

Lunds universitet
Socialhögskolan
Magisterkursen i Socialt arbete SOA 203
Vårterminen 2006

**UNGT CHEFSKAP INOM KOMMUNAL
ÄLDREOMSORG
EN EMPIRISK STUDIE AV HUR UNGA CHEFER UPPLEVER SIN
YRKESROLL SOM CHEF I FÖRHÅLLANDE TILL SIN ÅLDER**

Författare: Alexander Gustafsson
Handledare: Maria Wolmesjö

Abstract

The purpose of this study was to examine how young managers (26-32 years old) in municipal old-age care organizations, in Skåne and Blekinge, experience their professional roles as managers in relation to their age. One of the questions asked in this study was whether managers experienced that their age affected their managerial position, and in that case, how? In order to investigate this, a qualitative method was used, including interviews and observations. Seven interviews with young managers were conducted. My approach in the working process was influenced by Grounded theory as defined by Glaser and Strauss (1968). This formed the basis of the theoretical approach in this study. The empirical material has been coded in accordance with Grounded theory, meaning that patterns have been identified and categorized. Results show that the young managers interviewed experience that their age affects their managerial position. For example, they are more willing to make organizational changes than older managers. Age is not in itself a problem in management, except for severe situations where older staff members can turn the managers lower age against the managers. Age can also be seen as an advantage in management, since a younger manager can find it easier to ask older staff members for advice. An important factor in this is also the personality of the manager. The interviewed managers feel that the greatest disadvantage of being a young manager is the lack of experience. Because of this, proper support is very important to them in their professional roles as managers. In conclusion, I find a need for sharing knowledge and experience among younger managers, to help them in their professional roles.

Innehållsförteckning

Förord.....	s.5
1. Inledning.....	s.6
1.1 Problemformulering.....	s.6
1.2 Syfte.....	s.7
1.3 Frågeställningar.....	s.7
2. Metod och genomförande.....	s.8
2.1 Metod.....	s.8
2.1.1 Intervju.....	s.8
2.1.2 Observation.....	s.8
2.1.3 Grounded theory.....	s.9
2.1.4 Influenser från Grounded theory.....	s.10
2.1.5 Kritik av Grounded theory.....	s.10
2.1.6 Litteratursökning.....	s.12
2.2 Genomförande.....	s.12
2.2.1 Intervjuteknik och utformning av intervjuguide.....	s.12
2.2.2 Kategorisering och kodning av det empiriska materialet.....	s.14
2.3 Resultatets trovärdighet och giltighet.....	s.14
2.4 Urvalsmetod.....	s.15
2.4.1 Urvalskriterier.....	s.15
2.5 Forskningsetiska överväganden.....	s.16
2.6 Källkritik.....	s.17
2.7 Tidigare forskning.....	s.18
2.8 Fortsatt framställning.....	s.18
3. Kontextuell referensram.....	s.19
3.1 Centrala begrepp.....	s.19
3.1.1 Begreppet äldreomsorg.....	s.19
3.1.2 Begreppet offentliga sektorn.....	s.19
3.1.3 Begreppen chef och ledare.....	s.20
3.1.4 Begreppet ålder.....	s.21
3.2 Chefsfunktionen i offentlig sektor.....	s.23
4. Redovisning av resultat.....	s.24
4.1 Ung chef.....	s.25
4.1.1 Kategori 1 – Erfarenhet.....	s.25
4.1.2 Kategori 2 – Stöd.....	s.27
4.2 Drivkrafter & förväntningar.....	s.29
4.2.1 Kategori 3 – Förändringsbenägenhet.....	s.29
4.2.2 Kategori 4 – Lyssnaren.....	s.31
4.3 Ålder.....	s.32
4.3.1 Kategori 5 – Problemlösaren.....	s.32

4.3.2 Kategori 6 – Motivation och vilja.....	s.33
4.3.3 Kategori 7 – Personlighet.....	s.34
4.3.4 Kategori 8 – ”oformad”.....	s.35
5. Analys.....	s.36
5.1 Ung chef.....	s.36
5.2 Drivkrafter & förväntningar.....	s.41
5.3 Ålder.....	s.43
6. Diskussion	s.48
6.1 Sammanfattning.....	s.48
6.2 Kunskap och erfarenhetsöverföring samt förslag till fortsatt forskning...	s.49
Referenser	
Bilagor	
1. Metodmodell	
2. Intervjuguide	
3. Presentation av intervjupersoner	

Förord

Tack! Ett sådant enkelt litet ord det är, ”tack” men samtidigt ett så starkt och välgörande ord. Tack vill jag rikta till min handledare Maria Wolmesjö vid Växjö universitet. Hon har varit ett stort stöd i uppsatsskrivandet med sin noggrannhet samt sin förmåga att lyssna och komma med idéer. Jag vill även tacka de enhetschefer som ställde upp på att bli intervjuade och i förtroende delade med sig av sina upplevelser till mig. Utan er hjälp hade denna uppsats inte funnits idag. Jag vill fortsättningsvis tacka min gode vän Robert Sestrajcic för de givande diskussioner vi har haft om mitt arbete. Tack till mor och far! Tack riktas även till Andreas Jannerstig för hans kommentarer kring uppsatsens intervjuguide. Tack till Jonas Bengtsson och Kalle Bergdahl för er kritiska granskning. De två sistnämnda har också varit vänliga nog att läsa korrekturet. Återigen, alla ni, ett stort TACK!

1. Inledning

I denna inledning presenteras uppsatsens syfte och frågeställningar samt hur jag blev uppmärksam på unga enhetschefer och deras upplevelser av sin yrkesroll.

1.1 Problemformulering

Yngre enhetschefer (26-32 år) inom svensk kommunal äldreomsorg har berättat för mig att det ibland är tungt och problematiskt att vara chef inom denna typ av verksamhet. Det som upplevs vara jobbigt tycks till en stor del vara åldersrelaterat. Ett exempel på ett av deras uttalanden var att "ingen" lyssnar på en chef som är under 30 år. En av cheferna förklarade vidare att det finns en viss avundsjuka på chefen inom offentlig förvaltning. En annan chef ansåg att detta grundade sig i att många offentligtanställda tycker att chefspositionen ska fungera som en slags belöning för personer med lång karriär inom vården.

Det perspektiv som valts för denna uppsats är unga enhetschefer och deras upplevelser, och inte till exempel hur andra anställda på äldreomsorgen upplever sina chefer. Motiveringen är enkel, syftet med denna uppsats är att beskriva chefernas upplevelser av sin yrkesroll. Det skulle bli för omfattande att i denna undersökning även undersöka personalens tankar om de unga cheferna. Ett annat problem var att personalen kan uppfatta det som känsligt att bli intervjuad om sin chef, vilket skulle kunna resultera i låg validitet. Framtida forskning skulle här kunna belysa problemet ur fler perspektiv än det av mig valda.

Inom alla organisationer finns det förväntningar på chefen. Den som är chef ska ha en mognad som innebär bland annat förmåga att ta ansvar, fatta beslut, utveckla medarbetare samt ta tag i konflikter (Lennerlöf & Tydén, 2004). I olika situationer skulle det kunna vara tyngre för en yngre än äldre chef att uppfylla dessa förväntningar, exempelvis i en situation när en ung chef måste tillrättavisa äldre personal.

De chefer som var föremål för denna studie har avlagt social omsorgsexamen eller har likvärdig social utbildning, en utbildningsbakgrund som delas av en majoritet av cheferna inom den kommunala äldreomsorgen. Av den orsaken bör problematikens kärna vara någonting annat än brist på utbildning, utan den skulle exempelvis kunna vara åldersrelaterad. Åldern som orsaksförklaring vid problem som chef är ny och endast i liten grad studerad. Denna brist på kunskap var ett tungt vägande skäl till att det var viktigt att genomföra denna

undersökning. Jag har även ett brinnande intresse av ledarskapsfrågor och äldreomsorgen i sig, och många unga chefer i offentlig sektor återfinns inom detta verksamhetsområde.

Det finns en stor mängd material samt en bred diskussion om offentligt chefskap (se till exempel Holmberg & Henning 2003). Men infallsvinkeln på dessa har alltid varit ur en normgivande utgångspunkt - det vill säga om vad som är bra och vad som är dåligt chefskap. Jag har inte för avsikt att bidra till just denna diskussion. Min infallsvinkel är i stället hur chefer i åldern 26-32 år inom kommunal äldreomsorg i Skåne och Blekinge upplever sin chefsroll i förhållande till sin ålder. Understrykas skall att jag endast har inriktat mig på en svensk kontext. En förklaring är att det blir alldeles för omfattande att även undersöka ungt chefskap i andra länder. Cheferna i min empiri ska ha yrkeserfarenhet som omfattar minst ett år inom kommunal äldreomsorg. Anledningen till detta är att det krävs en viss tid innan yrkesrollen som chef kan utvärderas.

För att få en djupare förståelse av enhetschefernas upplevelser av yrkesrollen har undersökningen haft en kvalitativ ansats. Sju semistrukturerade intervjuer med unga chefer har genomförts. Mitt förhållningssätt har varit influerat av vissa delar av Grounded theory. Det innebar, väldigt förenklat, att mitt arbetssätt var empiristyrkt. Denna metod kommer att förklaras mer utförligt längre fram i uppsatsen.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur chefer i åldern 26-32 år inom den kommunala äldreomsorgen i Skåne och Blekinge upplever sin roll som chef i förhållande till sin ålder.

1.3 Frågeställningar

- Vad innebär det att vara ung chef?
- Vad är det som driver unga chefer i deras yrkesroll och upplever de att det finns förväntningar knutna till yrkesrollen? I så fall, vilka?
- Upplever enhetscheferna att den egna åldern påverkar chefskapet, i så fall på vilket sätt?

2. Metod och genomförande

2.1 Metod

Metoden tar sin utgångspunkt i syfte och frågeställningar. I denna uppsats har kvalitativa metoder använts. Skälet är att när syftet är att få en djupare förståelse av individers upplevelser och erfarenheter är kvalitativa metoder särskilt lämpliga (Holme & Solvang, 1991).

2.1.1 Intervju

Om man ska kunna förstå den situation som individerna befinner sig i ur deras eget perspektiv måste man försöka komma dem inpå livet. Där framhålls kvalitativa metoder vara bra, exempelvis i form av intervjuer (Holme & Solvang, 1991). Intervjuer möjliggör att intervjupersonernas berättelser direkt kan följas upp med följdfrågor (Robson, 2002). Denna möjlighet till följdfrågor, samt närheten till de intervjuade, låg till grund för att intervjuer användes i denna undersökning. Intervjumetoden är dock även förknippad med vissa risker. En fara är att den intervjuades motiv kan vara bortträngt, och inte har förts upp på ett medvetet plan. Detta kan vara särskilt giltigt när det gäller återberättelser av negativa minnen och situationer som kan förknippas med yrkesrollen som chef. Det är omöjligt att komma ifrån risken för skönmålningar, men ett sätt att komma åt dem är med sonderande uppföljningsfrågor. Följfrågor kan bland annat uppmuntra intervjupersonen att tänka över och fördjupa sina svar (Repstad, 1999).

2.1.2 Observation

Uppsatsen har en explorativ ansats, vilket innebär att studien har som mål att inhämta så mycket kunskap som möjligt inom det valda problemområdet (Patel & Davidson, 2003). För att uppnå detta mål är det vanligt att kombinera olika metoder för att samla in data. Observation har kombinerats med intervjuer för att kunna få en djupare förståelse av hur enhetscheferna upplever sin yrkesroll i förhållande till sin ålder. Observation handlar om att samla in information genom att se, höra och fråga (Holme & Solvang, 1991). Min observation har varit öppen, vilket innebar att enhetscheferna hade kännedom om min roll som observatör. En fördel med observation är att beteenden och skeenden som inträffar i sitt naturliga sammanhang kan fångas upp (Patel & Davidson, 2003). Det svåra ligger i att veta när ett spontant beteende uppstår och om det är representativt för problemställningen och det var på så sätt svårbedömt. Jag hade inledningsvis inga egna teorier om vad som eventuellt skulle

komma att framträda i empirin, utan endast det som enhetschefer berättade för mig innan uppsatsarbetet. Orsaken är att det finns ringa vetenskaplig forskning om ungt chefskap i ett åldersperspektiv. Mitt förhållningssätt har i detta varit inspirerat av Grounded theory.

2.1.3 Grounded theory

Grounded theory skapades av Barney G. Glaser och Anselm L. Strauss. Tanken med metoden är att datamaterialet som samlas in under den empiriska undersökningen ska generera en teori. Metoden syftar alltså till teorigenerering istället för som oftast är fallet, teoriverifiering. Anledningen till att grunda teorin i empirin i stället för tvärtom är att data inte ska tvingas in i en förutbestämd teori. Den framtagna teorin syftar till att förstå sammanhang kring mänskliga handlingar och den ska inte ses som definitiv utan ska vidareutvecklas (Glaser, 1967). Det finns många forskare, till exempel Gunnel Colnerud, som enbart har inspirerats av Grounded theory, utan att försöka komma fram till en ny teori. Grounded theory framhäver ett förhållnings- och arbetssätt som innebär att forskaren börjar forska förutsättningslöst i den empiriska frågan. Idén med Grounded theory är att kunskapen successivt ska växa fram under arbetets gång. Det sker genom att den förutsättningslösa datainsamlingen och analysarbetet sker parallellt (Guvå & Hylander, 2003).

Utvecklingen av en teori från data sker via kodning där det som förekommer i intervjuerna namnges. Kodning innebär att söka efter mönster som består av många liknande händelser i intervjumaterialet (Starrin, 1996). Händelserna benämns som indikatorer (Guvå & Hylander, 2003). En indikator är en utsaga som kan utgöras av ett ord eller ett par meningar och ger ledtrådar om vad som händer i data. Indikatorerna ska jämföras för att se om de kan relateras till varandra i sökandet efter mönster. Mönstret ges i sin tur ett namn och skapar en kategori. I kodningsarbetet används "egenskaper" som är en begreppslig beskrivning av kategorierna. I litteraturen (Starrin, 1996, sid. 108) finner vi ett bra exempel på vad som menas med egenskaper:

Anta att kategorin är ett glas vatten som du just nu dricker. Jag ber dig beskriva vattnet. Du kanske beskriver det som kallt, gott, klart, svalkande. När du säger detta har du angivit de egenskaper som du anser kännetecknar vattnet [kategorin] som du just nu dricker.

Syftet med kodning är att den ska ge upphov till idéer om hur verkligheten hänger samman (Glaser & Strauss, 1967). En grundstomme i Grounded theory är att litteratur på området ska läsas först i efterhand. Anledningen är att det är först när kategorierna är utvecklade som de

kan jämföras med vad som står i litteraturen. Denna senareläggning av litteraturgenomgången syftar till att minska risken att forskaren tolkar empirin utifrån förutfattade meningar (Starrin, 1996).

2.1.4 Influenser från Grounded theory

Influensen som Grounded theory har på denna uppsats är idén om ett öppet sinnelag. Det betyder att jag försökt undvika att låta redan på förhand befintliga teorier styra resultatet. Ett öppet sinnelag är bra på så sätt att risken för att empirin ska passa teorin försvinner till förmån för att genom ett induktivt tillvägagångssätt grunda teorin i empirin. Istället för att definiera intressanta teoretiska problem som utgångspunkt och pröva dessa i praktiken tog jag mitt utgångsläge i empirin för att utifrån denna hitta nya infallsvinklar. Min tolkning av att litteraturen ska läsas i efterhand blev en öppenhet för att föra in ny teori i analysen jämsides den kontextuella bakgrunden. Anledningen var att det var först i efterhand som jag kunde uppfatta om någon och i så fall vilken, tidigare forskning som var relevant för min empiri.

För att pröva hypoteser krävs en gedigen kunskapsbakgrund inom det studerade ämnet (Starrin, 1996). Kunskapen är ringa när det gäller forskning om unga chefers upplevelser av yrkesrollen i förhållande till sin ålder. Därför faller det sig naturligt att endast använda valda delar av Grounded theory. Jag har inte för avsikt att grunda en ny teori utan i stället försöka bidra med kunskap om ungt chefskap i svensk kommunal äldreomsorg. Skälet är att en teori ofta används med ambitionen att presentera slutgiltig kunskap (Patel & Davidson, 2003). Detta är inte möjligt med mitt empiriska underlag, utan detta är typiskt för en speciell situation, grupp av människor och en viss tid. Empirin kommer att kodas med influenser från Grounded theory. Min användning av kodningstekniken förklaras mer utförligt längre fram i metodkapitlet.

2.1.5 Kritik av Grounded theory

En nackdel med Grounded theory som jag ser det är att metoden är strängt positivistisk. En av de viktigaste principerna är att följa reglerna till punkt och pricka (Glaser, 1967). Å andra sidan hävdas att forskarvärlden anser att det är fullt lämpligt att endast använda valda delar av Grounded theory eller att kombinera metoden med andra forskningsperspektiv, så kallad triangulering (Guvå & Hylander, 2003). Många forskare följer denna kompromiss, exempelvis Agnieszka Bron-Wojciechowska. Vid triangulering ska Grounded theory tillföra

nya aspekter och eventuellt bidra till att utveckla nya teorier (Guvå & Hylander, 2003). Att enbart vara influerad av Grounded theory och välja ut lämpliga delar var min lösning på metodens strikta syn på regeltillämpning.

Ett flertal forskare anser att det är svårt att förstå vad Glaser & Strauss (1967) avser med kategorier, mönster och egenskaper i analysarbetet (Starrin, 1996). Min analys av detta är att om händelser upprepas ett flertal gånger och kan relateras till varandra (alltså återkommer i empirin) får detta utgöra kriterium till vad som benämns indikatorer, vilka i sin tur bildar mönster. Namnet på mönstret är kategorin. Egenskaper är en begreppslig beskrivning av kategorin. En del forskare kan inte se någon klar skillnad mellan begrepp och egenskaper (Starrin, 1996). I linje med detta har jag beslutat mig för att slå ihop dessa två till enbart egenskaper vid skapandet av kategorierna. Hur jag har genomfört kodningsarbetet förklaras mer utförligt längre fram.

Att ha ett öppet sinne i forskningsprocessen kan vara förknippat med vissa svårigheter. Jag måste betona att det har inneburit för mig endast att det inte fanns en på förhand given teoretisk bas. En forskare kan aldrig möta något förutsättningslöst. Alla har vi åsikter, förväntningar och värderingar. Det viktiga är att dessa medvetandegörs och diskuteras (Starrin, 1996). I kapitel tre, där den kontextuella referensramen definieras, kommer jag att förmedla kunskap till läsaren, en slags förförståelse som är betydelsefull för att läsaren ska kunna sätta in empirin och analysen i en kontext. Men i detta avsnitt kommer jag inte att ha några teorier om hur unga chefer förmodas uppleva sin yrkesroll.

Den besvärligaste aspekten av Grounded theory är frågan om hur mycket data som ska samlas in, det vill säga hur många intervjuer som ska genomföras. I metodanvisningen heter det att "mättnad" ska uppnås (Glaser & Strauss, 1967). Glaser (1978) problematiserar kring mättnad och menar att en sådan kan anses vara uppnådd om insamlad data inte är utbytbar mot tidigare hopbringad empiri. Jag har inspirerats av Glaser (1978) och samlat in data med principen att fortsätta så länge nya indikatorer upptäckts. Mättnadsproblem kan även uppstå när det gäller kategorier. Glaser och Strauss (1967) var osäkra på när en kategori har uppnått mättnad. En tolkning är att detta är en bedömningsfråga, och när data inte tillför något nytt kan kategorin anses vara fullständig (Starrin, 1996). Det måste understrykas att Grounded theory är en mycket svår metod att förstå på grund av att den bitvis inte är fullständigt definierad och formulerad. Det har inte varit aktuellt att göra anspråk på att använda Grounded theory fullt

ut. Att behärska metoden tar oftast lång tid. För att lära sig metoden måste man få hjälp och vägledning av en professionell metodhandledare i Grounded theory (Guvå & Hylander, 2003).

2.1.6 Litteratursökning

Jag letade efter litteratur i den för Lund lokala databasen LOVISA. Problemområde, syfte, frågeställningar och mina utvecklade kategorier har varit vägledande i litteratursökningen. Den 15 april år 2006 sökte jag på ord och ämnesområden som till exempel ung chef (0 sökträffar), arbetsledning (476 sökträffar), offentlig äldreomsorg (1 sökträff) och ålder (2 sökträffar). Den 7 maj sökte jag på bland annat begreppet ”erfarenhet” (173 sökträffar) som är en utvecklad kategori i mitt arbete. Sökträffarna för erfarenhet blev många när jag i efterhand sökte efter litteratur men inte i den kontext som är intressant för detta arbete, alltså ledarskapsteori inom Sverige. Litteraturen upplevdes som bristfällig. Materialet som framkom i sökandet bearbetades genom att innehållsförteckning, sakregister och baksidestext lästes. Jag valde ut huvudargument och andra delar av texterna som var relevanta för uppsatsarbetet. Influensen från Grounded theory innebar att jag kontinuerligt fick gå tillbaka och söka ny litteratur allt eftersom empirin samlades in eftersom syftet var att utgå från empirin i stället för teorin.

2.2 Genomförande

2.2.1 Intervjuteknik och utformning av intervjuguide

Jag skapade en intervjuguide av en typ som benämns semistrukturerad (se bilaga 2). En fördel med en semistrukturerad intervjumetod är att en sådan struktur lättare möjliggör följdfrågor, till exempel ”Var? Hur? När hände detta?”. Följdfrågor innebär att intervjupersonerna kan formulera sig självständigt (May, 2001). Med andra ord hade intervjupersonerna blivit begränsade om det hade ställts standardiserade frågor med fasta svarsalternativ. Detta var en anledning till att kvantitativa metoder inte användes. När intervjuguiden skulle skapas problematiserade jag kring var gränsen går mellan icke-känslig och känslig frågeställning. Med icke-känslig avses något som intervjupersonen kan prata obesvärat om. Känsliga teman ska aldrig tas upp i början eller i slutet av en intervju (Repstad, 1999). Inledningsvis var jag ute efter det förstnämnda i intervjuguiden. Lösningen blev att sätta likhetstecken mellan icke-känslig och neutral frågeställning. Till neutrala frågeställningar räknades universella egenskaper som ålder, kön, utbildning, erfarenhet av yrkesroll et cetera. Dessa frågor placerades under ett tema som döptes till bakgrund. Idén har sitt ursprung i det som kallas

tratteknik (Roos, 1984). Enligt denna teknik inleds intervjuguiden med neutrala frågor för att sedan specificeras. Vidare förklaras att det för intervjupersonen är lättare att svara på specifika frågor om de kan begrundas i en bredare kontext (Roos, 1984). Temat organisation skapades också av kontextuella orsaker. För att kunna förstå svaren från frågorna under tema tre till sex måste man kunna relatera svaren till ett sammanhang, till exempel bakgrund eller organisation. En annan tanke med trattekniken är att intervjupersonen ska få kunskap samt känna trygghet i intervjusituationen, och att förhindra att svarspersonen känner sig illa till mods när frågor som kan uppfattas som känsliga dyker upp under intervjun.

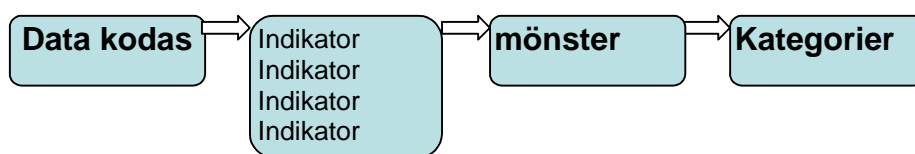
Efter intervjuguidens inledning kommer övriga teman som organisation, ung chef, drivkrafter och förväntningar samt ålder. Dessa teman användes som utgångspunkt i relation till syfte och frågeställningar. Anledningen till att indelningen inriktades på teman var att detta förenklade arbetet att strukturera upp empirin när denna kodades. Frågor avseende ålder är placerade sist i intervjuguiden. Förklaringen till detta var att jag ville se om informanten själv skulle ta upp denna aspekt tidigare under intervjun. Bandspelare nyttjades för att underlätta att längre resonemang och funderingar skulle fångas upp och återges i exakta citat som lätt hade kunnat gå förlorade om jag endast hade antecknat (Repstad, 1999). Var och en av cheferna fick godkänna att samtalet spelades in.

Jag intervjuade sju enhetschefer. Könsfördelningen blev en aning skev, med sex kvinnor och en man. Detta beror delvis på att kommunalt vård- och omsorgsarbete är ett kvinnodominerat yrke, där män är underrepresenterade även på chefsnivåer. År 2003 arbetade 235 400 personer inom kommunal äldre- och handikappomsorg av vilka 90 procent var kvinnor, 9 111 av dessa personer hade en arbetsledande befattning (Wolmesjö, 2005). Detta gjorde manliga intervjupersoner svåra att få tag på, särskilt då undersökningen enbart inriktade sig på Skåne och Blekinge. Av tidsmässiga och ekonomiska skäl var det inte möjligt att bredda den geografiska spridningen. Emellertid kan sägas att den manlige intervjupersonen i min undersökning hade likartade upplevelser jämfört med kvinnorna, och förhoppningsvis är skillnaderna genomgående inte alltför stora mellan könen i de frågor jag har undersökt. Intervjupersonerna jobbar i stora och små orter i Skåne. En av cheferna är verksam i Blekinge. Medelåldern är 30 år. Alla utom en har examen från sociala omsorgsprogrammet, vilket innebär 100-140 högskolepoäng inom beteendevetenskapliga ämnen (se bilaga 3).

2.2.2 Kategorisering och kodning av det empiriska materialet

Kodning och datainsamling skedde parallellt, och kodningen började redan efter första intervjun, för att relatera empirin till nästa intervjutillfälle. Grounded theory medförde att kodningen innebar att identifiera ord, fraser, och händelser. Dessa kallas indikatorer. Ett flertal indikatorer som avser samma fenomen som relaterar till varandra är villkoret för att något ska anses vara ett mönster. Mönstret i sig är kriteriet för att bilda en kategori. Mönstret bildas genom hopslagning av indikatorer och ges ett namn, alltså en kategori. När kategorin skapats utgör mönstrets indikatorer kategorins egenskaper.

Kodningen av datamaterialet inleddes med att intervjuerna transkriberades. Vid kodningen tog jag fasta på Glasers (1978) idé om att ställa frågor till texten. Frågorna var av karaktären: vad är det som händer i data? Vad handlar företeelserna om? Vilka processer ligger bakom handlingarna? Därefter genomfördes en öppen kodning, där hela dokument jämfördes med varandra och en siffra sattes för varje ord, fras eller händelse (indikator) som upprepades för att kunna finna mönster. Materialet kodades vertikalt (uppifrån och ner) från första till sista meningen. Efter detta kodades teman i det transkriberade materialet, för att lättare kunna jämföra indikatorer för att finna mönster. Därefter genomfördes ännu en kontroll av materialet för att bekräfta att inga ytterligare indikatorer kunde skapas. Slutligen samlades mönster in och namngavs i form av kategorier, vilka blev åtta till antalet. De olika indikatorer som namnges som en kategoris egenskaper presenteras tillsammans med kategorierna i kapitel fyra.



För en sammanfattning av min metodologi från början till slut se bilaga 1.

2.3 Resultatens trovärdighet och giltighet

När resultatens tillförlitlighet diskuteras inom kvalitativt inriktad samhällsvetenskaplig forskning, används begreppen validitet och reliabilitet. Det är av stor betydelse att undersökningens resultat är valida. Validitet definieras som att undersökningen verkligen mäter det som man avser att mäta (Ejvegård, 2003). Resultaten från det undersökta fenomenet måste vara rimliga, alltså att det finns en förnuftig anledning att tro att de är sanna. Reliabilitet

handlar om hur hög tillförlitligheten är hos de mätinstrument som används i undersökningen. Syftet med validitet och reliabilitet är att säkerställa att undersökningen genomförs på ett pålitligt tillvägagångssätt (Ejvegård, 2003).

För att säkerställa validitet och reliabilitet brukades forskningsmetodiska strategier inför och under intervjuerna. För att kunna skapa en bra intervjusituation undveks värdeladdade ord (exempelvis: varför) i intervjuguiden. Det var viktigt att intervjupersonen kände sig bekväm i intervjusituationen för att kunna slappna av och med eftertanke svara på de frågor som ställs i sökandet efter en djupare förståelse (Roos, 1984). Bekvämligheten säkerställdes bland annat genom intervjuguidens flexibilitet. Guiden möjliggjorde att intervjupersonen i svaret på exempelvis fråga tre även kunde yttra sig om fråga åtta. På så sätt avbröts inte intervjupersonen, vilket kan leda till irritation eller passivitet.

Jag har försökt undvika att styra intervjupersonen, exempelvis genom att inte ställa ledande frågor, och kritiskt värderat huruvida svaren kan anses vara fakta, påståenden eller åsikter när materialet har bearbetats. Svaren jämfördes med varandra, och rimlighetsbedömdes, alltså om det fanns en förnuftig anledning att tro att de var sanna. Min bedömning var att de flesta svar blev emotionella: känslorna undertrycktes inte. Om jag misstänkte att känslorna hölls tillbaka, följdes svaret upp. En klar risk mot validiteten är att unga enhetschefer som mår dåligt kanske inte orkar ställa upp för en intervju. Här har jag tydligt förmedlat de etiska principer som undersökningen vilar på för att skydda individen. Även det omvända scenariot är förstås möjligt: enhetschefer som har det jobbigt kan känna ett behov att tala om sina problem.

2.4 Urvalsmetod

Det finns kriterier som kan följas för att förhindra systematisk skevhet i urvalet. Urvalet är skevt om relevant faktaunderlag medvetet undanhålls utifrån valt perspektiv. Ett annat tecken är om ytterligare insamlad information skulle förändra helhetsbilden av det som undersöks (Thurén, 1997).

2.4.1 Urvalskriterier

Kriterierna för vilka som har valts ut för denna studie var:

- Intervjupersonen ska till åldern vara minst 26 år och max 32 år
- Intervjupersonen ska tituleras enhetschef

- Intervjupersonen ska vara verksam inom kommunal äldreomsorg
- Intervjupersonen ska ha arbetat som chef i minst ett år

Inledningsvis var tanken att göra ett systematiskt urval från en sammanställd lista över regionernas ”unga chefer”. Ålderintervallet grundas i att det är tidigast i 26 års ålder någon normalt sett får en chefstjänst i kommunal äldreomsorg. Denna statistik hade jag hoppats få fram från de två aktörer som representerar en majoritet av cheferna som är verksamma inom kommunal äldreomsorg. Dessa är fackförbundet Svenska Kommunala Tjänstemannaförbundet (SKTF) och chefsorganisationen Ledarna. Fördelen med ett sådant systematiskt urval är hög reproducerbarhet. Tyvärr fanns det inte tillräckligt underlag för denna form av urvalsförfarande. Enligt SKTF:s medlemsregister finns det i Sverige drygt 70 chefer inom det sociala området som är under 30 år. I Skåne finns 14 av dessa, varav elva är hemvårdsinspektörer. Av de övriga tre är två enhetschefer och en sektionschef. Inom chefsorganisationen Ledarna är 187 chefer inom social omsorg anslutna till Skåne. Av dessa är fem under 30 år. Dessvärre lämnar Ledarna inte ut några uppgifter med hänsyn till sina medlemmars integritet.

Lösningen blev, förutom att försöka nå lämpliga chefer från SKTF:s lista, att använda tidigare kontakter, exempelvis personer som jag kommit i kontakt med under min socionomutbildning i Lund. Jag skickade också e-post till kommuner i Skåne och Blekinge i syfte att få tips om tänkbara deltagare. Totalt fick jag kontakt med sju enhetschefer. Den geografiska spridningen i denna undersökning blev trots detta urvalsförfarande bra. Intervjupersonerna kommer från små och stora kommuner i Skåne, samt ett litet samhälle i Blekinge.

2.5 Forskningsetiska överväganden

En tradition i vetenskaplig forskning är att varje forskare måste i sitt arbete ta hänsyn till ett antal etiska principer. En redogörelse över sådana principer finns i skriften *Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (1999) som ges ut av humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet. Väsentliga principer i denna undersökning var att tydligt informera involverade personer om uppsatsens syfte, upplägg och sammanhang för att deltagarna skulle veta vilka konsekvenser deltagandet medför. Jag har meddelat att medverkan sker på frivillig basis samt att de kommer att anonymiseras i datamaterialet för att

inte hindra att känsliga upplevelser förs fram. Intervjupersonerna har fått läsa och lämna synpunkter på uppsatsen innan den publicerades offentligt.

När det gäller etiska principer är det viktigt att undvika ett blint regelföljande utan reflektion (Eliasson, 1995). Forskaren har ett personligt ansvar i etiska dilemman och måste i dessa situationer väga kunskapsbehovet mot individskyddet. Ett etiskt vägval blev möjligheten att använda så kallat snöbollsurval. Här valde jag av etiska skäl att inte använda denna. Snöbollsurval innebär helt kortfattat att man frågar deltagarna om de känner till andra personer som passar in i undersökningens målgrupp (May, 2001). Motivet till detta var att värna deltagarnas integritet. Snöbollsurval hade här gjort det möjligt för den som tipsat om ytterligare lämpliga deltagare att lista ut den andres identitet i uppsatsen. Liknande, men mildare problematik uppstår då jag har fått tips av kursare och bekanta om lämpliga deltagare. Detta förfaringssätt bedömer jag som mindre känsligt eftersom dessa personer inte själva var föremål för undersökningen. Av samma skäl har jag heller inte redovisat vilka orter i Skåne och Blekinge som deltagarna verkar i.

2.6 Källkritik

I arbetet har primärkällor prioriterats, exempelvis Glaser & Strauss (1967). Primärkällor är mer trovärdiga än sekundärkällor om samma sak diskuteras. Orsaken var för det första att den äldre källan har störst närhet till den situation som beskrivs, och för det andra att sekundärkällor kan ha feltolkat primärkällan (Holme & Solvang, 1991). Kritik kan riktas mot användandet av Nilsson & Wallenius (2002) arbete, som endast är en kandidatuppsats. En nackdel är att en uppsats inte har genomgått samma granskning och kvalitetskontroll som ett forskningsarbete. Dock är forskningen om yngre chefer av mycket ringa omfattning, och alla seriösa källor i ämnet bör därför tas i beaktande. För övrigt har välrenommerade forskare och deras forskning legat till grund för denna uppsats, och källorna kan anses tillförlitliga.

Egna åsikter och värderingar bör granskas i forskningsarbetet (Patel & Davidson, 2003). Risken finns att jag tar enhetschefernas parti, även om jag inte känner av någon gruppanshörighet med chefsrollen då vi är av likartad ålder, och har liknande utbildningsbakgrund. För att minska denna risk har detta förts upp på ett medvetet plan. Jag har genom dagboksanteckningar och dialog med handledare med flera reflekterat över min

roll som forskare. Jag har försökt att vara så objektiv som möjligt vid skildringen av det som berättades för mig i intervjuerna.

2.7 Tidigare forskning

Hittillsvarande forskning om hur yngre chefer upplever sin roll som chef är begränsad. Däremot finns det en rad studier som har undersökt angränsande områden, till exempel en avhandling om "ålderns betydelse för medelålders tjänstemän" (Johansson, 1997). I denna har intervjuer genomförts med medelålders tjänstemän som själva har varit chefer eller har varit underställda chefer i offentlig sektor. I ett kapitel jämförs upplevelser av skillnader mellan yngre och äldre chefer. Yngre chefer fick dock inte komma till tals i hennes undersökning. I en annan avhandling behandlas hur yrkesrollen för chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen har förändrats (Wolmesjö, 2005). I denna studie fanns åldern med som faktor i analysen, men kunde inte fastslås som betydelsefull eller avgörande. Ett av urvalskriterierna i undersökningen var dock att respondenterna skulle ha erfarenhet från tidigare organisationsförändringar. Yngre personer och de som är nya i chefsrollen, så kallade förstagångschefer, ingick därför inte i studien (Wolmesjö, 2005). Till sist användes den ovan nämnda kandidatuppsatsen med titeln "Att våga leda – vad det innebär att vara ung och ny chef i kommunen" (Nilsson & Wallenius, 2002). Den behandlar åldersaspekten helt kort, och låter unga chefer berätta om hur de upplever sin yrkesroll i förhållande till sin ålder.

2.8 Fortsatt framställning

Fortsättningsvis kommer uppsatsen att presenteras i fyra delar. Härnäst kommer den kontextuella referensramen. I denna del av uppsatsen kommer vissa begrepp och bakgrundsfakta om chefskap i offentlig äldreomsorg att klargöras för läsaren. Även juridiska och kulturella aspekter på ålder kommer att presenteras. Kapitlet avslutas med en redogörelse för de funktioner som enligt ledarskapsforskning är förknippade med rollen som enhetschef inom kommunal äldreomsorg. I kapitlet därefter presenteras åtta kategorier som var ett resultat av den kodade empirin. Nästa kapitel behandlar analys av data, och här analyseras resultaten i enlighet med valda delar av Grounded theory. Uppsatsen kommer som brukligt att avslutas med en diskussion. I denna presenteras slutsatser samt förslag till fortsatt forskning.

3. Kontextuell referensram

Denna del av uppsatsen är medvetet kortfattat eftersom Grounded theory syftar till att, om möjligt, generera fram en teori ur empirin. Med andra ord kommer den insamlade empirin att utgöra grunden för val av teori som kommer att tolka undersökningens resultat, och som därför först diskuteras i uppsatsens analysdel.

3.1 Centrala begrepp

3.1.1 Begreppet äldreomsorg

Deltagarna i min undersökning verkar inom svensk offentlig äldreomsorg. Äldreomsorg beskrivs som den del av socialtjänsten som tillhandahåller vård, bostad eller annan service till äldre personer (vanligtvis individer över 80 år). Det övergripande ansvaret för äldreomsorgen, vården av sjuka äldre ligger hos kommunen (Elmér, 2000). Enhetscheferna är ansvariga för boendeformer för äldre med särskilda behov, till exempel servicehus och servicelägenheter. I dessa boendeformer får de äldre vid behov hjälp av personal som finns på plats dygnet runt. I anslutning till hemmen måste det finnas dagcentraler och lokaler som restaurang och hobbylokaler som är avsedda för gemensamma aktiviteter, bland annat underhållning (Elmér, 2000). Kommunernas serviceskyldighet till äldre är lagstadgad i Socialtjänstlagen 5 kap. 4 och 5 §:

Socialnämnden ska verka för att äldre människor får möjlighet att leva och bo självständigt och under trygga förhållanden och med respekt för deras självbestämmande och integritet. Socialnämnden ska verka för att äldre människor får goda bostäder och ge dem som behöver det stöd och hjälp i hemmet och annan lättåtkomlig service. Kommunen ska inrätta särskilda boendeformer för service och omvårdnad av äldre människor med behov av särskilt stöd [...].

3.1.2 Begreppet offentliga sektorn

Statens, landstingens och kommunernas verksamhet benämns den offentliga sektorn (Ne.se). Offentliga organisationer har tillkommit och styrs av politiskt fattade beslut. Jämsides respekten för de politiskt tagna besluten måste en chef i svensk offentlig äldreomsorg ta hänsyn till de äldre vårdtagarnas behov av god vård. Ett annat grunddrag för offentlig sektor är att en bred allmänhet har ett intresse av verksamheternas innehåll, syfte och målsättning, då den finansieras med skattemedel (Nilsson, 2003). Offentlighetsprincipen spelar en viktig roll i detta sammanhang. Denna princip fastslår att allmänhet och massmedia ska ha insyn i statens och kommunernas verksamhet (Holmberg, 2003). Insynen sker till exempel genom att vem

som helst får läsa myndigheternas allmänna handlingar (tryckfrihetsförordningen 2 kap. 3 § 1 st. SFS 1949:105). Konkret ställer offentlighetsprincipen höga krav på en chef i offentlig sektor, då beslutsfattarna ställs till svars för tagna beslut. Liksom politikerna måste även chefen kunna legitimera verksamheten för allmänheten genom att motivera sina beslut och göra val som kan passa olika grupper med skilda intressen. Offentligheten innebär att verksamhetens effektivitet och rättssäkerhet bör och ska granskas och debatteras fortlöpande av media samt enskilda (Holmberg, 2003). Verksamheter inom offentlig sektor konkurrerar med varandra om resurser och det är också en orsak till att det ställs krav på att chefen i hög grad måste motivera sina beslut. Den som är chef måste även vid behov utverka ytterligare medel till verksamheten. Det kan ske genom att identifiera behov och problem, samt för politikerna förklara konsekvenserna om dessa inte uppfylls och åtgärdas (Tullberg 2003).

3.1.3 Begreppen chef och ledare

Begreppen chef och ledare är på intet vis synonyma utan är teoretiskt skilda. Betydelsen av begreppet chef är i dess renaste definition en person som har uppnått sin position genom ett förordnande, alltså via ett formellt beslut (Blom, 1994). Begreppet ledare är mycket svårt att definiera. Det finns över 130 definitioner av begreppet (Hagström, 1990). En ledare, till skillnad från en chef, blir informellt utsedd inom organisationen. Utnämningen sker genom att vissa personer får inflytande och auktoritet från sina kollegor. Individer som utses till ledare har en bättre förmåga än andra att få stöd för sin åsikt. På detta sätt skapas ett förtroende för denna person, och övriga anställda väljer att följa denna individ. I huvudsak är det socialpsykologiska faktorer, exempelvis relationer mellan individer, som påverkar vem som blir ledare inom en organisation (Lennerlöf & Tydén, 2004).

Begreppen chef och ledare skiljer sig även på så sätt att de förknippas med olika roller inom organisationen. Det förstnämnda begreppet syftar på en organisatorisk position högt upp i en hierarki. Chefen har folk under sig som han eller hon kan straffa eller belöna utefter de befogenheter som har tilldelats. Förmåga till straff och belöning är en konsekvens av att chefen har rätten att besluta i frågor som påverkar medarbetarna, samt att de bedömer personalens insatser. Bedömningen blir sedan avgörande för deras framtid (Lennerlöf & Tydén, 2004).

Ledaren befinner sig inte högt upp i en hierarki som chefen och det innebär konkret att en ledare inte har några underordnade utan i stället anhängare. För övrigt är ledarskap mer

dynamiskt än chefskap. Till exempel behåller ledaren sin position så länge de ledda accepterar ledaren, och förändringar kan ske snabbt. Ledarskapet kan även bytas ut i takt med att ny personal tillkommer eller slutar, eller om verksamheten omorganiseras (Berglund, 1988). Den som är chef förväntas även fungera som ledare inom verksamheten, och begreppen flyter således in i varandra (Blom, 1994). Det är svårt att bedriva chefskap utan att samtidigt vara ledare, medan en ledare inte behöver vara chef (Wolmesjö, 2005). I denna uppsats används begreppet chef i syfte och frågeställningar. Orsaken är att intervjupersonerna tituleras enhetschef, och befinner sig på en hierarkisk position via ett formellt beslut.

3.1.4 Begreppet ålder

Ålder är denna uppsats infallsvinkel, då syftet är att undersöka om intervjupersonernas ålder påverkar deras yrkesroll som chef. Den mest förekommande metoden för att åldersmässigt gradera människor är klassificering efter kronologisk ålder. Metoden innebär att dagarna räknas, från födelse till död (Kastenbaum, 1984). Syftet med kronologisk ålder kan vara att dela in människor, alltså tillskriva individer i samma ålder en viss uppsättning egenskaper. Stereotypa föreställningar om grupper som ungdomar, medelålders och pensionärer bildas på detta sätt. När åldersbegreppet används i en sådan kontext kallas det i stället för social ålder (Johansson, 1997).

I nationell och internationell lagstiftning finns det konkreta exempel på kronologisk ålder, det vill säga att den ålder en människa har uppnått bestämmer individens rättigheter och skyldigheter. I Sverige kan nämnas till exempel skolplikten vid sju års ålder, rätten till giftermål, rösträtt och att köra bil vid 18 år samt alkoholköp på Systembolaget när individen blir 20 år. De valda åldersgränserna har inte något vetenskapligt stöd, utan är i stället ett resultat av kulturella, politiska och ekonomiska ställningstaganden (Svd.se).

I arbetslivet förekommer det att folk behandlas annorlunda utifrån social ålder, vilket i detta sammanhang kallas för "ålderism". I kollektivavtal och lagregler finns det bestämmelser som slår fast förmåner till äldre arbetstagare. Exempelvis har en arbetstagare som har fyllt 40 år fler semesterdagar än en arbetstagare som är 39 år. En vanligt förekommande stereotyp på arbetsmarknaden är att den som är ung saknar mognad, medan de som är äldre anses vara omotiverade, stelbenta och allmänt ha svårt för förändringar. Detta är uppfattningar som många gånger i det enskilda fallet är felaktiga (SOU 2006:22).

För att förhindra att människor diskrimineras i arbetslivet på grund av stereotypa föreställningar om åldern har en diskrimineringskommitté vid Justitiedepartementet sett över den svenska diskrimineringslagstiftningen. I februari år 2006 lämnade kommittén ett slutbetänkande för en sammanhållen svensk diskrimineringslagstiftning. I denna skrift föreslås att ålder införs som diskrimineringsgrund i den nya lagen om förbud och andra åtgärder mot diskriminering. I dagens lagstiftning finns inget uttryckligt förbud mot åldersdiskriminering. Bakgrunden till förslaget är EU-direktivet 2000/78/EG. Detta anger att diskriminering på grund av ålder bör förbjudas i hela gemenskapen. Orsaken är att åldersdiskriminering bromsar målet att förverkliga en hög sysselsättning. EU-direktivet ger ingen entydig definition av vad som avses med ålder, men anger att såväl låg som hög ålder skall skyddas (SOU 2006:22).

I olika kulturer finns olika förväntningar på hur mycket ansvar unga människor bör ha (Knudsen & Wilkens, 1997). I västeuropeiska länder som Sverige ses ungdomstiden som en försöksperiod. Med det menas att ungdomar under trygga förhållanden ska lotsas in i det ansvarstagande som vuxenlivet innebär. Familjen lyssnar på ungdomarnas åsikter angående ekonomi och familj. I skolan får elever inflytande rörande sin skolsituation et cetera. Denna inläring ska resultera i självständigt beslutsfattande, konsekvensmedvetenhet samt träning av förmågan att tänka kritiskt och hävda sin rätt till autonomitet. Inflytandet är sällan reellt utanför den kontext vari det framställs. Det handlar först och främst om övning inför det stundande vuxenlivet (Knudsen & Wilkens, 1997).

Tidig vuxenålder kallas det stadium en individ går in i vid 30 års ålder. Denna tid i livet präglas av osäkerhet angående yrkesvalet, och det är först vid denna ålder som personer normalt sett får sin första chefstjänst (Berglund, 1988). Hos chefer i denna fas i livet finns det en stark vilja att visa framfötterna, men efter ett tag inriktas denna profileringsvilja på vissa delar av verksamheten. En nackdel med att vara chef i denna ålder kan vara att det råder ett tryck från ett stundande eller nystartat familjeliv, och individerna ställs ofta inför olika vägval i yrkesrollen som chef (Berglund, 1988).

3.2 Chefsfunktionen i offentlig sektor

I uppsatsen används begreppet yrkesroll. I denna kontext handlar det om rollen som enhetschef inom kommunal äldreomsorg. Vad har denna roll för funktion enligt tidigare forskning och vad finns det för förväntningar på en chef i denna typ av verksamhet? En stor mängd litteratur behandlar de krav som ställs på en individ med chefsbefattning i offentlig sektor. I huvudsak är forskningen överens om vad en chef ska göra i sin yrkesroll, och förväntningen presenteras nedan i form av tre olika kategorier med en rad funktioner.

En chefs funktioner delas in i tre kategorier som benämns den symboliska dimensionen, den sociala funktionen samt den pedagogiska funktionen (Lennerlöf & Tydén, 2004). Under den första kategorin insorteras arbetsuppgifter som att samordna handlingar på arbetsplatsen, planera och administrera. Namnet på kategorin kommer från att chefen i stället för att ge order ska styra sin personal via kommunikation och symboliska medel. Samordning innebär att alla handlingar inom organisationen ska koordineras i den riktning som går hand i hand med verksamhetens mål. Effektiv samordning är oftast syftet med en arbetsorganisation. Chefen måste också planera. Det innebär exempelvis att definiera målsättningar, formulera verksamhetens syfte samt försöka finna resurser för att uppnå syfte och målsättning hos politiker (Thylefors, 1991).

Ofta är behovet av en chef som allra störst när impopulära beslut måste fattas (Lennerlöf & Tydén, 2004). Orsaken är att sådana beslut kan vara känsliga att hantera på gruppnivå eftersom olika intressen strider mot varandra. Chefen har som uppgift att inbringa insikt hos medarbetarna om de krav och målsättningar verksamheten lever med. Syftet är att få dem att förstå och ställa upp på dessa. En chef ska även försöka påverka sin omgivning (till exempel politiker, brukare och media) för att på så sätt skapa förståelse för den egna verksamheten. Administrativa sysslor är en vardaglig funktion för en chef, och består av bland annat budgetansvar samt arbete med frågor som rör personalens arbetsmiljö (Lennerlöf & Tydén, 2004).

Den andra kategorin handlar om att ha omsorg om medarbetarna. Denna funktion kallas för den emotionella aspekten av chefskap (Lennerlöf & Tydén, 2004). Uppgiften kan också benämnas den sociala funktionen (Berglund, 1988). Kortfattat innebär detta att chefen ska vara tillgänglig, lyssna, agera som bollplank, motivera och skapa vilja hos medarbetarna. Med

andra ord ska chefen vara engagerad och inspirerad i yrkesrollen samt se till att personalen trivs på arbetsplatsen. Chefen ska även skapa trygghet i organisationen. Känslan av tillit uppnås genom att medarbetarna upplever att de har en kompetent chef som tänker på de anställdas arbetsmiljö och hälsa (Lennerlöf & Tydén, 2004).

Chefen har en pedagogisk funktion och denna utgör kategori tre. Personen som är chef ska fungera som mentor för sin personal. Tanken är att öka medarbetarnas självständighet och ansvarstagande. Denna uppgift påminner om funktionerna under kategori två. Chefens ses alltså som en god förebild när det gäller värderingar och framför allt verksamhetens mål och inriktning (Lennerlöf & Tydén, 2004).

4. Redovisning av resultat

I detta kapitel presenteras enhetschefernas upplevelser av sin yrkesroll. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur chefer i åldern 26-32 år inom den kommunala äldreomsorgen i Skåne och Blekinge upplever sin roll som chef i förhållande till sin ålder. Empirin har kodats till kategorier där tekniken har varit influerad av Grounded theory. Kategorierna blev åtta till antalet. Dessa kategorier har jag därefter kopplat till mina tre frågeställningar:

Ung chef

Kategori 1 – Erfarenhet

Kategori 2 – Stöd

Drivkrafter & förväntningar

Kategori 3 – Förändringsbenägenhet

Kategori 4 – Lyssnaren

Ålder

Kategori 5 – Problemlösaren

Kategori 6 – Motivation och vilja

Kategori 7 – Personlighet

Kategori 8 – ”Oformad”

Redovisningen av empiriavsnittet inleds med en presentation av kategorierna ett och två. Dessa besvarar frågeställning ett som handlar om upplevelser av att vara chef. Därefter redogörs för kategori tre och fyra där intervjupersonernas upplevelser knyts till frågeställning två, vilka rör enhetschefernas drivkrafter och förväntningar i yrkesrollen. Slutligen presenteras kategori fem till åtta som besvarar frågeställning tre: om och i så fall hur chefernas ålder påverkar yrkesrollen.

Intervjupersonernas upplevelser av åldern presenteras under alla kategorier eftersom det är undersökningens infallsvinkel. Men i de fyra sista kategorierna har denna faktor en påverkan till upplevelsen enligt enhetscheferna. I anslutning till kategorierna kommer resonemang att drivas som sedan styrks med citat från chefernas egna berättelser. I samband med varje kategori presenteras dess egenskaper som är indikatorer från empirin. Tanken var att läsaren ska kunna veta vilka indikatorer som återkom i det transkriberade arbetsmaterialet och bildar mönster som i sin tur har skapat varje kategori. När kategorierna hade bildats blev de funna indikatorerna kategorins egenskaper. Egenskaperna är inte rangordnade i någon inbördes ordning, utan de är strukturerade alfabetiskt, och bör läsas var för sig.

4.1 Ung chef

4.1.1 Kategori 1 – Erfarenhet

Egenskaper

Att ha arbetat ”på golvet”, Blåögdhet, Dotter-mammarelation, Erfarenhet, Grön, Lär sig med åren, Naiv, Oerfaren, Svåra situationer, Varit här ett tag, Vet inte vad man ska säga.

Upplevelsen av att vara ung och chef handlar i stor mån om att sakna, men också att få erfarenhet med åren. Erfarenhetsbrist var en stark känsla hos enhetscheferna och händelser som kan relateras till denna återkommer ständigt i alla intervjuer. Intervjuperson två (ip 2) upplevde att brist på erfarenhet påverkade chefskapet på så sätt att hon ibland kände sig naiv. Blåögdheten upplevde även intervjuperson ett (ip 1) och intervjuperson sju (ip 7). Den var särskilt tydlig i mötet med personalen och ip 1 förklarade att den kan ta sig uttryck i en vilja att på nytt testa gamla saker:

Jag tror att man kan vara lite naiv ibland, även om de säger att detta har vi testat för tio år sedan så vill man ändå testa en gång till för att se om det funkar under andra förutsättningar nu. Det kan man väl säga, man liksom inte ger sig så lätt, man vågar mer tro på sig själv när man är yngre.

Brist på erfarenhet upplevdes i chefskapet som ett problem i det som av intervjupersonerna benämndes ”svåra situationer”. Ett exempel på en sådan situation kan vara samtal med någon ur personalen som har begått ett misstag i tjänsten. Intervjuperson sex (ip 6) ansåg att det svåra är att hitta orden, och just kommunikationssvårigheter i dessa samtal upplevdes emellanåt också av intervjuperson fem (ip 5). Ip 6 sade att:

Det är ju erfarenheten, absolut, erfarenheten, just när det gäller svåra situationer, då är det erfarenheten, allt som man kan läsa sig till, allt som finns nerskrivet, det klarar man, för det tar man reda på om man bara är intresserad så tar man reda på det. Men en erfarenhet det kan du inte läsa dig till, du kan aldrig föreställa dig hur aggressiv någon kan bli under ett samtal om du tar upp något som inte är bra, eller hur lessen, någon kan bryta ihop fullständigt, sjukskriva sig efter ett samtal. Att hitta rätt ord under de här samtalen är någonting man bara får genom erfarenhet.

Intervjuperson (ip) 1, 2, 4, 6 och 7 upplevde att brist på erfarenhet var en stor nackdel med att vara ung chef, bland annat på grund av att åldern ibland används mot dem av personalen i ”svåra situationer”. Det var egentligen endast i sådana situationer de upplevde att åldern i sig utgör hinder i yrkesrollen som chef. Ip 2 berättade om hur hon har bemött anspelningar på hennes ålder:

Du är ju så ung, det fick jag ofta höra. Speciellt när det inte riktigt passar galoscherna på folk. Man får det som en nackdel, då brukar jag svara: det kan hända att jag är ung, men det innebär inte att jag inte är klok, det innebär inte att jag inte förstår hur du tänker! Jag tror att det är himla viktigt att bemöta. Jag är ju ung chef, jag har mycket kvar att lära, men samtidigt så har jag en utbildning, jag har ju en annan erfarenhet, en erfarenhet som inte de har.

Likaledes upplevde ip 6 att den äldre personalen använder åldern som ett redskap mot henne i ”svåra situationer”. I intervjun framkom att en del i personalen ibland inte tar henne riktigt på allvar när ett beslut inte sammanfaller med deras intresse. Hon kunde få höra kommentarer som: ”*jaja, du är ju så ung*” samt ”*flicksnärta*”. Intervjuperson tre (ip 3), liksom ett par andra unga chefer, hade en annorlunda syn på erfarenhetsbristen på så sätt att hon också vände den till en fördel och påpekade samtidigt att erfarenhetsbristen nog inte har med åldern i sig att göra:

Fördelen är nog [...] att jag faktiskt lättare kan säga fortfarande, jag har faktiskt ingen aning om det, för det har jag aldrig varit med om, det har jag

aldrig sett eller det har jag aldrig gjort. Men det har ju inte med åldern att göra, man kan ju vara 50 och ha ett nytt jobb och fortfarande känna sig ny.

Att brist på erfarenhet snarare handlar om att vara ny i rollen som chef än om ålder var en känsla som majoriteten av enhetscheferna upplevde. Ip 6 berättade att ringa erfarenhet framför allt var en stor nackdel i början av karriären:

I början är det svårt att fatta beslut, gör jag rätt, alltså den här känslan av att 'nu blir den sur' 'så blir den arg' 'gör jag så blir den arg' och 'det blir inte 100 rättvist'. Man var mycket mer osäker i början.

Ett liknande resonemang framfördes av ip 4, som har diskuterat med sin chef om brist på erfarenhet i början av chefskarriären:

Det skulle vara det med erfarenheten och så, man har inte stött på allt, som min chef sa en gång, klarar man bara de första tre åren så har man stött på det mesta. Det är oftast inom de tre första åren man slutar som chef.

Sex enhetschefer har arbetat "på golvet" på ett eller annat sätt, till exempel som undersköterska. (se bilaga 3). De var mycket tacksamma över denna erfarenhet. De unga cheferna tyckte att denna kunskap innebär att de lättare kan förstå sin personals arbetssituation, exempelvis genom att de ibland kan sätta sig in i hur de tänker. Ip 1, som inte hade denna erfarenhet, kände att det var något hon saknade. Hon ansåg att det hade varit en fördel att ha ökade kunskaper om personalens arbetsförhållanden.

4.1.2 Kategori 2 – Stöd

Egenskaper

Bolla idéer, Bollplank, Brist på erfarenhet, Chef, Familj, Förebild,Handledning, Informationsutbyte, Introduktion, Känner till, Mentor, Misstag, Områdeschef, Ringa på telefon, Sitter vägg i vägg, Stöd, Stöttning, Svåra situationer, Träffas, Vardagspeppande, Ventil, Uppbackning.
--

Tillhandahållande av stöd i yrkesrollen är mycket betydelsefullt enligt alla intervjupersonerna. Stöd var något som det samtalades länge om under intervjuerna. De unga cheferna upplevde att det finns olika typer av stöd. Hos samtliga chefer var en vanlig form av stöd att rådfråga eller bolla idéer med deras överordnade som oftast sitter vägg i vägg. För hälften av intervjupersonerna upplevdes chefen som en förebild och en källa till kunskap och

erfarenhetsöverföring eftersom denne oftast har haft samma tjänst som intervjupersonerna. Med andra ord är det kunskap och erfarenhet som går uppifrån och ner i organisationen. Denna kunskap och erfarenhetsöverföring diskuteras mer utförligt i slutdiskussionen. Ip 2 berättade om stödet och relaterade till att hennes chef hade lång erfarenhet av sitt jobb:

Jag tycker att jag får ett gott stöd av min närmsta chef, jag kan ringa till henne och säga, du nu tänker jag så här och så här och så kan hon säga 'ja men du kanske inte ska tänka så'. Hon har rätt så lång erfarenhet [...] så den kunskapen är guld värd. Vardagspeppandet är jättebra här.

Ip 1 förklarade att hennes områdeschef har varit ett gott stöd och att hon är tillgänglig. Alla intervjupersoner hade liknande upplevelser: deras chef är disponibel och ger ett gott stöd:

Min områdeschef fungerar som ett gott stöd, hon har varit chef här tidigare, hon känner till personalen och verksamheten. [...] Hon sitter vägg i vägg med mig.

Intervjupersonerna ansåg att det var viktigt med stöd i början av karriären eftersom de i det läget har stor brist på erfarenhet och inte alltid vet hur de ska gå tillväga. Men samtidigt kände de att de har stor press att klara allting själva. Ip 3 pratade om just detta:

Ja, hindret kan nog vara när man är ung som chef och man börjar ny så behöver man mer stöd än vad man tror själv att man behöver, och det kan ge svårigheter i yrkesrollen. Man tänker åh det här måste man fixa. Jag måste visa att jag kan, det är lite det som jag sa innan, att man måste lära sig att säga 'hjälp mig' jag fixar inte detta. Det handlar inte om att man är dålig, jag tror att det är nackdel när man är ung när man kommer ut att man glömmer det, för man får så mycket på sig. Det är min erfarenhet, att man kan bli bättre på.

Kollegialt stöd var vanligt förekommande för en majoritet av enhetscheferna. Denna typ av kunskap och erfarenhetsöverföring är oftast av samma sort som den från överordnade chefer, det vill säga att bolla idéer, utbyta erfarenheter och ge tips och råd till varandra. Ip 5 berättade hur skönt det känns att ha stöd från kollegorna:

Min kollega, som sitter på kontoret bredvid mig, hon har jobbat på denna tjänst innan, så jag har haft närheten till henne, [...] vi är ju bollplank till varandra, det är ju det stödet vi har. [...] Få stöd från en kollega känns ju jätteskönt. Det känns bra att ha NN bredvid sig, så man kan bolla i olika frågor.

Stöd kom även från andra håll, exempelvis via familjen eller genom extern handledning. Familjen fungerar som en avlastning i yrkesrollen. Flertalet chefer är nyblivna föräldrar med

allt vad det innebär, med sjuka barn och så vidare. Ett par intervjupersoner förklarade att de hade haft svårt att förena dessa två roller, och de framförde att de kände tacksamhet när till exempel deras föräldrar hjälpte till vid behov. Ip 2 kände att hon uppskattar extern handledning genom att det är skönt att det kommer någon utifrån, så att hon kan ventilerar sina känslor:

Ja, jag påtalade detta att jag hade lite behov av att [...] jag behöver en ventil, en ventil som inte har någon knytning till kommunen. Ett tag här på slutet av våren och början av hösten hade jag ett behov, kände jag ofta vad är det jag gör, är det detta jag vill? Är det detta jag ska? Lite så här existentiellt, var finns jag, hur ser jag ut i min roll? Jag tycker att det [handledning] ger mig jättemycket. Även om man inte har något konkret så kommer han [handledaren] med idéer, teorier, metoder att använda i grupperna och hur man ska leda folk i det sammanhanget. Det är väldigt lärorikt, inte bara det att man ältar sina problem.

Enligt enhetscheferna, var alltså åldern i sig inte en orsak till deras behov av stöd, utan det berodde snarare på brist på erfarenhet. Erfarenhetsbrist upprepades genomgående i samtalen och denna känsla var mer en konsekvens av att vara ny i yrkesrollen sade intervjupersonerna.

4.2 Drivkrafter & förväntningar

4.2.1 Kategori 3 – Förändringsbenägenhet

Egenskaper

Följa med, Förändra, Förändringsbenägenhet, Inte stå stilla, Nya idéer, Prova på, Rusa iväg, Satsa, Testa, Utveckla, Utvecklingsarbete.

En ständigt återkommande upplevelse hos enhetscheferna var drivkraften att förändra organisationens verksamhet. Möjligheten att omskapa äldreomsorgen var en orsak att söka tjänsten för hälften av cheferna. Ip 2 förklarade förändringsbenägenhetens betydelse för drivkraften: *”Det är att vara med och påverka, förändra äldreomsorgen i största allmänhet, det är det som driver mig.”* Liknande tankar fanns hos ip 1, ip 3 och ip 7, och där ip 3 berättade att det är förändringarna som håller henne vid liv, och gör att hon fortfarande arbetar kvar:

Detta är en väldigt förändringsbenägen stad, och det är väl därför jag har valt att stanna kvar här. Jag tycker att dom förändringar som görs har inte alltid varit bra, men de har blivit bra, så att det att det är liv, att det är liv i denna världen så är det livet som håller mig igång.

Cheferna upplevde att det hos personalen ibland finns ett motstånd till förändringar, även små sådana. Ip 6 var den chef som i högst grad hade denna känsla. Hennes uppfattning var att det emellanåt kan vara svårt för en liten grupp äldre medarbetare att ta till sig förändringar:

Det svåraste är att få personalen med sig, de suckar oftast. Det är många som har jobbat här i 30 år och säger 'så här har vi alltid gjort'. Det är en stor utmaning varje dag att få dem göra någonting som de inte har gjort innan, det kan vara, istället för att gå till parken och gå ut med de boende att de i stället går den gatan ner. Det kan vara oerhört komplicerat att gå över en väg, det är bara en sak, eller att man kanske har underhållning i en annan lokal, 'det har vi aldrig haft förut' Det kan vara sådana små, små saker, som blir jättestort för människor som jobbat här så många år och inte vill se några förändringar.

Ip 2, ip 5 och ip 7 hade upplevt ungefär samma sak fast i mindre skala än ip 6. Ip 3 återkom ofta under intervjun till sin förändringsbenägenhet, och hon berättade också att det emellanåt finns ett motstånd hos vissa medarbetare. Hon hävdade bland annat att några chefer inom hennes organisation är kritiska till förändringar:

Man hör medarbetarna [personalen] säga 'kom inte här och säg så för detta har vi gjort i 20 år'. Så är det bland gamla chefer också, det är den trenden man vill bryta, att nu tänker vi om, nu provar vi något annat, det kanske inte funkar, men då funkar det inte, men då har vi provat det i alla fall.

Ip 6 upplevde att det framför allt är äldre personal som verkar ha svårare för att hantera förändringsprocesser. Konsekvensen blir att dessa medarbetare måste informeras i god tid och i små doser:

Äldre personal behöver mer tid, man måste ta det i små doser, information till exempel. De behöver mer tid att få in att nu ska det bli en förändring, man får gärna informera, först ett par gånger, att nu kommer det snart, nu kommer det snart, nu är det snart tid och så. Med yngre kan man nästan gå in och säga att från och med idag är det så här. Men det går inte för att det blir kaos, äldre behöver mer tid.

Cheferna kände att deras förändringsbenägenhet avtar med åren, vilket enligt dem kan förklaras med ökad erfarenhet. På frågan till ip 2 om hon kan jämföra sina upplevelser idag med när hon var 26 år och ny i sin roll, förklarade hon att på den tiden var hon väldigt förändringsbenägen. Men nu kände hon att det inte håller i längden eftersom personalen efter ett tag slutar att lyssna:

Det kliade i fingrarna och allting skulle hända på studs, och det tappar man, där är en hårfin gräns har jag märkt, där slutar folk att lyssna till slut. Om man bara ska förändra och förändra, och gör annorlunda där och gör

annorlunda så, folk slutar att lyssna. Det är en sak som jag har lärt mig, att ta en sak i taget, så får jag lära mig sätta mig på händerna. Detta är en process och detta tar tid, och det får ta tid för det gör det.

Ip 3 upplevde också att det inte fungerar att förändra verksamheten i för snabb takt eftersom en del medarbetare ibland inte hinner med:

Jag brinner för det här med förändringar. Jag står ju inte stilla, men samtidigt får man lära sig med åren att man måste stå lite stilla, för man har ju rätt många medarbetare som ska följa med en, man kan inte rusa iväg själv [...]

Förutom att förändringarna var en drivkraft i de unga chefernas yrkesroll hängde den också samman med ålder enligt intervjupersonerna. Ip 1 ansåg liksom övriga sex enhetschefer: *”man är mer förändringsbenägen ju yngre man är, när man är äldre lägger man sig mer till ro”*.

4.2.2 Kategori 4 – Lyssnaren

Egenskaper

Ankomstsamtal, Finnas till hands, Lojal, Lyhörd, Lyhörd för egen del, Lyhörd för gruppernas del, Lyssna, Lyssna klart, Lyssna på tankar och idéer, Medarbetarsamtal, Närvarande, Tillit, Vaken.

Förmåga att lyssna för sin egen och för gruppens del kännetecknar en bra chef enligt alla intervjupersoner. Ip 1 kände att gott chefskap är att driva verksamheten framåt genom att till exempel lyssna till vårdtagare och personal. Ip 4 var inne på samma linje, och sade att en bra chef måste lyssna. Att chefen är lyhörd är hos personalen en hög förväntning som är knuten till yrkesrollen. Ip 6 sade, liksom övriga intervjupersoner: *”man lyssnar, det måste en bra chef göra, man måste ha tid framför allt att lyssna färdigt, man måste vara öppen”*. Ip 7 betonade vikten av att lyssna på den del av personalen som har arbetat mycket länge inom äldreomsorgen eftersom de har unika erfarenheter:

Att lyssna på den äldre personalen är något som jag försöker göra, de har kanske arbetat i verksamheten i 30 år och har unik erfarenhet att dela med sig av som ibland är till stor nytta i mitt arbete. [...] Jag försöker att synas så mycket som möjligt, att gå ut i verksamheten och träffa personalen och vårdtagarna.

Också här sker det alltså en slags kunskaps- och erfarenhetsöverföring genom att äldre personal delar med sig av kunskap och erfarenhet. Enhetscheferna var överens om att den egna åldern inte borde vara en förklaring till deras vilja att lyssna. De hävdade att det är något som alla chefer förväntas göra oavsett ålder och att det är en funktion i yrkesrollen. Intervjupersonerna ansåg att det finns andra förväntningar på en chef än att lyssna, bland annat att vara tillgänglig för personalen. Men lyhörddheten överskuggade övriga förväntningar på chefsrollen.

4.3 Ålder

4.3.1 Kategori 5 – Problemlösaren

Egenskaper

Arbetsmiljö, Budget, Fungerar dåligt, Hjälpa personal som mår dåligt, Inte vara nöjd, Klara av, Konflikter, Kopplas in, Kreativitet, Lösningar, Problem, Problematik, Problemlösning, Reda ut, Ta tag i saker, Utvecklingsbehov.
--

Under intervjuerna framkom att flera enhetschefer såg sig själva som problemlösare. Alla intervjupersoner utom ip 3 och ip 4 pratade om att de blir inkopplade av personal och anhöriga om det uppstod problem i verksamheten. En gemensam nämnare var att om någonting inte fungerade så aktiverades problemlösarrollen. Ip 1 förklarade att hon gärna skulle vilja bli kontaktad av personalen även när de inte behöver hjälp:

Sen är det ju så att om det inte fungerar så blir jag inkopplad på något sätt, och det är något som jag jobbar jättehårt på att förändra. Jag tycker det är jättetrevligt om vissa kommer ut och så, men vissa kommer bara ut om det är något som de inte är nöjda med.

Ip 6 upplevelse var snarlik ip1 då hon kände att det är vid negativa beslut som hon måste gå in och lägga sig i personalens arbete: ”*Framför allt om man måste ta de här negativa besluten för det är oftast då jag kommer in, allt det positiva och allt det bra, det klarar personalen en vardag.*” Ip 7 såg sig som en problemlösare och bekräftade övriga chefers bild av när rollen som problemlösare uppstår:

Jag ser mig som en problemlösare. Jag får ofta gå in och stötta och försöka ta tag i konflikter innan de blir stora, eller om det blir problem med någon vårdtagare blir jag kontaktad av de anhöriga, och så får vi försöka komma på en lösning.

Ip 4 var en av enhetscheferna som ställde höga krav på sig vad gäller att i början av karriären lösa alla verksamhetens problem. I intervjuerna framgick att det kan ha att göra med ålder, särskilt under det första året som chef, men det kan även vara ett resultat av att vara ny i yrkesrollen. Men nu med några års erfarenhet i ryggen berättade hon att hon i större utsträckning delegerar uppgifter:

Men, jag har lärt mig efterhand att det inte är jag som ska komma med lösningar på alla problem, utan personalen själv har också ett ansvar för till exempel sin arbetsmiljö, att man försöker lösa det då, att de måste vara med och påverka.

Ip 5 hade liknande erfarenheter, där det blivit svårt att lösa alla arbetsuppgifter på egen hand, och att delegering blev en konsekvens av ökad erfarenhet:

Det handlar om livserfarenhet, man blir ju äldre, man får andra värderingar i livet, man lär sig ju att delegera, att inte bara jag kan sitta här med alla arbetsuppgifter, utan att man kan lägga ut mer på personalen. Att vill ni ta tag i detta?

4.3.2 Kategori 6 – Motivation och vilja

Egenskaper

Drivkraft, Engagemang, Ingen bromskloss, Inte jobbat så mycket tidigare, Lust, Motivation, Mycket kvar att ge, Ork, Pension, Vilja.

Motivation, ork, vilja att arbeta och att utveckla äldreomsorgen var en upplevelse som förenade intervjupersonerna. Även på detta sätt kände enhetscheferna att den egna åldern påverkar chefskapet. Ip 5 förklarade att personalen i stort har en positiv syn på hennes unga ålder och att hon själv kände att hon har mycket kvar att ge i sin yrkesroll:

Jag tror väl mer att de tycker att det är positivt att man är ung, att man har lite nytänkande. Jag har fortfarande orken. Hade jag kanske suttit här som 60-åring, jag hade kanske känt, fem år till pensionen så skönt, man har en annan bild av sitt yrkesliv. Jag menar som jag då, jag har ju många år kvar i yrkeslivet. [---] Jag har precis startat känns det som, jag har ju väldigt mycket kvar att ge, det ser de väl som en fördel. Jag ska bara inte sitta tiden här tills jag går i pension.

Ip 3 förklarade att hon har övertagit den motivation och vilja som hennes överordnade hade när denne var enhetschef och satt på samma tjänst:

Jag är ju sån att jag startar grupper och projekt. NN som har varit här innan, inget negativt om henne för det är hon som är min mentor så vi har jättegod kontakt, allt det jag håller på med nu gjorde hon för tio år sedan, så man förändras som ledare själv också. Jag orkar driva alla dom här frågorna, orkar och orkar, men jag känner motivation till att driva allt det som hon drev för tio år sen, därför tror jag att äldre chefer bromsar lite grann grupperna.

Majoriteten av enhetscheferna upplevde motivation och vilja i sitt chefskap. De pratade om att de orkar driva frågor och jämförde ofta med överordnade chefer. Intervjupersonerna ansåg att de tar tag i frågor som överordnade inte driver längre.

4.3.3 Kategori 7 – Personlighet

Egenskaper

Bemötande, Eftertänksam, Elak, Förändring, Hur man är som person, Mer förberedd, Mognad, Naiv, Personlighet, Självständig, Snäll, Tyst, Öppen.
--

I empirin framkom att personligheten spelade roll för enhetschefernas agerande i diverse situationer. Ip 4 menade att personlighet var viktigare än åldern i ”mötet” med personalen. Hon kände att en god kommunikation handlar mycket om hur man bemöter sina medmänniskor: *”Det beror på hur man själv är och hur man själv bemöter, jag tror det mer är så.”* Ip 5 tyckte att hon blir bra bemött av sin personal och resonerade kring personligheten kontra åldern:

Nej, det är bra tycker jag [bemötandet]. Det kan bero på åldern och hur man är som person, för jag menar när jag är 60 kanske jag är likadan som person, det vet man ju inte, men då har man andra förutsättningar i livet, då har man inga småbarn hemma, då är dom utflugna. Man går igenom olika faser i livet, man blir mer erfaren, så är det ju.

Ip 4 svarade på frågan hur det är att leda den del av personalen som är äldre: *”Det är blandat, jag märker ju ingen skillnad att leda de som är äldre än de som är yngre, det är väl mer hur man är som person kan jag känna.”* Personlighetens betydelse nämndes i många olika sammanhang. Exempelvis sade ip 5 att den påverkar hur ofta hon söker stöd i yrkesrollen:

Det är väl lite hur man är som person också, jag är ganska självständig i mitt arbete [...] Jag behöver inte kasta mig på telefonen och ringa mina chefer, utan är det problem, för det mesta kan vi reda ut det här själva utan att man hela tiden ska vända sig till dem. De hör inte av sig direkt till mig heller. De vet att behöver jag hjälp så hör jag av mig.

Hos ip 2 var brist på erfarenhet, men också personlighet och ålder en orsak till att hon i början av sin karriär kände sig blåögd:

Men sen har det [blåögdheten] kanske med personlighet också att göra, men jag är mer naiv, ibland var det så 'oj hoppsan' och 'hur kunde det hända?' Och 'åh, det kunde inte jag räkna ut att det skulle bli så'. Men det har ju naturligtvis också med erfarenheten att göra, men jag tror också att det har att göra med åldern.

Ip 3 hade personligheten som en bättre förklaring än ålder till uppkomsten av konflikter. Hon sade att:

Ja, alltså som grupp, mina kollegor, tillsammans kan vi utgöra konflikter mellan varandra. Jag som person upplevs ta väldigt stor plats, och det kanske man gör, för man är den typen av person som man är. Jag är aldrig den här tysta personen, så jag upplevs väldigt mycket som att jag tar plats ibland, fast det är inget medvetet jag gör, utan jag är den personen.

4.3.4 Kategori 8 – ”oformad”

Egenskaper

Formas, Gestaltas, Inte fastnat, Inte så inkörd i vissa mönster, Inte vara färdigskapt, Nytänkande, Oformad, Rutiner, Skapelse, Traditioner, Vanor, Öppenhet.

Känslan att inte vara formad i organisationens kultur var en vanligt förekommande uppfattning hos intervjupersonerna. De ansåg att åldern mer än att vara ny i rollen påverkade denna känsla eftersom de upplevde att de inte har fastnat i något mönster. Att vara ”oformad” handlar enligt enhetscheferna om att inte blint följa organisationens rutiner och värderingar utan att reflektera över alternativa tillvägagångssätt. Detta ses som en fördel hos till exempel ip 4 och ip 5. De förklarade att de har en öppenhet som ger den fördelen att de inte bromsas upp i chefskapet. På min fråga om fördelen med att vara ung till åldern svarade ip 5 att det är att hon känner sig ”oformad”:

Fördelen är ju att man inte har fastnat i gamla traditioner, utan man är mycket mer öppen för nya saker. Det finns egentligen inga hinder för vad man kan hitta på.

Ip 2 var inne på samma linje som ip 5 och även hon berättade om öppenheten, och förklarade samtidigt att hon tror att den har att göra med ålder. På samma fråga som gavs till ip 5 svarade ip 2 att:

Jag är inte färdigskapt i någonting. Jag är väldigt öppen för olika saker även om man färdig med mycket när man är 30. Men jag tror inte att jag har fastnat i några spår eller mönster, varken i mitt liv eller i min yrkesroll, det tror jag har med åldern att göra också. [...] Jag är inte riktigt färdig och inte riktigt stelbent nu än vad jag är om 20 år.

Ip 6 upplevde att hon har ett nytänkande som hon tolkar som flexibilitet. Hon har inga rutiner som hindrar henne från att hoppa från en sak till en annan och det torde vara ett tecken på att hon är ”oformad”:

Nytänkandet har man ju på ett annat vis, man har till exempel inga problem att hoppa mellan olika saker, det är ju svårare för dem som är äldre [chefer], ju äldre man blir ju svårare är det att hoppa mellan tusen saker. Vi har oftast många bollar i luften, man avbryts, det är telefoner som ringer, jag har inga större svårigheter att hoppa från det ena till det andra.

5. Analys

Detta avsnitt består av tolkningar av det presenterade resultatet i förhållande till uppsatsens frågeställningar samt kontextuella referensram. Också tidigare forskning används om den bedömts som relevant i förhållande till empirin. Syftet är att försöka förstå intervjupersonernas upplevelser av yrkesrollen som chef i förhållande till deras ålder. För att behålla den röda tråden kommer empirin och de åtta kategorierna att analyseras i samma ordning som de presenterades i kapitel fyra det vill säga knutet till uppsatsens frågeställningar: ung chef, drivkrafter och förväntningar samt ålder. Observera att kategorin förändringsbenägenhet enligt enhetscheferna kan förstås som både drivkrafter och förväntningar och som åldersrelaterat. Därför analyserades förändringsbenägenheten både under drivkrafter och förväntningar och ålder.

5.1 Ung chef

Min undersökning visar att brist på erfarenhet är en stor nackdel med att vara ung chef. Hindren visar sig på olika sätt i yrkesrollen. Det kan röra sig om att enhetscheferna inte vet vad som ska sägas i ”svåra situationer” eller att de inte kan avgöra om det fattade beslutet var korrekt eller inte. Intervjupersonernas känsla av att vara naiv i beslutsfattandet tycks vara stark i början av chefskarriären, och hör ihop med brist på erfarenhet. I sådana situationer kan det vara viktigt med stöd i yrkesrollen för att kompensera denna brist på erfarenhet och lättare kunna hantera chefsrollen. Enhetscheferna upplevde att de i stor utsträckning har fått stöd från olika håll.

I en kandidatuppsats har chefskap ur olika synvinklar, bland annat ur en åldersaspekt undersökts (Nilsson & Wallenius, 2002). I denna har åtta unga chefer tillfrågats om vad de upplever som den största nackdelen med att vara chef i Göteborgs kommun. Samtliga svarade att det var brist på erfarenhet. Intervjupersonerna i deras undersökning (liksom i min) menade att erfarenhetsbristen inte har med ålder att göra, utan handlar om att vara ny i rollen som chef. På sidan 30 redogör de för en intervjupersons upplevelse kring detta:

Man vet inte så mycket om hur det har varit innan, man vet inte hur organisationen har förändrats och varför. Men det har nog mer att göra med att man är ny på jobbet än att man är just ung.

Hur kan enhetschefernas bristande erfarenhet förstås? Ålder och ny i rollen är två faktorer som ofta flyter in i varandra när grunderna till upplevelserna analyseras. Därför är det svårt att vara säker på om upplevelsen egentligen beror på det ena eller på det andra, och det är en viktig poäng som min undersökning visar på. Mitt resultat i likhet med ovanstående kandidatuppsats (Nilssons & Wallenius, 2002), talar för att bristande erfarenhet är en konsekvens av att vara ny i rollen och inte ålder. Det går ju inte att samtidigt vara ung och ha lång yrkeserfarenhet. Omfattande erfarenhet av en yrkesroll förutsätter av logiska orsaker att individen har uppnått en viss ålder (Johansson, 1997).

Varför upplevde enhetscheferna bristen på erfarenhet, som en kraftig nackdel med att vara ung chef? En tolkning är att chefsrollen är förknippad med ett stort ansvarstagande. I uppsatsens problemformulering påpekades att en chef ska ha en stor personlig mognad (Lennerlöf & Tydén, 2004). Denna möjliggör en förmåga att ta ansvar, fatta beslut, sätta rättvisa löner, utveckla medarbetare samt ta tag i konflikter. Enhetschefen har en rad ansvarskrävande funktioner som ska verkställas, och då bör erfarenhet vara av avgörande betydelse för att på ett säkert sätt kunna fullfölja dessa uppgifter.

Erfarenhet är inte enbart en fördel i yrkeslivet. En nackdel med erfarenhet är att personer som innehar sådan, lätt kan fastna i gamla spår och rutinmässigt fatta mindre bra beslut utan att reflektera och kanske finna alternativa lösningar. Fördelarna med rutin är att sådan medför att en chef lättare kan prioritera vad som är viktigt i beslutsfattandet eftersom denne har stor kännedom om hur den egna organisationen fungerar. Erfarenhet inger även förtroende hos personal och överordnade (Johansson, 1997). I min undersökning kan chefernas behov av erfarenhet bero på att de vill känna och visa att de faktiskt är trygga i yrkesrollen. Personal

och överordnade ska alltså kunna lita på att de klarar av att fylla de funktioner som är kopplade till chefsrollen (Lennerlöf & Tydén, 2004).

Resultat från intervjuerna visar att de unga cheferna upplevde att det är essentiellt med det stöd i yrkesrollen som de har fått för att kompensera deras bristande erfarenhet. Önskan om stöd var extra betydelsefullt i början av chefskarriären eftersom denna tid präglades av stress och oro, exempelvis över huruvida fattade beslut var korrekta. När stöd i yrkesrollen kom fram i intervjuerna hänvisade cheferna oftast till att detta kommer ifrån överordnade chefer. Bland dessa hör nästan alltid före detta enhetschefer som klivit upp i organisationen från samma tjänst som enhetscheferna sitter på idag.

Utöver att kompensera bristande erfarenhet är stöd viktigt för att chefs ledarskap och de funktioner som är förknippade med rollen ska kunna utvecklas och fungera effektivt. Överordnade chefer fungerar som modeller för de unga cheferna (Lennerlöf & Tydén, 2004). Detta stämmer väl överens med vad som kom fram i min undersökning. Cirka hälften av intervjupersonerna upplevde att deras förebild var tidigare enhetschefer, framför allt de som har varit bra, men även mindre bra chefer fungerar som lärande exempel. Forskning stärker utsagor om att stöd från ledningsgruppen är väldigt viktigt för att må bra i yrkesrollen som chef. Enligt (Nilsson, 2003, sid. 122) fyller ledningsgruppen följande funktion:

Ledningsgruppen ses som ett av de främsta verktygen en chef har att tillgå, som ett förankringsorgan och ett bollplank för idéer [...] arbetet i ledningsgruppen underlättar identifiering av effektivitets- och samarbetsproblem. De intervjuade cheferna beskriver också att de inte nog kan värdesätta de bollplank eller samarbetspartners som funnits till hands när de upplevt behov av att få prata av sig eller få råd och stöd.

Om en chef inte får stöd uppstår risken att det blir obalans i organisationen. Tidigare i uppsatsen förklarades att behovet av en chef är som allra störst när impopulära beslut ska fattas (Utbult, 2004). Det är endast i sådana situationer cheferna i min undersökning upplevde att åldern spelar roll i negativ bemärkelse. Under intervjuerna kallade enhetscheferna företeelsen för ”svåra situationer”. Att dessa upplevdes vara ”svåra” kan vara en konsekvens av bristande erfarenhet. Åldern vändes till en nackdel genom att vissa i personalen inte tar chefen på allvar och i protest framhäver stereotypa föreställningar om åldern. Till exempel var en vanlig kommentar från äldre personal till chefen ”jaja, du är ju så ung”. Personalens anspelningar på ålder i dessa situationer kan också bero på att deras långa erfarenhet kan

användas som ett trumfkort i generationskonflikter (Johansson, 1997). Äldre underställas attityd kan tolkas som att de utnyttjar en vanlig stereotyp föreställning om att unga människor är omogna och att man blir klokare med åldern (Kastenbaum, 1984). Justitiedepartementets diskrimineringskommittés förslag om att införa ålder som diskrimineringsgrund i en sammanslagen diskrimineringslagstiftning kan vara en åtgärd för att förhindra att arbetstagare diskrimineras på grund av stereotypa föreställningar om ålder, alltså social ålder (SOU: 2006:22). Om förslaget blir lag, blir det en tydlig markering att åldersdiskriminering inte är acceptabelt i arbetslivet.

Hjälp från erfarna chefer högre upp i organisationshierarkin till yngre chefer kan relateras till chefens pedagogiska funktion (Lennerlöf & Tydén, 2004). Denna dimension av chefskap innebär bland annat att chefen ska finnas till hands och stötta personalen i deras arbete. Precis som personalen har ett behov av stöd kan unga liksom erfarna chefer i sin tur ha behov av att någon stöttar dem i deras arbete. Överordnade chefer upplevdes av enhetscheferna som tillgänglig och några satt till och med "vägg i vägg". Förmodligen har den "gamle chefen" kunskap och erfarenhet av de unga chefernas arbete eftersom de själva har haft denna tjänst en gång i tiden.

Min empiri beskrev också att enhetschefer som är verksamma inom samma kommun då och då träffar varandra. På sådana möten uppstår ett ömsesidigt utbyte av idéer, erfarenheter och kunskap. Forskning visar att kollegialt stöd är vanligt förekommande inom kommunal äldreomsorg. En förklaring är att chefer använder kollegiestöd som en överlevnadsstrategi när de har hamnat i svårigheter, och inte får det stöd de behöver från ledningsgruppen (Wolmesjö, 2005). Att cheferna i min undersökning i första hand betonade den överordnade chefen och kollegerna i andra hand är förmodligen ett resultat av att de upplevde stödet från sina överordnade som väl fungerande.

Några intervjupersoner upplevde att det ibland har behov av stöd utanför organisationen i form av konsultation. Till exempel var ip 2 mycket glad över att få extern handledning som innebär att en konsult kommer och handleder enhetscheferna. Konsulten ska stötta, komma med idéer, överföra kunskap i form av teorier om chefskap i syfte att förmå cheferna att utveckla sitt chefskap. Denne ska också fungera som en ventil och lyssna på chefen om denne behöver prata om jobbiga händelser eller situationer (Berglund, 1988). Det kan liknas vid det stöd som kommer från kolleger och överordnade chefer.

Den offentliga sektorn kan vara en anledning till att cheferna ibland kan behöva stöd, exempelvis konsultation. Principen om offentlighet är en omständighet som förmodligen kan öka pressen på en chef, särskilt om denne mår dåligt och inte får något stöd. En chef i offentlig sektor måste legitimera och motivera sina beslut för allmänhet och politiker, och genom offentlighetsprincipen kan verksamheten bli föremål för diskussion i massmedia (Holmberg, 2003). Om en chef i offentlig sektor gör misstag kan det leda till att denne får mycket kritik internt och externt. På det hela taget är det en speciell problematik att vara chef i offentlig sektor på grund av denna sektors särdrag. Kraven är höga, och det kan vara en orsak till att intervjupersonerna är tacksamma över att få konsultation. En fördel med konsultation är att konsulten kommer utifrån och kan ha en annan syn på verksamheten. En förklaring är att konsulten inte ingår eller har blivit påverkad av den interna maktstrukturen. De har oftast större frihet att analysera och diskutera chefs roll och situation (Berglund, 1988).

Konsultation är inte det enda stöd som kommer utifrån och in i organisationen. Enhetschefernas anhöriga (föräldrar och vänner) upplevdes vara en stor hjälp i angelägenheter som rör familjelivet, till exempel barnpassning. Behov av stöd när det gäller familjesituationen kan bero på att yrkesrollen som chef många gånger går ut över rollen som förälder, och cheferna upplevde detta som en rollkonflikt. I min undersökning visade sig detta genom att mamma eller pappan gick ut över chefsrollen ett antal gånger varje dag. Pressen märktes inte i samtalen, men under intervjuerna observerade jag att telefonerna ofta ringde, och att det var från familjen. Ip 5 förklarade att barnen ibland är sjuka och att omsorg om dem kan ta mycket tid från yrkesrollen.

Familjelivets påverkan på de unga cheferna i deras yrkesroll är en konsekvens av att många av intervjupersonerna är nyblivna föräldrar, eller är på väg att skaffa familj. Press från familjelivet är särskilt förekommande i den fas i livstiden som kallas tidig vuxenålder (Berglund, 1988). Tidig vuxenålder är ett skede i livet som enhetscheferna precis har trätt in i. I ett sådant läge kan det vara viktigt att ha en partner eller föräldrar som kan ställa upp för att chefen inte ska överbelastas, och på så sätt må dåligt i yrkesrollen. Hjälpen från anhöriga kan handla om att partnern i relationen eller föräldrar och vänner kan passa barnen, hämta och lämna ungarna på dagis et cetera. Några chefer kände att de inte skulle kunna sköta sitt arbete lika bra utan stöd från anhöriga.

Rollkonflikten ligger i att cheferna upplevde att de vill ”vara en bra förälder” och samtidigt en ”bra chef”. Helt enkelt kan det handla om att kombinera två roller, vilket kan vara svårt när rollerna går in i varandra. Frågan är om det är möjligt att förena rollerna chef och förälder? I mötet med en anhörig till en boende på servicehuset fick ip 2 klart för sig att dessa roller inte går att kombinera:

Det var en kvinna som jobbade i en annan kommun inom omsorgen, som var här i egenskap av anhörig, som sa till mig, hon frågade om jag har barn, nej jag har inga barn, nä, för det kan man ju inte när man är chef, man kan ju inte både vara enhetschef och vara mamma. Då tänkte jag, kan man inte? Då sa hon, nu är hon hemma igen, vår enhetschef, nu får hon sitt tredje barn, alltså man kan ju inte, man får ju välja.

Familjesituation och kompetens är faktorer som påverkar kvinnor när de söker sig till chefsyrket (Wolmesjö, 2005). Kvinnor upplever sig ha stor känsla av att ta ansvar och omsorg för sina barn och anhöriga. Denna medvetenhet uttalas mer sällan hos män. En förklaring kan vara att det i Sverige finns förväntningar på att kvinnor i första hand ska ta ett större omsorgsansvar än män, och att arbetet ska gå i andra hand (Wolmesjö, 2005). Min undersökning bekräftar detta omsorgsansvar över de anhöriga. Motiveringen är att sex av sju intervjupersoner är kvinnor, och att de ofta kände att föräldrarollen gick ut över chefsrollen.

5.2 Drivkrafter & förväntningar

I min empiri kom fram att enhetschefernas drivkraft i yrkesrollen var möjligheten att kunna förändra äldreomsorgen, och det är något som cheferna gör i stor omfattning. Kultur kan vara en faktor som påverkar förändringsbenägenhet. Intervjupersonerna i min undersökning har svensk etnicitet och kommer alltså från den västeuropeiska delen av världen. I västeuropa ser man ungdomstiden som en försöksperiod (Knudsen & Wilkens, 1997). Ungdomarna har inflytande och får testa olika lösningar och idéer. Enhetschefernas förändringsbenägenhet kan vara ett resultat av deras uppväxt. De är uppväxta i en kultur som i stor utsträckning tillåter ungdomar ta ansvar och det präglar dem senare i livet. Intervjupersonerna har även erfarenhet av ledarskap inom föreningslivet (se bilaga 3) och det är en form av ansvarstagande. Exempel på kunskap de kan ha fått från föreningslivet kan vara att de har lärt sig typiska ledarfunktioner. Till exempel ska en ledare precis som en chef agera stöd, samt ha förmåga att formulera målsättningar, och se till att dessa uppfylls med hjälp av tillgängliga resurser (Berglund, 1988). Förmodligen används denna erfarenhet och kunskap när de utövar sitt chefskap.

Förändringsbenägenhet kan även kopplas till stöd. En form av stöd är att chefen upplever att det finns tillit från ledningsgruppen (Nilsson, 2003). Det visas genom att de får förtroende att pröva nya saker och tillåts få utlopp för den egna kreativiteten. Om ovanstående resonemang stämmer, kan förändringsbenägenheten vara ett resultat av att enhetscheferna känner att de från överordnade tillåts visa vad de går för. Förtroende från överordnade är förmodligen betydelsefullt för de unga cheferna. Viljan att förändra var en orsak till att de sökte arbetet som chef.

Tidigare i uppsatsen klargjordes att det finns en stark vilja bland personer i tidig vuxenålder att visa framfötterna (Berglund, 1988). På så sätt kan förändringsbenägenheten bero på åldern. Enhetscheferna vill visa sig dugliga, och det kan de göra genom förslag till förändringar som kan förbättra verksamheten. Förändringarna blir på så sätt ett verktyg för cheferna. Omdaningar är någonting som märks tydligt inom organisationen, och det kan finnas många motiv för detta. Det kan vara så att cheferna vill få bort eventuella stereotyper som kan användas av människor för att utifrån människors ålder tilldela dem en viss typ av egenskaper (Kastenbaum, 1984). I arbetslivet kallas företeelsen för "ålderism" och uppstod till exempel i "svåra situationer" där cheferna ibland inte blev tagna på allvar. Förändringar av organisationen är kanske ett resultat av att de vill motbevisa föreställningar om att de på grund av sin ålder inte är mogna för det ansvar som är förknippat med chefsrollen.

Lyhördhet är den största förväntningen på en chef. Enligt intervjupersonerna vill personalen ha en chef som lyssnar. Förmågan att lyssna beror inte på ålder utan är en helt vanlig uppgift för en chef enligt enhetscheferna. Enligt forskning är funktionen att lyssna en förväntning som finns på alla chefer oavsett ålder och benämns som den emotionella aspekten av chefskap. Chefen ska bland annat vara tillgänglig, lyssna och agera som bollplank för sin personal. Chef- och ledarskapet ska fungera som ett mentorskap som syftar till att personalen ska bli självständig, och mer ansvarstagande (Lennerlöf & Tydén, 2004). Min undersökning kan tolkas som en bekräftelse på denna funktions betydelse eftersom alla enhetschefer betonade vikten av att lyssna på personalen.

Cheferna i min studie upplevde att det ibland är fördelaktigt att lyssna på äldre personal. Ip 7: s argument var att dessa personer har unik erfarenhet som är ett resultat av att de har arbetat 20-30 år inom äldreomsorgen. Denna typ av lyssnande kan tolkas som att personal ibland fungerar som ett slags stöd till chefen genom att de kan bidra med sin kunskap till yrkesrollen.

Sådana situationer kan analyseras som omvänd pedagogisk funktion. En vanlig chefsfunktion är att utbilda personalen (Lennerlöf & Tydén, 2004). Men ovanstående är ett exempel på när kunskap och erfarenhet kommer från motsatt håll. Bland andra ip 3 upplevde att hon kan be överordnade chefer och personal om hjälp, men att det snarare har med bristande erfarenhet att göra än ålder:

Det handlar om erfarenhet av yrkesrollen, att jag faktiskt lättare kan säga fortfarande, jag har faktiskt ingen aning om det, för det har jag aldrig varit med om, det har jag aldrig sett eller det har jag aldrig gjort. Men det har ju inte med åldern att göra, man kan ju vara 50 och ha ett nytt jobb och fortfarande känna sig ny.

Tillåtelsen att be om hjälp kan ha med åldern att göra. I kommunikationen med personalen ser intervjupersonerna åldern som en fördel i yrkesrollen tack vare att de vid bekymmer tillåts fråga om lov. Förklaringen till acceptansen att fråga om lov kan vara den stereotypa föreställningen om att unga människor är mer omogna än äldre individer (Johansson, 1997). Det kan vara så att det är mer godtagbart för en ung chef att be äldre om råd av den orsaken att de som en följd av åldern inte förväntas ha lika mycket erfarenhet som en äldre chef. Återigen kan stereotypen om att man blir klokare med åren spela en roll.

5.3 Ålder

När frågorna som är relaterade till temat ålder ställdes under intervjuerna upplevde cheferna att åldern påverkade chefskapet genom att de kände sig benägna att på egen hand lösa alla problem. Chefen behöver framför allt komma med lösningar, när personalen är i behov av hjälp eller när det uppstår konflikter. Liksom funktionen att lyssna är problemlösarrollen en ordinär funktion hos alla chefer oavsett ålder. I den kontextuella referensramen klargjordes att chefskap kan innebära att till exempel bättre samordna handlingar inom organisationen (Lennerlöf & Tydén, 2004). Det kan tolkas som en slags problemlösning. Problemlösning är alltså en funktion som enligt ledarskapsforskningen förväntas av en chef inom offentlig sektor. Alla chefer måste också ha en förmåga att exempelvis lösa konflikter.

Precis som med bland annat förändringsbenägenhet kan problemlösarrollen också bero på att chefer i början av sin karriär har ett behov av att visa att de är skickliga i sin yrkesroll trots sin unga ålder. Syftet kan vara att de vill få ett erkännande från överordnade och personal. De vill visa framfötterna som är vanligt för människor i tidig vuxenålder (Berglund, 1988). Min empiri fastslår att cheferna efterhand började delegera arbetsuppgifter till personalen i stället

för att göra allt på egen hand. Delegeringen påverkas av chefens erfarenhet av yrkesrollen. I (Johansson, 1997, sid. 147) nämns fenomenet att delegera. På frågan vad det finns för skillnader mellan yngre och äldre chefer svarade en äldre chef:

Man [ung chef] kanske är mera egoistisk. Man tänker kanske mera på sig själv. När man blir äldre och stabiliserat en viss funktion som jag har nu, då hinner man tänka mer på medarbetarna. Man vågar delegera lite mera också. När man är i början av karriären vill man roffa åt sig alla bitar.

Enligt detta resonemang tycks erfarenhet alltså spela en roll i sammanhanget. Orsaken är att intervjupersonerna i min undersökning, liksom i Johanssons (1997) studie, idag efter några års erfarenhet känner sig tryggare i yrkesrollen. Säkerheten innebär att de vågar delegera uppgifter. De släpper lite på kontrollen genom att inte själv ta på sig allt arbete. Företeelsen borde inte ha med ålder att göra om erfarenhet är viktigt. En 50-åring som är helt ny i rollen som chef har lika lite erfarenhet av yrkesrollen som en person i låt säga 28-års ålder. På så sätt kan delegering hänga ihop med att vara i ny i rollen i stället för ålder.

Ett skäl till att chefer är ovilliga att delegera är att de är oroliga över att medarbetarna inte klarar av uppgifterna. Oviljan kan också komma från medarbetarna. De kan känna att de inte har tid att utföra fler arbetsuppgifter om de redan har en hård arbetsbelastning (Lennerlöf & Tydén, 2004). Erfarenhet kan innebära att en chef lättare kan bedöma om medarbetaren är redo eller inte redo för vidare uppgifter. Oförmåga att avgöra detta kan vara en orsak till att oerfarna chefer är ovilliga att delegera den första tiden i yrkesrollen.

Enligt enhetscheferna kände de sig mer motiverade att driva frågor än sina äldre chefer. Intervjupersonerna menade att denna känsla hänger ihop med åldern. Ip 3 sade att chefer förändras med tiden:

NN som har varit här innan, inget negativt om henne för det är hon som är min mentor så vi har jättegod kontakt, allt det jag håller på med nu gjorde hon för tio år sedan, så man förändras som chef själv också. Jag orkar driva alla de här frågorna, orkar och orkar, men jag känner motivation till att driva allt det som hon drev för tio år sen, det är därför att jag tror att äldre chefer bromsar grupperna.

När det gäller motivation jämförde de unga cheferna sig med sina äldre chefer och det är egentligen inte en riktigt rättvis jämförelse. Orsaken till att det inte är en relevant jämförelse

är att de har olika funktioner inom organisationen. De äldre cheferna befinner sig högre upp i hierarkin. Poängen är att de inte har samma arbetsuppgifter eller roller inom organisationen och därmed är det svårt att använda åldern som orsaksförklaring. Verkligt intressant hade varit om jämförelsen hade varit mellan en ung och en äldre chef på samma organisatoriska nivå. På så sätt hade vi kanske kunnat se om det finns en koppling mellan ålder och motivation och vilja.

Viljan att vara duglig i yrkesrollen har tolkats som möjlig förklaring ett par gånger i analysen och den kan ses som ett behov enligt Abraham Maslows motivationsteori. Maslow menade att strävan efter status och prestige är ett av fem grundläggande behov hos en människa (Maslow, 1954). I chefernas fall kan behovet riktas mot överordnade och personal. Om behoven blir uppfyllda känner individen självförtroende eller i motsatt fall underlägsenhet. Denna typ av behov är mer vanligt förekommande idag eftersom arbetsmarknaden i västeuropa är präglad av hög konkurrens. Det finns en förväntan på individen att denne ska lyckas bra i privat- och yrkeslivet (Knudsen & Wilkens, 1997). Sådana behov skulle kunna vara orsaken till att de orkar driva frågor.

Flertalet intervjupersoner betonade sin personlighet i stället för sin ålder, när de berättade om sina erfarenheter. Ip 4 förklarade på den roll som personlighet spelar: *"Som man bemöter andra verkar man själv bli bemött [...] det har nog inget med åldern att göra, utan hur man är som person."* En studie som genomfördes i samband med en kandidatuppsats (Nilsson & Wallenius, 2002) styrker resultatet från min undersökning om att personlighet ibland upplevdes som en viktigare faktor än ålder i yrkesrollen. De ställde frågan till två unga chefer om de ansåg att åldern var en fördel i arbetet. De erfor att om de hade några fördelar i sina yrken så berodde inte detta på åldern utan det var istället ett resultat av deras personlighet. Den första chefen sade på sidan 30 att: *"Jag ser inga fördelar för att jag är ung, det beror helt på personen."* Den andra chefen ansåg att:

Jag tycker nog inte att chefskapet har så mycket med åldern att göra. Jag kanske är lite mer naiv och vågar mer, men det kan en 45-årig chef också vara. Ledarskap är för mig personberoende inte åldersberoende. Nu måste ju kommunen hitta många unga som vill vara chefer eftersom så många 40-talister snart går i pension. Jag tror att det är därför som just detta med unga chefer är så populärt just.

Personligheten kan vara en viktig faktor som bidrar till en lättare hantering av ”svåra situationer” som av cheferna i min undersökning kändes som jobbiga på grund av bristande erfarenhet. I princip alla enhetschefer som ingick i min empiri uppfattades som samtalsbenägna, drivande, rak på sak och spontana. Det kanske kan vara så, att personliga egenskaper som upplevs som positiva kan väga upp stereotypa föreställningar om unga människor utefter deras ålder. Emellertid var stereotypa föreställningar något som cheferna i min undersökning i ringa grad upplevde.

En chef måste i kraft av sin person våga kliva fram, våga vara ensam, vara synlig och tydlig i beslutsfattandet. Särskilt viktigt är sådana egenskaper i krissituationer. Chefens handlingar och strategier i yrkesrollen kan påverkas av i vilken grad han eller hon har uppnått självkännedom om sina starka och svaga sidor (Nilsson, 2003). Ålderns ringa betydelse kan alltså vara en effekt av att en stark personlighet skapar trygghet i organisationen. Men personligheten kan också leda till konflikter om den framhävs för tydligt i cheffrollen som var fallet med ip 3. Under intervjun framkom att:

Ja, alltså som grupp, mina kollegor, tillsammans vi kan vi utgöra konflikter mellan varandra, jag som person upplevs ta väldigt stor plats, och det kanske man gör, för man är den typen av person som man är. Jag är aldrig den här tysta personen, så jag upplevs väldigt mycket som att jag tar plats ibland, fast det är inget medvetet jag gör, utan jag är den personen.

De personliga drivkrafterna och motiven får inte vara alltför självcentrerade eftersom en ömsesidig dialog mellan chef och medarbetare är ett viktigt verktyg för att skapa förståelse för verksamheten (Nilsson, 2003). Citatet ovan från min undersökning visar att konsekvensen annars kan bli konflikter. En del äldre chefer menar dock att åldern inte har någon betydelse utan det är sättet, personligheten och kompetensen som är det viktiga (Johansson, 1997). Min studie visar att även yngre chefer har denna upplevelse.

Villighet att förändra var en drivkraft för de unga cheferna. Men den hänger också samman med åldern enligt intervjupersonerna. Alla cheferna upplevde att man är mer förändringsbenägen ju yngre man är. Intervjupersonerna sade också att deras ålder medförde att de kände sig ”oformade” i rollen som chef. Det innebar framför allt att enhetscheferna inte kände sig styrda av de rutiner som präglar organisationen, exempelvis när de fattar sina beslut eller genomför förändringar. Och därför kände de att de kunde utveckla verksamheten i en för

organisationen icke-traditionell anda. De tilläts testa nya lösningar av sina överordnade med känslan att *"går det så går det, annars får vi testa något annat"*.

Frågan är vad som orsakar att de känner sig "oformade" i rollen som chef och om förändringsbenägenhet är något som kännetecknar en yngre chef? Cheferna förklarade känslan av att vara "oformad" som *"att inte vara stelbent"* eller *"inte fastna i gamla spår"* som de associerade med äldre chefer. Forskning visar dock att yngre chefer kan vara minst lika förändringsobenägna som äldre sådana (Johansson, 1997). En upplevelse var att många yngre chefer är väldigt bestämda och envisa och har svårt för att tänka i andra banor. I litteraturen (Johansson, 1997, sid. 132) ges exempel på hur unga chefer tänker när de uppfattas som rigida: *"så här är det för det tycker jag"* eller *"så här är det för det har jag bestämt"*.

Cheferna i hennes undersökning ansåg att äldre chefer är förändringsbenägna. En kvinna kände att hon på äldre dar lättare kan ta till sig nytt och förändra för erfarenheten har lärt henne att antingen går det eller går det inte. En känsla som står i motsatsförhållande till upplevelsen som framkom i min undersökning om att förändringsbenägenheten avtar med åren. Jämförelsen av resultaten från min och hennes undersökning innebär att förändringsbenägenheten inte klart kan förklaras med hänvisning till mina intervjupersoners ålder.

De unga cheferna upplevde att en del äldre personal emellanåt har svårt att hantera förändringar och att de är negativa till omställningar. Personalens svårigheter kan bero på att organisationen tidigare har varit överstrukturerad. Det innebär att den dagliga verksamheten i hög grad har bestämts av regler, instruktioner, rutiner, arbetsbeskrivningar et cetera. Konsekvensen blir att arbetsmiljön inte blir tillämplig för förändringar (Moxnes, 1984). Rutinerna medför en trygghet hos personalen, men förändringar innebär att deras vardag helt plötsligt blir annorlunda och detta kan skapa osäkerhet.

Svårigheter att acceptera förändringar kan bero på åldern. Mentala test visar att vi blir långsammare när vi blir gamla. Det märks till exempel genom att många äldre personer tar längre tid på sig att genomföra en handling från första till sista steget. Äldre individer funderar ofta länge över vad de vill med handlingen innan de utför den. Denna psykomotoriska skillnad mellan äldre och yngre personer har inget med intelligens att göra.

Äldre personer utför handlingen lika bra som yngre, men skillnaden är alltså att det tar längre tid (Kastenbaum, 1984). Att några ur personalen visar motstånd och har svårigheter med förändringar kan med andra ord bero på att de på grund av åldern är långsammare i handlingen än yngre personer.

6. Diskussion

I denna slutdiskussion som avrundar uppsatsen presenteras reflektioner kring vad jag har lärt mig av min undersökning och vad kunskapen kan användas till. Som ett led i detta diskuteras kunskap och erfarenhetsöverföring som är en slutsats från min empiri. I kapitlet presenteras också förslag till fortsatt forskning.

6.1 Sammanfattning

Syftet med uppsatsen var att undersöka enhetschefers upplevelser av sin yrkesroll i förhållande till deras ålder. Upplevelserna har kretsat kring fenomen som har bildat åtta kategorier. Nackdelen med att vara ung chef är brist på erfarenhet. Det innebär att stöd i yrkesrollen är mycket viktigt. Intervjupersonerna berättade att de blir stöttade från olika håll till exempel från överordnade, kolleger och familj. Endast i upplevelsen av ”svåra situationer” orsakade av bristande erfarenhet kan åldern utgöra ett hinder eftersom den ibland används mot den unge chefen av personalen. Enhetschefen blir inte riktigt tagen på allvar av den eller de ur personalen som motsätter sig beslutet. Drivkraften i chefernas yrkesroll är möjligheten att förändra äldreomsorgen. Förändringsbenägenheten var en anledning till att många av intervjupersonerna sökte sig till chefsyrket. Enligt enhetscheferna är den vanligaste förväntningen på yrkesrollen att de ska lyssna, bland annat på sin personal.

I intervjuerna nämndes att en fördel med åldern är att en ung chef lättare kan fråga överordnade och personal om råd. Enhetscheferna kände att åldern också påverkar chefskapet på så sätt att de har större motivation och vilja än äldre chefer att driva frågor på arbetsplatsen. Deras förklaring var att äldre chefer lägger sig till ro och inte längre orkar driva de frågor som de unga cheferna tar på sig. Intervjupersonerna upplevde sig själva som problemlösare. De kände att de i början av karriären ville lösa alla problem på egen hand. Men med växande erfarenhet har de insett att det är acceptabelt att delegera arbetsuppgifter och de sade att känslan därför hänger samman med ålder. Men upplevelsen kan även ha att göra med att vara ny i yrkesrollen eftersom dessa faktorer flyter ihop. Cheferna upplevde sig

som ”oformade” i yrkesrollen. Innebörden av detta är att de vågar testa nya lösningar och alternativ på arbetsplatsen. Till sist är personlighet en faktor som intervjupersonerna många gånger hänvisade till i stället för åldern i yrkesrollen. En chef upplevde att så som man bemöter andra blir man själv bemött.

6.2 Kunskap och erfarenhetsöverföring samt förslag till fortsatt forskning

Min empiri visade att den problematik som enhetscheferna målade upp för mig innan min undersökning, och som redogjordes i uppsatsens problemformulering inte alls tycks stämma. I empirin framkom att ålderism inte är förekommande mot unga chefer i offentlig äldreomsorg. Däremot påverkade åldern yrkesrollen, exempelvis i form av att de kände sig förändringsbenägna. Enda undantaget, det vill säga när åldern upplevdes som ett hinder var när cheferna var tvungna att fatta impopulära beslut. Vid sådana tillfällen kunde åldern användas som en nackdel i kommunikationen med personalen.

Ett Bekymmer i yrkesrollen var snarare bristande erfarenhet, särskilt den första tiden. Detta medförde att intervjupersonerna ibland uppfattade sin roll som mycket krävande. Erfarenhetsbristen var dock inte åldersrelaterad utan var en konsekvens av att vara ny i rollen. Ingen av cheferna upplevde att de till exempel inte blir lyssnade på för att de är under 30 år. Endast en chef kände att det rädde avundsjuka hos äldre personal i början när hon tillsattes internt till chefskapet. Bland annat visades avundsjukan genom att det pratades bakom ryggen på henne, men enligt henne berodde detta inte på åldern, utan i stället på hög konkurrens i sökandet av chefstjänsten.

En möjlig förklaring till att cheferna upplevde att åldern inte utgör ett hinder är deras profession. Tidigare i uppsatsen nämndes att intervjupersonerna har tagit 100-140 högskolepoäng inom beteendevetenskapliga ämnen. Som beteendevetare har de kunskap om människor och relationer mellan människor. Inom ledarskapsforskning har det fokuserats för mycket på chefsens egenskaper. I stället borde uppmärksamheten riktas mot relationen mellan chefen och de ledda. Chefskap konstrueras av de ledda genom deras krav, förväntningar och föreställningar om hur verksamheten ska drivas (Holmberg, 2003). Intervjupersonernas utbildning har gett dem kunskapen att tackla interaktionen med de ledda och därmed kunna se deras behov och krav. Det kan vara så att denna kunskap kompenserar deras unga ålder när de utövar sitt chefskap. Äldre chefsers resonemang i Johanssons (1997) studie talar för detta. De

trodde att åldern inte har någon betydelse i negativ bemärkelse, utan det är sättet att vara på och kompetensen som är det viktiga.

Då cheferna upplevde att åldern inte var något hinder, utan snarare pekade på erfarenhetsbrist som ett resultat av att de var nya i yrkesrollen, föranleder detta slutsatsen att det är nödvändigt med stöd. Detta är viktigt för att kompensera den bristande erfarenheten. Intervjupersonerna i min studie har fått stöd från olika håll, och de betonade gång efter annan betydelsen av detta. Risken med bristande stöd kan vara att chefen inte överlever första eller andra året i yrkesrollen. Denna problematik diskuteras senare i detta kapitel. Mitt resultat visade vidare att stödet sker genom att kunskap och erfarenhet överförs inom organisationen.

Till att börja med kommer stöd uppifrån och ner i organisationen det vill säga från överordnade chefer till enhetscheferna. Enhetscheferna betonade vikten av att till exempel kunna bolla idéer med någon som är insatt i verksamheten. De behöver ibland få berätta om sina misstag samt be om råd i svåra situationer. Att stödet kommer från överordnade kan bero på att de oftast har haft samma tjänst. På så sätt har de fått de kunskaper och den erfarenhet som den unge chefen behöver i yrkesrollen.

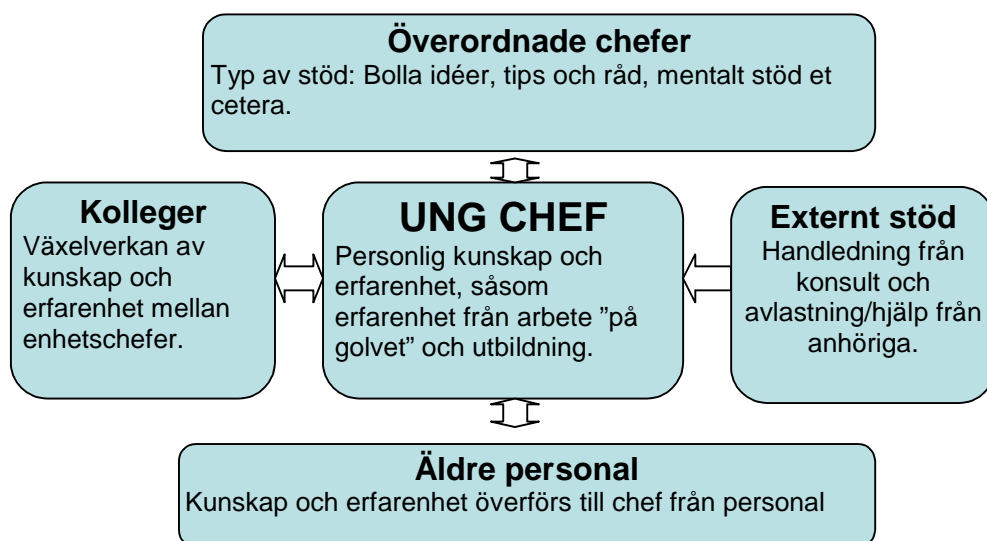
I resultatredovisningen klargjordes att chefer inom kommunal äldreomsorg träffas för att dela med sig av erfarenheter och hjälpa varandra genom att komma med råd. Precis som med överordnade fungerar kollegerna som ett bollplank. Kollegialt stöd kan vara extra viktigt om en enhetschef inte blir stöttad av sina överordnade. I situationer där kolleger stöttar varandra sker det en kunskap och erfarenhetsöverföring i sidled genom att processen sker på samma organisatoriska nivå i organisationens hierarki.

Ett flertal chefer i min undersökning fick handledning från en konsult som besökte deras arbetsplats en gång i månaden. Konsultens förmedlade kunskap och erfarenhet kan tolkas som en extern överföring genom att en person kommer utifrån och för in stöd i organisationen. Enhetschefens anhöriga kan också fungera som externt stöd i form av att de avlastar enhetschefen i föräldrarollen genom att till exempel lämna och hämta barnen till och från dagis.

Ip 7 tyckte i min studie att det är fördelaktigt att ta till sig kunskap och erfarenhet från personal som har arbetat på arbetsplatsen under en längre tid. Individer med lång

arbetslivserfarenhet har fått unik kunskap om hur organisationen fungerar. Detta kan vara till hjälp för en ung chef i dennes yrkesroll. Men personalens rutin kan också vara en nackdel om den innebär att de inte är mottagliga för förändringar. Fenomenet innebär att kunskap och erfarenhetsöverföring sker nerifrån och upp i organisationen.

Till sist har den unge chefen själv kunskap och erfarenhet från andra sammanhang i livet. Jag tänker främst på utbildning. I min undersökning har alla chefer utom en gått sociala omsorgsprogrammet på högskolan som inriktar sig på att lära ut teorier om ledarskap. I utbildningen ingår även praktiska moment som förmodligen har varit till stor nytta för de unga cheferna. De flesta intervjupersonerna har även varit ledare i föreningslivet bland annat scoutrörelsen. Erfarenheten kan ha inneburit att de i hög utsträckning har lärt sig att ta ansvar, och denna erfarenhet är förmodligen något som de har tagit med sig in i arbetslivet. Detsamma gäller kunskap och erfarenhet från tidigare arbeten till exempel som undersköterska inom äldreomsorgen (se bilaga 3). Slutsatsen om stöd via kunskap och erfarenhetsöverföring kan överskådliggöras med följande modell:



Noterbart är att chefernas bristande erfarenhet och medföljande behov av stöd är en effekt av att vara ny i yrkesrollen i stället för deras ålder. Men med rätt hög sannolikhet finns det flera faktorer som påverkar chefskapet. Bland annat visar min undersökning att även en faktor som personlighet har betydelse för upplevelsen av hur det är att vara chef i kommunal äldreomsorg. En annan faktor som kan påverka hur chefs- och ledarskapet hanteras är kön, men här har mitt material en ojämn fördelning mellan kvinnor och män och materialet är för litet för att jag ska kunna dra några generella slutsatser.

En reflektion är att bristande kunskap och erfarenhetsöverföring kan resultera i att en ung chef slutar från sitt arbete. Idén väcktes på något sätt när ip 4 svarade på frågan om hon upplever att åldern påverkar chefskapet: *”som min chef sa en gång, klarar man bara dom första tre åren så har man stött på det mesta”*. Hon sade *”klarar man bara”*. Frågan är hur många som klarar de tre första åren? Intervjupersonerna berättade att yrkesrollen i början upplevdes som svår, jobbig, och stressig. Empirin visar att för en majoritet av cheferna var den största orsaksförklaringen till dessa känslor brist på erfarenhet. För att kompensera bristen på rutin var stöd avgörande enligt cheferna.

Ip 4 förklarade under intervjun att hennes chef ser de tre första chefsåren som en lärotid. Ett par av cheferna i min undersökning proklamerade för att en sådan inställning från överordnade de flesta gånger troligtvis är ett måste om en chef är helt ny i rollen. Chefskap inom offentlig sektor är särskilt krävande på grund av dess särdrag bland annat offentlighetsprincipen. Intervjupersonerna har arbetat i rollen som chef i några år och det var tanken för att de skulle kunna utvärdera sin yrkesroll. Poängen är att cheferna som är med i min studie kanske är de som har lyckats överleva de första *”besvärliga”* åren eftersom de har fått bra stöd och därför idag upplever få problem med åldern. De arbetar ju de fakta kvar som enhetschefer och de upplevde få åldersrelaterade hinder i sin yrkesroll.

Personlig erfarenhet från äldreomsorgen är enligt intervjupersonerna en fördel i chefsrollen. Cheferna i min undersökning berättade att de var mycket glada över deras erfarenhet från *”golvet”* (för de flesta på samma arbetsplats som de numera är chef över) som till exempel undersköterska (se bilaga 3). Cheferna förklarade att denna erfarenhet gör att de lättare kan förstå hur personalen tänker och att de ibland reflekterar precis likadant. De nämner även att de inte heller har problem att hjälpa personalen om det skulle behövas, alltså på ett eller annat sätt assistera i arbetet med att vårda de äldre. Denna inställning ses som något positivt av personalen enligt cheferna. Personalen är tacksam över att ha en chef som känner till deras arbete så pass väl att chefen kan hjälpa till. En kritisk reflektion blir att det inte är alltid bra om en chef blir för personligt involverad i personalens arbete. Ett exempel på en sådan en tänkbar nackdel är att en del personer ur personalen kan ta illa upp om chefen går in och gör delar av deras arbete.

För en chef som har bristande erfarenhet och inte får stöd kan det vara svårt att ensam klara av det ansvar som är förknippat med chefsrollen. Till slut kanske personen inte orkar vara kvar på

tjänsten. Gränsdragningen för när en chef ger upp är svårt att veta. Men risken bör sannolikt vara hög om personen saknar stöd som min undersökning slår fast är väldigt betydelsefullt. Empirin väcker tanken om att jag vill göra en undersökning om chefskap i kommuner som inriktar sig på avhoppade chefer. Jag vill ta reda på skälen till deras avhopp och se om en orsak kan vara brist på stöd i yrkesrollen. Undersökningen skulle inbegripa chefer i alla åldrar eftersom ålder inte visade sig utgöra ett hinder i yrkesrollen. Ett par intressanta frågeställningar är:

- Hur upplevde cheferna yrkesrollen första året?
- Av vilka orsaker slutade cheferna sitt arbete?

En personaldirektör i en kommun berättade för mig att de tills nyligen hade haft två enhetschefer med en ålder på under 30 år inom kommunal äldreomsorg, men att de hade slutat och begärt andra arbetsuppgifter. Reflektionen blir om sådana avhopp är en vanlig företeelse eller om det är en slump att två chefer verksamma i samma kommun och inom samma område samtidigt slutar? En fråga som denna hade förhoppningsvis besvarats om ovanstående undersökning hade genomförts.

Resultatet från min undersökning borde inspirera till att i en hög utsträckning använda en organiserad form av stöd. Mentorskap kan vara en mycket bra typ av stöd för en chef som är ny i rollen. På så sätt överförs och bevaras kunskap och erfarenhet inom organisationen. Stödet fortlever i och med att de unga cheferna i sin tur delar med sig av sin kunskap och erfarenhet om de avancerar upp i organisationen. Mentorn ska lyssna och ta del av adeptens tankar och svara på frågor för att vidga den oerfarne chefens perspektiv. Tanken är att det är adepten som ska styra samtalet, och där mentorn ska komma med tips och råd samt förslag till olika alternativa lösningar (Berglund, 1988).

Liksom mentorskap kan delat chefskap vara ett bra sätt att stötta en chef. Delat chefskap innebär att chefens funktioner delas upp på två eller flera personer. Tanken är att överbelastningen ska försvinna och att chefen inte ska behöva känna sig helt ensam i sin roll. En nackdel med delat chefskap är om cheferna inte kan samarbeta. Det kan leda till konflikter Thylefors (1991). I analysen kastades frågan ut om det är möjligt att förena chef- och föräldrarollen. Delat chefskap kan vara en idé för att lättare kombinera dessa två roller. Emellertid ansåg intervjupersonerna att de får bra stöd från sin partner i förhållandet. Delat

chefskap kan vara fördelaktigt på många sätt. Förklaringen är att nya chefer hade kunnat få gå vid sidan om en äldre och erfaren chef och på så sätt få en mjukare ingång i yrket. De första åren hade setts som en lärotid som är något enhetscheferna menade är viktigt. Mentorskap och delat chefskap kan leda till att stressen för en ung chef minskar. I framtiden vill jag gärna göra en undersökning som inriktar sig på mentorskapets betydelse för unga enhetschefer inom offentlig sektor. Förslag till två frågeställningar är:

- Vilken syn har unga enhetschefer inom offentlig sektor på mentorskap?
- Vilka vinster, såväl personliga som professionella, finns att hämta för adepten och mentorn i ett mentorskap?

Ingen av intervjupersonerna i min undersökning är utbildade socionomer, trots att jag har träffat chefer i offentlig äldreomsorg med denna utbildningsbakgrund. De unga cheferna har främst social omsorgsutbildning. Det är en utbildning som inriktar sig på ledarskap både i teori och i praktik, till skillnad från Socialhögskolans socionomprogram i Lund. Min erfarenhet är att antalet ledarskapskurser är bristfälliga i socionomutbildningen. I bästa fall finns ledarskap som fördjupningskurser. Detta har uppmärksammats av Högskoleverket som i förslag till ny examensordning gjort ett tillägg om krav på att studenterna efter genomgången utbildning ska ha kunskaper om ledning av socialt arbete (Hsv.se). Därför hade det varit intressant att genomföra en komparativ studie där undersökningen hade inriktat sig på chefernas utbildningsbakgrund. Förslag till frågeställningar är:

- Vilken betydelse har chefens utbildningsbakgrund för chefskapet?
- Finns det några skillnader i chefskapet som kan härledas till om chefen är socionom eller har social omsorgsutbildning? I så fall vilka?

Ovanstående förslag till fortsatt forskning visar på att chefskap inom offentlig sektor även fortsättningsvis bör vara ett intressant område för forskning i socialt arbete.

Referenser

Monografier

Blom, Agneta 1994. *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Lund: Universitetsförlaget Dialogos AB.

Berglund, Folke 1988. *Chefen – från rekrytering till pensionering*. Lund: Studentlitteratur.

Ejvegård, Rolf 2003. *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur. Tredje upplagan.

Eliasson, Rosmari 1995. *Forskningsetik och perspektivval*. Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan.

Elmér, Åke 2000. *Svensk socialpolitik*. Lund: Studentlitteratur. Tjugonde upplagan.

Glaser, G. Barney & Strauss, L. Anselm 1967. *The Discovery of Grounded theory – strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

Glaser, G. Barney 1978. *Theoretical sensitivity*. California: The sociology press.

Guvå, Gunilla & Hylander, Ingrid 2003. *Grundad teori – ett teorigenererande forskningsperspektiv*. Stockholm: Liber AB.

Hagström, Bo 1990. *Chef i offentlig förvaltning. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, Idar & Solvang, Bernt 1991. *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Maslow, H. Abraham 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Kastenbaum, Robert 1984. *Ålderdomen*. Lund: Studentlitteratur.

Knudsen, Anne & Wilkens, Lisanne 1997. *Kulturella världar – kultur och kulturkonflikter i Europa*. Lund: Tiedlund förlag.

May, Tim 2001. *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan.

Moxnes, Paul 1984. *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och kultur.

Repstad, Pål 1999. *Närhet & distans*. Lund: Studentlitteratur.

Robson, Colin 2002. *Real world research*. Oxford: Blackwell publishing. Andra upplagan.

Roos, Hans – Edvard 1984. *Frågeteknik för kvalitativa intervjuer – en sammanställning*. Lund: Meddelanden från Socialhögskolan.

Patel, Runa & Davidson, Bo 2003. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur. Tredje upplagan.

Thurén, Torsten 1997. *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.

Wolmesjö, Maria 2005. *Ledningsfunktion i omvandling – om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund: Lunds universitet, Socialhögskolan.

Antologier

Lennerlöf, Lennart & Tydén, Thomas (2004) ”Elva små forskningsöversikter” i Utbult Mats (red.), *Ledarskap i kommuner – forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*. Stockholm: Svenska kommunförbundets FoU-råd.

Nilsson, Iréne (2003) ”Ledarskap i kritiska situationer” i Holmberg, Ingalill & Henning, Roger (red.), *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.

Starrin, Bengt (1996) ”Grounded theory – en modell för kvalitativ analys” i Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.), *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Tullberg, Maria (2003) ”Tyvärr så är det ju ofta fel personer som blir chefer här...” i Holmberg, Ingalill & Henning, Roger (red.), *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.

Utbult, Mats (2004) ”Elva små forskningsöversikter” i Utbult Mats (red.), *Ledarskap i kommuner – forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*. Stockholm: Svenska kommunförbundets FoU-råd.

Officiella tryck

Socialtjänstlag: (SFS 2001:453)

Tryckfrihetsförordningen: (SFS 1949:105)

SOU 2006:22 *En sammanhållen diskrimineringslagstiftning*

Internet

Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådets forskningsetiska principer:

Angående etiska principer: 2006-05-26

http://195.17.252.28/vrshop_pdf/etikreglerhs.pdf

Högskoleverkets hemsida: 2006-05-26

<http://web2.hsv.se/publikationer/rapporter/regeringsuppdrag/2003/0329R.pdf>

Nationalencyklopedins hemsida:

Angående begreppet offentlig sektor: 2006-05-23:

http://80-www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=274789&i_history=1

Nilsson, Therese & Wallenius, Marielle 2002. *Att våga leda – vad det innebär att vara ung och ny chef i kommunen*. Göteborg: Göteborgs universitet, Psykologiska institutionen. 2006-05-01

http://www.gr.to/publicerat/att_vaga_leda.pdf

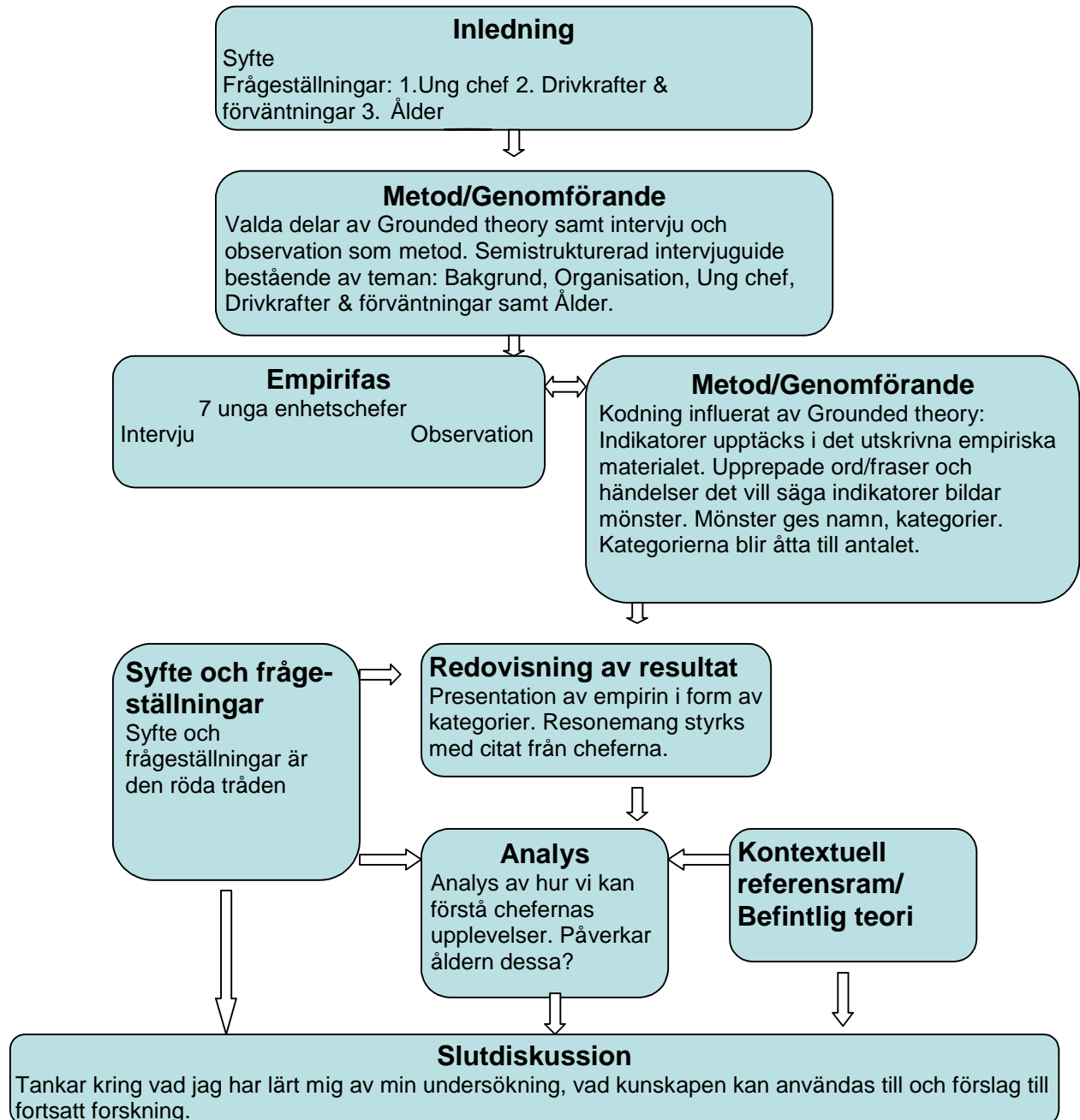
Sydsvenska dagbladets hemsida:

Angående åldersgränser i andra kulturer: 2006-05-01

http://www.svd.se/dynamiskt/utrikes/did_11880699.asp

Metodmodell

Modellen nedan beskriver hela min metodologi från början till slut:



Bakgrund

- Ålder
- Kön
- Etnicitet

- Vad har du för utbildning?
 - ingick moment i utbildningen som behandlade ledarskap?
- Vad har du för tidigare yrkeserfarenheter?
- Har du tidigare erfarenheter av att utföra ledarskap?
- Hur kommer det sig att du blev chef inom äldreomsorgen?
- Är detta ditt första chefsuppdrag?
- Hur länge har du varit chef?
- Fick du introduktion när du började som chef på denna arbetsplats?
- Hur upplevde du det första året som chef?
- Får du stöd i chefsrollen?
 - om ja, hur är det utformat?
 - om inte, är det något du önskar, i så fall vad?
 - får du extern handledning?

Organisation

- Vad har du för verksamhetsansvar?
- Vilket inflytande upplever du att du har inom organisationen när det gäller:
 - personalgruppen?
 - verksamhetsplanering?
 - ekonomi/budget?

Ung chef

- Hur anser du att ett bra/gott ledarskap ska vara? Kan du ge exempel när du är nöjd med ditt ledarskap?
- Har du någon förebild?
- Upplever du att det är svårt att vara chef för äldre personal som har en helt annan livssituation än du?
- Upplever du att det finns fördelar med att vara ung chef? Kan du beskriva? Ge exempel?
- Upplever du att det finns nackdelar med att vara ung chef? Kan du beskriva? Ge exempel?

Drivkrafter & förväntningar

- Vilka förväntningar tror du finns på dig som chef?
 - från överordnade?
 - från medarbetare?
 - egna?
 - övriga?
- Vad anser du vara den främsta drivkraften i ditt arbete som chef?
- Upplever du att det förekommer konflikter när du utför ditt chefskap? I så fall, vilka konflikter? Med vem? Ge exempel?

Ålder

- Upplever du att åldern påverkar chefskapet? Ge exempel?
- Har du stött på några hinder i din yrkesroll som du kan relatera till din ålder? Ge exempel?
- Finns det något som åldern bidrar med i yrkesrollen som chef? Ge exempel?
- Upplever du att det finns någon skillnad att vara chef nu i jämförelse med för några år sedan?
- Hur uppfattar du som chef bemötandet från dina medarbetare i relation till din ålder?
- Vilken är medelåldern bland dina medarbetare? Hur påverkar det dig i ditt chefs- och/eller ledarskap?
- Tror du att du hade blivit annorlunda bemött om du till åldern hade varit äldre?
 - från överordnade?
 - från medarbetare?
 - övriga?

Övriga upplysningar

- Vill du tillägga något? Får jag återkomma?

Presentation av intervjupersoner

Bilaga 3

Intervjuperson	Kön	Ålder	Utbildning	Etnicitet	Län
1.	Kvinna	28 år	Sociala omsorgsprogrammet Barn och Fritidsprogrammet Arbetat som fotbollstränare Två och ett halvt års erfarenhet av yrkesrollen	Svensk	Skåne
2.	Kvinna	31 år	Sociala omsorgsprogrammet Undersköterskeutbildning Arbetat som undersköterska Arbetat som scoutledare och simlärare Tre års erfarenhet av yrkesrollen	Svensk	Skåne
3.	Kvinna	31 år	Social omsorgsutbildning Vård och service på gymnasiet Arbetat som undersköterska Sex års erfarenhet av yrkesrollen	Svensk	Skåne
4.	Kvinna	29 år	Sociala omsorgsprogrammet Barn och fritidsprogrammet Arbetat som ledare inom Friluftsförbundet Arbetat som vårdbiträde Fyra års erfarenhet av yrkesrollen	Svensk	Skåne
5.	Kvinna	31 år	Sociala omsorgsprogrammet Samhällsvetenskapliga programmet Har arbetat som ledare inom många föreningar Arbetat som biståndsbedömare inom äldreomsorgen Arbetat som undersköterska Sex års erfarenhet av yrkesrollen	Svensk	Blekinge
6.	Kvinna	32 år	Läst två år på Komvux Omvårdnadsprogrammet Har arbetat som undersköterska Ett och ett halvt års erfarenhet av yrkesrollen	Svensk	Skåne
7.	Man	29 år	Sociala omsorgsprogrammet Samhällsvetenskapliga programmet Har arbetat som vikarierande enhetschef Fem års erfarenhet av yrkesrollen	Svensk	Skåne