ogynnsamma arbetssituationer då de har ett hårt tryck på sig, både uppifrån från politiker och överordnade chefer samt underifrån från den egna personalgruppen. Hinder och svårigheter som forskning visar på är den ökade tidsåtgången för bemanning vilket hindrar första linjens chefer i deras arbete kring verksamhetsutveckling. Förväntningar på prestationsnivå i termer av kvalitet och kvantitet trots otillräckliga ekonomiska resurser är en annan svårighet som nämns.

Vidare visar forskning att förhållandet mellan krav och resurser påverkar personalomsättningen negativt inom den offentliga sektorn. Dåliga arbetsförhållanden kan på sikt ge mycket kostsamma effekter både på organisationen och cheferna. Chefer inom mänskliga serviceorganisationer upplever ett ökat ansvar med omfattande arbetsuppgifter vilket leder till tidspress visar tidigare forskning. Professionella supportfunktioner inom till exempel HR och IT har blivit mer krävande och mindre operativa, samtidigt som chefers behov av professionell hjälp har ökat. Denna brist på organisatoriskt stöd har visat sig öka risken för stressrelaterade sjukdomar.

2.6.1 Vår studies bidrag till tidigare forskning

Det finns mycket övertygande studier om att det finns stora påfrestningar inom den offentliga sektorn. Däremot är det ingen studie som riktigt har pekat ut och fokuserat på variationerna inom en och samma organisation. Vår studie bidrar på så vis till att undersöka hur förutsättningar kring krav i relation till organisatoriskt stöd kan bidra till att möjliggöra ledarskap och hur detta kan skilja sig mellan olika förvaltningar inom en och samma organisation.

3. Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt presenterar vi studiens teoretiska utgångspunkter som legat till grund för vår analys av det empiriska materialet och för studiens slutsatser. På ett övergripande plan utgår vår studie från *ett organisationspedagogiskt perspektiv* där vi fokuserar på första linjens chefskap i relation till strukturell *empowerment* och krav-resursmodellen (*job demands-resource model*), två psykosocialt inriktade teoretiska modeller som använts i flera tvärvetenskapliga studier kring arbetsledning inom offentlig verksamhet.

Inledningsvis redogör vi för innebörden av det *organisationspedagogiska perspektivet* och därefter kommer begreppet ledarskap att definieras. Därefter beskriver vi Kanters teori om strukturell *empowerment* och krav-resursmodellen som kommer ligga till grund för analys av de två sista frågeställningarna i studien.

Valet av strukturell *empowerment* och krav-resursmodellen är relevanta för studiens syfte eftersom dessa två teorier förklarar vikten av tillgång till organisatoriskt stöd. Strukturell *empowerment* belyser hur tillgång till organisatoriskt stöd är en förutsättning för organisationseffektivitet och individens välmående. Krav-resursmodellen lyfter fram vikten av balans mellan krav och organisatoriskt stöd i form av resurser vilket har en direkt påverkan på individens lärande och utveckling.

3.1 Organisationspedagogiskt perspektiv

Ur det organisationspedagogiska perspektivet studeras lärande- och förändringsprocesser samt utveckling och dess förutsättningar i organisationer och på arbetsplatser. Utifrån detta perspektiv undersöks även hur organisationer och arbetsplatser samordnar resurser och handlingar som främjar eller hindrar organisationens utveckling. Processer som studeras ur detta perspektiv är påverkan, *maktutövning (ledarskap)*, lärande och kompetens (Ohlsson, Granberg & Döös, 2011). Ledarskap ur ett pedagogiskt perspektiv definieras som en pedagogisk process som är inriktad på utvecklingen genom lärandet (Ellström et al., 2009).

Vi utgår från ett organisationspedagogiskt perspektiv för att fördjupa oss i första linjens chefers ledarskap och dess förutsättningar för utveckling med hjälp av organisatoriskt stöd. Genom att analysera ledarskap ur ett organisationspedagogiskt perspektiv får vi en lärteoretisk grund för att förstå chefers uppgifter som en *lärprocess*, det vill säga utförande av arbetsuppgifterna inklusive förutsättningar till den egna yrkesutvecklingen samt verksamhetens utveckling.

3.2 Kanters teori om strukturell empowerment

Det organisatoriska perspektivet på strukturell egenmakt eller bemyndigande, i fortsättning kallat "empowerment"² fokuserar på de strukturella förhållandena på en arbetsplats vilka är avgörande för organisationseffektivitet och individens välmående (Kanter, 1993 i Hagerman, 2019). Tillgången till strukturell *empowerment* är enligt teorin det som påverkar medarbetares beteenden och inställning till arbete snarare än deras egna personliga kvaliteter. De villkor som krävs för att *empowerment* ska kunna äga rum är:

² Ordet *empowerment* används inom olika sammanhang och har olika definitioner. Det finns ingen bra översättning till det svenska ordet av *empowerment* men dess innebörd kan närmast beskrivas som *egenmakt* eller *bemyndigande*.

1. Möjlighet till lärande och utveckling av kunskap för vidare utveckling inom organisationen.
2. Tillgång till information genom kunskap om arbetet och organisationen för att kunna arbeta på ett meningsfullt sätt.
3. Tillgång till stöd från överordnade, kollegor och underordnade för vägledning och återkoppling.
4. Tillgång till resurser bland annat i form av tid, pengar och det material som behövs för att möta arbetets krav.

Enligt teorin finns det två systematiska maktkällor inom organisationer, vilka underlättar till åtkomst av dessa strukturer av *empowerment*. Dessa maktkällor är, tillgång till formell makt genom att ha ett synligt arbete som kännetecknas av diskretion och flexibilitet kring beslutsfattande, samt informell makt genom allianser i organisationen och relationsbyggande nätverk (Kanter, 1993 i Hagerman, 2019). Tillgång till strukturell *empowerment* är den viktigaste faktorn som påverkar individers arbete i form av en känsla av kontroll vilket leder till ett ökat engagemang och förtroende. Makt skildras av Kanter (i Hagerman, 2019, s. 18) som "förmågan att göra saker, mobilisera resurser och att använda det som krävs för att försöka nå de uppsatta målen". Vidare menar författaren att tillgången till strukturer av *empowerment* varierar med var i hierarkin individen befinner sig, desto högre upp inom organisationen desto större tillgång till dessa.

Hagerman studerade i sin avhandling första linjens chefers och dess underställdas arbetssituation inom äldreomsorgen från ett *empowerment*-perspektiv med stöd av Kanters teori. Arbetssituationen för första linjens chefer inom äldreomsorg är utmanande och komplext, menar författaren. Undersökningen visade här att trots att första linjens chefer ibland uttryckte ett behov av en bättre tillgång till strukturell *empowerment* gällande information och organisatoriskt stöd, upplevde de en psykologisk kontroll så kallad psykologisk *empowerment* i relation till sitt arbete. Vidare visade studien att desto mer strukturell *empowerment* första linjens chefer hade över tid, desto mer sannolikt är att de skulle känna psykologisk *empowerment* sammantaget. Detta i sin tur resulterade i lägre stressnivåer och en högre grad av ledarskapsutveckling över tid hos första linjens chefer. Antal underställda visade sig också ha en stor inverkan på nivån av strukturell *empowerment* och stressymptom hos både första linjens chefer och underställda. Studien pekade på att dessa chefer tycktes behöva en bättre tillgång till

strukturell *empowerment* och att de upplevde sitt arbete som en positiv utmaning trots brister i tillgång till strukturell *empowerment*. De ansåg att även om arbetet inte var lätt, var det värt det.

Kanters teori har även använts i flertalet andra studier bland annat av Laschinger, Sabiston och Kutzcher (1998). De genomförde två studier vilka hade utgångspunkt i Kanters teori om strukturell *empowerment*. I dessa två studier undersöktes mönstret av relationer mellan variabler i Kanters teori i relation till två olika aspekter av beteende vid arbetsbeslut såsom kontroll över innehållet och sammanhanget kring omvårdnadspraxis. Uppfattningar om formell och informell makt visade sig här stämma väl överens med de teoretiska förväntningarna och ger således en möjlig guidning för teoribaserad förvaltningspraxis i syfte att förbättra engagemang hos sjuksköterskor kring organisatoriskt och professionellt beslutsfattande.

Kanters teori har även i andra studier visat sig ha en mätbar inverkan särskilt inom vårdmiljöer, på både organisatorisk framgång och moral samt medarbetarnas egen makt och arbetstillfredsställelse. Att skapa en miljö som ger strukturell *empowerment* har i en studie av Wagner, Cummings, Smith, Olson, Anderson och Warren (2010) visat sig vara en viktig organisationsstrategi för innovativa, välmående och produktiva sjuksköterskor, i enlighet med Kanters teori.

Med denna bakgrundsfakta kring strukturell *empowerment* ansåg vi Kanters teori vara av stor användbarhet i vår undersökning. Kanters teori är inte bara användbar i förhållande till vården utan den går även att tillämpa i andra typer av organisationer inom den offentliga sektorn. Hagermans tillämpning av Kanters teori är av betydelse i förhållande till organisatorisk framgång.

3.3 Krav-resursmodellen

Avslutningsvis redogör vi för *krav-resursmodellen* (*job Demands-Resources model/ JD-R-modellen*). JD-R-modellen föreslår att arbetsförhållandena kan särskiljas i två kategorier, arbetskrav och arbetsresurser. Arbetets krav och brist på arbetsresurser kan relateras till utbrändhet (Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2001). Denna modell påvisar att höga arbetskrav leder till belastning och negativa hälsoeffekter och att höga resurser leder till ökad motivation och högre produktivitet (Schaufeli & Taris, 2014). *Krav-resursmodellen* blir användbar i vår

analys kring de krav som ställs på första linjens chefer i relation till de resurser som tillhandahålls av organisationen. Modellen kompletterar Kanters teori om strukturell *empowerment* då tillgång och möjlighet till resurser behövs för att möta de krav som ställs på dessa chefer.

Krav-resursmodellen identifierar eventuella brister och/eller obalans mellan de resurser som bör finnas för att arbetstagaren ska kunna hantera arbetets krav och utmaningar på ett tillfredsställande sätt. En obalans mellan dessa kan medföra negativa effekter både på effektivitet och hälsa. För att förstå innebörden av denna modell redogör vi för begreppen *krav* och *resurser*.

Krav definieras som allt som arbetstagaren måste bemästra för att utföra sitt jobb, exempelvis kognitiva, känslomässiga, etiska och psykiska krav (i form av mängd och hastighet). Det kan också handla om uppgiftskomplexitet (*task complexity*) som antal deluppgifter, tidspress, prioritet och krav på att göra flera saker samtidigt, oklarheter och otydligheter i arbetsuppgifternas mål samt förväntningar och krav från olika håll (Eklöf, 2017). Det finns faktorer som bidrar till att göra arbetet mer krävande, som *ett beroende* av andras funktioner och ett fungerande samarbete med dessa. Även bristande materialtillgång av tekniska system eller bristfällig teknik kan i sin tur vara *ett hinder* som omöjliggör att uppnå utsatta mål. Både beroende och hinder bidrar negativt till kontrollmöjligheter.

Resurser definieras som en del av organisatoriskt stöd i form av både materiel som icke materialtillgång som möjliggör arbetsuppgiftens utförande och att de satta målen uppnås. Resurser är avsedda att reducera kraven hos arbetstagaren. De ska också bidra till att *stimulera och underlätta personlig utveckling och lärande* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Här ingår även personliga resurser, exempelvis kognitiva- och yrkeskunskaper (a.a). Som resurser omfattas även de så kallade *staberna* vilkas uppgift är att stödja linjechefer med praktiska tjänster och expertkunskap i deras beslutfattande. *Staberna* brukar vara IT, administrativ service, HR och ekonomi.

En balans mellan krav och en god resurstillgång bidrar till gynnsamma effekter hos arbetstagaren, exempelvis välbefinnande, effektivitet och hälsa (Schaufeli & Taris, 2014) samt positiva effekter i arbetsmiljön. Det anses även att *främja lärandet eftersom individen genom att lära sig via positiva effekter utvecklar sin kompetens* (Eklöf, 2017). Detta medför en ökad

säkerhet kring att utföra sina arbetsuppgifter. En sådan säkerhet speglas i upplevelser av hanterbarhet och kontroll, enligt Eklöf.

4. Metod

I följande avsnitt presenteras de metodologiska val denna studie bygger på, forskningsstrategi, insamling av det empiriska materialet och hur vi har behandlat och analyserat det. Vidare presenterar vi urvalsprocessen, etiska aspekter och hur vi har resonerat om studiens kvalitet i termer av tillförlighet, trovärdighet och generaliserbarhet. Vi avslutar med en reflektion om de val som har gjorts och hur dessa kan ha haft en inverkan på studien.

4.1 Val av metod

Eftersom syftet med studien är att undersöka och identifiera eventuella brister och upplevda behov av organisatoriskt stöd och hur dessa kan vara ett hinder för utveckling hos första linjens chefer, fann vi det lämpligt att använda oss av kvalitativa intervjuer som metod för insamling av data. Med hjälp av en kvalitativ undersökning kommer vi att kunna göra tolkningar och således kunna ge mening och dra slutsatser från empirin. Vi anser att den kvalitativa intervjumetoden ger ett gott underlag för att få svar på våra frågeställningar.

4.1.1 Kvalitativ metod

I kvalitativ forskning är tolkning ett centralt begrepp, då det handlar om att bidra med en generell förståelse av ett fenomen (Alvehus, 2013) och få en djupgående bild av undersökningspersonernas livsvärld och dess synvinkel (Kvale & Brinkmann, 2014). Vi valde att genomföra en kvalitativ studie för att nå en djupare insikt och förståelse av första linjens chefers vardagliga erfarenheter och upplevelser kring upplevt organisatoriskt stöd. Vidare valde vi intervjuer för att det är en flexibel och följsam metod, och som Bryman (2011) framhåller, där intervjun kan röra sig i olika riktningar utifrån vad informanten upplever är viktigt och relevant i sammanhanget.

I vår studie har vi valt semistrukturerade intervjuer eftersom vårt mål är att tolka innebörden av det undersökta fenomenet genom att erhålla beskrivningar utifrån respondenternas erfarenheter och tankar, i enlighet med Kvale och Brinkmann (2014). Med detta ändamål har vi formulerat förutbestämda men även öppna frågor för att kunna ha möjlighet att ställa följdfrågor och på det här sättet söka ny information och nya infallsvinklar. Vi strävar efter att dessa frågor ska bestå av bredare teman att centrera samtalet kring (Alvehus, 2003). Genom att ha förberett oss innan och ha god kunskap om de valda förvaltningarna kunde vi formulera relevanta intervjufrågor och visa intresse för intervjupersonens berättelse. Under intervjun ställde vi löpande bekräftande frågor för att vara säkra på att vi hade uppfattat respondenterna rätt.

Syftet med intervjun har varit explorativt, vilket enligt Kvale och Brinkmann lämpar sig då forskaren är ute efter ny information och nya infallsvinklar. Vi ser flera fördelar och bredare möjligheter att studera utveckling och lärande inom denna grupp av chefer genom explorativa intervjuer. Detta då vi söker information kring första linjens chefers upplevda behov av organisatoriskt stöd och dess påverkan på deras ledarskapsutveckling.

4.2 Urval

Valet av den offentliga organisationen var ett bekvämlighetsurval då vi inför skrivandet av denna uppsats hade kontakt med en HR-strateg inom ledarskapsutveckling hos dem, vilken sedermera kunde presentera ett uppdrag åt oss inom ledarskap. Därifrån uppstod tanken att undersöka första linjens chefers behov av stöd där vi själva valde infallsvinkel utifrån ett pedagogiskt perspektiv.

I samråd med uppdragsgivaren beslöts att det första urvalet begränsades till de tre förvaltningar inom organisationen vilka hade störst andel chefer på aktuell första linjens chefsnivå som skulle undersökas. Ett kriterium vid urvalet var att de aktuella cheferna skulle ha ansvar över ekonomi, personal och verksamhet. De första linjens chefer som intervjuades valdes ut genom att ett mejl skickades ut till dessa förvalda förvaltningars samtliga 264 chefer på första linjens nivå med en förfrågan kring deras intresse av att delta i studien. Vid första utskicket anmälde 21 chefer intresse att delta i studien varav endast en man. Eftersom den undersökta organisationen är kvinnodominerad önskade vi en blandning kring kön i relation till den könsfördelning som finns

på respektive förvaltning. Därför skickade vi en påminnelse efter en vecka till 55 manliga chefer. Vid utskick nummer två anmälde sex män intresse att delta i studien.

Dock visade det sig i samband med detta andra utskick att en av de utvalda förvaltningarna inom vårdsektorn hade som krav att en ansökan och projektplan skulle skickas in i förväg. Vi informerades av en forskningssamordnare om att dessa därefter skulle godkännas med en handläggningstid på vanligtvis ett par veckor. Detta medförde att vi på grund av tidsbrist valde en annan förvaltning, vilket då var den som kom storleksmässigt i ordningsföljd gällande högst antal första linjens chefer. Därav skickades en separat förfrågan ut till samtliga 22 chefer på denna förvaltning vars verksamhet var inom serviceområdet, vilket resulterade i att två chefer anmälde intresse, båda var män.

Av de totalt 29 chefer som anmälde intresse att delta i studien valde vi därefter ut tolv chefer till vår studie. Vi hade i detta skede inte vetskap om ålder eller anställningstid. I detta steg skedde urvalet av respondenter slumpvis med antal chefer per förvaltning med hänsyn taget till totalt antal chefer utifrån storleksordning per förvaltning och total andel kvinnor respektive män utifrån könsfördelningen per förvaltning, enligt följande:

- Förvaltning 1: 8 chefer varav 5 kvinnor och 3 män
- Förvaltning 2: 2 chefer varav 1 kvinna och 1 man
- Förvaltning 3: 2 chefer varav 2 män

Vi har av anonymitetsskäl valt att kalla de tre förvaltningarna för *förvaltning 1*, *förvaltning 2* och *förvaltning 3*. För chefernas anonymitets skull har vi valt att byta ut deras riktiga namn till termen "Chef" följt av en bokstav. Inom förvaltning 1 var två av cheferna verksamma inom stödfunktioner och de övriga fyra cheferna inom dess grundverksamhet.

Vi träffade HR-cheferna för förvaltning 1 och 2 innan genomförande av intervjuerna. HR-chefen för förvaltning 3 lyckades vi inte planera in ett möte med på grund av scheman som inte tillät detta. Syftet med dessa samtal var att få en ökad kännedom och kunskap om det område som dessa chefer var verksamma inom.

4.3 Insamling, behandling och analys av data

Genom kvalitativa intervjuer som metod har vi samlat in data för att studera den utvecklingsprocess som sker i det dagliga arbetet för första linjens chefer inom den undersökta organisationen. Syftet var att analysera hur eventuella brister av upplevda behov av organisatoriskt stöd kan leda till utvecklingsproblem hos första linjens chefer.

4.3.1 Genomförande

Intervjuerna genomfördes på respektive förvaltning. Elva av intervjuerna utfördes i neutrala mötesrum alternativt på respondenternas kontor, och en intervju i en lunchmatsal för de anställda. Vi gav förslag på intervjutider via mejl, vilka därefter anpassades efter respondenternas tillgänglighet. Mötesplats valdes av praktiska skäl av respondenterna efter vad som passade dem smidigast med tanke på deras genomgående pressade tidsscheman.

Vid intervjutillfällena hade vi med oss en intervjuguide som stöd, innehållande våra semistrukturerade öppna frågor. För att komma till kärnan av syftet och frågeställningarna hade vi formulerat frågor som vi hoppades skulle öppna upp för ett förtroligt samtal, då intervjun som metod enligt Alvehus (2016) är en bra metod för komma åt individers subjektiva upplevelser och åsikter. Våra följdfrågor var beroende av hur utförliga svar som respondenterna gav och om de uppgav någonting som vi önskade att de utvecklade mer i sitt svar. Utifrån samtycke från samtliga respondenter spelade vi in intervjuerna vilket gjorde att vi fick en ytterligare förbättring av en exakt tolkning av empirin.

4.3.2 Behandling av data

När väl intervjuerna var utförda transkriberades dessa. Transkriptionen är ett första steg i analysen där tal omvandlas till text vilket i sig är ett tolkningssteg (Alvehus, 2016). Vår transkribering utmynnade i 166 sidor empiri som därefter analyserades. I samband med att analysen var klar av det transkriberade materialet, raderades de inspelade intervjuerna i enlighet med det samtyckesavtal som deltagarna tidigare signerat.

4.3.3 Analysmetod

Vid analys av det insamlade empiriska materialet valde vi att ha en abduktiv ansats vilket enligt Alvehus (2016) innebär en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion. Genom detta tillvägagångssätt kunde vi arbeta med teorin samtidigt som vi gick tillbaka till empirin och på så vis kunde upptäcka nya aspekter och infallsvinklar av det vi undersökte.

4.3.4 Analysprocessen

I enlighet med Alvehus (2016) bör tre grundläggande steg genomföras vid analysen av det empiriska materialet, det vill säga *sortering, reducering och argumentation*.

Vi började med att transkribera de inspelade intervjuerna. Vid det första steget, *sortering*, bör det skapas en allmän bild av det empiriska materialet. Detta för att underlätta att organisera och skapa struktur och därmed göra en adekvat analys. Vi började med att läsa igenom den insamlade empirin flera gånger. Därefter sorterade vi materialet i olika kategorier enligt Alvehus rekommendation, genom att tematisera empirin enligt följande: *1. typer av stöd, 2. brister av organisatoriskt stöd, 3. påverkan på utveckling, 4. skillnader i upplevt stöd och brister, 5. förutsättningar för ledarskap*. Vår utgångspunkt i detta skede var att utgå från de frågeställningar vi hade i studien. Vid detta steg kodade vi inte materialet. Detta då vi utgick från vår intervjuguide och dess teman *ledarskap/chefskap, krav och förväntningar, stöd och resurser* samt *hinder*, vilka skulle vara underlag vid analysering av materialet.

Vid det andra steget, *reducering*, valde vi ut de delar av empirin som kändes relevanta utifrån studiens syfte och frågeställningar. Här gäller det enligt Alvehus att se upp så att motsägelser och paradoxer inte försvinner genom en alltför hård reducering, vilket vi genomgående hade i beaktande. Det som reducerades var bland annat utsagor som berörde informanternas privatliv eller utsagor om tidigare arbetsplatser.

Vid det tredje och sista steget *argumentation*, underbyggde vi slutsatserna utifrån vår problemformulering, då Alvehus vidare pekar på att analysen är en del av argumentationen i uppsatsen.

4.4 Forskningsetiska principer

De forskningsetiska principerna ger normer för förhållandet mellan forskare och deltagare/uppgiftslämnare i en studie så att en god avvägning kan ske mellan forskningskravet och individskyddskravet vid en eventuell konflikt.

Deltagande i studien har skett med hänsyn till forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2012) vilka framgår i det samtyckesavtal (se bilaga 2) som sändes i förväg till de utvalda deltagarna i enlighet med *samtyckeskravet*. Deltagarna informerades här om undersökningens övergripande syfte samt de villkor som gällde kring deras deltagande i enlighet med *informationskravet*. Där framgick även hur vi skulle hantera personuppgifter och andra uppgifter som möjliggör identifiering av individer samt information om uppsatsens publicering, i enlighet med *konfidentialitetskravet*. Vidare gavs information om att de uppgifter som samlats in endast var till analys för forskningens ändamål i enlighet med *nyttjandekravet*. Deltagare i studien fick upplysning om att ljudupptagningarna skulle raderas efter att transkriberingen och analysen var genomförd.

Vid intervjutillfället samlade vi in de samtyckesavtal som inte i förväg hade skickats tillbaka av deltagarna. Innan intervjun startade säkerställdes deras samtycke ytterligare gällande att bli inspelade samt transkriberade för ändamålet, genom en muntlig förfrågan till varje enskild respondent.

4.5 Kvalitetsaspekter

Enligt Bjereld, Demker och Hinnfors (2009) syftar vetenskaplig forskning till att öka förståelsen om hur en aktuell forskning har sammankoppling med verkligheten. Inom kvantitativ forskning bedöms och värderas forskningens äkthet utifrån termerna *validitet* och *reliabilitet*. I och med att vår studie bygger på kvalitativa principer diskuterar och problematiserar vi istället utifrån bedömningsgrunderna *tillförlitlighet*, *trovärdighet* och *generaliserbarhet* för att analysera studiens äkthet i enlighet med Lincoln och Guba (i Bryman, 2011). Detta gör vi för att säkerställa och kvalitetssäkra undersökningen. Termerna *trovärdighet* och *tillförlitlighet* motsvarar termerna *validitet* och *reliabilitet* inom kvantitativ forskning.

4.5.1 Tillförlitlighet – validitet

Tillförlitlighet innebär med andra ord intern validitet men inom en kvalitativ kontext. Studiens tillförlitlighet handlar i princip om hur väl studien undersöker det den avser att undersöka. Med tillförlitlighet vill man komma åt innebörden av det fenomen man undersöker. Då vi undersöker upplevelser av stöd hos första linjens chefer har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer. Detta för att få större frihet och en möjlighet att försöka fånga upp hur denna upplevelse uttrycker sig hos de intervjuade cheferna och därmed komma åt studiens syfte.

För att verifiera tillförlitligheten av utsagorna som ligger till grund för resultatet, har vi under intervjun bekräftat för respondenterna huruvida vi har uppfattat deras berättelser rätt och givit dem möjlighet att ändra eller komplettera. På detta vis har vi säkerställt att en rättvis tolkning gjorts. Vi har skapat tillförlitlighet genom att säkerhetsställa vår forskning enligt de regler som finns och rapportera dessa till intervjupersonerna i enlighet med Bryman (2011). Vi har förhållit oss så neutralt som möjligt och inte blandat in våra åsikter i framställningen av resultatet. Att vara objektiv kan ibland vara en svår uppgift. Det är därför viktigt att agera i god tro, som Bryman framhåller, även om Alvesson och Sköldberg (2017) visar sig skeptiska till detta begrepp och beskriver det som mystifikationer och naivitet. Vi anser att vi kan hävda att vårt resultat är tillförlitligt då vi gjort noggranna och eftertänksamma tolkningar vid bearbetningen av empirin samt då studien har undersökt de fenomen som var syftet att undersöka.

4.5.2 Trovärdighet – reliabilitet

Begreppet trovärdighet används på samma sätt som begreppet reliabilitet men inom kvalitativ forskning för att verifiera om den genomförda undersökningen går att upprepas vid ett annat tillfälle med samma tillvägagångssätt och metod, och om huruvida resultatet kommer att bli detsamma (Kvale & Brinkmann, 2014). Med detta i åtanke har vi försökt specificera hela forskningsprocessen så utförligt som möjligt för att underlätta genomförandet av en liknande studie vid ett annat tillfälle med möjlighet att komma fram till ungefärligt likartat resultat. Vi tror emellertid att om denna studie skulle genomföras av någon annan, med val av andra förvaltningar inom samma organisation, kan resultatet variera i viss mån. Detta eftersom chefernas behov av organisatoriskt stöd varierar beroende på typ av verksamhet och antal underställda. Vi är också medvetna om att vårt bemötande, beteende och även inspelningen av intervjuerna kan ha påverkat chefernas förståelse och öppenhet i deras utsagor. Då vi hade

tillåtelse att ta upp ljudinspelning under intervjun underlättades transkriberingen för oss och gav därmed en ökad kvalitet och förståelse över det som framkom under intervjutillfällena. Vi var också medvetna om att vi som författare kunde ha olika sätt att tolka chefernas utsagor och det var därför viktigt för oss att stödja oss i deras citat för att ni läsare ska kunna granska, vara kritiska och dra era egna slutsatser. Med detta sagt, har vår strävan varit att vara så objektiva som möjligt och därför har vi under hela processen förhållit oss kritiska och ifrågasättande till de resultat som vi kommit fram till. Därmed kan studien ur dessa aspekter sägas ha en god äkthet.

Vi anser att trovärdigheten för studien är god, när vi studerar den utförliga beskrivningen av forskningsprocessen. Dock kan trovärdigheten vara lägre på grund av de aspekter som vi har nämnt ovan och som kan påverka resultatet vid ett annat tillfälle.

4.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet i en studie syftar till att verifiera om studiens resultat går att överföra på en större population eller sociala miljöer som i någon mån liknar det man har undersökt (Ahrne & Svensson, 2011). Även om det inom kvalitativ forskning inte är lika lätt att göra generaliseringar jämfört med inom kvantitativ forskning som gör sannolikhetskalkyler, så innebär inte detta att generaliseringen är irrelevant för kvalitativa studier, menar Ahrne och Svensson. I detta sammanhang utgår vi ifrån en teoretisk/analytisk generalisering för att belysa hur studiens resultat kan ge vägledning inför liknande situationer (Kvale & Brinkmann, 2014). Den teoretiska generaliseringen gör en koppling mellan studiens resultat till mer allmänna teoretiska ramverk och begrepp. Detta istället för att lägga fokus på andra empiriska objekt såsom personer, situationer, organisationer, tider och platser (Lindgren, 2008 i Ahrne & Svensson, 2011).

Vi författare gör inte generaliseringsanspråk på att resultaten av de intervjuade chefernas upplevelser gäller för andra chefer på samma nivå vid andra organisationer. Det bör noteras att studien bygger på en tolkning av de intervjuade chefernas egna upplevelser och antaganden vilka är av subjektiv karaktär. Detta innebär enligt Allwood och Erikson (2017) att det inte är möjligt att generalisera på det sättet att man kan betrakta intervjupersoners antagande som en absolut sanning. Generaliserbarheten i detta fall kan dessutom diskuteras då antal deltagare

chefer inte var representativt i förhållande med antal chefer vid den undersökta organisationen, då vi endast undersökte tre förvaltningar.

Vi kan emellertid generalisera om hur bristfällig tillgång till organisatoriskt stöd kan påverka chefer på samma nivå vid olika organisationer på liknande sätt, vare sig det är inom den offentliga eller den privata sektorn som tidigare forskning påpekar. Studien kan ses som stöd och vägledning för verksamheter inom offentliga organisationer för att skapa gynnsamma förutsättningar för första linjens chefer och hur man kan hjälpa dem att växa, utvecklas och trivas i sin roll. Det är den kunskap som har producerats som går att generalisera (Kvale & Brinkmann, 2014).

4.6 Reflektion över metod och kritik

Urvalet av informanter gjordes i samband med att ha frågat uppdragsgivaren om intressanta förvaltningar att undersöka. Förslagen från uppdragsgivaren gick vi till mötes, då vi ansåg det vara motiverat att välja de föreslagna förvaltningarna, då de hade flest antal första linjens chefer. Vid vårt nästa steg i urvalsprocessen var valet slumpvist med endast kön som variabel. Detta med syfte att få en representativ blandning utifrån andel av respektive kön per förvaltning. Det mest problematiska med detta tillvägagångssätt var att vi på förhand inte visste hur lång chefsfarenhet vardera respondenten hade, vilket kan tänkas ha en viss betydelse för deras upplevelser kring de frågor vi ställde. Dessutom gjorde vi en extra uppmaning till männen vid utskicket av påminnelsen på grund av att för få män anmält intresse vid första förfrågan. Denna separata "uppmuntran" kan ha påverkat vår studie, då vissa kvinnor som visat ett intresse redan vid första förfrågan därmed inte kom med i studien.

Dock resulterade urvalet av deltagare i att två av dem var nya i sin chefsroll (<1 år), tre hade <5 år erfarenhet som chef och sju hade lång erfarenhet som chef (>10 år), med ett jämnt spann däremellan. Således kunde vi inte se en variation gällande chefsfarenhet och ett direkt samband mellan chefsvana och upplevt behov av organisatoriskt stöd. Vidare medförde urvalet en blandning gällande typ av verksamhet och antal medarbetare som respektive chef hade ansvar för, allt mellan få medarbetare (<10) och stora grupper (<50) med ett jämnt spann där i mellan. Dessa båda parametrar kring typ av verksamhet och antal underställda bidrar dock var och en, till att vi har svårt att uttala oss mer generellt kring dessa upplevelser då

förutsättningarna i flera fall var vitt skilda. Snarare kan vi visa med exempel på vilken typ av organisatoriskt stöd som flera av cheferna anser vara bristfälliga inom organisationen.

Eftersom vår ambition i studien var att undersöka upplevda brister av organisatoriskt stöd och hur detta kan påverka yrkesutvecklingen, kan det vara en brist att endast intervju har använts som metod. Inför uppstart av studien var planen att även komplettera med enkät för att nå så många som möjligt av de utvalda förvaltningarnas första linjens chefer och på det sättet få en allmän bild av deras behov av stöd. Enkät som metod hade kunnat förstärka det resultat vi kom fram till och visat på om de mönster vi kunde se utifrån intervju verkade stämma med den allmänna uppfattningen hos samtliga chefer på förvaltningarna. Dock insåg vi att detta arbete skulle ha tagit alltför mycket tid i anspråk och inte var möjligt att genomföra sett ur tidsaspekten. Vi hade som ambition att intervjua 20 chefer från början. Emellertid insåg vi i ett tidigt skede att det skulle bli ett för stort projekt att hinna med under tidsperioden som vi hade till vårt förfogande. Vi ansåg dock att tolv deltagare gav oss tillräcklig empiri för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

Vid transkriberingen av empirin framstod det vid några tillfällen svårigheter med intervjuareffekten som Ahrne och Svensson (2011) lyfter fram som problematisk. Det var svårt i vissa situationer att förhålla sig neutral beroende av svarens karaktär. Detta beaktade vi i slutrapporteringen då det är av största vikt att det som förmedlas i studien är den sanna upplevelsen hos dessa respondenter. Ett annat metodiskt problem var att vi intervjuade dels tillsammans i par vid sex intervjuer och dels vid tre tillfällen var och en för sig. Orsaken till detta var praktiska dilemman som uppstod och som inte gick att styra över. Dock kan detta tänkas ha inverkat på hur riktningen på intervjuerna tog sig, då vi vid följdfrågor ibland bad respondenterna att fördjupa sina svar inom skilda områden, dels beroende på vad de själva sa men även efter egen erfarenhet och eget intresse.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt analyseras det empiriska material vilket har samlats in genom tolv semistrukturerade intervjuer. Vi inleder analysen av empirin med utgångspunkt i de tre första frågeställningarna som kommer att presenteras under beskrivningskategorierna ”5.1 former av organisatoriskt stöd”, ”5.2 brist av organisatoriskt stöd” och ”5.3 påverkan på utveckling”.

Vidare kommer det empiriska materialet att analyseras med utgångspunkt i de två sista frågeställningar under beskrivningskategorierna ”5.4 skillnader kring upplevt stöd och brister” och ”5.5 förutsättningar för ledarskap” utifrån de två valda teorierna det vill säga Kanters teori om strukturell empowerment respektive krav-resursmodellen. Varje beskrivningskategori knyts ihop till ett resultat av analysen i ett sammanfattande stycke.

5.1 Former av organisatoriskt stöd

Denna beskrivningskategori berör *vilka former av organisatoriskt stöd första linjens chefer upplever att de har för att kunna utöva sitt arbete*. Här presenteras de mest betydelsefulla stöd som de intervjuade cheferna har belyst.

För att kunna utvecklas i sin roll som chef, behöver denna grupp av chefer stöd inte minst från sin närmaste chef. Alla intervjuade chefer *utom en*, upplever någon form av stöd från sin närmaste chef som underlättar arbetet i beslutsfattande och chefskap. För vissa handlar den upplevda trivseln om att det finns ett förtroende mellan dem och sin närmaste chef. Dessa chefer ser sin närmaste överordnade chef som ett stöd i sitt uppdrag. För en av de intervjuade cheferna är den närmaste chefen mer än ett stöd, denne är även en källa till inspiration och utmaning där chefen får en möjlighet att växa i sin roll som första linjens chef.

... och hon (närmaste chefen) utmanar ju mig också, det ingår ju också i hennes roll förstås, att utmana mig med uppdrag där jag behöver tänka till och också utvecklas själv. Annars så skulle det ha varit jättetråkigt. *Chef A, förvaltning 1*

Vissa chefer är nöjda med sina närmaste överordnade chefer men känner att tillgängligheten till dem glesats ut alltför mycket i takt med att de själva blivit bekvämare i sin roll. Majoriteten av cheferna upplever att de har kollegor som befinner sig på en jämbördig position som de själva, samt medarbetare som de kan diskutera frågor och dilemman med som uppstår, vilket ses som stöd i det vardagliga arbetet. Som en av de intervjuade cheferna uttrycker det:

...ända till för ett år sedan så jobbade jag lite tätt ihop med hon som var chef för X och Y. Sen så fick hon en annan roll. Vi var ett riktigt radarpar. Så där kände jag ju verkligen stöd för vi kunde växeldra väldigt mycket. Hon var också lite mer rutinerad än jag, så jag kunde ta lite rygg på henne. Men sen har jag tappat henne och nu har jag ju då lite grann fått ta den rollen själv. Men jag har en suverän arbetsgrupp, så vi bollar jättemycket, och vi kan sitta och liksom bara och tokskratta och där kan jag också få hjälp. Så just nu är det mina underställda, eller min gruppchef som är mitt stöd. *Chef B, förvaltning 1*

Tillgänglighet till organisatoriskt stöd är en viktig förutsättning för de tolv intervjuade cheferna. De första linjens chefer som ingått i studien har vittnat kring sina behov av olika typer av stöd kring kompetens, regelverk och organisatoriskt stöd. Cheferna vänder sig till olika personer/delar av organisationen beroende av vad det gäller för frågeställning. Kompetens inom HR- samt det administrativa området framkommer som ett stöd för några av dem. Att nyttja andras kompetens och ha någon form av samarbete med andra delar inom organisationen tycks värdefullt för dem. En sådan samverkan innebär ett samarbete med personal från andra kompetensområden som kompletterar det som denna grupp av chefer själva inte behärskar som exempelvis IT-, ekonomi- eller HR-frågor.

...sen har jag ju stöd från HR, jag har stöd från ekonomi, jag har stöd från mina chefer, så man kan liksom jobba tillsammans... *Chef A, förvaltning 2*

De chefsprogram och utbildningsmöjligheter som erbjuds centralt från organisationen uppskattas mer eller mindre av samtliga chefer som deltagit. Cheferna anser att dessa är väl genomtänkta och ger bra verktyg i deras chefsroll, dock borde dessa ges lite oftare då det finns saker som förändras över tid. Även de regelverk som de ska förhålla sig till såsom lagar, föreskrifter och organisationens regler ses av majoriteten av cheferna som ett stöd och även som en trygghet som påverkar ledarskapet på ett positivt sätt och inte alltid hindrar dem i sitt utövande.

... jag tycker kanske inte att det hindrar mig (lagar, föreskrifter och organisationens regler) [...] ... det styr mig så är det... så jag tycker att det styr på ett säkert sätt, på ett patientsäkert sätt, och för medarbetarnas säkerhet. Vi har policys och riktlinjer inom organisationen och sen några egna för vår verksamhet och sen har vi lagar och förordningar så jag tycker mest att de hjälper mig att styra så att jag är inne på en bra bana... *Chef A, förvaltning 2*

Sammanfattningsvis är det mest framträdande typ av stöd som de intervjuade cheferna upplever, sin närmaste chef, kollegor och medarbetare. Några av dem har också fått verktyg för att utöva sitt ledarskap genom utbildningar som organisationen erbjuder. Vidare har samtliga chefer också uppgett att tillgänglighet till organisatoriskt stöd och resurser är en viktig förutsättning som underlättar deras ledarskap. Det är därför av stor vikt med ett nära samarbete med stödfunktionerna.

5.2 Brist av organisatoriskt stöd

I denna beskrivningskategori redogör vi för *brister av organisatoriskt stöd för att utöva arbetet som uppmärksammas av första linjens chefer* samt de förutsättningar som de har belyst vara nödvändiga för att de ska uppleva ett stöd i sin yrkesroll. De intervjuade cheferna framhöll genomgående som vi såg i föregående avsnitt att stödfunktionerna är av stor betydelse för effektivisering av deras arbete. De flesta intervjuade chefer upplever ett bristande stöd i arbetet vilket direkt påverkar deras ledarskap. Stödfunktionerna HR och ekonomi ger ett sammantaget intryck av att vara personbundet kring hur väl cheferna anser att detta stöd fungerar. Många av cheferna anser att dessa funktioner dessutom är för långt bort från dem även rent geografiskt:

Ekonomi känns som att det bara är någonting långt borta. HR har vi en bra person på så därför funkar det, men det är personbundet för mig. HR känns ändå långt borta...
Chef C, förvaltning 1

Cheferna hävdar att om mer tid och fler stödresurser kring det administrativa området skulle finnas tillgängligt, skulle de uppleva ett större stöd i arbetet. Även arbetsbelastningen skulle minska anser dessa chefer, om de skulle ha en ökad tillgänglighet av dessa stödfunktioner, bland annat en högre grad av fysisk kontakt med dem. Nästan alla intervjuade chefer upplever att yrket är svårhanterligt då många stödfunktioner inte finns nära till hands. Stödfunktionerna som har gått från att vara decentraliserade till centraliserade sedan några år tillbaka, har hos flera av cheferna skapat en känsla att dessa funktioner inte är till någon större nytta för dem längre.

Så min känsla är väldigt mycket när jag pratar med min chef också, att stödfunktionerna ger inte så mycket stöd längre. Det kommer mer och mer med direktiv om vad vi ska göra, och ”för att komma i kontakt med oss ska ni göra det här, det här och det här. Gå in på den här webbsidan, fyll i det här formuläret. Ange alla de här uppgifterna. Sen tar vi ärendet...
Chef D, förvaltning 1

Några av de intervjuade cheferna anser att eftersom det inte finns tillräckligt bra stöd från stödfunktionerna HR, IT och ekonomi, försvinner viktig tid för dem som de önskar att de kunde prioritera på att effektivisera arbetet. Mycket av deras tid går ut på administrativa uppgifter som exempelvis rekrytering och fakturering, arbetsuppgifter som de tycker ingår i stödfunktionerna.

Det är såna saker som man gör sällan som när man gör en anställning då önskar jag att HR sköter det, att de fixar annonsen, kallar till intervjun... de behöver inte vara med på intervjun, det är inte hela världen, det kan jag klara själv, men att sen att de ringer upp och säga, det gör så här och så här, löneförhandla alla såna saker... det kan jag sakna... *Chef H, förvaltning 1*

... att man inte hinner för att det kommer sådana saker från ekonomi till exempel som att de vill ha en prognos som de kan hämta själva. Det skulle gå fortare för alla...
Chef B, förvaltning 3

Ett annat dilemma med stödfunktionerna som flera chefer tar upp är att det är lång väntetid på att få svar på sina frågor eller att få datatekniska problem avhjälpta inom en rimlig tid, vilket skapar en frustration och irritation hos cheferna, några chefer pratar om veckor, även månader:

... har jag tur om jag ens kan lyckas, om jag akut behöver träffa min HR, så har jag tur om jag kan få en tid inom 2 veckor [...]IT-supporten, de har jag bråkat jättemycket med det senaste året. Jag hade ett ärende som pågick i säkert 9 månader som till slut löste sig när jag en vecka själv satt och sökte information hur man skulle lösa det... *Chef D, förvaltning 1*

Några av de intervjuade cheferna menar att de har kompetens inom sin profession eller som chefer men att de ändå behöver andra professioners stöd. Specialiserade kunskaper ger förutsättningar för denna grupp av chefer att kunna utföra ett så bra arbete som möjligt. I flera fall upplever cheferna detta stöd som bristfälligt. En annan brist som har uppmärksammats av ett par av de intervjuade cheferna är att trots att de har kompetens och erfarenhet som chef, saknar de ändå en tydlig introduktion och stöd under den första tiden i det nya uppdraget. Till exempel gällande rutiner och hantering av praktiska funktioner som exempelvis nya datasystem, vare sig de kommer utifrån eller har jobbat tidigare inom förvaltningen. De uttrycker missnöjet på följande sätt:

Jag kan säga så här, när jag började jobba som chef, jag kom ju utifrån, och på något sätt så tycker (organisationen) att jag ska veta allting jag behöver som chef: jag ska veta vilka system jag behöver ha tillgång till, vart jag ska hitta inloggning, vart jag ska vända mig för vissa frågor och sånt där. Det finns inget sånt här ”det här behöver du, välkommen som chef; det här behöver du; de här systemen behöver du och det här kan vara bra att ha” – Ingenting sånt! ”Men det där måste du ha!” - har jag fått som svar så många gånger. Men hur ska jag veta innan någon har sagt det till mig? Hur ska jag veta att jag ska ha det här?
Chef C, förvaltning 1

Bristen på resurser har även tagits upp som ett hinder i utövande av deras ledarskap. Dessa resurser speglas i form av knappa ekonomiska resurser vilket i sin tur direkt påverkar personalen och chefs ledarskap.

... Vi får ju sådana här stora direktiv nu att, dra in på administrativ personal – det ska väl avskedas folk till viss del, vilket jag inte riktigt förstår exakt hur, men vi får ändå inte minska på produktionstakten. Så det blir lite grann ”piska och piska på båda sätt” och så får man inte styrmedel för hur man ska göra” *Chef E, förvaltning 1*

Sammanfattningsvis värderar första linjens chefer någon form av samarbete med andra människor inom och även utanför organisationen. Ett sådant samarbete innebär ett samspel mellan människor från andra kompetensområden som kompletterar det som första linjens chefer själva inte behärskar. Kompetens inom HR-området samt ekonomi- och IT-frågor framkommer som bristande stöd för flera av dessa chefer.

5.3 Påverkan på utveckling

Denna beskrivningskategori förklarar förhållandet mellan stöd - resurser - utveckling och *på vilka sätt brist på organisatoriskt stöd påverkar första linjens chefers yrkesmässiga utveckling*. De arbetskrav som ställs på cheferna upplevs av många av dem som svåra att prestera mot. Kraven uppfattas av flera chefer som orimliga och omöjliga att nå upp till. Upplevelsen av att inte hinna med de förväntningar som finns skapar en känsla av otillräcklighet hos chefen själv är vår tolkning. Detta i sin tur kan påverka utveckling och lärande då dessa ouppnåeliga krav kan vara ett hinder för att växa i sin roll som chef, vilket också kan skapa stress.

... jag har ju hela tiden en känsla av otillräcklighet, men jag tror nog egentligen att jag räcker till rätt skapligt. Men jag känner ju att jag tappar bollar, det finns saker som jag skulle vilja göra som jag får nedprioritera. Och ibland så är det bara borta [...] jag har jättemycket stresssymptom: jag har högt blodtryck, jag sover inte, jag har konstant huvudvärk... jag jobbar kanske 50 timmar i veckan... det känns liksom som att jag inte har något liv kvar. Jag orkar inte träffa mina vänner. *Chef B, förvaltning 1*

Utbildningar som anordnas centralt uppfattas av samtliga chefer som intressanta och relevanta för dem. Dock skapar de upplevda höga kraven och förväntningarna kring prestation, en tidspress som gör att många av cheferna väljer bort dessa utbildningstillfällen.

... jag har ju fortfarande inte många år som chef, men det är ju helt andra utmaningar och förutsättningar och svårigheter idag mot då, som jag inte förstod då (i början). Så det skulle vara värdefullt att gå den igen, ja (operativa chefsprogrammet). Men sen är det ju också det här att om jag lägger av tid för att gå en utbildning, jag måste ständigt titta... jag har ställt in utbildningar flera gånger som jag har anmält mig till i vidare chefsutbildningar för jag ser att "nej men jag hinner inte för jag har det här och det här som måste göras". Det är ingen som gör det om jag är på utbildning i 2 dagar. *Chef D, förvaltning 1*

Den tidigare nämnda bristen på introduktion vid nyanställningar av chefer, upplevs av vissa som inte motiverande. Detta kan tolkas som att utvecklingen av ledarskapet får stå tillbaka i början av chefsuppdraget då de istället måste prioritera att leta upp information själv kring vad organisationen kräver av dem som ny chef.

...ja det är så fundamentalt att det ska finnas något sånt kan man tycka. Och det är inte så svårt att sätta ihop det [...] Jag efterfrågade det, "Kan du säga vad jag behöver?" Men jag fick inte vilka kurser jag borde gå. - "Du hittar det i X" eller "sök på chef". - "jaha, okej". Då blir man ju såhär - "jaha vad är det här nu då?". Det känns inte motiverande [...] Ja men du får klara dig själv liksom. *Chef C, förvaltning 1*

Att komma in som ny chef med tidigare chefserfarenhet, innebär ändå att det finns ett lärande i organisationen i form av tyst kunskap som de behöver anamma. Vår tolkning är att vissa delar av denna kunskap torde kunna ingå i den introduktion som flera chefer efterfrågar. Detta för att på så vis främja lärande och utveckling hos nya chefer.

Det som tar tid att komma in i även om man är erfaren som chef, är att lära sig kulturen, hur det fungerar på ett ställe. Principer är den samma var man än är, det vet jag från de olika ställen som jag jobbat på. Men det finns alltid det där som inte finns nedskrivet någonstans: hur det funkar och vilka man ska prata med, hitta rätt vägar. *Chef F, förvaltning 1*

Det långsiktiga strategiska arbetet är något flera chefer nämner, som ofta får stå tillbaka på grund av att det operativa arbetet tar över. Detta kan framför allt ses hos de med ansvar för större arbetsgrupper (>50), men även hos en del av de övriga cheferna.

... man hinner ju inte göra allt man vill som kanske ingår i uppdraget. Det handlar mycket om att prioritera. Det här långsiktiga arbetet, det är väl det som får stå tillbaka ofta: läsa på mera, omvärldsspaning och de där bitarna [...] Jag menar, ska man utveckla och driva så behöver man titta sig omkring, och kanske avsätta mera tid för att reflektera och fundera. *Chef G, förvaltning 1*

Sett ur en pedagogisk relevans utgör kombinationen av höga arbetskrav och tidspress ett hinder för utveckling och lärande för denna grupp av chefer, då många av dem prioriterar bort utbildningstillfällen som ges i organisationen. Detta trots att de ser kurserna som relevanta och lärande inslag i sitt arbete. Missnöje framkommer även hos flera av cheferna kring sin första tid som ny chef, där de saknar en tydligare struktur kring introduktion, oavsett om de rekryterats internt eller externt samt om de har tidigare chefserfarenhet eller inte. För flertalet av cheferna blir det den strategiska delen i deras chefskap som får stå tillbaka i deras arbete, vilket leder till en minskad utveckling både hos cheferna själva och för organisationen som helhet på sikt. På det här sättet påverkar brist på stöd utvecklingen för en första linjens chef.

5.4 Skillnader kring upplevt stöd och brister

I detta avsnitt analyseras empirin för att studera första linjens chefers upplevda stöd i de undersökta förvaltningarna ur ett organisationspedagogiskt perspektiv med stöd av Kanter teori. Syftet är att besvara frågeställningen *hur det upplevda stödet och bristerna skiljer sig mellan de intervjuade cheferna*. Vi kommer att belysa dessa skillnader relaterat till respektive förvaltning, typ av verksamhet och antal medarbetare som cheferna har ansvar för, samt analysera detta i relation till Kanter teori om strukturell *empowerment*.

Vid analysen av empirin kunde vi se två stora skillnader. Den första var mellan krav och resurser som vara relaterat till respektive förvaltning, typ av verksamhet och antal medarbetare som cheferna har ansvar för. Den andra var det stöd som dessa förvaltningar och chefer får från organisationen. Vi kunde även notera skillnader inom samma förvaltning i förhållande till hur

många underställda respektive chef hade ansvar för. Vår iakttagelse är att stödet de får från organisationen står inte i proportion till förvaltningens storlek, verksamhet och behov. Förvaltning 1 som är den största av de tre förvaltningarna, har på grund av dess komplexitet, ett behov av mer stöd än det som tillhandahålls idag. I jämförelse med förvaltning 2 och förvaltning 3, har förvaltning 1 tillgång enligt de intervjuade cheferna, till ett lika stort stöd storleksmässigt som de övriga undersökta förvaltningarna, trots att de är mycket större än de andra två. Dock fann vi en viss variation *inom* förvaltning 1 och några av dess avdelningar, beroende på verksamhetens komplexitet och storleken på antal underställda som cheferna hade. De med ansvar för ett färre antal medarbetare (<10) upplevdes ha en något högre känsla av tillfredsställelse kring organisatoriskt stöd än de med ett större antal underställda, främst de med antal medarbetare >50, hos förvaltning 1.

Enligt Kanter teori bör en arbetsplats fokusera på strukturella förhållanden, då dessa ses som avgörande för organisationseffektivitet och individens välmående. Tillgång till det som Kanter benämner strukturell *empowerment* är den mest väsentliga faktorn som påverkar individers arbete i form av en känsla av kontroll vilket leder till ett ökat engagemang och förtroende. Även makt ses av Kanter som en faktor av betydelse, det vill säga "förmågan att göra saker, mobilisera resurser och att använda det som krävs för att försöka nå de uppsatta målen" (Kanter, 1993 i Hagerman, 2019, s. 18). Enligt Kanter teori ska fyra villkor uppfyllas för att *empowerment* ska kunna äga rum på en arbetsplats. Vi går igenom var och en av de fyra villkoren för att belysa i vilken mån den undersökta organisationen uppfyller dessa i förhållande till upplevda stöd och brister samt hur dessa påverkar eller hindrar *empowerment* hos dem.

1. Möjlighet till lärande och utveckling av kunskap för vidare utveckling inom organisationen: Alla intervjuade chefer framhöll att de får gå på kurser inom de områden som är relevanta i deras uppdrag. Dock hade några av de intervjuade cheferna valt bort att gå på dessa erbjudna kurser då de inte tycker sig ha behov av dessa. En av cheferna anser till exempel att dennes personalgrupp är helt självgående vilket är en bidragande orsak till att inte gå det operativa chefsprogrammet.

Nej, det har jag inte gjort det...ja, jag har blivit erbjuden ... av hälsoskäl kunde jag inte delta, och sen när jag kom tillbaka så tänkte jag "jag ska jobba (några få) år till – jag kanske inte behöver det"... jag känner inte behov av det. Nej, jag har inte börjat på det överhuvudtaget (andra kurser än de chefsprogram som erbjuds). *Chef A, förvaltning 3*

Kurserna som respondenterna har nämnt är den operativa chefsutbildningen och den strategiska chefsutbildningen samt fristående moduler inom bland annat arbetsrätt, konflikthantering och teambyggande. Vissa chefer hos förvaltning 1 visade en tendens att avstå från utbildning i högre grad till förmån för operativt arbete. Skälet angavs bero på tidsbrist på grund av hög arbetsbelastning, vilket gjorde att de inte upplevde sig ha möjlighet att ta tillvara på dessa tillfällen till lärande.

Nej alltså det är ju också sånt där man får prioritera bort tyvärr. Jag skulle vilja gå den där *****kursen. Den är ganska krävande så den har jag fått välja bort för jag har inte haft tid för det. Jag skulle behöva gå en Excelkurs till exempel och lite sådana där grejer. Så det finns lite småkurser som jag skulle behöva som jag har valt bort för verksamheten.

Chef B, förvaltning 1

Hos en av cheferna med en stor arbetsgrupp inom förvaltning 2 kan dock detta villkor för strukturell *empowerment* sägas ha uppnåtts. Detta genom att chefen här avlastas med en stor del av det operativa arbetet och personalansvaret i verksamheten, vilket frigör tid för dem till att bruka de tillfällen till lärande som organisationen erbjuder. De har då även större utsikter till att prioritera den strategiska delen i sitt ledarskap, vilket utifrån Kanters teori möjliggör lärande och utveckling för chefen personligen men även för organisationen.

Men man kan inte själv ha (>50) stycken, jag har en arbetsledare här också, vi gör en uppdelning och hon tar ju mycket det här operationella dagliga med schemaläggning, semester medan jag får tänka framåt liksom "Var ska vi befinna oss i november-december och vad är det för insatser vi behöver göra idag för att nå dithän?" [...] och tänker man strategiskt när man sitter, då undviker man att fastna i de här operativa detaljerna.

Chef B, förvaltning 2

Att tydligt särskilja det operativa ledarskapet från det strategiska genom att delegera en stor del av det alternativt dela på det operativa ansvaret för medarbetarna, tycks vara en strategi som i högre grad möjliggör Kanters villkor om lärande och utveckling av kunskap. Samtliga chefer utom de intervjuade cheferna på förvaltning 3 har underordnade chefer. Vår uppfattning är att det skiljer sig mellan förvaltning 1 och 2 hur det operativa arbetet i praktiken fördelas mellan första linjens chef och dennes underordnade chef. Skillnader kan även ses *inom* förvaltning 1, vilket i vissa fall tycks bero på hur trygga första linjens chef känner sig med sina underordnade chefer.

I detta sammanhang kan vi konstatera att första villkoret i Kanters teori uppfylls delvis då organisationen ger möjlighet till lärande och utveckling av kunskap för vidare utveckling. Dock kan och vill vissa chefer på grund av hög arbetsbörda eller andra skäl inte ta del av denna möjlighet.

2. Tillgång till information genom kunskap om arbetet och organisationen för att kunna arbeta på ett meningsfullt sätt: Vid ett par intervjuer framkom svårigheter för nya chefer att ta del av relevant information som skulle underlätta första tiden i det nya uppdraget. Vår tolkning är att med en tydlig introduktion innehållande förslagsvis en checklista skulle detta bekymmer med relativt enkla medel kunna avhjälpas utifrån de berörda chefernas utsagor, som redan framgått under 5.3 “Påverkan på utveckling” se chef C, s. 35. För dessa chefer har tillgång till en sådan värdefull information varit bristfällig vilket enligt vår tolkning resulterat i att de i början av sina anställningar som första linjens chefer, inte kunnat arbeta på ett meningsfullt sätt i enlighet med det andra villkoret i Kanters teori.

3. Tillgång till stöd från överordnade, kollegor och underordnade för vägledning och återkoppling: Samtliga intervjuade chefer har framhållit att de får stöd, vägledning och återkoppling från kollegor och sina underordnade. Det är för dem betydelsefullt att ha någon i närheten att kunna bolla frågor och tankar med. Tillgång till stöd från överordnade, i detta fall från närmaste chefen, har nämnts av alla chefer med undantag av en. På det här sättet uppfylls det tredje villkoret i Kanters teori.

Jag kan prata med min chef om alla viktiga frågor och får stöd... antingen till mina medarbetare om det är nåt konkret eller till min chef, mina kollegor eller någon stödfunktion. Om det är något konkret exempelvis så tar jag HR. *Chef F, förvaltning 1*

Behöver jag stöd från min chef så får jag det... vi har dessutom jobbat ihop väldigt länge och vet liksom på vad vi står... han kan verkligen ge stöd om det behövs. *Chef A, förvaltning 3*

4. Tillgång till resurser bland annat i form av tid, pengar och det material som behövs för att möta arbetets krav: Flertalet av de intervjuade cheferna nämner som redan framgått under ”5.2 Brister av organisatoriskt stöd” andra till femte citatet, s. 33–34, den tid som de, i varierande grad, anser går förlorad för dem i samband med en upplevd bristande tillgång till stödfunktionerna HR, IT och ekonomi. Den ansträngda ekonomin som organisationen brottas med är även något som påverkar deras möjligheter till att utöva det ledarskap de vill. Ingen av cheferna på förvaltning 3 tar dock upp bristande ekonomi som en påverkan att utöva det ledarskap de vill, utan dessa chefer upplevs ha de ekonomiska förutsättningar som de behöver för att ha krav och resurser i balans utifrån den ekonomiska faktorn.

...det tycker jag också, det var det jag ville uppnå med den här chefstjänsten, det är nästan min egen ide...att jag tyckt att det har varit bättre att vi skapade den här arbetsgruppen för att det skulle vara lättare att få arbetet gjort som då behövdes... med egen budget ...
Chef A, förvaltning 3

Hos cheferna inom förvaltning 1 och 2 lyfte samtliga upp den bristande ekonomin som en direkt svårighet i att möta arbetets krav och förväntningar. Dessa chefer uppgav att ökade krav men med samma resurser plus att deras kostnader överstiger budget, direkt påverkar arbetsmiljön. För de flesta av de intervjuade cheferna finns det inte balans mellan de resurser de har och de krav som organisationen ställer på dem.

Nej det finns inte balans där. Därför att det är på ekonomisidan vi inte har tillräckliga resurser. Det är en omöjlig ekvation idag att få ***** att gå ihop sig ekonomiskt, utifrån de beslut som politikerna har tagit. Man försöker ju göra det bästa utifrån situationen.

Chef B, förvaltning 2

Vi kan därmed konstatera att fjärde villkoret i Kanters teori, gällande tillgång av resurser för att möta arbetets krav inte uppfylls i sin helhet. Teorin kan vara en vägledning om hur man kan skapa en miljö som ger strukturell *empowerment*, vilket ses som en viktig organisationsstrategi för en innovativ, välmående och produktiv personal. Hagermans tillämpningar av Kanters teori är av betydelse i förhållande till både organisatorisk framgång och arbetsbeslut såsom kontroll över innehållet och sammanhanget.

Med hjälp av Kanters teori kan vi se skillnader i det upplevda stödet och bristerna mellan de intervjuade cheferna, då dessa varierar beroende av den verksamheten de är chefer i. Vi kan konstatera att organisationen gör insatser för lärande och utveckling vilket dock inte alla chefer kan och vill ta del av på grund av olika anledningar. Insatserna finns, dock finns inte alltid samma förutsättningar för alla.

5.5 Förutsättningar för ledarskap

I detta avsnitt ska vi identifiera förutsättningar för ledarskap inom de tre undersökta förvaltningarna. Syftet är att besvara frågeställningen *vilka förutsättningar cheferna har att utöva sitt arbete och utveckla sitt ledarskap*. Vi kommer delvis att stödja oss i *krav-resursmodellen* för att analysera de krav som ställs på första linjens chefer i relation till de resurser som tillhandahålls av organisationen. Framförallt avser vi att skapa en fördjupad insikt kring vilka möjligheter och utmaningar ledarskapet innebär på en första linjens chefsnivå i organisationen. Vi kommer även att belysa variationer som finns mellan förvaltningarna.

En god resurstillgång är väsentligt för att möjliggöra arbetsuppgiftens utförande på ett tillfredsställande sätt. Enligt *krav-resursmodellen* bör det finnas balans mellan tillgång till

resurser och arbetets krav. Resurserna är avsedda för att reducera kraven hos arbetstagaren. Som resurs omfattas de så kallade *staberna*, det vill säga IT, administrativ service, HR och ekonomi, vilkas uppgift är att stödja (som i detta fall) linjechefer med praktiska tjänster och expertkunskap i deras beslutsfattande. Enligt *krav-resursmodellen* finns det faktorer som bidrar till att göra arbetet mer krävande exempelvis beroendet av andras funktioner. Flera av de intervjuade cheferna har belyst ett sådant beroende och behov av ett fungerande samarbete med en eller flera av staberna.

Som redan framgått under “5.2 *Brister av organisatoriskt stöd*”, har exempelvis en variation setts inom förvaltning 1 kring upplevd tillgång till organisatoriskt stöd. Inom denna förvaltning har vissa avdelningar en större arbetsbelastning genom högre krav, vilket innebär ett större behov av organisatoriskt stöd hos dessa. Denna förvaltning tycks få samma tillgång av resurser som förvaltning 1 och 2. På så vis kan man se en tydlig obalans mellan arbetets krav och de resurser som denna förvaltning får. Förvaltning 2 och 3 visade däremot ha en bättre balans mellan arbetets krav och tillgång till resurser.

Som första linjens chef ansvarar man för personal, verksamhet och ekonomi. De krav som ställs på dessa chefer upplevs av de flesta vara i obalans i förhållande till det organisatoriska stödet som tillhandahålls av organisationen. De flesta av de intervjuade cheferna har uppgett att dessa krav ibland är orimliga och svåra att uppnå. Några av dem har exempelvis uppgett att de genomgår ekonomiska besparingar och att det ändå förväntas att samma produktion bibehålls dock med minskade resurser som redan framgått under ”5.4 *Skillnader i upplevelse av stöd och brister*”. Detta medför förvisso en svårighet för dem att klara sitt uppdrag på ett tillfredsställande sätt. Vår tolkning är att förvaltning 1 upplever en större frustration kring sämre ekonomiska förutsättningar än de övriga förvaltningarna på grund av ökade arbetskrav som detta medför. Förvaltning 2 och 3 har exempelvis uppgett att det råder obalans mellan krav och resurser men att de ändå har förutsättningar för att utöva ledarskapet. Dessa två förvaltningar är mindre komplexa i jämförelse med förvaltning 1, vilket gör att en obalans mellan krav och resurser blir hanterbar hos dessa två förvaltningar.

Att få vara med och påverka, att utveckla både den service som de ger och personalen är en möjlighet som de ser med uppdraget som chef. Andra möjligheter de ser är att lära sig nya saker men även potentialen till nya karriärmöjligheter.

...jag blev chef för att jag ville göra skillnad, det kommer jag ihåg att jag tänkte på och jag tycker att jag kan göra det som chef...och sen är det svårare i vissa lägen än andra, men det tycker jag ... *Chef H, förvaltning 1*

Ledarskapet för en första linjens chef kan också innebära utmaningar. Att utveckla personalen och att hitta nya sätt att arbeta effektivare, är några av de utmaningar de intervjuade cheferna har uppgett. Att möta konflikter och underställas olika behov i arbetet men även att ställa dessa mot verksamhetens krav ser de som en utmaning. Några chefer har också framhållit att de skulle vilja kunna jobba mer proaktivt men att det inte finns tid till detta på grund av knappa resurser vilket är en utmaning i deras uppdrag.

Svårigheterna är ju när resurserna inte räcker till. När man står inför besparingar...
Chef A, förvaltning 1

Att vara chef i en politisk styrd organisation kan också innebära utmaningar i ledarskapet. På följande sätt uttrycker en av de intervjuade chefer detta:

Och sen svårigheter är att vi är en politisk styrd organisation så vi får inte sväva iväg heller ... vi har ett antal medel eller pengar, tid... som vi ska fixa de har uppdragen på... och det är inte alltid lätt när det är resursbrist, och då kan man inte bemanna ... det kan vara krav från politiker som är svåra att hantera för att det händer saker. *Chef A, förvaltning 2*

De förutsättningar för att utöva och utveckla ledarskapet inom denna grupp av chefer varierar beroende av den förvaltning och avdelning de är verksamma i, som framgått under ”5.4 Skillnader i upplevelse av stöd och brister”. Då det finns en betydande koppling mellan resurser och arbetskrav i enlighet med krav-resursmodellen, har detta en direkt påverkan i förutsättningarna för utövande och utvecklande av ledarskap hos denna grupp av chefer. Således är förutsättningarna för att utöva ledarskapet i dessa tre förvaltningar inte lika för alla, särskilt för flera chefer i förvaltning 1. Krav-resursmodellen kompletterar Kanters teori då båda lyfter fram vikten av tillgång till organisatoriskt stöd som en betydelsefull faktor som påverkar möjligheten till lärande och vidare utveckling.

5.6 Studiens teoretiska perspektiv och metodansats i förhållande till resultatet

Med hjälp av den abduktiva ansatsen vid analysen växlade vi mellan det empiriska materialet och de två valda teorierna och på det sättet noterade vi nya aspekter av det vi undersökte. Utifrån Kanters teori om strukturell *empowerment* kunde vi vid analysen av empirin inse hur avgörande det strukturella förhållandet och resurstillgången är för organisationseffektivitet och individens välmående. Tillgång till organisatoriskt stöd har belysts av samtliga intervjuade chefer som en

förutsättning för att kunna arbeta proaktivt, mobilisera resurser och använda det som krävs för att försöka nå de uppsatta målen. Detta ger i enlighet med Kanter teori en känsla av kontroll och bemyndigande. Den nya aspekten som vi noterade med hjälp av den abduktiva ansatsen och med stöd av krav-resursmodellen är, som det framgår under ”5.4 Skillnader kring upplevt stöd och brister”, att organisationen erbjuder organisatoriskt stöd. Dock är denna tillgång bristfällig och når inte alla första linjes chefer, samtidigt som det råder en obalans mellan arbetskrav och resurstillgång. Ur ett organisationspedagogiskt perspektiv medför detta ett hinder för den egna yrkesutvecklingen och det egna lärandet samt för verksamhetens utveckling. Genom en god resurstillgång främjas lärande och utveckling av kunskaper vilket underlättar utövande av ledarskap i rollen som första linjens chef.

Eftersom denna studie bygger på en kvalitativ metodansats kan vi inte uttala oss om vad alla första linjens chefer inom hela organisationen och dess olika förvaltningar upplever som bristfällig organisatoriskt stöd. I sådant fall skulle vi ha haft en större mängd av empiriskt material vilket förmodligen lämpligen hade inhämtats genom en kvantitativ metod. Vi kan dock konstatera att genom dessa tolv intervjuer har vi fått ett relativt gott intryck om vad de flesta av de intervjuade cheferna inom dessa tre förvaltningar upplever, tycker och tänker.

6. Diskussion

I följande avsnitt förs en diskussion kring de resultat som framkommit i studien i relation till tidigare forskning och vilka konsekvenser resultaten har för de frågeställningar som styrts undersökningen. Slutligen kommer vi även att lyfta fram studiens styrkor och begränsningar samt ge förslag på framtida forskning inom ämnet.

6.1 Sammanfattning och resultatdiskussion

Att undersöka ledarskap på arbetsplatser är en utmaning då ämnesområdet är brett och komplext med många olika parametrar som påverkar samt med många möjliga infallsvinklar att belysa detta ämne ur. Denna uppsats har utifrån ett organisationspedagogiskt perspektiv med stöd i Kanter teori kring strukturell *empowerment* och krav-resursmodellen försökt att studera första linjens chefers upplevda behov av organisatoriskt stöd i en offentlig verksamhet samt påverkan i lärande och utveckling.

Tidigare forskning visar att nya krav och förväntningar har lett till ett nytt offentligt ledarskap (Wolmesjö, 2005). Detta framkom tydligt även i vår undersökning i samstämmighet med Ericsson och Bengtsson Tops (2014); Hasselbladh et al. (2008); Swedish National Board of Health and Welfare (2011) i Ericsson och Augustinsson (2015) att flera av cheferna upplevde att deras arbete hade blivit mer komplext under senare år, med fler och högre krav som dock inte stod i proportion till det organisatoriska stödet som tillhandahölls från organisationen.

Berntson et al. (2012); Björk (2013) (i Corin & Björk, 2016) visar på att första linjens chefer inom vård- och omsorgsorganisationer är särskilt utsatta för ogynnsamma arbetsituationer. Vi kunde se att flera av de intervjuade cheferna hade ett hårt tryck på sig både uppifrån från överordnade som förmedlade de politiska besluten som påverkar verksamheterna och från de egna underställda medarbetarna, vilket även Udod och Care (2012) (i Ericsson & Augustinsson, 2015) och Wolmesjö (2005) lyfter fram i sina studier.

Tydligt var även, i samstämmighet med Skagert et al. (2012) (i Berntson et al., 2012) att personalomsättningen påverkas negativt för första linjens chefer inom den offentliga sektorn då arbetets ökade komplexitet lett till en högre tidspress. Detta var något som bekräftades i vår studie som påvisade tidigare mycket täta chefsbyten på en enhet, vars nuvarande chef deltog i studien. Brist på organisatoriskt stöd kan öka risken för sjukdom och stress, vilket uppmärksammades i vår studie där ett par av cheferna hade starka stresssymptom. Dessa båda konsekvenser av brist på organisatoriskt stöd hos första linjens chefer kan därmed ge mycket kostsamma effekter för både cheferna och organisationen som sådan, betonar Corin, Berntson och Härenstam (2016).

Det strategiska ledarskapet med verksamhetsutveckling fick i flera fall stå tillbaka i högre grad än önskvärt hos cheferna i undersökningen. Mycket av detta berodde på den ökade tidsåtgången på grund av begränsade förutsättningar som även Rosengren och Ottosson (2007) (i Ericsson & Augustinsson, 2015) redogör för. Otillräckliga ekonomiska resurser påverkade respondenterna i studien på så vis att de inte upplevde kunna leva upp till de krav på prestation som förväntades av dem. Detta är även något som Berntson et al. (2012) pekar på är en svårighet för många av första linjens chefer. De chefsprogram och andra utbildningar som tillhandahölls av organisationen centralt var mycket uppskattade av deltagarna i vår studie. Samtliga som hade deltagit vid dessa lärandetillfällen upplevde innehållet i dessa utbildningar som relevanta och användbara.

I resultat- och analysdelen redogjorde vi för de tre första frågeställningarna genom att lyfta fram de genomgående mönster som framkommit ur empirin. De två senare frågeställningarna analyserades utifrån de valda teoretiska analysmodellerna med syfte att påvisa vikten av strukturella förhållanden som är avgörande för organisationseffektivitet och individens välmående. I enlighet med Kanters teori och hennes fyra villkor för strukturell *empowerment*, kunde vi se att i viss mån uppfyllde den undersökta organisationen dessa villkor i sin helhet. Faktorerna som påverkade att det inte var möjligt att uppnå det helt och hållet visade sig ha ett starkt samband med det organisatoriska stödet som organisationen tillhandahöll till de undersökta förvaltningarna. Vidare och med stöd av krav-resursmodellen kunde vi även se konsekvenserna av hur obalans mellan krav och resurstillgång kan bidra till att hindra utvecklingsprocessen i rollen som första linjens chef.

Utifrån ett organisationspedagogiskt perspektiv främjar en god resurstillgång *lärandet, personlig utveckling och ger därmed ökad kompetens*. Detta bidrar i sin tur till en ökad säkerhet som kan speglas i upplevelser av hanterbarhet och kontroll som Kanters teori föreslår. I detta sammanhang kan vi tolka studiens resultat som att det inte har någon större betydelse hur mycket organisationen sätter in insatser för lärande och utveckling, om den samtidigt inte tillhandahåller tillräckligt organisatoriskt stöd så att de anställda kan nyttja dessa insatser till fullo. Vi tolkar det som att lärande och organisatoriskt stöd går hand i hand, att utan den ena är inte den andra möjlig.

Vår tolkning är att organisationen i stort gör insatser för lärande och utveckling. Vi kan emellertid konstatera att vissa förvaltningar, framförallt förvaltning 1 är i behov av mer resurser för att kunna ta del av de insatser organisationen gör för att främja utveckling. Således är förutsättningarna för att utöva ledarskapet inte lika för alla chefer inom organisationen eller förvaltningen.

Slutligen, även om vi inte hade för avsikt att undersöka organisationen ur ett genusperspektiv, ville vi ändå jämföra kvinnors och mäns utsagor och deras upplevelse av tillgång till organisatoriskt stöd. Detta med syfte att finna skillnader mellan båda könen, då den undersökta organisationen är kvinnodominerad. Vi kan emellertid konstatera att både kvinnliga och manliga chefer i studien, upplever tillgången till organisatoriskt stöd på ett likvärdigt sätt. I sammanhanget har det därmed ingen betydelse för denna studie att den undersökta organisationer är kvinnodominerad.

6.2 Begränsningar och vidare forskning

Denna studie bygger på en sammanställning av andras åsikter, perspektiv och teorier. Dock finner vi några brister och begränsningar att ta hänsyn till vid framtida forskningsförsök inom en sådan stor organisation. Undersökningen påvisar att första linjens chefers upplevda behov av organisatoriskt stöd kan variera stort inom en och samma organisation beroende på förvaltning, typ av verksamhetsområde och antal underställda för denna grupp av chefer. Med hänsyn taget till den bakgrund kring urval som utförts kan det tänkas att denna studie kan ge upphov till vidare undersökningar för att studera första linjens chefers behov kring organisatoriskt stöd inom andra offentliga organisationer. En fördjupad enkätstudie med samtliga första linjens chefer i de undersökta förvaltningarna, skulle även vara intressant som kompletterande undersökning. Förhoppningsvis skulle en studie där samtliga första linjens chefer i urvalsgruppen skulle komma till tals, förstärka denna studies resultat och på så vis öka generaliserbarheten till andra offentliga verksamheter inom samma verksamhetsområde det vill säga vård, omsorg och service. Av intresse vore även att vidare titta på lönsamheten kring decentraliseringen av stödfunktionen HR, dels utifrån en ekonomisk aspekt, men även ur en kvalitetsaspekt utifrån första linjens chefers upplevda arbetssituation.

Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (Red). (2011) *Handbok i kvalitativa metoder* (1:3. uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Tredje upplagan ed.). Lund: Studentlitteratur
- Alvehus, J. (2013) *Att skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*, 1 uppl.: Stockholm: Liber
- Allwood, C. M., & Erikson, M. G. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori: För psykologi och andra beteendevetenskaper* (Andra upplagan ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket. (2018). *Projektrapport - Första linjens chefer i vård och omsorg*.
Myndigheten för vård- och omsorgsanalys (Vårdanalys). (2017). *Visa vägen i vården - ledarskap för stärkt utvecklingskraft*. Edita Bobergs.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Berntson, E., Wallin, L., Härenstam, A., Stockholms universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten, & Psykologiska institutionen. (2012). Typical situations for managers in the swedish public sector: Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model. *International Public Management Journal*, 15(1), 100–130. doi:10.1080/10967494.2012.684026
- Bjereld, U., Demker, M., & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap? Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen* (3., [omarb.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N. & Holmblad Brunsson K. (2015). *Konsten att vara chef*. I Jönsson, Sten. (red.). *Ledarskapsboken*, del I & II (s. 217, 226, 242, 243) Malmö: Liber
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Malmö: Liber
- Börnfeldt, Per-Ola, (2017) *Arbetsorganisation i praktiken: en kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*, 2. uppl.: Stockholm: SNS förlag
- Corin, L., & Björk, L. (2016). Job demands and job resources in human service managerial work an external assessment Through Work content analysis. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(4), 3-28. doi:10.19154/njwls.v6i4.5610
- Corin, L., Berntson, E., Härenstam, A., Department of Sociology and Work Science, Göteborgs Universitet, Gothenburg University, Faculty of Social Sciences. (2016). Managers' turnover in the public Sector—The role of psychosocial working conditions. *International Journal of Public Administration*, 39(10), 790. DOI: 10.1080/01900692.2015.1035786
- Demerouti, E Evangelia = Eva, Nachreiner, F., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037//0021-9010.86.3.499
- Döös, M. Wilhelmson, L. & Backström, T. (2013). *Delat ledarskap. Om chefer i samarbete*. Stockholm: Liber.

- Ellström, P., Fogelberg Eriksson A., Kock, H., Wallo, A., red. (2016). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Ericsson, U., Augustinsson, S., Högskolan Kristianstad, Sektionen för hälsa och samhälle, & Avdelningen för Ekonomi. (2015). The role of first line managers in healthcare organisations – a qualitative study on the work life experience of ward managers. *Journal of Research in Nursing*, 20(4), 280–295. doi:10.1177/1744987114564258
- Eklöf, Mats. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö, begrepp, bedömning och utveckling*. Stockholm: Studentlitteratur
- Holmberg, I. & Henning, R. (red.). (2003). *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Hyrkäs, K., Appelqvist-Achmidlechner, K., & Kivimäki, K. (2005). First-line managers' views of the long-term effects of clinical supervision: How does clinical supervision support and develop leadership in health care? *Journal of Nursing Management*, 13(3), 209-220. doi:10.1111/j.1365-2834.2004.00522.x
- Hagerman, H. (2019). Working Life Among First-Line Managers and Their Subordinates in Elderly Care. An Empowerment Perspective. *Digital Comprehensive Summaries of Uppsala Dissertations from the Faculty of Medicine* 1553.80 pp. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. ISBN 978-91-513-0600-1
- Jönsson, S. (red.). (2015) *Ledarskapsboken*, del I & II. Malmö: Liber.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Lundin, K. & Sandström, B. (2010) *Ledarskap inom vård och omsorg*, Upplaga 1:1, StudentlitteraturAB
- Laschinger, H. K., Sabiston, J. A., & Kutzcher, L. (1997). Empowerment and staff nurse decision involvement in nursing work environments: Testing kanter's theory of structural power in organizations. *Research in Nursing & Health*, 20(4), 341-352. doi:10.1002/(SICI)1098-240X(199708)20:4<341: AID-NUR7>3.0.CO;2-G
- Ohlsson, J., Granberg, O. & Döös, M. (2011). Vad är organisationspedagogik? I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.) *Organisationspedagogik: en introduktion* (s. 9–26) Lund: Studentlitteratur.
- Richard, E. (1997). *I första linjen. Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Lund: Lunds Universitet, Sociologiska institutionen.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). New York, NY, US: Springer Science & Business Media. http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

- Sveningsson, S., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2015). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi. I Jönsson, Sten. (red.). *Ledarskapsboken*, del I & II (s.38)
Malmö: Liber
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2018). *Sveriges viktigaste chefsjobb - Om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer*. Tryck: Åtta.45, 2018. Advant Produktionsbyrå.
- Thylefors, Ingela (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur och kultur
- Vetenskapsrådet. (2012). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk]. Rapport. Stockholm, Vetenskapsrådet. Hämtad 2019- 05-24 från <https://www.vr.se/analys-och-uppdrag/vi-analyserar-och-utvarderar/alla-publikationer/publikationer/2017-08-29-god-forskningssed.html>
- Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 448. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x
- Wolmesjö, M., Lund University, Socialhögskolan, Lunds universitet, & School of Social Work. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling - om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*

Bilaga 1 – Intervjuguide

Intervjuguide

Ledarskap/Chefskap

1. Hur många medarbetare har du ansvar för?
2. Hur upplever du din arbetssituation? Ge exempel
3. Hur ser du på dina möjligheter att påverka i ditt arbete?
4. Vilka möjligheter ser du i ditt ledarskap/chefskap?

Krav och förväntningar

5. Upplever du att de mål du ska uppnå och dina arbetsuppgifter är tydliga? Om inte ge exempel
6. Vilken arbetsuppgift tar den mesta av din tid?
7. Vad är det som är prioritet i ditt chefsuppdrag? Hur prioriterar du det?
8. Upplever du tidspress i ditt arbete? På vilket sätt?
9. Upplever du att det finns balans mellan de resurser och de krav som organisationen ställer på dig?

Stöd och resurser

10. Vad är stöd för dig?
11. Upplever du att har det stöd du behöver? Vad saknar du?
12. Upplever du att du har de resurser du behöver för att utöva det ledarskap du vill? Om inte, vilka saknar du?
13. Hur upplever du stödet från din närmaste chef? Saknar du något?
14. Hur upplever du stödet från organisationen? Saknar du något?
15. När du behöver hjälp och stöd i arbetet, vart vänder du dig?
16. På vilket sätt upplever du att brist på stöd påverkar din arbetssituation?

Hinder

17. Vilka svårigheter innebär ledarskapet/chefskapet för dig?
18. Berätta hur lagar, föreskrifter och organisationens nedskrivna regler påverkar/hindrar ditt ledarskap.
19. Finns det faktorer inom din närmaste arbetsgrupp som påverkar ditt ledarskap?
20. Finns det andra faktorer inom eller utanför organisationen som påverkar ditt ledarskap?

Bilaga 2 – Samtyckesavtal



Uppsala 2019-04-01

Till dig som är första linjens chef

Medgivande för deltagande i studien *första linjens chefers upplevda behov av stöd inom en offentlig verksamhet*

Vi heter Giselle Delgadillo R. och Jenny Blom och är två studenter som skriver vårt examensarbete inom ämnet pedagogik med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor vid Uppsala universitet. Arbetets övergripande syfte är att undersöka och identifiera eventuella brister av stöd och resurser hos första linjens chefer inom organisationen.

Metod

Undersökningen bygger på en kvalitativ metod och kommer att bestå av intervjuer som därefter kommer att analyseras. Deltagandet är frivilligt och Ni har rätt att när som helst avbryta deltagandet eller avstå från att besvara frågor om Ni så önskar. Vi ber Er om tillåtelse att under intervjuerna få genomföra ljudupptagningar för att underlätta transkriberingen. Ljudupptagningarna kommer att raderas efter att transkriberingen och analysen har genomförts. Om Ni inte godkänner ljudupptagning kommer anteckningar att föras istället. Vi vill också understryka att fokus i studien i sin helhet inte ligger på de enskilda individerna utan den sammantagna analysen av samtliga intervjuer.

Resultatredovisning, etik och sekretess

Undersökningens resultat kommer att publiceras i en examensuppsats samt redovisas på seminarier och på universitets uppsatsdatabas DIVA. I uppsatsen kommer inga enskilda personer att namnges och i den mån namn förekommer, ändras dessa. Alla personuppgifter och andra uppgifter som möjliggör identifiering av individer kommer att hanteras konfidentiellt och under tystnadsplikt i enlighet med den nya dataskyddsförordning *GDPR* (General Data Protection Regulation 2018:218).

Medgivande:

Denna fullmakt ger tillstånd att ljudinspela intervju samt att använda det insamlade materialet i undersökningen.

Medverkan är frivillig och deltagaren/deltagarna kan när som helst välja att under intervjun avbryta sin medverkan.

- Jag vill medverka i studien.
- Jag vill inte medverka i studien.

Datum _____

Underskrift _____

Uppstår frågor eller funderingar kring Ert deltagande eller vårt syfte med denna uppsats, tveka inte att höra av Er till oss.

Tack för Ert deltagande!

Giselle Delgadillo R. och Jenny Blom

Bilaga 3 – Mailförfrågan och påminnelse

Till dig som är första linjens chef inom *****

Vi vill undersöka det stöd och de förutsättningar som finns för dig som är första linjens chef med direkt ansvar för personal, ekonomi och verksamhetsutveckling.

Vi är två studenter vid namn Jenny Blom och Giselle Delgadillo som under vårterminen 2019 skriver vår examensuppsats inom Pedagogik med inriktning mot vuxna och arbetsliv (PIVA C), för Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier, Uppsala Universitet. I samarbete med X, HR-strateg inom chef- och ledarskap på *****, har vi fått i uppdrag att undersöka första linjens chefers upplevda behov av stöd och förutsättningar i sitt ledarskap.

Vidare syftar vår undersökning att se vilket stöd och vilka förutsättningar som finns idag samt bidra med kunskap kring hur eventuella brister på dessa kan vara ett hinder för utveckling inom organisationen. I studien kommer vi intervjua ett urval av berörda chefer. De av er som kan tänka er att ställa upp på intervju ber vi vänligen svara på detta mejl till ****@hotmail.com senast fredag den 29/3. Därefter kommer vi att göra ett urval kring vilka som blir aktuella för intervju. Beräknad tidsåtgång för intervjun är max 1h och är planerade att i första hand utföras under vecka 15, 16 och 17. Särskild blankett för medgivande för deltagande i studien kommer att skickas separat till de för intervjun utvalda, för underskrift.

Alla deltagare får när helst under studien avbryta och lämna den utan konsekvenser. Samtliga deltagare är anonyma genom hela processen och den data som inhämtas kommer endast användas för denna examensuppsats och inte i något annat sammanhang. Undersökningens resultat kommer att publiceras i en examensuppsats samt redovisas på seminarier samt på universitetets uppsatsdatabas DIVA.

Vid frågor eller andra funderingar angående detta eller undersökningen så tveka inte att höra av Dig till någon av nedanstående.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar
Jenny Blom och Giselle Delgadillo

Ämne: Påminnelse om undersökning kring stöd och förutsättningar för 1: a linjens chefer

Hej,

Förra veckan skickade vi nedanstående mail där vi beskriver vårt uppdrag att undersöka det stöd och de förutsättningar för 1: a linjens chefer vid ***** och dess förvaltningar. Vi är glada att ha fått så många chefer som anmält intresse för att delta i denna undersökning!

För att kunna genomföra undersökningen på bästa möjliga sätt behöver vi även intervjua manliga chefer. Tyvärr har inga av er anmält intresse ännu och därför ber vi dig i mån av tid att delta i vår undersökning. Det är viktigt för oss att få höra din åsikt.

Vi ser fram emot ditt deltagande!

Bästa hälsningar

Giselle & Jenny