



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Vårterminen 2008

# ÖMAN MÅSTE BRINNA FÖR DET MAN GÖRÖ

En studie av arbetsledarnas arbetssituation inom handikapp- och  
äldreomsorg i Halmstad kommun

Författare: Yvonne Karlsson  
Lena Stehn  
Handledare: Staffan Blomberg



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Title: "You have to love what you are doing" – A study of middle managers working situation in the care of elderly and people with disabilities in Halmstad.

The focus in this paper was on managers in the middle position in the care of the elderly and people with disabilities. The aim was to develop knowledge about the conditions of work among managers in the middle position and what they characterized as good leadership and which strategies they used in their work. The empirical data consisted of nine qualitative interviews with managers in the middle position in the municipality of Halmstad.

The frameworks that mainly limited the middle managers' discretion were laws, political regulations and most of all it was the allocated budget. Their discretion was found closer to the operation such as working methods, recruitment and changes in job schedules. The middle managers spent the majority of their working hours with personnel administrative work and that they often had to prioritise among their tasks. We discovered that the middle managers had developed strategies in their work. Practical strategies were used to better handle the daily work. Mental strategies were used by the middle managers to modify the conceptions of their work to better match their ability to perform.

Key word: Middle managers. Elderly and disability care. Strategies. Lipsky. Discretion.

Förord .....	5
<b>1 Problemformulering .....</b>	<b>6</b>
1.1 Syfte och frågeställning .....	7
1.2 Arbetets disposition .....	7
<b>2 Metod .....</b>	<b>8</b>
2.1 Utformning av intervjustudie .....	8
2.2 Selektion av respondenterna.....	9
Första urvalet av respondenter .....	10
Andra urvalet av respondenter .....	10
2.3 Intervjumaterialet.....	11
2.4 Transkribering och analys av materialet .....	12
2.5 Etiska överväganden .....	12
<b>3. Teori.....</b>	<b>13</b>
3.1 Handlingsfrihet .....	13
3.2 Resursproblem.....	14
3.3 Mål.....	14
3.4 Förändrad bild av arbete .....	14
<b>4. Tidigare forskning .....</b>	<b>15</b>
<b>5. Presentation av verksamheterna.....</b>	<b>18</b>
5.1 Äldreomsorgen i Halmstad.....	18
5.2 Handikappomsorgen i Halmstad .....	19
5.3 Statlig lagstiftning kring handikapp- och äldreomsorgen.....	21
<b>6. Arbetsledarnas arbetssituation .....</b>	<b>22</b>
6.1 Presentation av respondenterna .....	22
6.2 Arbetsledarnas handlingsutrymme .....	22
Beslutsfattande inom handlingsutrymmet.....	24
6.3 Handlingsfrihet .....	25
6.4 Arbetsledarnas arbetsuppgifter .....	26
6.5 Hur ser prioriteringen ut?.....	28
6.6 Antalet medarbetare .....	28
6.7 Mål och visioner .....	30

.....kap?	31
.....llande till verksamheten.....	31
7.2 Stödet till arbetsledarna.....	33
7.3 Arbetsledarnas strategier.....	34
7.4 Lyhördhet är viktigt .....	36
<b>8 Sammanfattning .....</b>	<b>37</b>
<b>9 Slutdiskussion .....</b>	<b>38</b>
<b>10 Referenslista.....</b>	<b>40</b>
Bilaga 1 .....	42
Bilaga 2 .....	43
Bilaga 3 .....	45



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Vägen till den c-uppsats du nu håller i din hand har inte varit helt spikrak. Med två författare som skrivit allt tillsammans kan diskussionerna bli oändliga men samtidigt väldigt frukt-samma. Vi känner båda att vi lämnar uppsatsskrivandet bakom oss med mycket värdefull information om hur handikapp- och äldreomsorgen fungerar och hur arbetsledarnas arbets-situation ser ut vilket vi bär med oss med oss ut i arbetslivet.

Vi vill tacka vår handledare Staffan Blomberg för alla de värdefulla tips och idéer som han givit oss, vi vill också tacka Helena Eliasson som har hjälpt oss med att översätta vårt abstract till engelska.

Framför allt vill vi rikta ett stort tack till alla våra respondenter som så generöst delat med sig av sina erfarenheter av arbetsledarskapet inom handikapp och äldreomsorg.

Halmstad den 14 maj 2008-05-14

Yvonne Karlsson  
Lena Stehn

Under de senaste 10-15 åren har chefens situation inom den kommunala verksamheten förändrats med ökade krav på effektivitet och kvalitet. Anledningen till de här förändrade kraven är dels minskade ekonomiska resurser men även den lagstiftning som tillkom i samband med Ädelreformen 1992 och Handikappreformen 1994. Chefens uppdrag från politiskt håll är att genomföra uppdraget på ett kostnadseffektivt sätt samtidigt som de förväntas driva en verksamhet som håller god kvalitet så att brukare och anhöriga är nöjda med den vård- och omsorg som de erhåller. Därtill kommer ett omfattande ansvar för medarbetarnas arbetsmiljö (SoS 2006:8-9). Problemet, som vi ser det är att cheferna inom vård och omsorg inte har de medel och resurser som krävs för att utöva det ledarskap som de önskar. Cheferna har en orimlig arbetsbelastning med för många arbetsuppgifter och medarbetare samtidigt som de skall implementera nya beslut och riktlinjer i sin verksamhet.

Det finns en uppsjö av chefer i olika positioner. Vi har valt att fokusera på den chef som har positionen mellan förvaltning, brukare och medarbetare. Denna chefsposition är närmast över medarbetarna i verksamhetens hierarki. Chefen har således två roller, dels ska de verkställa direktiv från förvaltningen och hålla tilldelad budget men även leda medarbetarna i deras arbete. Det bekräftas av Karlsson (2006:14) som beskriver att denna chef fungerar som en buffert mellan överordnade och underordnade nivåer samt att chefens position är en *øklämsitsø* ömellan olika intressenters krav och förväntningar. Försättningsvis kommer vi att benämna chefen i denna position för arbetsledare.

Vi har valt att koncentrera vårt urval av arbetsledare till den kommunala verksamheten. Enligt Thylefors (2007:17) menar Stewart att offentliga verksamheter sköter viss service utan något vinstintresse, de står under politisk kontroll och de tilldelas en budget som styrs och kontrolleras av politikerna, vilket innebär att de här arbetsledarna befinner sig i en position som inte återfinns i det privata näringslivet. Genom att endast undersöka kommunala verksamheter och således inte privata motsvarigheter, kan vi erhålla respondenter som alla har samma förutsättningar avseende direktiv från ledning, budget, personalansvar och olika former av stöd. I vår undersökning fokuserar vi på arbetsledarnas arbetsituation på särskilda boenden inom handikapp- och äldreomsorgen i den kommunala verksamheten. Med särskilt boende avser vi ett permanent eller temporärt boende för handikappade eller äldre personer.

mheter i två betydelser, dels som den eller de särskilda  
den har ansvar över, men även synonymt med handikapp-  
eller äldre omsorgens totala verksamhet.

Undersökningen har två övergripanden teman. Det första temat inriktar sig på arbetsledarnas arbetssituation. Det handlar om vad de har för arbetsuppgifter, antal medarbetare, vilket handlingsutrymme arbetsledarna har i arbetet såsom budget och lagar men även vilken handlingsfrihet som arbetsledarna upplever att de har. Thylefors (2007:43) konstaterar att Lipsky använder sig av begreppet närbyråkrat för yrkesgrupper som har större handlingsfrihet i sitt arbete än vad deras position i verksamheten indikerar. Lipsky (1980:13-14) menar att närbyråkrater har stor kapacitet att agera då de efter egen förmåga får fatta beslut som påverkar andra människor. Vi menar att den här beskrivningen överensstämmer med arbetsledarnas då de har en relativ handlingsfrihet i sitt dagliga arbete. I det andra temat belyser vi vad arbetsledarna anser kännetecknar ett gott ledarskap samt vilka strategier de använder sig av i sitt arbete.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att utveckla förståelse för och belysa arbetsledares arbetssituation inom handikapp- och äldreomsorg samt undersöka vad som arbetsledarna anser utmärker ett gott ledarskap. Undersökningen utförs i två steg. I det första steget fokuserar vi på arbetssituationen för arbetsledarna. I det andra steget undersöker vi vad arbetsledarna anser möjliggör ett gott ledarskap samt vilka strategier de använder sig av. Vi har valt att genomföra en intervjustudie omfattande nio intervjuer med arbetsledare inom handikapp- och äldreomsorgen i Halmstad kommun

Våra frågeställningar för första temat är:

- Vilka ramar påverkar arbetsledarens arbetssituation?
- Hur upplever arbetsledaren sin handlingsfrihet och hur kan de påverka sin verksamhet?
- Vilka arbetsuppgifter har arbetsledarna?
- Hur prioriterar arbetsledarna i sitt arbete?

är:

arbetsledaren av?

- Hur ser stödet till arbetsledarna ut?
- Vilka egenskaper anser arbetsledarna är viktiga i sitt arbete?

## 1.2 Arbetets disposition

Uppsatsens fortsatta disposition är att vi i nästa kapitel redogör för metoden som vi använt oss av i vår undersökning. Därefter följer ett kapitel med en introducering av och ett resonemang kring de teoretiska begrepp som används i presentationen av analysen. I det fjärde kapitlet lyfts den tidigare forskning fram som vi har funnit och anser relevant inom området. I kapitel fem presenteras handikapp- och äldreomsorgens uppbyggnad i Halmstad kommun, vilket görs i syfte att öka förståelsen och ge en bättre bild av arbetsledarnas position i de båda verksamheterna. Sjätte kapitlet inleds med en presentation av våra respondenter och följs av en presentation av arbetsledarens arbetssituation. I det sjunde kapitlet lyfter vi fram de faktorer som möjliggör ett gott arbetsledarskap. I de avslutande kapitlen sammanfattar vi uppsatsen och för en avslutande diskussion om det skiftande antalet medarbetare inom handikapp- och äldreomsorgen i Halmstad kommun.

## 2. Metod

### 2.1 Utformning av intervjustudie

Den metod vi har valt är kvalitativ intervju för att vi ska få en inblick i och en förståelse för arbetsledarens situation inom handikapp- och äldreomsorgen inom Halmstad kommun. Aspers (2007:33) beskriver att kvalitativ analys kan genomföras genom att samtala med individer för att förstå deras tänkande och vad de anser. Visserligen menar Aspers (2007:137) att semistrukturerade intervjuer innebär begränsade möjligheter för respondenten att lyfta fram sitt perspektiv då forskaren utgått från sin kunskap och sin forskning. Trots det har vi ändå valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer eftersom vi hade tydliga teman inom vårt forskningsområde som vi ville ha svar på samtidigt som vi hade möjlighet att följa upp de intressanta svar som respondenten gav genom att ställa nya frågor. Vårt resonemang bekräftas av May (2001:150-151) som skriver att med semistrukturerade intervjuer kan intervjuaren be respondenten att förtydliga och utveckla de svar som ges. Intervjuaren ges följaktligen större



en dialog med den intervjuade samt att respondenten kan

I samtliga fall har respondenterna valt tid och plats för intervjun. Intervjuerna har skett på respondenternas arbetsplatser i olika lokaler. Tre av intervjuerna skedde i en konferenslokal, i fyra fall i respondenternas arbetsrum och två av intervjuerna tog plats i ett gemensamt utrymme på arbetsplatserna. Båda författarna har varit närvarande vid samtliga intervjuer, men har turats om att ha huvudansvaret för intervjun. Varje enskild intervju har tagit ungefär 45 minuter och är inspelade på kassetband, därefter har vi transkriberat materialet. Samtliga respondenter har erbjudits att ta del av den färdiga uppsatsen, till vilket de har tackat ja till.

## 2.2 Selektion av respondenterna

Vårt primära urvalskriterium är att det måste vara en arbetsledare med personalansvar inom handikapp- eller äldreomsorg. I Halmstad kommun återfinns handikapp- och äldreomsorgen under olika förvaltningar. Eftersom vi väljer arbetsledare från två olika förvaltningar anser vi att bilden av arbetsledarnas situation inom den kommunala verksamheten blir mer rik och nyanserad samtidigt som den ändå är jämförbar. Även om handikapp- och äldreomsorgen finns under olika förvaltningar så har de ändå en likvärdig uppbyggnad. Således är arbetsledarnas positioner i det hierarkiska systemet inom de olika förvaltningarna synonyma med chefer ovanför arbetsledaren och medarbetare direkt under sig, vilket innebär att de måste ha likvärdiga förutsättningar för sitt arbete och sålunda brottas med samma problem.

Det andra urvalskriteriet är att arbetsledarna inom både handikapp- och äldreomsorgen har ansvar för ett eller flera särskilda boenden. Som vi nämnt innan önskade vi arbetsledare från två olika förvaltningar för att få nyanserade svar samtidigt som deras arbetsuppgifter och position skulle vara snarlika. För att erhålla samma yttre förutsättningar skulle vi fått vända oss till hemtjänsten inom äldreomsorgen och personlig assistans inom handikappomsorgen. Den kombinationen valdes inte då det finns endast finns ett fåtal arbetsledare inom personlig assistans. Om några arbetsledare inom personlig assistans hade avböjt att bli intervjuade så hade det inneburit att antalet respondenter inte räckt till för vår undersökning.

pomsorgen har skett genom att e-post adresser till fjorton enhetschefer fanns att tillgå på kommunens hemsida. Vi mailade över vårt introduktionsbrev (se bilaga 1) till sex slumpvis valda enhetschefer med en förfrågan om intervju. Samma dag som vi skickade ut introduktionsbrevet ringde en arbetsledare och bokade tid för intervju. Några dagar efter det att introduktionsbrevet skickats kontaktade vi telefonledes de övriga. En av de tillfrågade tackade nej till intervju med motiveringen att hon nästkommande dag skulle gå i pension. En annan arbetsledare avböjde intervju men hade själv funnit en ersättare och en har vi ringt vid ett tillfälle men inte fått tag på.

Då det inte fanns e-post adresser att tillgå på kommunens hemsida över arbetsledarna inom äldreomsorgen, ordnades via en bekant som är arbetsledare sju e-postadresser till arbetsledare. Vi valde att inte intervju henne eftersom vi har en kamratlig relation. Samma bekant tillfrågade själv en kollega som tackade ja till intervju. En av de tillfrågade mailade tillbaka ett jakande svar. Tre av de tillfrågade avböjde intervju via mail, ytterligare tre avböjde då vi ringde och frågade om intervju. De som tackade nej till intervju motiverade det med att arbetsbelastningen är hög samt att det varit många andra som har intervjuat just nu.

Eftersom vi hade så stora problem med att få intervjuer inom äldreomsorgen valde vi att intervju ytterligare en från handikappomsorgen. Denna intervju ordnades via bekanta.

I det här skedet var således fördelningen mellan intervjuerna ojämn, då vi hade bokat tid för två intervjuer med arbetsledare inom äldreomsorgen och fem inom handikappomsorgen. Vi ansåg inte att det var något problem då vi inte avsåg att genomföra en komparativ studie.

#### *Andra urvalet av respondenterna*

Efter att ha intervjuat två arbetsledare inom äldreomsorgen och fyra inom handikappomsorgen noterade vi att det fanns mycket likheter mellan arbetsledarna inom handikapp och äldreomsorgen men även att svaren på vissa frågor skilde sig åt. Mot bakgrund av det beslutade vi oss trots allt fortsätta att försöka få fler intervjuer med arbetsledare inom äldreomsorgen för att kunna göra vissa jämförelser. Vi kontaktade därför ytterligare åtta arbetsledare inom äldreomsorgen via telefon, sju av namnen fick vi slumpvis av kommunens telefonväxel och en intervju ordnades återigen via en annan bekant. Av de sju tillfrågade tackade endast en ja till intervju, tre tackade nej, två var sjukskrivna samt en har vi inte lyckats nå, trots ihärdiga försök.

		Handikappomsorgen	Äldreomsorgen
		6	7
	Nej via mail	0	3
	Nej via telefon/ej nåbar	2	3
	Ja via mail	0	1
	Ja via telefon	4	0
	Ja via personlig kontakt	1	1
<b>Andra urvalet</b>	Kontaktade	-	8
	Nej via telefon/ej nåbar	-	6
	Ja via telefon	-	1
	Ja via personlig kontakt	-	1
<b>Summa kontaktade</b>		7	15
<b>Antal intervjuer</b>		5	4

Tabell 5:1 Översikt respondentinsamling

### 2.3 Intervjumaterialet

Som framgår av tabellen ovan är det ett stort bortfall av möjliga respondenter inom äldreomsorgen. Orsaker till bortfallet är som vi tidigare nämnt hög arbetsbelastning, många intervjufrågningar men även sjukdom hos kollegor som ökar arbetsbördan hos kvarvarande arbetsledare. En fråga som vi måste ställa oss är, om de arbetsledare som avböjer intervjuer gör det för att de är så stressade att de inte har vare sig ork eller tid och vad studien i sådana fall förlorar på det. Vi menar dock att eftersom endast två av respondenterna inom äldreomsorgen initialt öfrivilligtö valde att medverka, och att de övriga två valde att medverka eftersom de har ordnats genom bekanta och bekantas bekanta så får vi anta att deras arbetssituation är lika ansträngd som de som tackat nej till att medverka.

Sammantaget inom handikapp- och äldreomsorgen är det tre av respondenterna som ordnats via kontakter. En risk med det förfarandet är att respondenterna skulle ha kunnat vara mindre samarbetsvilliga och motiverade under intervjuerna vilket kunde ha påverkat intervju-materialet negativt. Dock är det inget som vi har sett på de tre intervjuerna, de särskiljer sig inte märkbart från de övriga sex intervjuerna.

De intervjupersoner är bättre än andra, de lämnar kärnfulla svar och lämnar sammanhängande redogörelser samt bra beskrivningar av sin arbetssituation. Vidare anser Kvale att olika personer är lämpliga för olika sorters intervjuer. Att det finns en skillnad i intervjumaterialet är något som vi har uppmärksammat men vi anser att det ger materialet en större bredd och nyansering.

## 2.4 Transkribering och analys av materialet

Transkribering av intervjuerna har genomförts ordagrant på så sätt att vi växelvis har skött bandspelaren medan den andra har skrivit ner texten på data. Intervjumaterialet har lästs igenom ett flertal gånger samtidigt som vi har diskuterat fram olika analyssystem med utgångspunkt från uppsatsens problemformulering och våra teoretiska begrepp. I nästa steg har vi kodat materialet genom att vi var för sig har läst och markerat i marginalen utifrån våra bestämda analyssystem vilket enligt Aspers (2007:160) skall göras för att underlätta den fortsatta analysen. I ett sista steg har vi valt att dela upp deras svar utifrån om de tillhör handikapp- och äldreomsorgen. Genom denna kodning och uppdelning framträdde både likheter och skillnader mellan de båda verksamheterna.

## 2.5 Etiska överväganden

En diskussion som vi menar skall föras under denna rubrik är vilka respondenter som är lämpliga för en student att intervjua ur ett etiskt perspektiv. Vårt forskningsområde berör inte några svaga grupper i samhället, inte heller lever de i utsatta livssituationer. Vi får helt enkelt anta att om arbetsledaren lämnar sitt samtycke så är de villiga att medverka. Vill de inte medverka så har de möjlighet och varit kapabla till att tacka nej till att bli intervjuade. Vidare har vi klargjort för respondenten att de när som helst kan avböja att svara på en fråga eller avbryta intervjun om de så önskar. Vi har även informerat respondenterna om att de kan välja att utgå från studien fram tills den är tryckt och utlämnad.

Vidare har vi informerat respondenterna om målet, syftet samt vad en eventuell publicering kan leda till. Naturligtvis kommer vi även att i största möjliga mån att försöka skydda respondenternas identitet.

Public service workers who interact directly with citizens in the course of their jobs, and who have substantial discretion in the execution of their work are called street-level-bureaucracies (Lipsky 1980:3).

Vår främsta teoretiska utgångspunkt är väl valda delar ur Lipskys teori om närbyråkrater. Enligt Lipsky (1980:3) är exempel på närbyråkrater lärare, polis, domare, allmän advokater, socialarbetare samt flera offentligt anställda. De här närbyråkraterna har tillgång till och erbjuder service, i vårt fall handlar det om bostad med service i Halmstad kommun. Ett argument för att arbetsledaren inom kommunen inte är en närbyråkrat skulle kunna vara att denne inte arbetar direkt mot medborgare eller klient. Med det sagt menar vi ändå att arbetsledaren är en närbyråkrat. Anledningen till det är primärt att verksamheten som arbetsledaren är chef över har brukaren i fokus. Visserligen är det medarbetarna som i första hand sköter det dagligt praktiska kring brukaren men till syvende och sist är det ändå arbetsledarens ansvar att se till att brukaren behov i form av vård och omsorg tillfredsställs. Det är arbetsledaren som tillsammans med medarbetarna arbetar fram verksamheternas mål och i flera fall har arbetsledarna berättat att de handleder personalen då det gäller arbetsmetoder med klienterna.

### 3.1 Handlingsfrihet

Lipsky (1980:13-14) menar att närbyråkrater har stor handlingsfrihet då de efter egen förmåga får fatta beslut som påverkar andra människor. Även om närbyråkraten har stor handlingsfrihet så är de naturligtvis tvungna att följa lagar, regler och direktiv som kommer uppifrån. Närbyråkraterns arbete karaktäriseras av att nivån på förmåner, regler och service bestäms av politiker och administrativa tjänstemän.

Karlsson (2006:94-95) gör skillnad mellan handlingsutrymme och handlingsfrihet. Handlingsutrymme är de ramar som arbetsledaren har rätta sig efter såsom regler och ordningar som skall följas, till exempel arbetsmiljöfrågor, semestrar samt politiska beslut. Handlingsfrihet är däremot i vilken mån arbetsledaren såsom en närbyråkrat trots ramarna, kan fatta och påverka ett beslut. Enligt Lipsky (1980:16) kräver handlingsfrihet en viss autonomi från ledningen.

kratens dilemma att de har otillräckliga resurser och arbetar med komplexa och unika fall. De måste fatta beslut i ett stort antal ärenden men gör det under omständigheter som utmärks av bristande information och tidsbrist. Lipsky (1980:29) menar att närbyråkraternas arbete kännetecknas av resursproblem. De har för stor arbetsbörda i förhållande till sitt ansvarsområde. Lipsky (1980:30) ger som exempel att socialarbetaren är så överhopad med administrativt arbete att tiden med klienterna minskar. En fråga som Lipsky (1980:33) ställer är, hur kan det komma sig att det inte finns tillräckligt med resurser där närbyråkrater arbetar? Han menar att om resurserna från det offentliga ökar så ökar även efterfrågan från medborgarna. Det uppstår alltså en ökad efterfrågan på att omvandla resurser i mer service.

### 3.3 Mål

Lipsky (1980:40) skriver att närbyråkrater arbetar i verksamheter med motstridiga och oklara mål. Målen inom offentliga sektorn har en tendens att vara idealiserade vilket gör dem svåra att uppnå och är förvirrande och komplicerade att närma sig. Han nämner mål såsom god hälsa, rättvisa för alla, allmän skolgång. Vidare skriver Lipsky (1980:44) om individuella mål kontra organisationens mål och menar att närbyråkraten möter problem när denna önskar behandla människor som individer men organisationen önskar ett snabbt arbete för att inte slösa med resurserna. Det stora problemet är hur närbyråkraten kan förse flera klienter med ett individuellt bemötande.

### 3.4 Förändrad bild av arbete

Lipsky (1980:140) hävdar att resursproblem medför att närbyråkraten inte har möjlighet att ge den service som de önskar. För att kunna hantera den diskrepans som uppstår avseende vad närbyråkraten vill ge i förhållande till vad närbyråkraten har möjlighet att ge, så kan denne förändra föreställningen om sitt arbete så att den bättre överrensstämmer med det som närbyråkraten kan åstadkomma i sitt arbete. Denna förändrade föreställning anser vi är en form av strategi som närbyråkraten använder sig av i sitt arbete.

Arbetsledarens arbetssituation inom äldreomsorgen är relativt väl beforskat, både vad gäller särskilda boenden men även avseende arbetsledare inom hemtjänst. Ett större problem har varit att få tag på relevant litteratur som berör handikappomsorgens arbetsledare. Handikappomsorgens område tycks inte alls vara lika väl beforskat, vilket också avspeglar sig i den litteratur som vi redovisar nedan.

Karlsson (2006:7) har gjort en avhandling vars syfte är att öka kunskapen om och förståelsen för handlingsutrymme och handlingsfrihet inom äldreomsorgen. Karlsson (2006:94-95) gör skillnad mellan handlingsutrymme och handlingsfrihet. Handlingsutrymme är de ramar som arbetsledaren har att rätta sig efter såsom regler och ordningar som skall följas i till exempel arbetsmiljöfrågor och semester samt delegationsordningar som är arbetsledarens ansvar. Handlingsfrihet är däremot i vilken mån arbetsledaren, trots ramarna, kan fatta och påverka ett beslut. Karlssons (2006:7) studie är i två delar. Den första utgörs av 17 intervjuer med arbetsledare och den andra studien är en enkät, utformad som vinjett besvarad av 47 arbetsledare, båda studierna är utförda i Halland. Karlsson (2006:8) menar att resultatet pekar på att arbetsledaren uppfattar sig ha stor frihet i arbetet med personal och brukare, de begränsas samtidigt av faktorer som de har litet eller ingen möjlighet att påverka såsom lagstiftning och politiska beslut. Studien visar således på att organisatoriska regelsystem har en ram för handlande, de här ramarna ger möjlighet för arbetsledaren till mindre styrda handlingar.

Wolmesjös (2005:13) avhandling har till syfte att belysa hur politiker och chefer ser och upplever chef och ledarskap inom kommunal handikapp- och äldreomsorg. Wolmesjö (2005:52) har gjort fallstudier i tre olika kommuner där det har skett organisationsförändringar som på olika sätt kan antas påverka ledningsfunktionen. Wolmesjös tre fallstudier har kommit fram till olika resultat men samtliga tre har på olika sätt påverkat chef och ledningsfunktionen.

1. Införandet av biståndshandläggarmodellen vilket bland annat innebär en delning av bedömning och verksamhetsansvar.
2. En flexiblare arbetsorganisation, införandet av självplanerande grupper.

ing som innebär utlokalisering av förvaltningens olika de-

Richards (1997:21) har i sin avhandling undersökt tre olika organisationer inom den offentliga sektorn; en verkstad inom Samhall, hemtjänst i en kommun och en klinik på ett lasarett. Richards strävade efter att finna det unika i varje verksamhet och se vad det har för betydelse för hur arbetsledaren hanterar vardagliga frågor. Richards (1997:97) studie genomfördes med hjälp av personliga intervjuer med 94 individer inom de tre verksamheterna, fokus i analysen ligger på de 26 arbetsledare som intervjuats. Enligt Richards (1997:286) visar resultatet i den studie som genomförts inom hemtjänsten att arbetsledaren arbetar på håll i ett administrativt hierarkiskt system. Med hierarkiskt system menas att arbetsledaren är underordnad mellanchefen som var underordnad socialchefen och så vidare.

Hjalmarson, Norman och Trydegård (2004:6) har studerat äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar. Deras studie har flera syften, ett av dem är att ge en grundlig bild av enhetschefernas arbetssituation och hur den skiljer sig åt. Ett annat syfte är att ta reda på vad som uppfattas som bra förutsättningar eller vad som försvårar ett bra ledarskap eller till och med gör ett bra ledarskap ogenomförbart. Studien har genomförts genom att intervjua 20 enhetschefer inom äldreomsorgen (Hjalmarson et al. 2004:19). Vidare pekar författarna på komplexiteten i yrkesrollen såsom att arbetet är svårt att planera, att det är variationsrikt men också att arbetet känns viktigt och meningsfullt. Ramar i arbetsledarens arbete är styrdokument i form av lagar och avtal samt de ekonomiska förutsättningar som råder (Hjalmarson et al.2004:2).

Det övergripande syftet med Tullbergs (2006:41) avhandling är att öka kunskap och förståelse för hur det goda ledarskapet skapas inom äldreomsorgen. Tullberg (2006:43) följer verksamheten på fem särskilda boenden inom äldreomsorgen, två privata och tre kommunala i två olika kommuner. Inriktningen ligger på chefs- och medarbetar perspektiv. Tullbergs (2006:115) undersökning visar chefer förväntas finnas till hand och vidta åtgärder när problem uppkommer för det mesta på initiativ från medarbetarna. Vidare menar Tullberg (2006:116) att inom äldreomsorgen finns färre chefer i förhållande till antalet medarbetare och jämfört med andra verksamheter inom kommunerna, vilket beskrivs som ett problem avseende effektiv organisation. Däremot menar Tullberg att äldreomsorgens makt och



rebild för många andra verksamheter, hon pekar på att  
makt utövas praktiskt.

Socialstyrelsen (SoS 2003:7) har skrivit rapporten *Hur många direkt underställda kan en chef ha?* som handlar om antalet medarbetare en personalansvarig chef inom framför allt vård- och omsorg kan ha. Rapporten tar upp att cheferna bör ha en rimlig arbetsbelastning och att medarbetarna ska ha möjlighet att uppmärksammas av chefen. Det framkommer i rapporten att frågan om hur många medarbetare en chef skall ha är omöjlig att svara på. Dock bör en verksamhet ha så många chefer så att de kan se och stötta sina medarbetare men inte fler chefer än att medarbetarna själva får ta ansvar och har utvecklingsmöjligheter i sitt arbete. I rapporten (SoS 2003:35-36) utförs en beräkning som visar att desto fler medarbetare en chef har desto mer arbetstid går åt till det personaladministrativa arbetet, såsom konflikthantering, löner, utvecklingssamtal och rekrytering. Om den personalansvarige chefen arbetar 40 timmar per vecka innebär det enligt rapportens beräkningar att strax under trettio medarbetare har chefens årliga arbetstid passerats.

Som en fortsättning på ovanstående rapport har Socialstyrelsen gett ut *Påverkar chefen personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?* (SoS 2006) Syftet med studien är att hitta forskning som påvisar en förbättrad kvalitet om personalansvariga chefer har färre medarbetare och därmed får mer tid att leda sin verksamhet (SoS 2006:7). Personalansvarig chef och medarbetare ställs dagligen inför konflikter när målen för vård och omsorg säger exempelvis att de skall öka en persons livskvalitet och ge god omvårdnad samtidigt som det ställs krav uppifrån om effektivitet, kvalitet och låga kostnader. Rapporten visar att antalet medarbetare en personalansvarig chef har påverkar effektiviteten, produktiviteten och kvaliteten i verksamheten. Det är näst intill omöjlig uppgift att vara en personalansvarig chef inom vård och omsorg när direktiven från ledning är att det skall göras mer för lägre kostnad men med högre kvalitet (SoS:36).

Syftet med Trydegårds (2008:11) artikel är att ge en bättre bild av hur arbetsvillkoren ser ut för biståndshandläggare, enhetschefer och sjuksköterskor inom äldreomsorgen. Studien baseras på ett enkätmaterial som samlades in under 2003, och har besvarats av nästan 500 politiker och 5360 anställda. Trydegård (2008:15) skriver att endast var tredje enhetschef anser att de ofta kan påverka sina arbetsförhållanden. Enhetschefen är mycket begränsad i sitt arbete, och har lite utrymme för eget initiativ och inflytande. De anser även att de har för

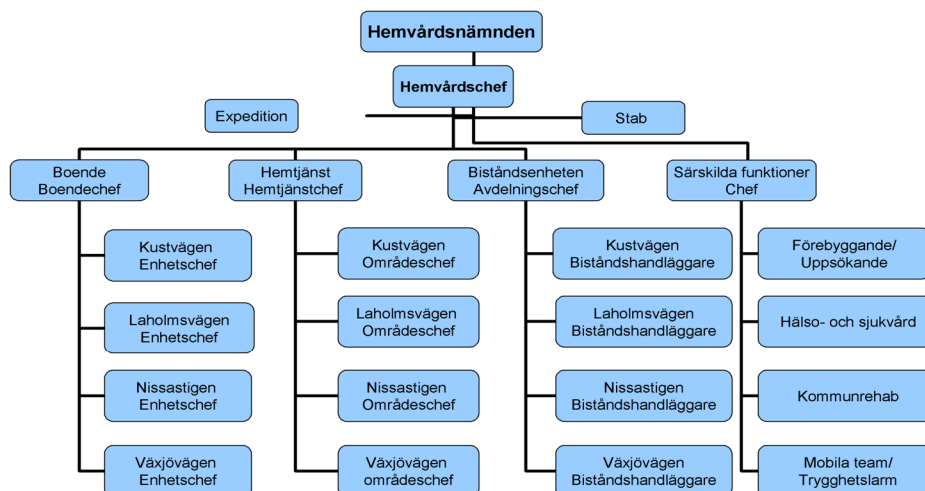
tyra över arbetsmängden. Trots det anser nästan alla  
 erande och engagerande.

## 5. Presentation av verksamheterna

Enligt Wolmesjö (2005:28) menar Lundquist att den kommunala handikapp- och äldreomsorgen är en offentlig och politiskt styrd organisation, med andra ord är det valda politiker i nämnder och styrelser som har ansvaret för att utveckla mål, riktlinjer och fatta generella beslut. Politikerna i kommunerna har därmed en ledningsfunktion och ett arbetsgivaransvar. Wolmesjö menar att en del av komplexiteten kring ledarskapet i handikapp- och äldreomsorgen kan bero på att organisationen är politikerstyrd och hierarkiskt organiserad från politisk nämnd via förvaltningschefer, områdeschefer och arbetsledaren.

I Halmstad kommun finns handikapp- och äldreomsorgen under två olika förvaltningar, äldreomsorgen under hemvårdsförvaltningen och handikappomsorgen under socialförvaltningen. Nedan kommer vi att presentera de olika organisationerna samt lagstiftningar som omger förvaltningarna.

### 5.1 Äldreomsorgen i Halmstad



Äldreomsorgens organisation  
 (Halmstad kommun hemsida 2008)

en särskild förvaltning, Hemvårdsförvaltningen, 1992 i Hemvårdsförvaltningen har en egen politisk nämnd, hemvårdsnämnden som har ansvar för äldreomsorgen i Halmstad kommun.

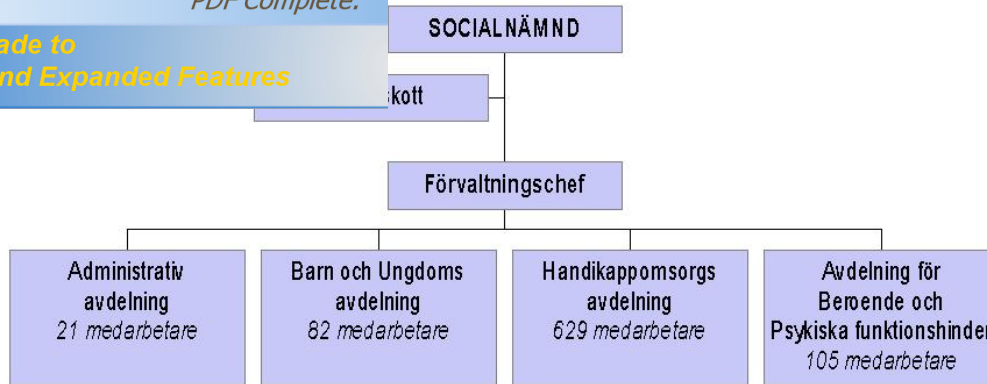
Överst finns Hemvårdsnämnden, följt av Hemvårdschefen. Enligt Halmstad kommuns hemsida har hemvårdschefen det övergripande ansvaret för förvaltningens verksamhet. Till sin hjälp finns stab och expedition där den administrativa personalen finns.

Hemvårdsförvaltningens verksamhet är uppdelad i fyra avdelningar:

1. Boende, för vilket boendechefen har det övergripande ansvaret. Boendet är indelat i fyra geografiska områden för vilka enhetschefer är ekonomiskt ansvarig för sitt boende eller sin del av ett boende samt brukare och personal. Vi har intervjuat fyra enhetschefer från denna avdelning.
2. Hemtjänst, för vilket hemtjänstchefen har det övergripande ansvaret. Även hemtjänsten är indelat i fyra geografiska områden för vilket områdeschefen är ansvarig för sitt område vad gäller ekonomi, personal och brukare.
3. Biståndsenheten, där avdelningschefen har ansvaret för myndighetsutövning samt för de tretton biståndshandläggarna.
4. Särskilda funktioner, under denna ryms olika delar såsom kommunrehab, mobila team och trygghetslarm samt kommunens sjuksköterskor som finns under hälso- och sjukvård. (Halmstad kommun hemsida 2008)

## 5.2 Handikappomsorgen i Halmstad

I Halmstad ansvarar Socialförvaltningen för handikappomsorgen. Enligt Andersson (telefonintervju 080402) kommunaliserades omsorgen för utvecklingsstörda 1991. Samma år hamnade handikappomsorgen under Socialförvaltningen i Halmstad kommun. Nuvarande organisation är ett år gammal, och det finns många nivåer med olika befattningar. Vid omorganisationen tillkom ett mellancheft. Handikappkonsulenten anser att trenden tycks gå från de platta organisationerna mot en mer hierarkisk organisation (Ibid 080402).



Socialförvaltningens strukturorganisation  
(Halmstad kommun hemsida 2008)

Överst i Socialförvaltningen finns den politiskt valda socialnämnden som har ansvaret för kommunens insatser för personer med funktionshinder enligt Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) samt Socialtjänstlagen (Halmstad kommun hemsida 2008). Under socialnämnden finns förvaltningschefen som ansvarar för ledning och styrning av förvaltningen. Under förvaltningschefen är verksamheten uppdelad i fyra olika områden såsom administrativ avdelning, barn och ungdoms avdelning, handikappomsorgsavdelning och avdelning för beroende och psykiska funktionshinder. Fortsättningsvis kommer vi endast att kommentera handikappomsorgens avdelning (se bilaga 3). Inom denna avdelning finns en avdelningschef som har ansvar för hela handikappomsorgen. Precis som inom äldreomsorgen finns det ett administrativt stöd att tillgå.

Under avdelningschefen finns fem områdeschefer som vardera har det samordnade ansvaret för sitt område. Det här chefsledet tillkom vid omorganiseringen 2007. De fem områdena är:

- Stöd och service.
- Korttid och fritid.
- Bostad med särskild service - norr.
- Bostad med särskild service ó söder
- Personlig assistans.

Under områdescheferna finns arbetsledarna som har det ekonomiska ansvaret för sitt område samt ansvar för brukare och personal. Vi har intervjuat fem enhetschefer från bostad med särskild service ó norr och söder (ibid).

handikapp- och äldreomsorgen.

Arbetsledarna efter Socialtjänstlagen (2001:453) som är en målinriktad ramlag. Enligt Socialstyrelsens (2007:15) rapport innebär det att detaljstyrning undviks i största möjliga mån och verksamheterna styrs genom mål vilket ger kommunerna handlingsfrihet. I Socialtjänstlagen finns det bestämmelser om kommunens skyldigheter avseende äldre och personer med funktionshinder. När det gäller boende ska kommunen för äldre människor önrätta särskilda boendeformer för service och omvårdnad för äldre människor som behöver särskilt stöd (SoL 5 kap 5 §). Avseende människor med funktionshinder skall kommunen enligt SoL 5 kap 7 §, inrätta bostäder med särskild service för de med funktionshinder som möter betydande svårigheter i sin livsföring.

För funktionshindrade finns det en rättighetslag som är ett komplement till Socialtjänstlagen som heter Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade, LSS (1993:387). Enligt Socialstyrelsens (2007:16) rapport är en förutsättning för rätt till LSS är att personen tillhör någon av personkretsarna som beskrivs i 1 § samt att behovet inte kan tillgodoses på ett annat sätt. I LSS 7 § står det att läsa att insatserna skall anpassas till mottagarens individuella behov samt utformas så att de är lätt tillgängliga för de personer som behöver dem och stärker deras förmåga att leva ett självständigt liv. Någon motsvarighet till denna paragraf finns inte i Socialtjänstlagen. En skillnad mellan Socialtjänstlagen och LSS som Socialstyrelsens (2007:16) rapport lyfter fram, är att insatser enligt LSS ska garantera personen goda levnadsvillkor medan insatser enligt SoL ska ge personen en skälig levnadsnivå. En del av arbetsledarna i vår undersökning har också nämnt Hälso- och sjukvårdslagen som innebär att personer som bor i boenden med särskild service enligt SoL och LSS ska erbjudas hälso- och sjukvård från kommunen (SoS 2006:17). Avslutningsvis nämns även Arbetsmiljölagen (AML 1977:1660) där arbetsgivarens ansvar är att denne skall förebygga ohälsa och olycksfall hos medarbetarna samt leda och kontrollera verksamheten så att den uppfyller kraven på en god arbetsmiljö (Arbetsmiljöverkets hemsida 2008).

## 6.1 Presentation av respondenterna

Vi har således genomfört totalt nio intervjuer, samtliga med arbetsledare inom kategorin särskilt boende inom respektive verksamhet. De intervjuade har titeln enhetschef och har enligt sin arbetsbeskrivning personalansvar, budgetansvar och arbetsmiljöansvar. Fem av respondenterna är verksamma inom handikappomsorgen och fyra inom äldreomsorgen. Inom handikappomsorgen var fyra av respondenterna kvinnor och en var man. Tre av respondenterna har läst social omsorgslinjen, en har en annan högskoleutbildning och en saknar någon längre akademisk utbildning. Respondenterna har haft en arbetsledande funktion inom Halmstad kommun allt från 12 till 34 år och samtliga har någon form av vårderfarenhet sedan tidigare. Respondenterna inom handikappomsorgen har minst två boenden och maximalt fyra boenden belägna på geografiskt olika ställen. En av respondenterna sitter centralt tillsammans med kollegor och sin chef medan de andra fyra har sitt kontor på ett utav boendena och har således sitt huvudkontor på ett av boendena i direkt anslutning till verksamheten.

Fyra av respondenterna är verksamma inom äldreomsorgen, och könsfördelningen är helt jämn, två kvinnor och två män. Samtliga respondenter har någon form av högskoleutbildning och tre av dem har erfarenhet av att arbeta inom vården. Arbetsledarna har sina kontor ute i verksamheten, dock skiljer sig placeringen i förhållande till verksamheten något. Två sitter alldeles intill den avdelning eller avdelningar som de är chef över medan de andra två har sina kontor nära kollegor, förvisso i samma hus som verksamheten men inte på samma våningsplan. Tre av arbetsledarna har all sin personal på ett boende medan en av arbetsledarna har boenden på geografiskt olika platser.

## 6.2 Arbetsledarnas handlingsutrymme

Många av arbetsledarna i vår studie känner att de har stor handlingsfrihet samtidigt som de uppger att det finns flera ramar som måste efterföljas. De två dominerade ramarna som lyftes fram av våra respondenter är lagstiftning och budget. Gemensamt för de båda verksamheterna är att de regleras av olika lagstiftningar, främst Socialtjänstlagen (SoL), Hälso- och sjukvårdslagen (HSL) samt Arbetsmiljölagen (AML). Inom handikappomsorgen finns även Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). Två av respondenterna säger:

Det är egentligen omvårdnadsbiten alltså HSL och SoL det ju egentligen som styr det mesta för det är ju för brukarna vi är här så det är ju det som

men sedan är det också arbetsmiljön det är ju egentligen HSL och SoL och Arbetsmiljölagen (arbetsledare inom äldreomsorgen)

Alltså i första hand är det ju lagen du måste ju uppfylla ett kriterie för att tillhöra LSS du måste tillhöra en personkrets. (arbetsledare inom handikappomsorgen)

I Karlssons (2006:59) studie framkommer att de senaste årens ekonomiska nedskärningar i den offentliga sektorn syns tydligt. Många av arbetsledarna i denna studie uppger att det är ekonomin som styr arbetet och gränserna för vad som kan uträttas. Även i vår undersökning uppger flera av arbetsledarna att budgeten är en tungt vägande faktor för hur verksamheten kan utformas. En arbetsledare inom handikappomsorgen säger följande:

/1 / budgeten tycker jag som styr och som har fått mer och mer fokus tycker jag genom åren som jag har jobbat, man märker det mer och mer att det är budgeten som styr

En annan arbetsledare inom handikappomsorgen säger:

/.../ då kan jag ha synpunkter på om man får mer eller mindre än vad man tycker man behöver oftast är det ju mindre då än man tycker själv man behöver och det styr ju då hur jag skall lägga upp schemat nästa år /1 /

Ytterligare en ram som flera respondenter lyfter fram är det faktum att verksamheten lyder under en politiskt styrd organisation, vilket innebär att det kommer politiskt fattade beslut från respektive nämnd. Även om besluten har diskuterats med arbetsledarna och att det emellanåt har tillsatts arbetsgrupper så uppger ändå våra respondenter att många av de här besluten är fattade på så hög nivå att de inte själva har varit delaktiga. Exempel på sådana beslut är handikappomsorgen omorganisering för drygt ett år sedan, kryssdagarnas införande från första april 2008 i båda förvaltningarna men även en pågående privatisering av hälften av handikappomsorgens särskilda boende. En arbetsledare inom äldreomsorgen säger:

/1 / eftersom vi är så politiskt styrd organisation så har vi väldigt mycket ramar som vi måste gå efter så mycket av det kanske man vill jobba för eller kämpa för finns inte med under de här ramarna så det är väldigt mycket politiska beslut som vi måste bara genomföra här även vad vi tycker eller om det funkar bra i verksamheten så måste vi ändå genomföra dem /1 /

/1 / sedan finns det vissa beslut som kommer så att säga uppifrån som man så fint säger och de är man ju oftast inte delaktig i utan det är ju de

... på gott och på ont. (arbetsledare inom handi-

En annan arbetsledare inom handikappomsorgen säger:

*/í / sen kan man inte vara delaktig i allt för detta är en politiskt styrd arbetsplats. Jag menar vi kan inte vara överallt och politikerna tar ett beslut som vi kanske inte alla gånger tycker om men som vi får acceptera ändå /í / de säljer ut halva handikappomsorgen till exempel och det är ingenting som vi har varit med och beslutat om eller frågats.*

Karlsson (2006:72-73) menar att de flesta arbetsledarna i hennes undersökning inte upplever att de är särskilt delaktiga i de beslut som fattas politiskt. Vidare har flera arbetsledare i Karlssons undersökning uppgett att det är för kort tid mellan beslut och kravet på att beslutet ska verkställas och de betonar vikten av att få tillräckligt med information inför besluten. Denna problematik fann vi även hos våra respondenter, en arbetsledare inom äldreomsorgen avseende kryssdagar såhär:

*/í / fick vi ett beslut på fjorton dagar att nu är detta klart och om fjorton dagar skall detta börja gälla /í / så fick vi jättestora riktlinjer som var väldigt diffusa och när man väl sätter sig med det och skall göra schemaändringar för en hel verksamhet /í /*

#### *Beslutsfattande inom handlingsutrymmet*

I arbetsledarnas uppgifter ingår att de ibland fatta och/eller genomföra beslut som kan kännas svåra både känslomässigt men även praktiskt då riktlinjer kring beslutet varit vaga. Flera av de beslut som arbetsledarna uppger har varit svåra att genomföra, har varit politiska beslut där de inte varit delaktiga i beslutsprocessen. Återigen nämner flera arbetsledarna kryssdagar, att delar av handikappomsorgens särskilda boenden ska privatiseras men även att arbetsledarna inom handikappomsorgen oförberett fick ta över ledsagarservice. I Karlssons (2006:72) studie framgår det att arbetsledarna är lojala till de beslut som skall genomföras oavsett om besluten är av positiv eller negativ karaktär. Lojalitet till beslut nämner också några av arbetsledarna i vår undersökning vilket illustreras av följande citat:

*/í / man måste vara lojal mot de beslut som tas över en antingen man vill eller ej och sedan har man alltid rätt att tänka och ha en egen åsikt.*

Det som vi har presenterat ovan är politiska beslut som har varit svåra att genomföra för arbetsledarna. En annan form av beslut som arbetsledarna ställs inför är de beslut som är verksamhetsnära och rör antingen medarbetare eller brukare direkt. Exempel på sådana beslut kan



te kan bo kvar på boendet, det kan vara minskningar i  
måste minskas och därmed att en eller flera medarbetare

måste byta arbetsplats. En arbetsledare inom handikappomsorgen säger:

/í / det här med att minska personal, man tror att man är väldigt trygg  
i kommunens värld. Nu är det så att man kanske inte säger upp folk  
för det finns inte arbetsbrist men det är ju ändå att man kanske inte får  
vara kvar på den gruppboenden man varit och man får flytta till någon  
annan /í /

### 6.3 Handlingsfrihet

Lipsky (1980:13) menar att närbyråkraterna har en stor handlingsfrihet gällande de individer som de kommer i kontakt med i sitt arbete, de bestämmer mängd och kvalitet på förmåner samt vilka sanktioner som ges av deras verksamhet. Arbetsledarna i vår undersökning uppger att de har handlingsfrihet på verksamhetsnivå, exempel på det är de metoder och mål på vilket vis medarbetare skall arbeta med brukarna. Avseende medarbetarna handlar det om rekryteringar, schemaändringar samt hur och var nerdragningar skall göras inom sin verksamhet. Arbetsledarna nämner också en stor handlingsfrihet i hur de planerar och genomför sin egen arbetsdag. En arbetsledare inom äldreomsorgen beskriver sin handlingsfrihet:

/í / däremot små beslut som kan tas i verksamheten när det gäller  
schemaändring, lite rotation med personal, var man skall lägga timmarna  
någonstans /í / Jag styr min egen arbetstid väldigt mycket själv, kan  
planera min dag, jag kan planera mitt arbete ganska mycket och rutin-  
arbete på avdelningen och sånt kan man styra här /í /

Anledningen till att närbyråkrater har handlingsfrihet i sitt arbete förklarar Lipsky (1980:15) med att det arbete som de skall utföra är komplext och att närbyråkratens arbete är för komplicerat för att kunna utföras efter färdiga manualer. Närbyråkraten måste ha utrymme för att kunna reagera mänskligt, flexibelt och med medkänsla i kontakten med människor i arbetet. Om det exempelvis måste göras nedskärningar i en verksamhet har arbetsledaren handlingsfrihet att göra nedskärningarna på den tid och plats där det gör minst åverkan på verksamheten och arbetsledaren kan därmed agera utifrån brukarens bästa. En arbetsledare inom handikappomsorgen beskriver det såhär:

/í / man får göra de neddragningarna där man känner att man behöver,  
inte göra dem på ett ställe utan man kan titta på alla ställena /í /

En arbetsledare inom handikappomsorgen beskriver närbyråkratens autonomi vilket är en förutsättning för närbyråkratens handlingsfrihet. Arbetsledaren berättar om möjligheten att

na men även att det inte är någon uppifrån som styr  
e.

/1 / försöker vi hela tiden att anpassa verksamheten som det överhuvudtaget går och där känner jag att där har vi inte någon som går in och styr utan det är personalen tillsammans med mig /1 /

Samtidigt som arbetsledarna anser att de har en relativ handlingsfrihet så återkommer de ändå till vikten av att hålla den budget som tilldelats verksamheten. Budgeten har blivit en alltmer styrande ram så även om arbetsledarna anser sig ha handlingsfrihet så upplever de att resursproblemen begränsar deras arbete och verksamhet. Således menar vi att den knappa budgeten som arbetsledaren har begränsar handlingsfriheten vilket illustreras nedan:

/1 / det gäller ju att hålla sig inom ramarna och det som kostar pengar är ju personalen, alltså om jag köper en mer eller mindre gardin spelar ju ingen roll utan de stora grejorna är ju personalkostnaden så det måste man ju ha koll på och försöka dra in där det går.(arbetsledare inom handikappomsorgen)

Det får inte kosta något speciellt så kan man säga. Måste göra det som är minimalt. (arbetsledare inom äldreomsorgen)

/1 / kan jag nog göra det inom mitt chefsområde så skall jag hålla budgeten /1 /. Jag skall hålla budgeten på de fyra ställena.(arbetsledare inom handikappomsorgen)

Vi konstaterar således att arbetsledarna har handlingsfrihet avseende utformningen av deras verksamhet samt hur och när arbetsledarens eget arbete skall utföras. Dock är det de respektive politiska nämnder och förvaltningarna som anger de övergripande riktlinjerna för verksamheterna vilket även Sannerstedt (2001:23) skriver om. Han menar att närbyråkrater utformar främst *inhållet* i verksamheten medan det är de politiska beslutsfattarna som påverkar *förutsättningarna* för verksamheterna, genom resurser i form av pengar, tjänster och lokaler.

#### 6.4 Arbetsledarens arbetsuppgifter

När vi ställde frågan om hur de skulle vilja beskriva en helt vanlig arbetsdag uppgav många arbetsledare att det egentligen inte finns någon ovanlig arbetsdag och valde att i stället beskriva hur en arbetsvecka ser ut. Respondenterna uppger att det är mycket olika möten som de skall delta i. De har regelbundna möten med chefer, kollegor men även med andra samarbetspartners såsom arbetsterapeuter, distriktssköterskor och läkare.

Det framkommer det att personalinriktat arbete dominerar bekräftas av flera av våra respondenter som uppger att det som tar mest tid är personalarbetet. Exempel är lönesamtal, personalmöten med varje personalgrupp, planering av medarbetares utbildningar, rekryteringar av personal vid sjukdom och planering för medarbetares semestrar. Upptill det är det deras arbetsuppgift att genomföra rehabsamtal vid sjukdom hos medarbetare. En arbetsledare inom äldreomsorgen beskriver det så här:

Personalen tar mest tid. Det är mycket utbildningar som vi planerar och som de ska gå på / i / och då skall det planeras och då skall man se till så att det är täckning när de är borta vilka tider de skall gå och då skall det skickas ut och så skall man göra listor på det och så skall man ha koll på det.

Det är mycket administrativt arbete, arbetsledarna skriver verksamhetsberättelser och sköter verksamhetsplanering. Dessutom skall arbetsledaren ha kontroll över ekonomin, de skall sköta fakturahanteringen och se till att inte överskrida budgeten. Telefonen ringer mycket, mailen skall kontrolleras regelbundet och dessutom har de ett övergripande ansvar för att allt runt verksamheten skall fungera, någon beskriver det som att jobbet sträcker sig från att örensa den här stuprännan till att skicka vår bil till kommuntransportö. Således är arbetsledarens vardagliga arbete mycket varierande och oförutsägbart. En arbetsledare uttrycker att hon planerar i början på veckan vad som skall utföras, men det blir aldrig som hon tänkt sig när fredagen kommer.

Flera arbetsledare talar om glädjen i arbete när de möter de äldre och funktionshindrade och flera av arbetsledarna uppger spontant att de trivs på sina arbeten. En av arbetsledarna inom handikappomsorgen säger:

Jag har jobbat så pass länge att när jag träffar sådana som jag jobbat med tidigare så säger de: Herregud är du fortfarande kvar? Ja jag är fortfarande kvar för jag tycker fortfarande det är roligt eftersom jag känner att jobba med människor så tar det liksom aldrig slut. Där finns inget facit som du kan gå in så här gör du och sedan är det klappat och klart och färdigt och perfekt.

Hade jag vetat att denna världen fanns när jag var ung så hade jag lätt varit en utav dom här vårdarna som har jobbat sedan 1960-70 och fortfarande jobbar kvar / i / de ger så mycket både glädje, sorg och kärlek och allting / i / (arbetsledare inom handikappomsorgen)

et är administration i olika former som får vänta, vilket bekräftas av Wolmesjö (2005:167) som skriver att viss administration får stå tillbaka för åtgärder som krävs för brukarens vård och omsorg. Det finns dock administrativa uppgifter som inte kan vänta såsom medarbetarnas lönerapporter som löneassistenterna skall ha. En annan bortprioritering kan vara den tid som arbetsledaren vistas i verksamheten bland brukare och medarbetare. Konsekvenserna av de prioriteringar som arbetsledarna är nödgade att göra innebär dels att en annan personalgrupp får stå tillbaka och dels att arbetsledaren upplever en situation där hon utsätts för krav från flera olika håll. En arbetsledare inom äldreomsorgen beskriver hur hon upplever denna arbetssituation:

*/1 / man sitter lite som en hamburgare, det är mycket krav nerifrån och mycket krav uppifrån och så skall vi samordna allt och hinna med allt så i perioder är det mycket övertidsarbete /1 /. Jag försöker att prioritera så mycket jag kan och vara ute i verksamheten sedan är det nog inte tillräckligt ändå för de vill nog att man skall vara ute mycket mer och synas mycket mer.*

Arbetsledarna uppger även att de prioriterar bort möten, dokumentation av möten och information via mail som kommer från respektive förvaltning men även kommunen i övrigt. Majoriteten av arbetsledarna beskriver den oerhörda mängd information som distribueras både via möten, mail och post. Arbetsledarna ska avgöra och sortera vilken information som är vikt enbart till dem själva, vilket medarbetarna ska ta del av och vilken information som är irrelevant för verksamheten. En arbetsledare inom handikappomsorgen beskriver informationsflödet så här:

*/1 / det stressar mig om det är något som stressar mig så är det ooo nu måste jag läsa mailen och så är där trettio mail och så ja och nej men det lät viktigt. Jag trycker på den röda knappen där, så läser jag det lite senare, så läser jag det lite senare, så läser jag det lite senare och så kommer aldrig det där sen, senare tiden alltså.*

*/1 / vi är bombarderade med information, det kommer ut jättemycket mail både när det gäller riktlinjer, information från kommunen, information från politiker, information som skall ut till personalen eller bara till oss, ja det är jättemycket information. (arbetsledare inom äldreomsorgen)*

## 6.6 Antalet medarbetare

En tydlig skillnad mellan det två verksamheterna är det antal medarbetare som arbetsledaren är chef över. En av arbetsledarna inom äldreomsorgen i vår undersökningsgrupp har 34 med-

dagverksamhet samt husansvar för boendet. De övriga medarbetare, vilket de anser är för många. De säger sig inte hinna med att träffa medarbetarna i den utsträckning som de önskar. En arbetsledare inom äldreomsorgen säger:

/1 / bör dra gränsen vid 20 då 47, det är för mycket då blir det liksom mekaniskt. Man kan känna sig stressad och så vidare och då blir det inte bra utan man bör om skall göra ett bra arbete så bör det vara ett 20 tal.

Lipsky (1980:29) menar att det finns flera olika sätt på vilket arbetsplatsen försör närbyråkraten med färre resurser än nödvändigt för att denne skall kunna utföra sitt arbete adekvat. Ett exempel som Lipsky tar upp är ett för stort antal klienter per närbyråkrat, således menar han att närbyråkratens arbetsbörda är för stor i förhållande till sitt ansvarsområde. Att ha många medarbetare menar vi är en form av resursproblem och enligt Lipskys teori medför det att en arbetsledare med 45-47 medarbetare inte har resurser att synliggöra varje medarbetare. Istället får de lägga tiden på det administrativa personalarbete som ökar i markant i takt med antalet medarbetare. Att 45-47 medarbetare är i mesta laget bekräftas av Hjalmarson et.al (2004:36) som uppger att de arbetsledare som anser sig ha en hanterbar verksamhet har maximalt 30 medarbetare och då finns det tid att se och bekräfta medarbetarna. De upplever att de hinner med sitt arbete, även om det är stressigt ibland. Framför allt framhåller de att de känner pensionärerna och att de kan handleda medarbetarna i det dagliga arbetet.

I Socialstyrelsen rapport *Hur många direkt underställda kan en chef ha?* (SoS 2003:7) sägs att en arbetsledare inom vård och omsorg högst bör ha 30 medarbetare, efter det räcker inte arbetstiden till. Inom handikappomsorgen i vår undersökning har arbetsledaren ansvar för mellan 22 och 30 medarbetare. Vissa arbetsledare har visserligen ansvar för 10-12 ledsagare, dock är arbetsgivaransvaret för arbetsledaren inte lika omfattande för ledsagarna som för de anställda inom boendena. Samtliga arbetsledare inom handikappomsorgen är nöjda med det antal medarbetare de är ansvariga för. En arbetsledare inom handikappomsorgen med 22 medarbetare säger:

/1 / när jag hade som mest tillsvidaranställd kan vi säga så har jag haft 36 eller 37 och jag tycker att det är att passera gränsen lite granna /1 /

En arbetsledare med ansvar för 24 medarbetare säger om antalet medarbetare:

Jag tycker att det är lagom runt 25 tycker jag och likadant att ha tre gruppboendestäder tycker jag är lagom.

5:34) står det att om arbetsledarna har ett rimligt antal produktivitet, effektivitet och kvalitet inom vård- och omsorgen för äldre och funktionshindrade. Vi menar således att ett rimligt antal anställda, skulle gynna alla involverade parter, såväl arbetsledare, medarbetare som brukare.

## 6.7 Mål och visioner

Både inom handikapp- och äldreomsorgen finns övergripande mål som kommer från respektive nämnd eftersom verksamheten är en politiskt styrd organisation. Enligt Lipsky (1980:40) har målen för en närbyråkrat en tendens att vara oklara och idealiserande. De övergripande mål ska därför bearbetas av arbetsledarna så att de blir konkreta och hanterbara i respektive verksamhet. En skillnad som vi uppmärksammat är att många av arbetsledarna inom handikappomsorgen förutom att prata om de övergripande målen även pratar om att de arbetar med mål på brukarnivå samt med handledning av medarbetare. Två arbetsledare inom handikappomsorgen säger:

*/.../ vi har de övergripande målen som politikerna lägger som styr och sedan får man försöka splittra ner det så det är på vår planet sedan har vi ju de individuella målen som styr och de är absolut de viktigaste egentligen att man arbetar hela tiden individuellt med de personer som bor här*

*/i / på de individuella träffarna som vi kallar det, där går man igenom genomförandeplanerna vilka mål skall vi ha för Pelle under den närmaste tiden finns där något som ni tycker är viktigt?*

Inom äldreomsorgen fann vi inga tecken på att arbetsledaren arbetar med mål på brukarnivå. En fundering som väckts är vilka möjliga orsaker det kan finnas till att den ena verksamheten arbetar på brukarnivå och att den andra inte gör det. Wolmesjö (2005:227) pekar i sin avhandling på en möjlig förklaring till denna olikhet. Hon menar att ledarskapet inom äldreomsorgen skiljer sig från ledarskapet inom handikappomsorgen. En skillnad är hur verksamhetens innehåll och målsättning är utformad. Brukarna inom äldreomsorgen är en mer homogen grupp med ett mer likartat behov av insatser som inte förändras lika mycket som inom handikappomsorgen. Vår tolkning av Wolmesjö blir sålunda att det inom handikappomsorgen finns ett behov av att arbeta med individuella mål för brukarna eftersom brukarnas behov är skiftande då de har olika funktionshinder vilka dessutom kan förändras över tid. En annan möjlig orsak som framgår av vårt empiriska material är att många av arbetsledarna inom handikappomsorgen har ett förflutet av att arbeta med olika metoder som skötare inom

har det framkommit att den erfarenhet som finns hos sina medarbetare i olika frågor som rör brukarna. Några arbetsledare beskriver glädjen och tillfredsställelsen när de efter att ha planerat och genomfört en speciell arbetsmetod tillsammans med medarbetarna, ser att en brukare på ett boende gör framsteg.

## 7 Vad kännetecknar ett gott ledarskap?

Den första delen av analysen handlade om arbetsledarens arbetssituation såsom handlingsutrymme, handlingsfrihet, mål och visioner samt medarbetare och arbetsuppgifter. I den andra delen kommer vi att inrikta oss på de komponenter som arbetsledaren anser sig behöva och använder sig av för att göra ett bra och tillfredsställande arbete.

### 7.1 Arbetsledarens placering i förhållande till verksamheten.

Merparten av de arbetsledare som vi har intervjuat sitter operativt det vill säga antingen i direkt anslutning eller i själva verksamheten. Det råder delade meningar om var arbetsledarna vill sitta, de som i dag sitter operativt och trivs med det anser att verksamheten är så rörlig och skiftande att arbetsledaren måste vara nära oavsett om det är inom handikapp- eller äldreomsorgen. Tre av arbetsledarna inom handikappomsorgen vill sitta centralt tillsammans med kollegor. En av dem har tidigare suttit centralt för att sedan flytta ut i verksamheten igen, en annan har aldrig suttit centralt och den tredje har suttit verksamhetsnära för att numera sitta centralt tillsammans med kollegor och chef. Det finns olika förklaringar till varför arbetsledaren vill sitta centralt, de vill ha hjälp, stöd och närhet till sina kollegor. En av arbetsledarna menar att de inte är så involverad i detaljer och har lättare att fatta beslut när de kommer ifrån verksamheten. Ingen av arbetsledarna inom äldreomsorgen uttrycker något behov av att sitta centralt, en pratar till och med om att sitta ännu närmare verksamheten. En möjlig tolkning, är att arbetsledarna inom äldreomsorgen har minst en kollega i samma byggnad som de själva sitter i och således kan de snabbt få hjälp och stöd av kollega om behovet uppstår.

I Hjalmarsons m. fl. (2004:43) undersökning framkommer att deras arbetsledare betonar tillgängligt ledarskap för medarbetarna. Att vara nära sina medarbetare är ett högt prioriterat område. Arbetsledarna i vår undersökning menar, oavsett vilken placering de har i dag eller

na regelbunden kontakt med sina medarbetare vilket de  
t. Tullberg (2006:57) skriver att arbetsledarna menar att  
det är viktigt att lyssna på personalen och att de mår bra för det är ändå de som skall göra  
jobbet och fungerar inte personalgruppen så blir det heller inte bra för de brukarna. En  
arbetsledare inom handikappomsorgen säger uttryckligen att:

/í / personalen det är viktigt att det funkar för dem både den fysiska och  
den psykosociala arbetsmiljön. Om det är oro bland personalen då får  
brukarna det sämre också /í / (arbetsledare inom äldreomsorgen)

/í / jag tror det är viktigt att vara en del utav det som händer ute i verk-  
samheten för att kunna vara det stödet för personalen i olika situationer.  
(arbetsledare inom handikappomsorgen)

Några av arbetsledarna pratar också om att det är viktigt att vara nära personalgruppen för att  
tidigt kunna fånga upp problem och konflikter innan de växer sig för stora. Även Richards  
(1997:146) pekar på vikten av att ta i tu med konflikter innan de blir för stora och svårlösta.  
Arbetsledarna i vår undersökning framhåller vikten av att kunna sitta ner en liten stund och  
prata med personalen utanför den planerade mötestiden, att träffa personalen under mindre  
formella omständigheter och kanske bara ta en kopp kaffe. En arbetsledare inom äldre-  
omsorgen säger:

/í / man går upp till sin personal, man sitter och pratar man ställer  
någon enkel fråga. Det behöver inte vara om jobbet utan det kan vara om  
privatlivet och hur det är /í /

Vår undersökning visar att arbetsledarna beskriver det finns två faktorer som försvårar den  
spontana kontakten med medarbetarna. Det första problemet är att medarbetarna inom handi-  
kapp- och äldreomsorgen har orgelbunden arbetstid såsom enbart nattarbete, enbart kvälls-  
arbete samt helgarbete. Eftersom medarbetarnas arbetstid skiljer sig så markant från arbets-  
ledarens kan följden bli att det går en tid tills arbetsledaren träffar vissa medarbetare vilket  
även kan medföra svårigheter för arbetsledaren i vissa situationer såsom vid lönesättning.  
Det andra problemet som framför allt arbetsledarna inom handikappomsorgen beskriver är det  
faktum att de har sina medarbetare spridda på minst två och ibland fyra olika boenden. En  
arbetsledare inom handikappomsorgen beskriver problemet så här:

Problemet är att de sitter på fyra olika ställen, det blir mycket splitter,  
man vill ju helst vara på alla ställena varje vecka och träffa personalen  
varje vecka det hinner jag inte alltid.



stare per arbetsledare kan ses om ett resursproblem inom  
nga boenden för arbetsledarna inom handikappomsorgen  
kan ses som ett resursproblem. Av respondenternas svar kan vi förstå att gränsen går vid tre  
boenden därutöver känner arbetsledarna att de inte längre hinner med att göra ett bra arbete.  
De hinner till exempel inte med att träffa medarbetarna i den mån de önskar

## 7.2 Stödet till arbetsledarna

Enligt Karlsson (2006:79) har arbetsledarna i hennes undersökning så kallade ledningsmöten där de träffar kollegor och närmsta chef för information och/eller diskussion. Även i vår undersökning beskriver arbetsledarna inom handikapp- och äldreomsorgen att de träffas regelbundet i mindre grupper. I de här grupperna ges det möjlighet att diskutera och ventilerar olika aktuella spörsmål såsom hur arbetsledarna skall tolka information, personalproblem, semesterplaneringar och lediga platser. Grupperna har olika namn inom handikapp- och äldreomsorgen. Fortsättningsvis kommer vi att benämna dem för arbetsgrupper för att underlätta den fortsatta presentationen.

Att kunna rådgöra med kollegor var något som samtliga arbetsledare värdesatte högt när det gällde stöd i arbetet. Det är viktigt att ha en kollega som det är möjligt att prata av sig till, diskutera problem med och få hjälp av när det gäller praktiska göromål. Några arbetsledare uttrycker att det gäller att öha någon liten parhästö, öha kollegor som stöttarö eller att öha dom som bollplankö. Enligt arbetsledarna kan kollegan som man vänder sig till vara en annan arbetsledare inom samma arbetsgrupp, men det kan även vara en före detta arbetskollega och i ett av fallen är det en kollega som är pensionerad. Wolmesjö (2005:212) beskriver det kollegiala stöd som en överlevnadsstrategiö som innebär att arbetsledarna kan få det stöd som denne behöver, att ha någon att prata av sig med.

En annan form av stöd som arbetsledarna beskriver kommer från deras överordnade chefer. Arbetsledarna beskriver att de behöver chef som de kan kontakta, en chef som ölyssnar och förstårö, en som de kan östämma av medö.

Jag har en jättebra chef som finns tillhands alltid, det känns verkligen så man får komma till henne och bolla idéer och så. (arbetsledare inom handikappomsorgen)

Även om stödet från chefen beskrivs som mycket viktigt så vänder sig arbetsledarna ändå i första hand till kollegor när de behöver rådgöra i olika situationer, därefter vänder de sig till överordnad chef. En arbetsledare inom äldreomsorgen säger:

som man kan vända sig till om man vill ha  
n kanske ringer till sin chef utan man löser det  
kollegor men det är om det är väldigt stora pro-

blem/í /

/í / han behöver inte lalla oss runt här vi klarar oss bra och är det något  
så kommer han så det är viktigt med stöd och det känner jag att jag alltid  
har haft av honom mer eller mindre. (arbetsledare inom handikappom-  
sorgen)

Hjalmarson et al (2004:61) talar om att arbetsledare inte har kontinuerlig handledning vilket överensstämmer med vår undersökning. Ingen av arbetsledarna har för tillfället handledning däremot har några haft det men det ligger långt tillbaka i tiden. Det råder delade meningar angående behovet av handledning, vissa önskar kontinuerlig handledning medan andra känner att de inte alls har något behov av handledning. De som inte önskar handledning anser att det kollegiala stödet är fullt tillräckligt.

### 7.3 Arbetsledarnas strategier

Enligt Lipsky (1980:18) är närbyråkratens dilemma att de har otillräckliga resurser och arbetar med komplexa och unika fall. De måste fatta beslut i ett stort antal ärenden men gör det under omständigheter som utmärks av bristande information och tidsbrist. Ett sätt att hantera de krav som uppkommer i närbyråkratens arbete är genom att denne utvecklar medvetna eller omedvetna strategier. De utvecklade strategierna leder till att närbyråkraten kan få mer kontroll över arbetssituationen. Strategierna är funktionella för den enskilda byråkraten. Mot bakgrund av Lipskys teori kan vi urskilja två strategier som våra respondenter använder sig av i sitt arbete. Den första strategin är en strategi som har med det praktiska arbetet att göra och som visar hur arbetsledarna agerar i olika situationer som uppkommer. Vi har tidigare diskuterat att arbetsledarna skaffar sig stöd i form av kollegor. Det sistnämnda bekräftas i Wolmesjöes (2005:225) avhandling där hon beskriver olika exempel på strategier. En av strategierna är att arbetsledarna vill ha mer stöd och handledning, vilket flera har ordnat på egen hand genom en kontakt som fungerar som en mentor. En annan strategi är stödet från kollegor, vilket används i första hand innan arbetsledaren tar kontakt med överordnad chef för stöd.

I vår studie ger arbetsledarna flera exempel på praktiska former av strategier, det kan handla om att medvetet vänta med administrativt arbete för att jobba över en eller två kvällar, eller att arbeta mer de perioder när det behövs för att arbeta mindre när det är lugnare på arbetet. Det

för sin semester och gör alla arbetsuppgifter som är möj-  
lige avsätter tid varje morgon för att gå igenom alla ny-

inkomna mail och berättar:

/Í / det första jag gör på morgonen det är och öppna och gå igenom mailboxen och det som inte är intressant slänger jag direkt, det som ska svaras på svarar jag ofta på direkt så har jag gjort det /Í / det är det enda att göra för annars ligger det dåliga samvetet och gror att ha nu har det gått en vecka och jag har inte svarat på det och det och det utan det får ta en timme eller två på morgonen och jag tycker det funkar.

Arbetsledarna önskar ha en nära kontakt med medarbetarna vilket resulterar i att de blir störda i sitt arbete. Några arbetsledare upplever att de ständigt blir avbrutna genom att medarbetare tittar in på kontoret eller ringer för att ventilera både små och stora saker. För att kunna arbeta ostört använder sig arbetsledarna av olika strategier. Arbetsledarna berättar att de kan stänga sin kontorsdörr, säga till medarbetarna att de inte vill bli störda, sätta sig på en annan plats, stänga av telefonen samt börja arbeta tidigt på morgonen innan någon förväntar sig att de är där.

Flera av arbetsledarna uttrycker att strategier är lärdomar som de kommit fram till under åren de arbetat. Exempel är en arbetsledare som lärt sig fatta beslut som inte är bekväma att ta, en annan arbetsledare har lärt sig att inte ta på sig för mycket arbete och två arbetsledare pratar om vikten av att inte delge medarbetarna för mycket information innan den är 100 procentigt bestämd.

Den andra strategin som vi kunnat urskilja är enligt Lipsky (1980:140) att arbetsledaren kan förändra föreställningen om sitt arbete så att den bättre överensstämmer med det som närbyråkraten kan åstadkomma i sitt arbete. Med utgångspunkt från Lipsky teori menar vi att den andra strategin som vi har funnit i undersökningsmaterialet är det som vi benämner de mentala strategierna, vilket är de medvetna eller omedvetna tankeprocesser som arbetsledarna har för att vara nöjda i sitt arbetsledarskap. Flera arbetsledare beskriver att resursproblem medför att de inte kan eller hinner med det de egentligen skulle önska vilket innebär att de anpassar sin bild av hur mycket de kan prestera i förhållande till vad de har resurser till. En arbetsledare inom äldreomsorgen som har drygt 40 medarbetare beskriver att hon vet var ribban ligger och får prestera i sin verksamhet därefter. En arbetsledare inom handikappomsorgen säger:

Man måste kunna prioritera och inte må dåligt i det. Det är bara att inse att man inte hinner med allt som man skulle vilja göra /Í /

betonar vikten av att inte ta allt personligt eller att ha allt  
Arbetsledare menar att man måste kunna gå hem och betrakta  
sitt arbete som färdigt samt ha en balans mellan arbete och fritid.

#### 7.4 Lyhördhet är viktigt!

Thylefors (2007:69) skriver att antagandet om att vissa egenskaper är bättre än andra när man är ledare vanligen avfärdas. Författaren menar att det delvis kan förklaras genom att de studier som försökt hitta de ledaregenskaperna har haft olika infallsvinklar och att man därför fått motsägelsefulla svar. Thylefors (2007:70) skiljer mellan vetenskapliga teorier som byggts på forskning och mellan önaivaö teorier som bygger på enstaka personers erfarenheter och värderingar. Vår undersökning är således en önaivö form av teori då vi beskriver vad nio stycken arbetsledare inom handikapp- och äldreomsorgen anser är viktiga arbetsledaregenskaper. Majoriteten av arbetsledarna anger att vara lyhörd är den viktigaste egenskapen. En arbetsledare inom äldreomsorgen beskriver det såhär:

Framförallt måste man vara lyhörd, det är jätteviktigt att man kan lyssna på personalen då menar jag inte att man skall sitta och lyssna på när de pratar utan lyssna handlar om mer än att höra ord. Det handlar om att kunna läsa, att ha en förmåga att kunna se mönster på personen, hur mår personen /i / hur funkar gruppen.

Lyhördhet innebär att vara öppen för idéer, tankegångar men också att vara lyhörd för hur stämningen är i personalgruppen. Andra viktiga egenskaper som flera arbetsledare lyfte fram är att vara tydlig i sitt ledarskap, rak, ha tålamod och att kunna ta beslut och stå för dem. Även faktorer som att vara trygg i sig själv, trivas med att vara chef, att ha roligt är egenskaper som nämns. Sist men absolut inte minst måste arbetsledarna, som två respondenter uttrycker det öbrinna för det man görö och ötycka om äldreö.

att utveckla förståelse för och belysa arbetsledares arbetssituation inom handikapp- och äldreomsorg i Halmstad kommun samt undersöka vad som arbetsledarna anser utmärker ett gott ledarskap. Till vår hjälp har vi haft vissa av Lipskys begrepp såsom närbyråkrat, resursproblem och handlingsfrihet. Därutöver har vi även använt oss av begreppen handlingsutrymme och strategier. Undersökningen har gjorts i två steg, först analyserade vi vilka ramar som påverkar arbetsledarnas arbete. Av materialet framgår att arbetsledarna upplever att de ramar som är mest dominerande är politiska beslut och lagar men framför att är det den tilldelade budget som styr deras handlingsfrihet. Arbetsledarnas upplevda handlingsfrihet återfinns i det verksamhetsnära arbetet såsom metoder, rekryteringar, schemaändringar samt hur och var nerdragningar kan göras i verksamheten.

Det mest tidskrävande i arbetsledarnas arbete är administrativt personalarbete men det som de själva önskar lägga mer tid på är en annan form av personalarbete såsom att vara ett stöd för medarbetarna, fånga eventuella konflikter och problem hos medarbetarna. Vid de tillfällena som arbetsbördan är för stor är samtliga arbetsledarna tvungna att prioritera bland sina arbetsuppgifter. Det som det stora flertalet arbetsledare väljer att göra i sista hand är det administrativa arbetet och ta hand om det enorma informationsflödet. Arbetsledarna som närbyråkrater arbetar under det som Lipsky benämner resursproblem. De har för hög arbetsbörda i förhållande till sina ansvarsområden vilket vi har kunnat urskilja hos arbetsledarna inom äldreomsorgen som har alltför många medarbetare i förhållande till vad de har tid och resurser till. På motsvarande sätt menar vi att antalet boende som arbetsledaren inom handikappomsorgen är ansvarig för har en betydelse för om de upplever att de har en för hög arbetsbörda.

I uppsatsens andra steg har vi koncentrerat oss på arbetsledarnas stöd, strategier och vilka egenskaper som är utmärkande för ett gott ledarskap. Det största stödet får respondenterna av sina kollegor, arbetsledarna träffas i arbetsgrupper och många av dem har ofta en kollega de kan rådfråga och prata med. Arbetsledarna nämner även vikten av en god relation till sin överordnade chef. I vårt empiriska material kunde vi urskilja två olika former av strategier, mentala strategier och praktiska strategier. Praktiska strategier har med det faktiska arbetet att göra och exempel är det stöd som arbetsledarna skaffar sig på egen hand, strategier för att få arbeta ostört, planering inför egen semester samt inte ta på sig för mycket arbete. En mental strategi är att närbyråkrater enligt Lipsky förändrar bilden av sitt arbete, exempel på det är att

## 9. Slutdiskussion

Vi påbörjade vårt uppsatsarbete med inställningen att arbetsledarna inom handikapp- och äldreomsorgen har ett likvärdigt arbete eftersom de någorlunda har samma position inom kommunala verksamheter vilket till stor del bekräftas av vårt arbete. Dock kunde vi urskilja några skillnader och i slutdiskussionen väljer vi att särskilt lyfta fram en som vi fann intressant.

Antalet medarbetare som arbetsledarna är ansvarig för skiljer sig markant åt mellan de båda verksamheterna. Den arbetsledare inom handikappomsorgen som har flest medarbetare har 30 och motsvarande arbetsledare inom äldreomsorgen har 47 medarbetare att ansvara för. De flesta arbetsledarna inom äldreomsorgen ansåg att de hade för många medarbetare och att de inte hann med att synliggöra samtliga. En naturlig följdfråga är hur det kan komma sig att handikappomsorgen har färre medarbetare per arbetsledare? Svaret på denna fråga kan vi endast spekulera i. En möjlig förklaring kan vara att de båda verksamheterna i Halmstad kommun tillhör två helt olika förvaltningar vilket således kan medföra att det finns olika direktiv och riktlinjer för de båda verksamheterna samt att de har olika organisationsstrukturer. Vi tänker att äldreomsorgen är en mer platt organisation än handikappomsorgen eftersom de har fler medarbetare per chef än handikappomsorgen. Den platta organisationsformen anses (SoS 2006, Ohlsson & Rombach 1998) förutom antalet medarbetare per chef även innebära mer självbestämmande och ansvar för medarbetaren men även anses de vara mera kostnadseffektiva och kundanpassade. Det här är några anledningar till att både privata men även offentliga organisationer har infört platt organisering. Tullberg (2006:105-106) skriver att äldreomsorgen ofta är en organisationsstruktur med få nivåer och med ett litet antal chefer jämfört med andra kommunala verksamheter. Hon ser dock inte det som ett problem utan det innebär att medarbetarna får möjlighet till större ansvar än bara inom omsorgsarbetet, de kan delta i samverkansgrupper och förhandla med leverantörer. Tullberg skriver att det finns en oro att fler chefer skulle leda till mindre varierande arbetsuppgifter och hon anser oron vara befogad. Alla de här fördelarna kan mycket väl vara argument för införandet av platt organisering inom äldreomsorgen i Halmstad.

Handikappomsorgen har ansvar för färre antal med- omsorgen inte lika fullt ut anammat den platta orga- niseringsen. Anledningen till det kan vi naturligtvis inte veta men Ohlsson och Rombach (1998) intar i sin bok *Res Pyramiderna* en kritisk hållning till att platta organisationer är en universallösning och menar att de alla ovannämnda fördelar inte per automatik uppfylls i och med en plattare organisation. De argumenterar bland annat för att kostnadseffektivitet som kan uppnås endast kan bli kortvarig, det är heller inte säkert att medarbetarnas möjlighet till självbestämmande ökar utan istället kan ledningens makt över dem öka. Ohlsson och Rombach (1998:106) hävdar att sjuk- och åldringsvården är ett område i vilket det är svårt att effektivisera verksamheten genom personalminskningar, såsom att ta bort mellanchefer och staber. Författarnas argument kan vara anledningar till att handikappomsorgen i Halmstad inte fullt ut öplattatö till sin organisation, tvärtom har handikappomsorgen till och med infört ett mellanchefsled, det vill säga ett nytt chefsled över arbetsledarna genom omorganiseringen 1 februari, 2007. Handikappomsorgen har således valt att resa pyramiden vilket bekräftas av handikappkonsulenten i Halmstad kommun som berättade att trenden tycks gå från de platta organisationerna mot en mer hierarkiska struktur. Ohlsson och Rombach (1998:204-205) menar att den hierarkiska uppbyggnaden är ett sätt att organisera arbete i organisationer. Om organisationen vill ha utveckling och förnyelse så krävs det mer organisation ó inte mindre Ohlsson och Rombach (1998:207) menar att stora organisationer behöver strukturera sin verksamhet i tydliga ansvarsområden som innebär tydlig arbetsfördelning för att uppnå optimalt resultat.

De båda förvaltningarna i Halmstad har valt två olika vägar för uppbyggnaden av sina organisationer som resulterar i det olika antalet medarbetare per arbetsledare. Det finns antagligen både för- och nackdelar oavsett vilket organisationsuppbyggnad som används och Ohlsson och Rombach (1998:214) menar att öplatt kan faktiskt vara bra ibland ó och högt medö.

- Andersson, Stellan. 2008. Telefonintervju med handikappkonsulent. Halmstad kommun. 080402
- Arbetsmiljöverkets hemsida (2008) öKapitel 3 Allmänna skyldigheterö (elektroniskt)  
<http://www.av.se/lagochratt/aml/Kapitel03.aspx> (2008-05-23)
- Aspers, Patrik. (2007) *Etnografiska metoder. Att förstå och förklara samtiden*. Liber. Malmö.
- Halmstad kommun hemsida (2008) öOrganisationö (elektronisk),  
<http://www4.goteborg.se/prod/halmstad/hemvardsforvaltningen/dalis2.nsf/vyPublicerade/AC75DA902F9536CEC12571480023CF0B?OpenDocument>. (2008-04-03)
- Halmstad kommun hemsida (2008) öSocialförvaltningens strukturorganisationö (elektroniskt)  
<http://www.halmstad.se/prod/halmstad/socialforvaltningen/dalis2.nsf/vyPublicerade/A89E9980155D3A99C1256BAB00203FA1?OpenDocument>. (2008-04-03)
- Halmstad kommun hemsida (2008) öHandikappomsorgens organisationö (elektroniskt)  
[http://www.halmstad.se/prod/halmstad/socialforvaltningen/dalis2.nsf/0/21c35874158d38cec1257230002c3621/\\$FILE/Handikappomsorgens\\_organisation\\_2007.pdf](http://www.halmstad.se/prod/halmstad/socialforvaltningen/dalis2.nsf/0/21c35874158d38cec1257230002c3621/$FILE/Handikappomsorgens_organisation_2007.pdf). (2008-04-03)
- Halmstad kommun hemsida (2008) öHandikappomsorgsavdelningö (elektroniskt)  
<http://www.halmstad.se/prod/halmstad/socialforvaltningen/dalis2.nsf/vyPublicerade/D3FC3CFBC0D674FFC1256BAB00211010?OpenDocument> (2008-05-22)
- Hjalmarson, Ingrid & Norman, Eva & Trydegård, Gun-Britt (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Stockholm. Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum. Rapport 2004:2, 102 s, [www.aldrecentrum.se](http://www.aldrecentrum.se)
- Karlsson, Ingrid (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg*. Växjö Universitet: Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete.
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.
- Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (1993:387) (1993:387)
- Lipsky, Michael. (1980) *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York. Rusell Sage Foundation.
- May, Tim (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur. Lund.
- Ohlsson, Öst & Rombach, Björn (1998) *Res pyramiderna*. Svenska Förlaget. Stockholm.



- Arbetsledare mellanställning, kluvenhet och handlings-  
Lund. Lunds Universitet. Sociologiska institutionen.
- Sannerstedt, Anders (2001) *öImplementering - hur politiska beslut genomförs i praktiken* i  
Rothstein, Bo (red) *Politik som organisation, förvaltningspolitikens grundproblem*. 3:e  
uppl, Stockholm, SNS förlag.
- Socialtjänstlagen (2001:453)
- SoS (2006) *Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?* Kompen-  
dium. Stockholm. Socialstyrelsen.
- SoS (2003) *Hur många direkt underställda kan en chef ha?- om kontrollspann i vård och om-  
sorg*. Kompendium. Stockholm. Socialstyrelsen.
- SoS (2007) *Socialt arbete med personer med funktionshinder*. Kompendium. Stockholm. So-  
cialstyrelsen.
- Thylefors, Ingela (2007). *Ledarskap i Human Service-Organisationer*. 1:e uppl. Natur &  
Kultur. Stockholm.
- Trydegård, Gun-Britt (2008) *öArbetsvillkoren i äldreomsorgen måste förbättras*. *Sociono-  
men*. 2008, nr 3, 11-17
- Tullberg, Maria (2006) ;*Med ljuset på ó ledare och ledda i äldreomsorgen*. Liber. Malmö.
- Wolmesjö, Maria (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för  
första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lunds Uni-  
versitet. Socialhögskolan.

**Hej!**

Vi är två socionomstuderande från Socialhögskolan Campus Helsingborg, Lunds universitet som under de närmaste tio veckorna ska skriva en c-uppsats om arbetsledare inom äldre och handikappomsorgen i Halmstads kommun. Syftet med vår studie är att undersöka arbetsledarens arbetssituation, vilka möjligheter och svårigheter som en arbetsledare kan ställas inför och hur detta hanteras.

Vi skulle vara mycket tacksamma om Ni kunde tänka Er att bli intervjuade, intervjun kommer att ta maximalt en timma. Vi kommer att banda intervjun och sedan skriva ner den för vidare bearbetning. Era svar kommer att aidentifieras och behandlas med respekt för anonymiteten. Inga personliga uppgifter kommer således att redovisas i c-uppsatsen. Intervjun kommer att röra sig kring några övergripande frågor:

- Hur upplever Du ditt handlingsutrymme och hur kan Du påverka din arbetssituation?
- Vilka lojalitetskonflikter upplever Du kan uppstå inom ditt arbete och hur hanterar Du dessa?
- Vilka formella ramar påverkar ditt handlingsutrymme, exempelvis lagstiftning, verksamhetsmål, budget med mera.
- Vilka strategier använder Du dig av i ditt dagliga arbete?

Vi hoppas att Du har möjlighet att medverka, och vi kommer att kontakta Dig telefonledes i slutet på vecka 15 för att förhoppningsvis boka tid för intervju.

Med vänlig hälsning Lena Stehn och Yvonne Karlsson.

## Intervjufrågor

### Bakgrund

1. Hur länge har du arbetat här?
2. Hur länge har du arbetat som arbetsledare?
3. Hur kommer det sig att du blev arbetsledare inom handikapp-äldreomsorgen?
4. utbildning? Tidigare erfarenhet inom äldre eller handikappomsorgen?

### Personal

1. Hur många medarbetare är du arbetsledare över?
2. Tycker du att det är ett lagom antal? Om inte, hur många är det idealiska antalet?  
Varför?
3. Är du arbetsledare över mer än ett ställe?
4. Var sitter Du i förhållande till verksamhet och kollegor?

### Vad styr verksamheten?

Jag tänker fråga om vad som styr din verksamhet. Jag tänker på lagstiftning, direktiv uppifrån, budget, måldokument, politiska beslut.

1. Vilka ramar känner du styr din verksamhet?
2. Vilken är mest dominerande?
3. På vilket sätt är den mest dominerande? (om du håller dig inom ramarna, vilka möjligheter har du då att själv agera)
4. Inom dessa ramar, känner du att du ha möjlighet att lägga upp din verksamhet såsom du anser vara bäst?
5. Vad upplever du att du har för handlingsutrymme vad gäller mål och medel?

### Direktiv uppifrån

1. Hur få du reda på beslut som är fattade?
2. Är du på något sätt delaktig innan besluten fattas?



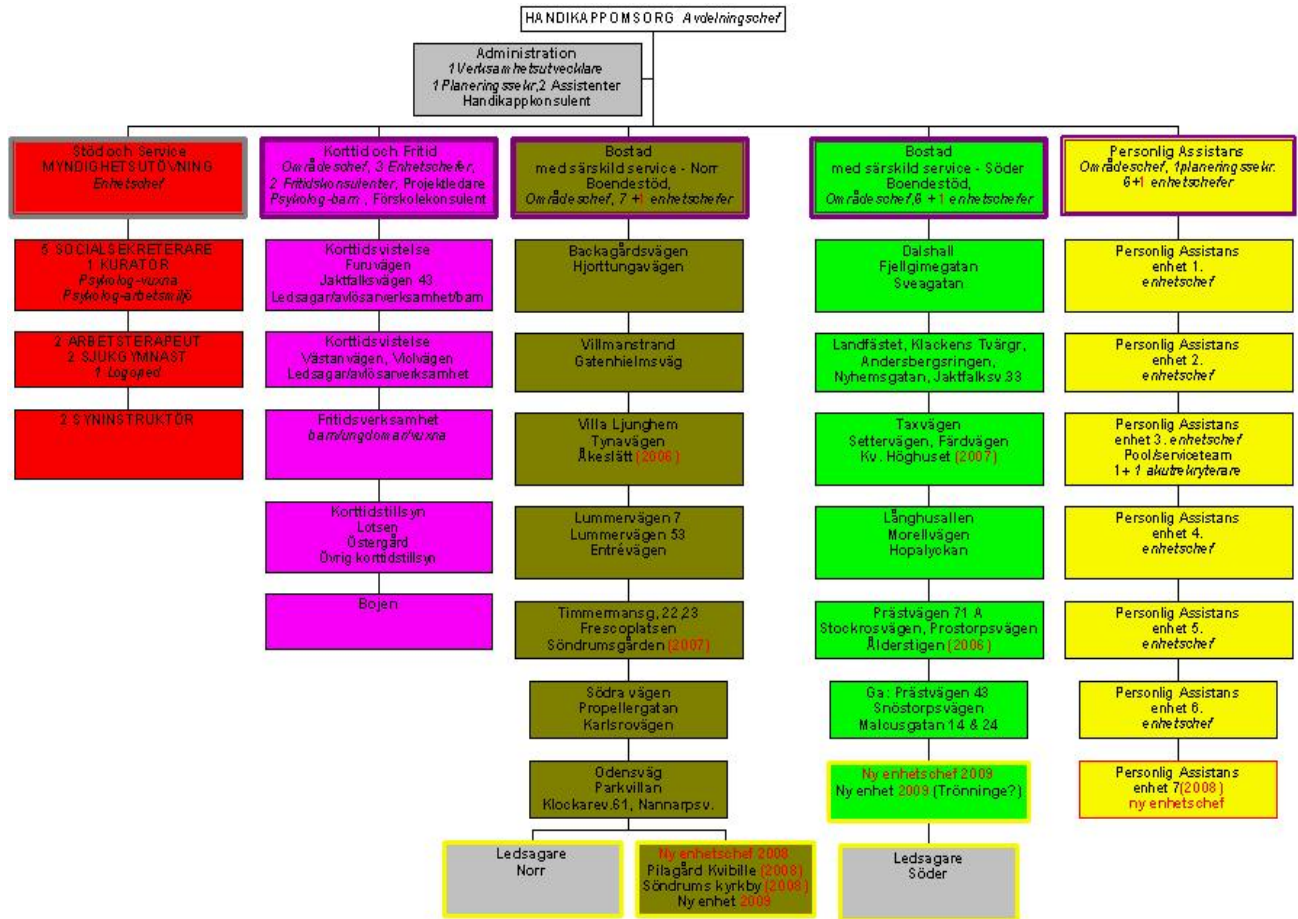
**PDF Complete**  
Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

et ställs inför beslut som är svåra att genomföra. Kan du  
hållt inför motstridiga krav? Beskriv! Hur hanterar du  
det? Hur kändes det?

### Ledning

1. Kan du berätta om en vanlig dag på arbetet? Beskriv dina arbetsuppgifter?
2. Vad är det generellt som tar mest tid i ditt arbete? Vad skulle du vilja lägga mest tid på?
3. Vad prioriterar du? Hur prioriterar du? Vilka konsekvenser kan prioriteringen få? Hur upplever du det?
4. Finns det någon arbetsbeskrivning för dig som arbetsledare? I så fall vad innehåller den? Hjälper den dig i ditt dagliga arbete, hur styrande är den?
5. Vilket stöd får du i din arbetsledarroll? (Handledning, kollegialt stöd, överordnade?) Vilket stöd skulle du vilja ha i din arbetsledarroll?
6. Vilka egenskaper är viktiga för arbetsledaren för att må bra och för att göra ett bra arbete?
7. Beskriv en situation där du är/var mest nöjd med ditt arbete.
8. Beskriv en situation där du är/var mindre nöjd med ditt arbete.



Handikappomsorgens organisation  
(Halmstad kommun hemsida 2008)