



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen

Kurs: Soc 344, 41-60 p  
Kandidatuppsats, 10 p  
Höstterminen 2005

**Ledarskap i offentlig förvaltning**  
– en studie av arbetsledares mellanposition i den kommunala  
hemtjänsten

**Författare: Sandra Eriksson**  
**Handledare: Anders Järnegren**

## ABSTRACT

- Kurs:** Soc 344, 41-60 poäng, höstterminen 2005
- Arbetets art:** Kandidatuppsats
- Författare:** Sandra Eriksson
- Titel:** Ledarskap i offentlig förvaltning – en studie om arbetsledares mellanposition i den kommunala hemtjänsten.
- Handledare:** Anders Järnegren
- Sammanfattning:** Jag har valt att se närmre på hur några arbetsledare i den kommunala hemtjänsten upplever den mellanposition de befinner sig i, samt de effekter denna mellanposition möjligtvis har på ledarskapet. Intresset av att belysa just arbetsledarnas situation bottnar i att jag ser den som relativt svår. De befinner sig i en klämsits där de ofta med mycket små medel ska lyckas göra verklighet av de mål och direktiv som framförs av överordnade. Jag har valt att göra en kvalitativ studie eftersom jag anser att detta är i linje med mitt tänkta syfte. Fyra arbetsledare har medverkat i studien som bestått av halvstrukturerade intervjuer. Slutsatsen av mitt arbete är att den mellanposition arbetsledarna befinner sig i ofta är karakteristisk med en hög arbetsbelastning, som bland annat grundar sig i ett stort antal underställda, en otydlig arbetsbeskrivning samt många administrativa förpliktelser. Arbetet försvåras också av de otydliga beslut och riktlinjer som framförs av ledning och politiker såväl som en snäv budget samt lagar och förordningar som ska efterföljas. Dessa faktorer har på många sätt en negativ inverkan på det egna handlingsutrymmet och medför bland annat vikten av ett väl fungerande nätverk. Mellanpositionen påtvingar arbetsledarna att inta ett något mer auktoritärt formellt ledarskap samtidigt som förmågan att besitta rollen som den informelle ledaren också betonas.
- Nyckelord:** *Arbetsledare, mellanposition, ledarskap, hemtjänst, handlingsutrymme, nätverk.*

## Innehållsförteckning

<b>Förord</b> -----	4
<b>1. Inledning</b> -----	5
1.1 Bakgrund -----	5
1.2 Syfte och frågeställning -----	6
1.3 Disposition-----	6
<b>2. Den teoretiska ramen</b> -----	7
2.1 Den föränderliga synen på ledarskap -----	7
2.2 Auktoritärt eller demokratiskt ledarskap -----	8
2.3 Situationsanpassat ledarskap -----	8
2.4 Formellt eller informellt ledarskap -----	9
2.5 Ledarskap i offentlig förvaltning – främst ett formellt ledarskap? -----	9
2.6 Arbetsledare i offentlig förvaltning – den kommunala hemtjänsten -----	11
2.7 Verktyg för ledarskap-----	13
2.7.1 Handlingsutrymme – möjlighet till påverkan -----	13
2.7.1.1 Delegering -----	14
2.7.2 Nätverk -----	15
2.8 Sammanfattande kommentarer -----	16
<b>3. Metod</b> -----	16
3.1 Val av metod och urval-----	16
3.2 Om deltagarna i studie-----	17
3.3 Etiska överväganden-----	17
3.4 Genomförandet av intervjun-----	18
3.5 Metoddiskussion-----	19
<b>4. Resultat</b> -----	20
4.1 Bristande kontroll över arbetssituationen -----	20
4.1.1 Otydlig arbetsbeskrivning -----	21
4.1.2 Otydliga budskap från ledningen-----	22
4.2 Handlingsutrymme -----	23
4.3 Nätverk -----	24
<b>5. Analys</b> -----	26
5.1 Bristande kontroll över arbetssituationen -----	26
5.2 Handlingsutrymme -----	27
5.3 Nätverk -----	29
5.4 Effekter för ledarskapets utformning -----	29
<b>6. Slutord</b> -----	31
<b>Referenser</b> -----	33
<b>Bilaga 1: Informationsbrev</b> -----	35
<b>Bilaga 2: Intervjuguide</b> -----	36

## Förord

Jag vill främst rikta ett stort tack till samtliga deltagare i studien för att ni delat med er av er tid och era upplevelser, utan er hade inte denna studie inte varit möjlig. Ett stort tack också till min handledare Anders Järnegren som har varit till stor hjälp och kommit med många värdefulla synpunkter. Slutligen vill jag tacka mina nära och kära för att ni hjälpt och stöttat mig, främst Susanne Eriksson och Teresa Eriksson som kommit med kritiska, konstruktiva åsikter som varit av stort värde.

Ett hjärtligt tack!

Malmö i december 2005,

Sandra Eriksson

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Ett område som ofta är föremål för observans och granskning är äldreomsorgen. Debatterna kring äldreomsorgen avser av förklarliga skäl främst vårdtagarnas och de anställdas situation.<sup>1</sup> Att behålla fokus på vårdtagarna är givetvis mycket viktigt eftersom det är deras behov av vård och omsorg som ska tillgodoses. Likaså är de anställdas perspektiv av stor vikt eftersom det är de som befinner sig i det vardagliga mötet med vårdtagarna. Något som ganska sällan belyses är arbetsledarna i dessa verksamheter. Deras roll är dock inte av mindre betydelse, ledarskapet har ofta stor inverkan för hur hjälpen till vårdtagarna kommer att utformas.<sup>2</sup>

Arbetsledaren har vad jag skulle vilja kalla en mellanposition; de är underordnade sina chefer samtidigt som de är överordnade sina underställda. I studier om arbetsledare i den offentliga sektorn framgår att de ofta upplever sig klämda mellan olika förväntningar och krav. Elvi Richards skildrar deras position som en balansgång mellan olika intressen och menar att de ofta befinner sig i första linjen, i frontlinjen, där de många gånger får fungera som en buffert mellan arbetsgivare och arbetstagare.<sup>3</sup>

Mina egna erfarenheter av äldreomsorgen, och då framförallt inom den kommunala hemtjänsten, har också gett mig en insikt, om än en tämligen liten sådan, i vad det mångsidiga komplexa arbetet som arbetsledare där kan tänkas innebära. Det har medfört ett intresse av att vilja belysa arbetsledarens position, att se närmre på just deras mellanställning i verksamheten. Arbetsledare inom den kommunala hemtjänsten, underordnade sina chefer men med ett samtidigt personal- och arbetsledaransvar för vårdbiträden och undersköterskor, är av intresse för mig. Utmärkande för arbetsledare i organisationer som dessa är bland annat att de i sitt arbete styrs av många intressenter, såsom vårdtagare, anhöriga till vårdtagare, anställda, kollegor, egna chefer och politiker. De har lagar och förordningar att förhålla sig till samtidigt som de verksamhetsmål som politikerna framför också ska förverkligas.<sup>4</sup> De förväntas således vara lojala mot ledningens krav samtidigt som de måste vara lyhörda för fältets behov.<sup>5</sup> Jag anser att de befinner sig i en intresseväckande mellanställning som jag förmodar inte alltid är den

---

<sup>1</sup> Vårdtagare avser de personer som är mottagare av vård och omsorg. De omskrivs ofta även som exempelvis brukare, klienter eller omsorgstagare, men i denna studie har jag valt att benämna dem vårdtagare.

<sup>2</sup> Nordström, Monica (2000), s 8

<sup>3</sup> Richards, Elvi (1997), s 17, 20.

<sup>4</sup> Gynnerstedt, Kerstin (1993), s 95, 105

<sup>5</sup> Richards, Elvi (1997), s 220

allra lättaste att balansera. I mitt arbete hoppas jag få en närmre inblick i hur arbetsledarna själva upplever denna mellanposition med olika krav och önskemål från olika intressenter.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Det övergripande syftet med den här studien är att försöka få en inblick i hur några arbetsledare inom den kommunala hemtjänsten upplever den mellanposition de befinner sig i organisationen. För att uppnå detta syfte har jag som avsikt att ta del av arbetsledarnas egna beskrivningar och uppfattningar av denna mellanposition. Utifrån mitt övergripande syfte frågar jag mig även vilka effekter mellanpositionen möjligtvis kan tänkas ha på ledarskapet i en offentlig förvaltning som hemtjänsten.

Valet att undersöka den här gruppen av människor baseras på att just arbetsledare, med tanke på deras mellanposition, kan tänkas befinna sig i en speciellt utsatt situation i verksamheten. Jag avser inte att med denna uppsats kunna dra några generella samband med arbetsledare i övrigt, utan min avsikt är att försöka analysera vad just de berörda arbetsledarna i fråga uttrycker angående sin mellanposition.

Jag har valt att endast genomföra intervjuer med arbetsledare. För att få en mer samlad bild av deras situation hade jag även kunnat välja att genomföra intervjuer med deras över- och underordnade. Jag anser dock att detta inte hade varit i linje med mitt tänkta syfte eftersom det är arbetsledarnas subjektiva uppfattning om sin mellanposition jag vill studera närmre, och inte någon annans uppfattning om den.

## **1.3 Disposition**

Efter detta inledande kapitel kommer jag att redogöra för det som utgör den teoretiska ramen i arbetet. Jag kommer bland annat att undersöka vad som tidigare är skrivet kring arbetsledare och mellanchefer inom offentlig sektor. Jag kommer även här beröra begrepp som jag anser viktiga inom ledarskapet, begrepp som jag sedan har för avsikt att bygga min analys på. Efter mitt teorikapitel kommer jag att diskutera min metod där jag framförallt kommer att klargöra mitt tillvägagångssätt i uppsatsen, bland annat hur jag gick tillväga när jag samlade in mitt material till arbetet. Därefter presenteras empirin - resultatet från mina intervjuer, och detta följs av en analys av resultatet samt en avslutande sammanfattande diskussion.

## 2. Den teoretiska ramen

”Mänsklighetens historia kan inte uppvisa något exempel på grupper eller organisationer utan någon form av ledarskap.”<sup>6</sup>

### 2.1 Den föränderliga synen på ledarskapet

Att ledarskapet är av vikt för hur arbetet i en verksamhet utförs har ofta betonats. Bilden av hur detta ledarskap bör se ut har däremot förändrats genom tiden. Synen på ledarskapet har gått från en relativt entydig bild i början på 1900-talet till en mycket varierad och komplex bild idag. Den tidiga traditionella ledarskapsforskningen betonade planering, kontroll och organisering och under 1900-talets första decennier handlade mycket om att finna effektiva och enkla lösningar på de olika problem som uppstod inom organisationer. Den rationella företagsledning som var i fokus främst under 1920 talet kännetecknades bland annat av ett auktoritärt ledarskap.<sup>7</sup> Senare växte en motreaktion mot den rationella uppfattningen av människan i arbetslivet fram och man började allt mer betona ledarens humanistiska roll. Under 1950-, 1960- och 1970-talen fick det sociala perspektivet allt större utrymme och mänskliga relationer och trivsel blev viktiga faktorer att ta hänsyn till. Ett allt mer demokratisk ledarskap, med en humanistisk inriktning och en starkare betoning av individens behov, kom därmed i fokus.<sup>8</sup>

Under industrisamhällets framväxt har det varit naturligt att intresset främst legat i hur man styr och organiserar industriproduktion. Idag har dock framförallt tjänstesektorn, både privat och offentligt, blivit större. Dessa förändringar har avspeglats i ledarskapsforskningen och 1980- och 1990-talens forskning har framförallt betonat ledarskapets kulturella aspekter, dess komplexitet samt dess flerdimensionella och mångfacetterade karaktär. Idéer kring decentralisering, kvalitet, service och värderingars betydelse har bland annat varit av stor betydelse för ledarskapet på senare tid.<sup>9</sup> Mycket har följaktligen skett när det gäller synen på hur ett starkt och gott ledarskap bör se ut.

Jag har dock valt att se lite närmre på två klassiska dimensioner av ledarskapet, det auktoritära och det demokratiska, eftersom jag tror att de kan vara av betydelse för hur ledarskapet för arbetsledarna i studien kan se ut.

---

<sup>6</sup> Citat från Andersen, J.A i Richards, Elvi (1997) s 40

<sup>7</sup> Richards, Elvi (1997), s 41

<sup>8</sup> Richards, Elvi (1997), s 44

<sup>9</sup> Richards, Elvi (1997), s 51

## 2.2 Auktoritärt eller demokratiskt ledarskap

Två av de grundläggande dimensionerna av ledarskapet är det auktoritära och det demokratiska. Denna auktoritära och demokratiska dimension kan ses som en skala där chefen placeras in mellan två poler. Den demokratiska ledaren låter besluten växa fram vid gruppdiskussioner. Ledarens uppgift här är att leda dessa diskussioner. Medarbetarna tillåts och uppmanas att ta egna initiativ. En auktoritär ledare bestämmer emellertid själv både mål och medel för att nå dessa mål. Forskningsresultat har visat att det demokratiska är att föredra, även om auktoritärt handlande kan krävas i vissa situationer, exempelvis vid stress, tidsbrist eller när chefen innehar en överlägsen kunskap eller information.<sup>10</sup>

De grundläggande dimensionerna av ledarskapet, det auktoritära och det demokratiska, har med tiden ingått i flera ledarskapsmodeller. Vad dessa modeller har haft gemensamt är att de ofta utgjort varandras motsatta egenskaper, t ex relationsinriktat kontra uppgiftsinriktat ledarskap, försvarsinriktat kontra stödinriktat ledarskap.<sup>11</sup> Dessa modeller har dock fått utstå en del kritik på grund av att ledarskap inte anses kunna beskrivas i termer av antingen eller och med tiden har allt mer avancerade modeller utvecklats.<sup>12</sup> Bland annat har det situationsanpassade ledarskapet lyfts fram allt mer. Många av de ledarmönster som skildrats har tidigare i stor utsträckning utgått ifrån de personliga egenskaper som en ledare anses behöva för att nå framgång. Däremot har det inte tagits hänsyn till den specifika situationen som ledaren ska arbeta med. I slutet av 1960-talet och början av 1970-talet började dock ledarskapsforskarna att tala allt mer om ett situationsanpassat ledarskap.<sup>13</sup>

## 2.3 Situationsanpassat ledarskap

Ett situationsanpassat ledarskap betonar att ledarskapet inte alltid kan vara detsamma för alla individer i alla situationer. På olika organisationer kan det finnas olika optimala sätt att utöva ledarskap på, och det är omständigheterna som bestämmer vilket typ av ledarskap som är bäst anpassat för stunden. Omständigheterna kan i sin tur bero på bland annat relationen mellan chef och underordnad, arbetsuppgifternas struktur eller hur pass stark ställning chefen har.<sup>14</sup>

Anledningen till att jag valt att lägga fokus på just det situationsanpassade ledarskapet är för att jag tror att detta är något som man många gånger måste använda sig av i offentliga

---

<sup>10</sup> Drakenberg, Margareth (1997), s 18

<sup>11</sup> Maltén, Arne (1992) s192-194

<sup>12</sup> Thylefors, Ingela (1991), s 119-120

<sup>13</sup> Maltén, Arne (1992), s 196

<sup>14</sup> Richards, Elvi (1997), s 46



organisationer som den kommunala hemtjänsten. Det som ofta är förekommande i sådana verksamheter är förändringar och omorganiseringar av olika slag och jag tror att det då är viktigt att låta den specifika situationen styra utformningen av ledarskapet, inte tvärtom.

## **2.4 Formellt eller informellt ledarskap**

Begreppet ledarskap är emellertid enligt många både ett komplicerat och svåråtkomligt fenomen och ofta definieras begreppen chef och ledare som synonyma begrepp. Dock finns det en ganska väsentlig skillnad. En chef är den som är utvald och utnämnd av högre instans och vars makt baseras på formell auktoritet. Chefpositionen är en del i ett ledningssystem och chefen ansvarar för sin enhet eller organisation och för att denna verkställer de beslut som fattas.<sup>15</sup> En ledare är den som utövar ett avgörande inflytande över andra individer, oavsett om denne formellt innehar en ledningsposition i organisationen eller inte. Ledarens makt vilar således på personlig auktoritet.<sup>16</sup> Formellt ledarskap kan sägas ha en mer administrativ funktion medan informellt ledarskap snarare kan sägas ha en psykologisk funktion. Informellt och formellt ledarskap kan sålunda jämföras med Max Webers teorier om traditionell och karismatisk makt. Enligt Weber innehar en karismatisk ledare, liksom den informelle ledaren, förmågan att inspirera och styra underordnade, inte genom sitt innehav av en viss position utan genom sina personliga egenskaper. Den traditionella makten, liksom det formella ledarskapet, bygger i sin tur istället på auktoritet, seder och tradition.<sup>17</sup>

Arne Maltén menar att behovet av en kombination av formella och informella ledare anses särskilt påtagligt för chefer och arbetsledare som befinner sig i en mellanposition. Detta eftersom de står med ett ben i vardera läger; ett som befinner sig hos ledningen, ett hos de anställda. Maltén menar att detta många gånger kan innebära en svår balansgång men poängterar även att detta också ger arbetsledarna en god överblick och om de innehar ett förtroende både från över- och underordnade, kan de i bästa fall fungera som en sluss mellan ledning och medarbetare.<sup>18</sup>

## **2.5 Ledarskap i offentlig förvaltning – främst ett formellt ledarskap?**

Åtskilliga forskare och författare har diskuterat skillnaderna mellan privat och offentligt ledarskap. Hur dessa skillnader ser ut råder det dock skilda uppfattningar om. Det är dock nämnt att det som ofta utmärks i offentligt ledarskap, och då främst i människovårdande organisationer, är att cheferna i dessa organisationer till stor del styrs av många intressenter, såsom

---

<sup>15</sup> Blom, Agneta P (1994), s 26

<sup>16</sup> Maltén, Arne (1992), s 197

<sup>17</sup> Moe, Sverre (1995), s 30

<sup>18</sup> Maltén, Arne (1992), s 198

vårdtagare, anställda, egna chefer, specialister och politiker.<sup>19</sup> En annan ganska avgörande skillnad tycks ligga i motivet för organisationens existens. Offentliga organisationer finns därför att det fattats ett politiskt beslut om att de behövs. Detta till skillnad från företag som finns för att någon valt att starta det och satsa pengar i det. De olika motiven visar på en ganska avgörande skillnad i ledningsarbetets förutsättningar; om ett företag inte är konkurrenskraftigt, är det naturligt att försöka ägna sig åt något mer lönsamt. Ledningen är här skyldig att omorganisera verksamheten. En förvaltning kan däremot inte på ledningens beväg byta verksamhet.<sup>20</sup>

Trots att en del studier visar att det inte är så enkelt att göra någon tydlig åtskillnad mellan ledarskap i privat och offentlig sektor, pekar många studier på vikten av att faktiskt sträva efter att göra dessa åtskillnader. Det går inte att komma ifrån att det finns omständigheter som präglar den offentliga verksamheten. En offentlig förvaltning styrs av politiska beslut. Det finns ett krav på offentlighet. Ett offentligt chefskap kräver större känslighet inför samhälliga, politiska och byråkratiska värden, än i ett privat. Det hävdas att offentliga organisationer består av komplicerade och fragmenterade nätverk, och att chefer i dessa organisationer tenderar att se sig ansvariga gentemot många överordnade. Vidare har det pekats på att ledarskapet i den offentliga sektorn ofta är otydligt, att målen ofta kan vara vagt formulerade, ibland också motsatta. Beslutsmiljön präglas av större mångfald eftersom förvaltningen många gånger måste hantera motstridiga omvärldsförväntningar som man har begränsade möjligheter att själv påverka.<sup>21</sup>

Bo Hagström menar att offentliga förvaltningar kan ses som tämligen starkt reglerade eftersom man här, som tidigare nämnts, tillämpar externa lagar och förordningar. Han tror därför att beslutsprocessen är mer styrd av regler än i organisationer utan dessa strukturella hinder. Detta kan få den konsekvensen att ledare i dessa organisationer lägger mycket tid och kraft på tolkning och administration av det regelverk de omges av. Rollen som regeltillämpare och kontrollant blir viktig.<sup>22</sup> Dessa regler, lagar och förordningar ger sken av att chefer i offentlig verksamhet i stor utsträckning får inneha positionen som formell ledare. Med detta dock inte sagt att det inte är möjligt att också uppnå ett informellt ledarskap, men med tanke på den mellanposition arbetsledaren innehar, underordnad egna chefer och med en order att efterfölja budget och beslut och lagar, blir ett formellt ledarskap ofta en naturlig följd. Samtidigt är det

---

<sup>19</sup> Gynnerstedt, Kerstin (1993), s 95 och 105

<sup>20</sup> Richard, Elvi (1997), s 74

<sup>21</sup> Richard, Elvi (1997), a.a

<sup>22</sup> Hagström, Bo (1990), s 24

viktigt att se att även den offentliga sektorn i sig inte heller är homogen. Det finns, som nämnt, vissa gemensamma nämnare, men det är viktigt att komma ihåg att det även kan finnas stora olikheter inom de offentliga organisationerna. Det är därför viktigt att se till varje organisations speciella situation eftersom detta kan ge en bakgrund till hur de problem de ställs inför möjligtvis kan lösas. Således ger det generellt en ökad förståelse för ledarskapets komplexitet men också en förståelse för den mellanställning som arbetsledare och chefer i mellanposition befinner sig i; de sätts följaktligen i sitt organisatoriska sammanhang.<sup>23</sup>

## **2.6 Arbetsledare i en offentlig förvaltning – den kommunala hemtjänsten**

Att arbeta som arbetsledare i den kommunala hemtjänsten kan ofta innebära att man befinner sig i en svår mellansitt, och ett flertal forskare har belyst situationen för dessa arbetsledare, eller hemtjänstassistenter som de tidigare har kallats vid.<sup>24</sup> Kerstin Gynnerstedt anser att den mellanställning som hemtjänstassistenterna befinner sig i är ett dilemma, och att relationer till olika intressenter kan försätta dem i etiskt och känslomässigt svåra situationer. Ett problem menar Gynnerstedt är när det egna synsättet kolliderar med förvaltningens instruktioner, till exempel i frågor om besparningar. Här kan dilemmat till exempel ligga i att man har ett förtroende från vårdtagarna om fullgod omsorg samtidigt som man vill vara lojal mot ledningen. Följden kan således bli antingen att vårdtagaren inte är tillfredställd eller att budgeten belastas för hårt. Gynnerstedt menar att i situationer som denna är det inte alltid självklart att se sig som en kommunalt anställd tjänsteman, med huvuduppgift att genomföra ledningens beslut.<sup>25</sup> Detta är något som Inger Efraimsson också påtalar och menar att arbetsledare i offentlig sektor, och då främst i äldreomsorgen, befinner sig i en påtaglig klämsitt. De är trängda mellan politikernas krav på en fullgod omsorg, personalens frustration över att inte kunna ge de äldre vad de har rätt till och anhörigas krav på att deras föräldrar ska ha det bra, samtidigt som det enda tydliga budskap arbetsledarna får är att hålla budgeten. Efraimsson menar att leder till att de inte får tillräckligt med utrymme för att utöva ledarskapet till fullo.<sup>26</sup>

Richard har studerat arbetsledarens mellanställning i tre organisationer i offentlig förvaltning, varav en av dessa innefattar just hemtjänstassistenter, och precis som Gynnerstedt lyfter hon också fram de känslor av ambivalens och kluvenhet som dessa hemtjänstassistenter ofta står inför. Richard menar att arbetsledarnas mellanposition gör dem tränga mellan ledningens krav

---

<sup>23</sup> Richard, Elvi (1997), s 76-77

<sup>24</sup> Med hemtjänstassistent avses den tjänst som kombinerar biståndsbedömning enligt socialtjänstlagen med att vara arbetsledare för vårdbiträden och undersköterskor. Numera har hemtjänstassistentens arbetsuppgifter delats upp på två befattningsinnehavare, en som ansvarar för utredning och biståndsbedömning samt en som ansvarar för budget och personal. Den sistnämnde benämns just arbetsledare eller sektionschef och är således i fokus i denna studie.

<sup>25</sup> Gynnerstedt, Kerstin (1993), s 145-146

<sup>26</sup> Intervju med Efraimsson, Inger av Andersson, Bo (2002), s 1

på återhållsamhet med resurser och vårdtagarens krav på utökad hjälp. Hon påtalar att lagar, förordningar och traditioner ställer ett slags krav, samtidigt som de verksamhetsmål som politikerna anger också ska förverkligas. Olika intressenter kan i sin tur ha motsatta förväntningar och krav, vilket också ofta gör att man upplever befinna sig i en klämsits, i skärningspunkten mellan olika intressen.<sup>27</sup> Monica Nordström poängterar även hon att arbetsledare i hemtjänsten befinner sig i en korstryckssituation med sociala påtryckningar och förväntningar från olika håll. De är offentligt anställda och arbetar på uppdrag av politikerna och de är underställda förvaltnings- och avdelningscheferna. Samtidigt är de arbetsledare med underordnad personal och med ett ansvar att leda verksamheten. Arbetsledaren befinner sig längst ner i beslutshierarkin, vilket figuren nedan förtydligar, samtidigt som denne har ansvaret för att verksamheten fungerar:

Figur 1



Nordström anser inte att arbetsledare är arbetsledare i den traditionella betydelsen att de direkt övervakar och kontrollerar vårdbiträdenas arbete. Istället bedriver de indirekt omsorg genom att planera och organisera för det omsorgsarbete som vårdbiträdena sedan praktiskt utför. Som verksamhetsansvariga förväntas de hålla kostnaderna nere och utnyttja resurserna till maximalt, detta samtidigt som de ska se till att kvaliteten i omsorgen är god. De förväntas dessutom leda och genomföra förändringar beslutade av politiker och ledning.<sup>28</sup> Nordström menar att detta gör att arbetsledarnas arbete ofta blir kravfyllt, ifrågasatt, utsatt och splittrat, eftersom de i sitt arbete snabbt måste växla mellan olika arbetsuppgifter och hantera oförutsedda problem samt balansera mellan olika intressen. Den ofta svårhanterliga mellanpositionen i organisationen skapar en situation med krav från flera håll, och för att klara av denna situation krävs det bland annat att arbetsledarna har ett visst handlingsutrymme i arbetet. Likaså är vikten av ett fungerande nätverk stort.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Richard, Elvi (1997), s 17 och 33

<sup>28</sup> Nordström, Monica (2000), s 111-112

<sup>29</sup> Nordström, Monica (2000), s 121

## 2.7 Verktyg för ledarskap

Det finns verktyg av olika slag som kan brukas för att utveckla ett gott ledarskap. Jag har valt att belysa två verktyg som jag tror kan vara av betydelse i detta fall. Jag vill här se närmre på handlingsutrymmets innebörd för arbetsledarna, och hur detta handlingsutrymme kan ökas.

Handlingsutrymme kan beskrivas som det utrymme en organisation ger individen, i termer av metoder och handlingar, för att arbetet eller uppgiften ska kunna utföras.<sup>30</sup> Handlingsutrymme är något som exempelvis Margareth Drakenberg, Gary Yukl, Gunnar Aronsson och Hans Berglind med flera studerat. Jag har också valt att se närmre på vad ett fungerande nätverk har för betydelse för handlingsutrymmet och följaktligen också för ledarskapet.

### 2.7.1 Handlingsutrymme – möjlighet till påverkan

För att kunna utveckla ett ledarskap finns det olika verktyg som kan nyttjas. I detta avsnitt ska fokus ligga på verktyget handlingsutrymme och hur det kan ökas genom exempelvis delegering. Genom att ha ett stort handlingsutrymme kan man lättare påverka och hantera olika situationer som kan tänkas uppstå. För att kunna utöva ett ledarskap krävs därmed ett visst mått av handlingsutrymme. Drakenberg påpekar vikten av att identifiera sitt handlingsutrymme, samt problematisera det, för att på så sätt få en bättre bild av vad som kan öka handlingsfriheten.<sup>31</sup> Faktorer som kan ha en negativ inverkan på handlingsutrymmet kan exempelvis vara en dominant och krävande chef, informella ledare bland underordnade, mycket pappersarbete, en företagskultur som inte är förenlig med ens egna idéer och åsikter samt regelverk och lagstiftningar som måste efterföljas.<sup>32</sup> Avsaknad av ett handlingsutrymme kan leda till stress, ångest, nedstämdhet och depression.<sup>33</sup>

Handlingsutrymme diskuteras ibland också i termer av subjektivt och objektivt handlingsutrymme. Distinktionen mellan dem är inte statisk utan kännetecknas av rörelse. Handlingsutrymmet kan alltså förändras genom påverkan.<sup>34</sup> Det objektiva handlingsutrymmet är den faktiska kontroll som bestämmer individens handlande. Detta kan utgöras av exempelvis lagar, regler, ekonomi, arbetsuppgifternas karaktär samt organisationens utformning. Det subjektiva handlingsutrymmet är det utrymme individen själv upplever att den har, det vill säga den frihet och trygghet personen känner. Det är viktigt att det subjektiva handlingsutrymmet är större än det objektiva eller att dessa åtminstone är lika stora. Infinner sig ett ostadigt handlings-

---

<sup>30</sup> Aronsson, Gunnar och Berglind, Hans (1990), s 75

<sup>31</sup> Drakenberg, Margareth (1997), s 126-127

<sup>32</sup> Drakenberg, Margareth (1997), s 23

<sup>33</sup> Aronsson, Gunnar och Berglind, Hans (1990), s 73

<sup>34</sup> Aronsson, Gunnar och Berglind, Hans (1990), s 71-72

utrymme finns det risk att individer känner uppgivenhet och inte anser sig kunna påverka situationen. Möjligtvis blir detta extra tydligt i regelstyrda offentliga förvaltningar som bekant till stor del präglas av lagar, politiska beslut och en begränsad budget. Samtidigt har offentliga chefer också en viss handlingsfrihet i och med att målen i verksamheten ofta är vagt formulerade.<sup>35</sup> Nordström påpekar att när det gäller handlingsutrymmet i offentlig förvaltning så rör det sig på samhällsnivå, som tidigare nämnts, om lagar, politiska beslut och ekonomiska resurser. På organisationsnivå kan handlingsutrymmet till exempel påverkas av byråkratiska regler, ekonomisk fördelning inom organisationen samt förväntningar och krav från olika håll i verksamheten. På individnivå har främst interaktionen med vårdtagare och anställda stor betydelse.<sup>36</sup>

Det är av stor betydelse för individers hälsa, välbefinnande och personlig utveckling att kunna påverka sitt handlingsutrymme. Det finns olika möjligheter att öka sitt handlingsutrymme och några faktorer som påverkar är medarbetarna, ekonomi samt personlig trygghet. Har medarbetarna ett förtroende för chefen underlättar det för denne att kunna driva igenom förändringar och utvidga sitt handlingsutrymme. Vidareutbildning är också en faktor som kan öka handlingsfriheten. Ytterligare faktorer är även ett fungerande nätverk med samarbetspartners samt delegering av arbetsuppgifter.<sup>37</sup> Dessa två sistnämnda faktorer har jag valt att studera närmre.

### **2.7.1.1 Delegering**

Ett sätt att öka sitt handlingsutrymme kan vara genom delegering. Vid delegering fördelas makten ut i en organisation, vilket sker genom att ge anställda och medarbetare fler arbetsuppgifter och på så sätt också ett större ansvar. För en chef är delegering inte bara en möjlighet utan många gånger också ett måste, eftersom detta ofta leder till att den egna arbetsbördan minskar och att man således får tid till mer relevanta arbetsuppgifter.<sup>38</sup> Fördelar med att delegera ut arbetsuppgifter kan exempelvis vara att det ökar motivationen och kompetensen hos medarbetarna. Följaktligen flyttas beslutsfattandet också närmre själva produktionen, vilket leder till att man får ett kortare och snabbare beslutsfattande. Att tilldelas nya arbetsuppgifter behöver dock inte alltid upplevas som enbart positivt, och det är viktigt att ha i åtanke att medarbetarnas intresse och motivation endast ökar om de har möjlighet att klara av de nya arbetsuppgifterna. Därför är det viktigt att man delegerar av rätt anledning och på rätt sätt. Det finns således risker som man bör ha i åtanke inför en delegering. En risk är att man helt enkelt

---

<sup>35</sup> Drakenberg, Margareth (1997), s 23-24

<sup>36</sup> Nordström, Monica (2000), s 121

<sup>37</sup> Yukl, Gary (2002), s 98

<sup>38</sup> Marquis, Bessie L och Huston, Carol J (2000), s 330

inte delegerar tillräckligt mycket till sin personal. Detta kan bero på antingen att chefen ser det som ett personligt misslyckande om denne inte klarar av arbetsuppgifterna själv, eller så kan det bero på att chefen inte har tillräckligt med förtroende för att medarbetarna ska klara av de arbetsuppgifter som delegerats dem. I vilket fall så är det av vikt att chefen blir medveten om att inflytande och kontroll inte tvunget minskar vid delegering, istället har det ofta en positiv effekt på utvecklingen av ledarskapet. En annan risk är motsatsen, närmare bestämt att delegera ut arbetsuppgifter i allt för stor omfattning. Detta kan i sin tur leda till en allt för stor arbetsbörda hos de anställda. Bakgrunden till detta kan vara att chefs egen arbetsbörda är så pass omfattande att denne upplever sig tvungen att delegera. Men det kan också botten i att chefen känner en osäkerhet inför att klara en viss arbetsuppgift. När man som chef har delegerat ut arbetsuppgifter till sina anställda är det viktigt att försöka ta ett steg bakåt och inte kontrollera sin personal ständigt, utan låta de utföra sitt arbete i fred. Samtidigt är det viktigt att de vet att chefen finns där om det skulle uppstå något problem.<sup>39</sup>

### 2.7.2 Nätverk

Omgivningen har många gånger stor betydelse för hur ett ledarskap utformas. En bra relation till närmste chefen samt ett eget nätverk är två faktorer som kan verka underlättande för en arbetsledare. Stödet från omgivningen är viktigt, och detta stöd kan fås genom att bygga upp ett nätverk. Detta nätverk ska kunna ge hjälp och information i svåra situationer, en möjlighet att få ta del av andras erfarenheter i olika situationer. På så sätt fungerar nätverket ibland också skyddande mot stress, stödet från nätverket kan hjälpa att ta sig ur eller bemästra en stressande situation. Ett nätverk kan exempelvis bestå av kollegor, men det är då av vikt att betrakta kollegorna som samarbetspartners och inte som konkurrenter. Vid fungerande nätverk blir chefer i mellanposition inte lika bundna av sin chefs agerande utan istället mer självständiga, ett ökat handlingsutrymme infinner sig därmed. Detta till trots är ett gott förhållande till en stark och drivande chef ett viktigt stöd, även om det kan få den konsekvensen att ett ökat beroende till chefen kan infinna sig.<sup>40</sup> Förutsättningarna för att ett nätverk ska fungera är bland annat trygghet. Trygghet behövs för att det ska kunna ge ett bra utbyte deltagarna emellan, det är således viktigt för att en öppen dialog som baseras på förtroende ska infinna sig och för att man ska kunna acceptera varandras olika åsikter. Ju längre tid ett fungerande nätverk får existera ju mer lär parterna känna varandra, vilket bidrar till att de bättre kan sätta sig in i varandras situationer och hjälpa varandra. Samspel människor emellan inspirerar lärande på så vis att individer får ta del av andra personers kunskaper och erfarenheter. Detta kan också göra att

---

<sup>39</sup> Marquis, Bessie L och Huston, Carol J (2000), s 330-333

<sup>40</sup> Drakenberg, Margareth (1997), s 14-15

personerna får en annan syn på sina kunskaper, vilket kan resultera i en kunskapsutveckling. Förstår inte individerna varandra kan detta hämma lärandet samtidigt som lärandet också många gånger gynnas av skilda föreställningar. Även om inte deltagarna i nätverket skulle arbeta på samma arbetsplats är det troligt att de har gemensamma tankar och erfarenheter, vilket kan bidra till ett bra samspel och kunskapsspridning.<sup>41</sup>

## **2.8 Sammanfattande kommentar**

I teoriavsnittet har jag försökt framställa en bild av den problematik som kan medföras av att befinna sig i en mellanposition i en offentlig organisation som hemtjänsten. Jag har också visat på möjligheter för att minska denna problematik, såsom exempelvis ett ökat handlingsutrymme samt ett aktivt fungerande nätverk. Ovanstående avsnitt utgör studiens teoretiska referensram. Problemområdet har också studerats i praktiken genom att undersöka arbetsledares egen syn på den mellanposition de befinner sig i, och härnäst följer ett kapitel som beskriver den valda metoden för genomförandet av denna undersökning.

## **3. Metod**

Detta avsnitt kommer att beskriva den valda metoden som använts vid genomförandet av studien. Jag kommer här att redovisa mitt tillvägagångssätt samt vilka metoder som använts för att få en ökad förståelse för min studie. Exempelvis kommer jag att diskutera hur jag gått tillväga vid genomförandet av intervjuerna. Jag kommer även att se närmre på de forskningsetiska aspekterna som finns att förhålla sig till. Kapitlet avslutas med en diskussion huruvida metoden som används ansetts tillfredsställande, samt tankar kring alternativa tillvägagångssätt.

### **3.1 Val av metod och urval**

Jag bestämde mig i ett tidigt skede för att använda mig av den kvalitativa metoden. Syftet med kvalitativa forskningsansatser kan sägas vara att erhålla beskrivningar om den intervjuades värld i avsikt att tolka deras mening.<sup>42</sup> Det kan lämpa sig bra att använda kvalitativ metod när man avser att få en djupare förståelse för ett fenomen, exempelvis när man vill försöka förstå människors sätt att resonera och reagera.<sup>43</sup> Kvalitativ metod används också när man vill samla in rikligt med information om några personer eller en situation.<sup>44</sup> Utifrån studiens syfte, att belysa hur några arbetsledare i hemtjänsten upplever den mellanposition de befinner sig i,

---

<sup>41</sup> Stein, Johan (1996), s 95-96

<sup>42</sup> Kvale, Steinar (1997), s 117

<sup>43</sup> Trost, Jan (2005), s 14

<sup>44</sup> Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), s 80



ansåg jag därför den kvalitativa metoden vara den mest lämpliga i min studie. Som datainsamlingsmetod valde jag intervjumetoden. Att utföra kvalitativa djupintervjuer såg jag som en möjlighet att ta del av människors upplevelser och tankar om de sammanhang de befinner sig i.

Studien genomfördes i en relativt stor stadsdel i en stad i Sverige. Min avsikt var att komma i kontakt med chefer med arbetsledning som sin huvudsakliga arbetsuppgift. Således var chefer med ansvar för exempelvis biståndsbedömning aldrig aktuella. Studien kom att omfatta fyra arbetsledare, alla verksamma inom hemtjänsten. Jag såg det som viktigt att få bekräftat att jag verkligen hade tillgång till fältet. Efter att ha formulerat syfte och intervjuguide tog jag därför snarast kontakt med de totalt sex arbetsledarna som arbetade i den berörda stadsdelen. Jag presenterade mig själv och syftet med studien, och två dem jag kontaktade valde att avstå. Dessa arbetsledare upplevde att de för tillfället hade en allt för stor arbetsbörda och fann inte tid för att delta under den period min undersökning pågick. Ett informationsbrev skickades ut till studiens deltagare innan insamlingen av det empiriska materialet påbörjades.<sup>45</sup>

### **3.2 Om deltagarna i studien**

De fyra arbetsledarna i studien består av en man och tre kvinnor i åldrarna 45 till 60 år. Samtliga har högskoleutbildning i bagaget, två med social omsorgsinriktning och två med personal- och arbetslivsinriktning. De avslutade sina studier vid skilda tidpunkter, vilket innebär att utbildningarnas längd och innehåll kan ha varierat något. Samtliga har tidigare sysslat med ledarskap av varierande slag, några som chef och arbetsledare i olika sammanhang, en genom eget företagande. Tjänsten som de befinner sig i nu har de haft olika länge, mellan 3 månader och fyra år. De fyra cheferna har ett övergripande ansvar för alltifrån 80 till 180 vårdtagare, samt ett personalansvar för 25-50 anställda vardera. Samtliga har ett arbetsledaransvar för hemtjänstgrupper och har sina anställda indelade i två eller tre arbetsgrupper vardera, beroende på hur de geografiska områden de arbetar i ser ut. Samtligas arbetsgrupper utgår ifrån lägenheter belägna i området.

### **3.3 Etiska överväganden**

Själva forskningsprocessen är ofta komplex, varför etiska överväganden måste göras kontinuerligt och inför varje specifik situation. Till de etiska principer som betonas inom social forskning hör öppenhet, rätten till anonymitet, att ingen kommer till skada och att privatlivet inte kränks.<sup>46</sup> De etiska övervägandena i denna undersökning gjordes enligt humanistiska och

---

<sup>45</sup> Se bilaga 1

<sup>46</sup> Svensson, Per-Gunnar och Starrin, Bengt (1996), s 39-42

samhällsvetenskapliga rådets fyra huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.<sup>47</sup> När det gällde informationskravet uppfylldes detta genom att alla deltagande i studien fick information om undersökningens uppläggning och syfte, samt om deltagandets frivillighet. Samtyckeskravet togs i beaktande genom att de intervjuade själva bestämde om medverkan i studien. Samtycket inhämtades tidigt i studiens skede och skedde muntligt via telefon. Konfidentialitetskravet; rätten för den enskilde att få sin identitet skyddad, uppfylldes genom att den enskilde inte går att identifiera i studien, informantens namn och arbetsplats finns inte angivet och inga obehöriga har fått ta del av materialet. Det sista kravet, nyttjandekravet, är också av vikt att ta i beaktande. Nyttjandekravet är ett allmänt krav som innebär att forskaren endast får använda materialet för forskningsändamål och inte för kommersiellt bruk eller andra syften som inte är vetenskapliga.<sup>48</sup> Utöver detta har arbetsledarna också erbjudits möjligheten att ta del av det färdigställda materialet.

### 3.4 Genomförandet av intervjun

Jag valde att genomföra kvalitativa intervjuer med mina informanter. En av styrkorna med att genomföra intervjuer är att det genom att samtala går att erhålla beskrivningar av den intervjuades situation; det är alltså möjligt att lyssna till människors egna ord när de uttrycker sina åsikter och uppfattningar, och på så sätt få en förståelse för hur de uppfattar sin värld.<sup>49</sup> En annan styrka i kvalitativa intervjuer är att undersökningssituationen ofta liknar en vardaglig situation, ett vanligt samtal. Forskaren anger de teoretiska ramarna och måste försäkra sig om att få svar på de frågor man vill belysa, men bortsett från detta utövas så lite styrning som möjligt och informanten uppmuntras således istället till att påverka samtalets utveckling.<sup>50</sup> Inför intervjuerna konstruerade jag en intervjuguide innehållande ett fåtal teman och ett antal förslag till frågor.<sup>51</sup> Arbetsledarna fick ta del av denna så kallade halvstrukturerade intervjuguide innan intervjutillfället för att de på så sätt skulle kunna bekanta sig och eventuellt förbereda sig inför intervjusamtalet. Frågornas inbördes ordning och de följdfrågor som ställdes varierade dock beroende på vad som framkom under intervjun. Skälet till detta var att det i kvalitativa studier kan vara svårt att förutsäga vilka frågor som kommer att vara betydande. Utifrån studiens syfte var det därför viktigt att låta arbetsledarna berätta utan att bli alltför styrda. Fördelaktigt med detta tillvägagångssätt är att det inte påtvingar intervjupersonerna begrepp och formuleringar som inte är deras egna.<sup>52</sup> Med informanternas godkännande speka-

---

<sup>47</sup> Forskningsetiska principer vid humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (2002), s 6

<sup>48</sup> Forskningsetiska principer vid humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (2002), s 7-14

<sup>49</sup> Kvale, Steinar (1997), s 32 och 70

<sup>50</sup> Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn (1997), s 99

<sup>51</sup> Se bilaga 2

<sup>52</sup> Svensson, Per-Gunnar och Starrin, Bengt (1996), s 62-63

des intervjuerna in på band, eftersom detta gav mig möjligheten att koncentrera på intervju-samtalet utan att behöva anteckna. Intervjuerna tog mellan en och en och en halv timme att genomföra och ägde rum på arbetsledarnas arbetsplats. Samtliga intervjuer skrevs därefter ut i sin helhet. Det inspelade materialet har utgjort grunden för analysen. Materialet läste jag igenom ett flertal gånger för att på så sätt söka efter skillnader, likheter eller mönster i de olika informanternas redogörelser. Det som upplevdes relevant för studien, de mönster som jag tyckte mig kunna urskilja, grupperades och ett antal kategorier växte således fram.<sup>53</sup>

### 3.5 Metoddiskussion

Den kvalitativa metoden som använts i denna studie upplever jag har passat syftet som har varit att se närmre på arbetsledarnas upplevelse av sin mellanposition i organisationen. Det finns dock en del svagheter i att använda sig av kvalitativa intervjuer som är värda att ta i beaktande. En av metodens svagheter hör att öppenheten i intervjun kan hindras av intervjuarens okunskap eller av att intervjupersonen inte vill delge sina tankar och upplevelser fullt ut. Det förekommer också att den som intervjuas beskriver det egna handlandet något annorlunda än vad som verkligen är fallet. Många gånger kan det vara så att man som intervjuperson lämnar de svar som man tror att intervjuaren förväntar sig.<sup>54</sup> Jag försökte att minska dessa risker genom att vara öppen och lyhörd för deltagarnas uttalanden och reaktioner. Jag fick också rådet att genomföra en provintervju innan det var dags för de riktiga att äga rum, och detta var något som jag upplevde som väldigt positivt eftersom det fick mig att känna mig lite säkrare i rollen som intervjuare. Jag försökte också att hela tiden utveckla förmågan att intervjuas genom de erfarenheter som de olika intervjuerna gav mig under studiens gång.

Med fler deltagare i studien hade det empiriska materialet kanske också blivit rikare. Kanske skulle jag försökt få en större variation i svaren genom att intervjuas arbetsledare i andra stadsdelar eller kommuner. Det är svårt att avgöra vilken betydelse detta skulle ha haft för resultatet, men syftet för mig har inte varit att jämföra eller dra likhetstecken med arbetsledare i övrigt, utan snarare att få förståelse för den situation de berörda arbetsledarna ifråga upplever sig befinna sig i, och möjligtvis kanske också en öppning för vidare studier.

När det gäller tolkning och analys av det materialet som framkommit påverkas detta till stor del av ens egna personliga, språkliga och kulturella referensramar, något som jag, i den mån

---

<sup>53</sup> Svensson, Per-Gunnar och Starrin, Bengt (1996), s 107-109

<sup>54</sup> Svensson, Per-Gunnar och Starrin, Bengt (1996), s 64

det varit möjligt, försökt ta i beaktande. Jag har försökt ha ett kritiskt förhållningssätt, bland annat genom att reflektera över mina egna antaganden och tolkningar.

## 4. Resultat

I detta avsnitt kommer jag att redovisa för resultatet som framkommit i min studie. Jag kommer att framföra det som arbetsledarna själv uttrycker och anser karakterisera den mellanposition de befinner sig i.

Samtliga arbetsledare påtalar att det positiva med mellanpositionen är att de får arbeta med människor och menar att främst den egna personalen ses som en mycket positiv faktor i arbetet. Dock rymmer arbetet också många avigsidor och faktorer som nämnts återkommande vid intervjuerna är bland annat den bristande kontroll i arbetet som samtliga arbetsledare känner av, främst som följd av en stor arbetsbörda, otydlig arbetsbeskrivning, ett stort antal underställda samt en otydlighet i beslut och budskap som framförs från ledningen. De effekter som ovanstående faktorer har för ledarskapet har diskuterats i bland annat i termer av handlingsutrymme och nätverk.

### 4.1 Bristande kontroll över arbetssituationen

Något som arbetsledarna i studien framförde kring sin mellanposition var svårigheten att lyckas hinna med alla de arbetsuppgifter som tilldelats. Gemensamt för arbetsledarna i denna studie är att de samtliga ska balansera mellan alla de uppgifter som ska utföras så att verksamheten fungerar som den ska. Arbetet styrs utifrån de mål som är uppsatta av den offentliga organisationen och de övergripande ansvaren är således de för budgeten och personalen. Detta innebär ett verksamhetsansvar för personalen och deras arbetsmiljö samt för att budgeten efterföljs. Till detta tillkommer många arbetsuppgifter av administrativ karaktär såsom exempelvis rapportering, dokumentation, möten och löneutbetalningar. Flera av arbetsledarna ansvarar för ett stort antal anställda, långt fler än de egentligen skall ansvara för enligt de riktlinjer som finns. Utöver detta mångsidiga ansvar består deras dagar av många oförutsedda händelser, vilket ofta medför att det är svårt att planera och få tid till att utföra alla uppgifter:

”Ja jag har ju aldrig sprungit maraton men jag kan förstå hur de känner ibland... det är så mycket... jag skulle så gärna vilja hinna jobba färdigt med saker... det är för mycket slänga åt sidan och ta det här istället, det viktigaste... det är mycket brandkårsutryckningar... ofta händer det något ute i verksamheten och då måste jag ju iväg... och då kan jag känna, ska jag alltid ligga back?... men ja det är nog liksom bara att acceptera faktum...”

Arbetsledarna menar att detta får den följden att prioritering blir mycket viktigt i arbetet som arbetsledare.

”... Jag gör det jag hinner, mer än så kan jag inte göra... är det för mycket så måste jag göra prioriteringar och ja, jag vet ju vad jag prioriterar först, min personal... och ja, tycker min chef att jag borde göra det på något annat sätt, ja då får hon ju tala om det för mig helt enkelt”

Några av arbetsledarna menar dock att det finns en charm och utmaning i det oförutsedda också. Att allt inte går att planera menar att de är något man måste vara väl införstådd och medveten om i yrket. Med det sagt så innebär det inte att de inte upplever stress. Att inte finna tid för sina arbetsuppgifter är något som samtliga upplever som stundtals mycket frustrerande.

”Att inte ha tid... att känna att den produkt jag lämnade ifrån mig kunde ha varit mycket bättre om jag bara hade haft mer tid... det är frustrerande ibland... och känslan av att allt inte är under kontroll, att det aldrig kan vara helt under kontroll, det kan det inte... det är tufft... ja... samt i-digt så är det något man lär sig leva med, att det inte går att ha kontroll över allt men att ja... ha lite koll på lite av varje liksom...”

En av arbetsledarna menar att ett sätt att få mer tid är genom att delegera arbetsuppgifter till personalen. Dock är det viktigt att vara säker på att de också har tid för dessa arbetsuppgifter. Arbetsledaren menar att detta är ett sätt att ge personalen mer ansvar och förtroende, samtidigt som man själv har möjlighet att fokusera på andra arbetsuppgifter.

”... Mm det funkar rätt bra, att delegera ner saker till dom... att de gör sina egna scheman, lägger in sin frånvaro, sköter kontakten med vikarierna och så... det är positivt de får mer ansvar... jag måste ju lita på att dom gör det dom ska, det är på något sätt grunden för vårt förhållande va”

Genom att delegera arbetsuppgifter upplever arbetsledaren få något mer tid till att fokusera på verksamhetsutveckling samt relationer till personal och vårdtagare. Några av arbetsledarna menar dock att långt ifrån alla arbetsuppgifter går att delegera till sina underordnade, framförallt inte när de många gånger redan själv har en stor arbetsbörda. De efterlyser istället assistenter som kan avlasta dem främst med den administrativa biten, för att på så sätt få mer tid till organisationsutveckling och sin personal. Detta önskemål har förts fram till ledningen, men inget har beslutats än.

#### **4.1.1 Otydlig arbetsbeskrivning**

En fastställd utförlig arbetsbeskrivning för tjänsten som arbetsledare i hemtjänsten existerar inte, något som arbetsledarna menar både är på gott och ont. Arbetsledarna upplever det som främst negativt att deras tjänst inte följs av en tydligare arbetsbeskrivning. De menar att arbetet kan liknas vid en gråzon och att det är svårt hur de ska hantera olika situationer som kan tänkas uppstå. De har ett övergripande ansvar för personal och budget men utöver det finns

inga avgränsningar vilket gör att arbetsbördan, som redan upplevs som stor, på så sätt ofta blir större.

”... mer och mer kan jag faktiskt känna att det är negativt att inte ha en mer utförlig beskrivning som klargör ens ansvarsområden... ja just när man har den här mellancheefspositionen så är det många som får för sig att göra sig till chef över en... alltså på så sätt att man... ja, en otydlig arbetsledare, det är faktiskt mejlen... man får mejl som ”jag vill veta detta”... ”vi behöver få mer information om detta”... ”och du har t.o.m. den och den tiden på dig att svara”... det kan va från allt möjligt gällande allt möjligt... att folk liksom tycker att dom ska disponera min tid med att sätta ”senast-datum” för saker som jag ska svara på... och det är klart, sitter man som handläggare på någon annan enhet någonstans tänker man kanske inte på hur min dag kanske ser i för övrigt...”

Att inte ha en tydlig arbetsbeskrivning, menar arbetsledarna, kan många gånger få den effekten att man tvingas ta på sig många arbetsuppgifter även om kanske inte ansvaret ligger på arbetsledaren att utföra. En av arbetsledarna menar dock att detta inte alltid upplevs som negativt av den anledningen att det samtidigt också gör en mindre bunden i sitt arbete.

#### **4.1.2 Otydliga budskap från ledningen**

Vid diskussionen kring upplevelsen av arbetsledarnas mellanposition i organisationen framkommer det i samtliga intervjuer en frustration kring de otydliga beslut som framförs från ledningen. En ökad tydlighet från ledningen är därför önskvärd, arbetsledarna anser att detta är viktigt både för organisationen och för ledarskapet. Något av det riktigt svåra med mellanpositionen menar arbetsledarna är den otydlighet och oklara budskap som upplevs från ledningens sida, samt de konsekvenser detta får för det egna ledarskapet.

”... (tystnad) ... det är det här med från ledningen... jag skulle vilja påverka hur vi får besluten till oss... det är ju något som vi alla här... vi är inte nöjda med att man ringer från ledningen och säger att...”ja nu är det så här och så här” och sen några dagar senare låter det annorlunda... vi måste få det väldigt klart till oss, eftersom vi sen ska förmedla ut detta som bestämts till våra anställda... och då kan vi inte säga en sak till dom ena dan och något annat en annan dag... Då hamnar vi i kläm...”

Att gå ut med beslut som är otydliga eller osäkra har arbetsledarna lärt sig att inte göra. De menar att det får konsekvenser för det egna ledarskapet, förtroendet från personalen minskar.

”... för har du sagt en sak så... ja dom vill ju tro på vad du säger... och om jag kommer och säger olika saker hela tiden ja... nej då finns det ju inget... ja jag hade ju inte trott på mig heller om jag varit i deras sits... och ja... det ena ger det andra... börjar det här uppe med ett vagt besked, ja då är det ännu vagare när det når oss, det funkar inte... jag brukar fråga min chef, vad detta för något... ÄR det ett beslut eller är det inte säkert än? Är det inte det så för jag det inte vidare, det gör jag bara inte... då får min personal bli otåliga och irriterade helt enkelt... hellre de än att de misstror mig.”

Något som också upplevs frustrerande med att befinna sig i mellanpositionen, längst ner i beslutshierarkin, är att det ofta fattas beslut som berör arbetsledarna, utan att arbetsledarna har något att säga till om.

”Det är lite förargligt... just detta när det fattas beslut som får konsekvenser för vår verksamhet men där vi liksom inte har blivit tillfrågade... där det låter ungefär ”hoppсан, oj, ja visst det där påverkade ju er också”... lite så...”

Arbetsledarna menar att de besitter kunskap om verkligheten ute på fältet som många gånger skulle vara användbart vid beslutsprocesser, beslutsprocesser som faktiskt berör den verksamheten de har ett ansvar för. De upplever processen kring beslutsfattandet i den politiskt styrda organisation som hemtjänsten är, som mycket segdragen och långsam. De kan känna en viss ironi i att beslut som fattas kring hemtjänstens verksamhet, fattas av politiker och chefer som befinner sig väldigt långt ifrån den verklighet arbetsledarna menar att de befinner sig i. Många gånger måste de således övertyga sin personal om beslut som de inte själv tror på eller ser som rimliga.

”... ja kan ofta känna av detta att... det här att man känner sig som hamburgaren i brödet (skratt) ... ja... men för det mesta, alltså kan man bara vara öppen som chef och tydlig i att ”jag lyssnar på vad ni säger... och jag delar faktiskt till vissa delar er kritik... men här finns andra bitar också som ni måste tänka på, ni måste tänka på sikt...” ja... det blir lite så att man måste lägga tid på att sälja en idé... och det är lite svårt för ibland är det idéer som jag inte alltid tror på... och det är jag i vissa situationer rätt så ärlig med till min personal... och eh... ja för att använda ett uttryck som jag egentligen hatar så är det ”gilla läget”... vi får göra det bästa av detta i alla fall...”

Samtidigt menar en av arbetsledarna att detta är den bistra verkligheten. Hemtjänsten är en politisk styrd organisation med många beslutsled. Arbetsledaren menar att det ligger lite i saken natur att det därför många gånger fattas beslut över huvudet på de längst ner i beslutshierarkin och att den vård och kvalitet som kan upprätthållas helt enkelt står i direkt proportion till de pengar som tilldelats av samhället. Det gäller således att lägga fokus på att göra det bästa av det man har, i den mån det är möjligt. Arbetsledaren påpekar att energin inte ska läggas på det som inte går att påverka, utan det som faktiskt går att påverka. Men vad exakt är det då som arbetsledarna upplever att de faktiskt kan påverka? Detta avser jag se närmre på i nästa avsnitt.

## **4.2 Handlingsutrymme**

Som tidigare nämnts kan delegering vara ett sätt att få mer tid, samtidigt som det också ger ett större utrymme för handling i olika situationer. Detta är något som de flesta av arbetsledarna tagit fasta på, främst genom att ha delegerat ner ansvaret för kontakten med vikarier till sina

underordnade. Att arbetsledarna tillåts arbeta flexibla tider är ett annat sätt att kunna påverka handlingsutrymmet, möjligheten att utföra en viss typ av exempelvis administrativa arbetsuppgifter efter arbetstid när telefonen inte är påslagen finns, även om detta inte nyttjas ofta. Samtliga arbetsledare upplever sitt arbete som självständigt, att de ofta kan lägga upp sina dagar som de själva vill. På frågan hur viktigt handlingsutrymmet är och hur stort det uppfattas som, framkom det att handlingsutrymmet upplevs som mycket viktigt eftersom det klargör möjligheterna till påverkan i arbetet. Arbetsledarna menar att de har ett handlingsutrymme, de har en möjlighet till att påverka, men inom vissa ramar och gränser.

” ... till viss del... eller till stor del... eller ja det beror ju lite på vad det gäller... jag kan ju inte påverka min budget, alltså jag kan inte få mer pengar... men jag kan ändå känna att det finns, att det finns ramar och inom dessa ramar har jag en frihet... eh... där jag kan handla ganska fritt... det jag känner att jag verkligen kan påverka det är ju egentligen förhållandet till min hemtjänstgrupp och förhållandet till vårdtagarna... stötta personalen... att försöka ge dom de verktygen som dom kanske redan har, eller saknar eller behöver förbättra...”

Arbetsledarna klargör att de inte kan påverka budgeten eller de övergripande beslut politiker och ledningen tar. Däremot kan de fungera som ett språkrör för sina underordnade, och där känner de att de har ett visst handlingsutrymme, en viss möjlighet att påverka, just när det gäller något som inte arbetsgrupperna ställer upp på och vill se ändrat. Möjligheten att driva personalens frågor uppåt i organisationen, att åtminstone göra deras röst hörd, är något som främst en av arbetsledarna talar om som möjligt med det handlingsutrymme de besitter. Flera av arbetsledarna upplever också ett fungerande nätverk som en möjlighet till ökat handlingsutrymme och därmed också en underlättande faktor för ledarskapet.

### **4.3 Nätverk**

Ett väl fungerande nätverk menar samtliga arbetsledare underlättar ledarskapet. Att känna stöd och utbyta erfarenheter med sin omgivning upplever de kan öka handlingsutrymmet för hur man ska hantera olika situationer. De ser främst sina kollegor som ett stort stöd, eftersom de befinner sig i en likartad sits. De är väl införstådda i att ett gott förhållande till sina underordnade samt till vårdtagarna och dess anhöriga, underlättar arbetet och får verksamheten att fortlöpa på bästa sätt. De påpekar vikten av att lyssna, att sträva efter att vara lyhörd och finnas tillgänglig för sin personal när det behövs. För att kunna bygga en relation på bästa möjliga sätt säger arbetsledarna att det bland annat är viktigt att se till den rådande situationen, vad det är som krävs och behövs i deras ledarskap för att relationen dem emellan ska fungera på bästa sätt.



”... det pratas ju ofta om att ”jag är sån som ledare” och ”jag är på detta sätt”... men att ja menar att det är situationen som avgör hur du ska vara som ledare, de kan ju se så olika ut hos olika grupper... nej... ledarskapet är inte statistiskt så...”

Arbetsledarna påtalar att de i många fall använder sig av ett situationsanpassat ledarskap för att kunna möta de anställdas olika behov, och på så sätt också främja relationen dem emellan på bästa sätt. Samtidigt menar de att det kan vara svårt att behöva vara den som ständigt måste framföra mindre omtyckta beslut från ledningen samt vara den som poängterar om snäv budget, lagar och förordningar som ska tas hänsyn till. Därför poängterar de att det är extra viktigt att vara tydlig och konsekvent i förhållandet gentemot personalen, att inte vara konflikträdd och osäker.

”Ja, alltså, ja tror att jag är ganska tränad från mitt förra yrke, att vara obekvämt och vara den som kommer med tråkiga beslut... sen tror jag att min ålder spelar stor roll, jag tror inte det varit lika lätt att tackla denna roll om jag varit 22 år och nyutbildad. Jag har ju själv jobbat i många år... och ja... alltså att jag inte tar så mycket saker personligt, för gör man det i den här rollen så gör det ont. Jag kan ju ta att de avreagerar sig på mig om det är något de inte tycker om, man får ju vara arg, det måste man få va... men jag tar inte till mig det så... ja menar det kan ju vara en lag eller något och då kan de ändå inte göra något åt det... klart de får tycka och tänka om den men sen... ja det är ju ändå bara att köra på... Man kan inte vara omtyckt av alla hela tiden, och jag är ju inte här för att de ska tycka om mig hela tiden heller, jag är ju här av andra skäl...”

En bra och trygg relation till den egna chefen påpekar arbetsledarna är ett stöd i den svåra position som de alla medger att de har. Det råder dock delade meningar om cheferna i fråga faktiskt utgör ett stöd. Några menar att de har en god relation till sin närmste chef och kan känna trygghet i att denne finns till hands. Andra menar dock att de inte utgör något direkt stöd, speciellt inte vid konflikter och svåra situationer som kan uppstå, då väljer de att backa och vända ryggen till. Stöd och samarbete från andra yrkesgrupper som de delvis arbetar tillsammans med, såsom exempelvis sjuksköterskor arbetsterapeuter, är något som majoriteten av arbetsledare upplever som relativt litet. De menar att det generellt är svårt att finna något direkt stöd utanför organisationen, att få är medvetna om den svåra mångsidiga position de faktiskt befinner sig i. Istället är det vårdtagarna och dess anhöriga, kollegor, underordnade samt egna chefer som de främst upplever viktigt att bygga en relation och ett gott samarbete med.

## 5. Analys

I detta avsnitt ska jag försöka förstå vad det är som arbetsledarna uttrycker kring den mellanposition de befinner sig i. De faktorer som nämnts i resultatet, de faktorer som arbetsledarna menar har effekter för ledarskapet och som är karakteristiska för den mellanposition de befinner sig i, vill jag försöka analysera här. Jag kommer följaktligen att belysa den bristande kontroll som arbetsledarna menar är utmärkande för mellanpositionen, den bristande kontroll som främst beror på en otydlig arbetsbeskrivning, stor arbetsbörda, många anställda samt otydliga beslut och budskap från ledningen. Således vill jag också belysa följderna detta har för handlingsutrymmet och nätverket samt därmed också för ledarskapets utformning.

### 5.1 Bristande kontroll över arbetssituationen

Något som utmärker mellanposition som arbetsledare i den kommunala hemtjänsten är den mängd oförutsedda händelser som ofta upptar deras tid. Det medför att de finner det svårt att slutföra sina arbetsuppgifter likväl som att planera på sikt. Insikten om att det hela tiden väntar arbetsuppgifter minst lika viktiga som de som utförs för stunden upplevs ofta som frustrerande och stressande. Detta är förenligt med exempelvis Richards redogörelse av situationen för arbetsledare i offentlig sektor, där han menar att arbetsledarnas dagar består av ständigt snabba förändringar och plötsliga avbrott som gör det mycket svårt att planera verksamheten.<sup>55</sup> Arbetsledarna i studien har samliga ett stort antal underställda, en faktor som medför till en allt mer svåröversiktlig arbetssituation. Det överensstämmer väl med det som Ylva Edenhall påtalar gällande arbetsledare i offentlig sektor. Edenhall menar att chefer i den offentliga sektorn ofta har ett betydligt större antal anställda än i privata sammanhang vilket ofta försvårar utövandet av ledarskapet.<sup>56</sup> En annan faktor som några av arbetsledarna menar bidrar till arbetsbördan är att deras tjänst inte kommer med en fastställd tydlig beskrivning och klargörelse över arbetsuppgifterna. En mer övergripande och tämligen otydlig arbetsbeskrivning skapar stundtals oklarhet i hur olika situationer ska hanteras, likväl som det får den effekten att arbetsledarna tar på sig ansvar som kanske egentligen inte ligger på dem. Arbetsbördan ökar följaktligen. Även ifall arbetsledarna dock mer eller mindre har lärt sig acceptera att det inte går att ha total kontroll över arbetssituationen framgår en tydlig längtan efter att bli avlastade, för att på så sätt ha mer tid över till, som de själv menar, viktigare arbetsuppgifter likväl som en större möjlighet för reflektion och eftertanke, faktorer som de menar skulle kunna öka deras handlingsutrymme.

---

<sup>55</sup> Richard, Elvi (1997), s 204

<sup>56</sup> Edenhall, Ylva (2005), s 52

## 5.2 Handlingsutrymme

Drakenberg menar att allt för mycket arbete av administrativ art kan ha en negativ inverkan på handlingsutrymmet eftersom det ger mindre utrymme för att lägga fokus på verksamhetsutveckling.<sup>57</sup> Detta är något som väl stämmer överens med arbetsledarnas upplevelse av arbetsituationen; flera upplever att de utför många arbetsuppgifter av administrativ karaktär som någon annan skulle kunna göra. Eftersom arbetsledarna ofta blir avbrutna i arbetet, medför detta att det administrativa arbetet tar längre tid och blir mindre effektivt. Att delegera arbetsuppgifter till anställda kan som tidigare nämnts vara ett sätt att öka handlingsutrymmet och få mer tid för verksamhetsutveckling. Samtliga arbetsledare i denna studie har delegerat ner vissa arbetsuppgifter till sina underordnade, för att på så sätt vinna mer tid. Dock är det långt ifrån möjligt att delegera ner allt för många arbetsuppgifter. Arbetsledarnas underställda är en på många sätt tämligen homogen grupp som till största del består av lågavlönad och relativt lågutbildad personal. Det skulle bland annat krävas ökade utbildningsmöjligheter för personalen för att ökad delegering skulle bli möjligt. Likaså består en del av personalen av deltidsarbetande och vikarier, vilket medför vissa svårigheter för rutinmässiga delegeringsuppgifter att fungera på sikt. Sist men inte minst så är arbetsbördan för personalen redan i sig förhållandevis stor som den är, vilket medför det svårt att ta sig an allt för många nya arbetsuppgifter. Det sistnämnda är även något som framkommit i Per Albinssons studie av arbetsledare i den kommunala äldreomsorgen, där det påtalas om svårigheten i att delegera till personal med en redan stor arbetsbörda.<sup>58</sup> Omorganiseringar av relativt stora mått skulle därför krävas för att ökad delegering på detta sätt skulle vara möjlig. Istället efterlyser arbetsledarna i studien, än så länge utan framgång, avlastning i form av ytterligare tillsättning av arbetsledare i tjänsten eller i form av assistenter av olika slag. Precis som informanterna i Albinsson studie, menar arbetsledarna i min studie också att mer tid skulle kunna ägnas åt utveckling av verksamheten och personalgrupperna, om möjligheter till administrativt stöd varit möjligt.

Vid diskussioner kring arbetsledarnas handlingsutrymme kom mycket i intervjuerna att cirkulera kring den otydlighet som arbetsledarna menar att ledningen står för vid beslutsfattande och i beslutsprocesser av olika slag, och de effekter detta får för det egna ledarskapet och handlingsutrymmet. Samtliga framför en önskan om klarare linjer och budskap från ledningen. Som det är nu upplever de framförallt att beslut fattas för fort, ändras allt för snabbt, samt är av allt för osäker karaktär vilket de menar skapar förvirring hos den egna personalen och på sikt kan bidra till minskat förtroende för arbetsledaren samt ha en negativ inverkan på hand-

---

<sup>57</sup> Drakenberg, Margareth (1997), s 23

<sup>58</sup> Albinsson Per (2002), s 90

lingsfriheten. Så långt det är möjligt försöker de därför vänta med att gå ut med besked som inte är säkert fastställda för att inte skapa oro, förvirring eller misstroende hos personalen. Att arbetsledarna inte får tillräckligt goda förutsättningar för att förhålla sig till de beslut som fattas i organisationen, tycker jag det finns belägg för. De är viktiga nyckelpersoner när det gäller att verkställa beslut i organisationen, men likväl fattas de flesta beslut utan deras delaktighet. Det framgår från arbetsledarna att politiker i hög grad förlitar sig på information från ledningen och därmed sällan har någon direkt kontakt med verksamheten varpå arbetsledarna, med sina många kunskaper om fältet, således önskar ett ökat inflytande i beslutsprocessen.

Handlingsutrymme och möjlighet till att påverka och förändra är av underlättande vikt i ett chefskap. Albinsson menar att det är ekonomin som främst sätter gränserna för vad som är möjligt att åstadkomma i arbetet som ledare i äldreomsorgen.<sup>59</sup> Detta är något som också framgår från arbetsledarna i denna undersökning, det och de politiska beslut, riktlinjer och lagar som finns att ta hänsyn till. Paralleller kan här göras till det som nämndes om det objektiva handlingsutrymmet i teoriavsnittet; den kontroll som avgränsar individens handlande. Ovanstående faktorer, såsom ekonomi, lagar och politiska beslut bidrar till att det objektiva handlingsutrymmet tar mycket plats och begränsar arbetsledarnas möjligheter till påverkan. Detta till trots upplever de ändå att de har ett visst mått av subjektivt handlingsutrymme, det vill säga en möjlighet till att påverka vissa delar av arbetet. Detta subjektiva handlingsutrymme tar sig uttryck i den relativt stora möjlighet de ser sig ha att påverka relationerna till sin personal och vårdtagare, samt möjligheten att fungera som personalens språkrör i olika sammanhang. Sammantaget menar arbetsledarna att det finns ramar och riktlinjer som påverkar handlingsutrymmet men inom dessa ramar anser de sig ha ett relativt stort handlingsutrymme. Jag upplever dock att det finns vissa motsättningar i arbetsledarnas upplevelser av detta handlingsutrymme. Arbetsledarna menar exempelvis att de har en handlingsfrihet i att de själva kan välja hur de vill lägga upp sina dagar. Detta upplever jag emellertid delvis stå i motsats till alla de oförutsedda händelser som arbetsledarna menar ständigt uppkommer och som omöjliggör planering och tvingar dem till omorganisering av sitt arbete. Mängden oförutsedda arbetsuppgifter menar jag borde medföra att handlingsfriheten upplevs som något mindre. Likaså tycker jag till viss del att det uppfattas som en motsägelse att de menar att de har ett någorlunda stort handlingsutrymme samtidigt som de ofta påtalar det stora behovet av avlastning i arbetet.

---

<sup>59</sup> Albinsson, Per (2002), s 76

### 5.3 Nätverk

Det objektiva handlingsutrymmet begränsar arbetsledarna ifråga i ganska stor utsträckning. De kan inte påverka budget och politiska beslut i någon stor grad, men de kan däremot påverka relationer till egna chefer, kollegor, underordnade och vårdtagare. Således medför detta att ett gott och fungerande nätverk är den främsta faktor som verkar underlättande i arbetet, något som arbetsledarna i studien samtliga påpekar. Drakenberg menar att ett fungerande nätverk kan fungera som ett skydd och stöd i svåra situationer, något som arbetsledarna också nämner.<sup>60</sup> Arbetsledarna upplever av oklara skäl att stöd och samarbete med andra yrkesgrupper i organisationen inte är direkt stort. Möjligen kan det bottna i den ovetskap som några av arbetsledarna menar verkar finnas hos andra yrkesgrupper när det gäller arbetsledarnas situation? Oavsett vad det bottnar i, så medför det att en god och trygg relation med de egna kollegorna upplevs som om möjligt ännu mer betydelsefullt. Möjligheten att exempelvis diskutera osäkerhet kring tolkning av lagar och beslut samt hur olika situationer som uppstår ska hanteras, är något som generellt upplevs som väldigt positivt. Ett förtroende för den egna chefen menar samtliga är viktigt, dock är detta något som inte alla av arbetsledarna känner av. De som upplever mindre stöd från egna chefen menar att detta gör att de får ta en mer självständig roll i det egna arbetet samtidigt som det medför att behovet av stöd från kollegorna blir extra påtagligt. Johan Stein menar att förutsättningarna för att ett nätverk ska fungera behövs det trygghet och en känsla av varaktighet deltagarna emellan.<sup>61</sup> Relationen till anställda och vårdtagarna var också något som samtliga ansåg viktigt att fokusera på, varpå de exempelvis såg det av vikt att finnas till hands och lyssna på sina anställda. En god relation till sina underordnade menar arbetsledarna har flera fördelar vid utövandet av ledarskapet, är personalen nöjda och mår bra påverkas även omsorgen till vårdtagarna positivt. Ett gott och starkt ledarskap underlättar även vid det praktiska verkställandet av nya beslut och lagar, eftersom det i många fall bidrar till att personalen i större utsträckning accepterar utslagen. Därför är ett nätverk av vikt av flera olika anledningar och påverkar det subjektiva handlingsutrymmet i positiv bemärkelse.

### 5.4 Effekter för ledarskapets utformning

Agneta Blom anser att det från politiskt håll finns förväntningar på att chefer i offentliga verksamheter ska fungera som politikernas förlängda arm. Samtidigt framhålls ledarskapet och chefens ledarfunktion, vilket innefattar att vinna förtroende hos samt skapa goda kontakter med personal och vårdtagare. Blom menar att dessa båda funktioner till stor del står i kontrast

---

<sup>60</sup> Drakenberg, Margareth (1997), s 15

<sup>61</sup> Stein, Johan (1996), s 92

till varandra och väl belyser den inbyggda konflikt som finns i chefskapet i kommunala sammanhang.<sup>62</sup> Denna existerande konflikt tror jag således medför att det svårt för arbetsledarna att besitta ett demokratiskt ledarskap fullt ut, eftersom de inte har ett tillräckligt stort handlingsutrymme att faktiskt påverka de övergripande beslut som rör verksamheten. Detta tror jag är något som är typiskt för mellancheftspositionen, och något som gör det svårare att uppnå det demokratiska ledarskapsidealet. Det demokratiska ledarskapet präglas av delaktighet och gruppbestämmelser, något som inte är möjligt i någon stor utsträckning i detta fall. Som flera arbetsledare nämner så gäller det många gånger bara att acceptera att situationen ser ut som den gör och försöka göra det bästa av det. Arbetsledarna kan föra sina anställdas talan och framföra missgillande från sin personal, men i slutändan är det ledning och politiker som beslutar över verksamheten. En till synes hopplös situation kan tyckas och jag tror detta medför att arbetsledarna till stor del tvingas inta ett allt större auktoritärt ledarskap. De framför samtliga vikten av att lyssna och vara tillgänglig för personalen och vårdtagarnas behov, vilket tyder på en vilja till att inta ett demokratiskt ledarskap, men samtidigt är verkligheten så att de måste ha ett auktoritärt förhållningssätt till sina anställda i många situationer. Ett mycket stort antal anställda, underställda egna chefer och med en order att efterfölja en mycket begränsad budget gör att de inte har mycket till val. Trots att de själva inte alltid tror på de lagar, beslut och idéer som förs fram ovanifrån, måste de mer eller mindre få sina anställda att acceptera dem. Det är ingen lätt uppgift, och detta till trots ska de samtidigt lyckas med att bibehålla en god relation till sina anställda. För att lyckas bibehålla ett förtroende och respekt från personalen blir det således extra viktigt att vara tydlig och konsekvent i relationen till dem, något som de poängterar vikten av flera gånger. Detta medför i sin tur att de kräver lika tydliga och klara budskap och beslut från sina egna chefer, något som tyvärr inte alltid förekommer i den utsträckning som de önskar och därmed bidrar till försvåringar av deras arbete.

För att arbetet ska fortlöpa så smidigt som möjligt krävs det att arbetsledarna lyckas med bedriften att både inneha den formelle samt den informelle ledarens position, något som även Maltén har betonat vikten av för chefer i mellanposition.<sup>63</sup> Det formella auktoritära ledarskapet framtvings av den begränsade budget och de politiska riktlinjer som fattas om organisationen, faktorer som arbetsledarna inte kan påverka. Det informella ledarskapet behövs följaktligen för att få anställda att känna motivation och således styra dem till att på bästa sätt följa de beslut och riktlinjer som fastställts av ledningen. För att göra liknelser med Weber

---

<sup>62</sup> Blom, Agneta P (1994), s 168

<sup>63</sup> Maltén, Arne (1992), s 198

och hans karismatiske ledare tror jag att det är av vikt för arbetsledarna att sträva efter att uppnå denna roll, om än på ett litet mer ordinärt sätt. Jämförelser med den karismatiske ledaren anser jag kan göras om än på ett litet mer vardagligt vis. Jag tror det kanske snarare här handlar om att utstråla ett förtroende, en förmåga att lyssna och förstå och på så sätt inspirera och motivera de anställda. När handlingsutrymmet inte sträcker sig så långt som önskat, blir relationen till vårdtagarna och de underordnade av större vikt, därmed är det fördelaktigt att ha förmågan att kunna vända på ett impopulärt beslut, och få de anställda och vårdtagarna att se situationen ur ett annat perspektiv. För att lyckas med detta på bästa sätt tror jag att det krävs mer än en formell ledarposition, vikten av att besitta den informelle ledarens egenskaper för att kunna sprida motivation och positiv anda blir också påtaglig.

Majoriteten av arbetsledarna menar också att de många gånger använder sig av ett situationsanpassat ledarskap i sitt arbete. De påtalar att ledarskapet i föränderliga offentliga organisationer såsom hemtjänsten aldrig kan vara statiskt utan måste anpassas efter den rådande situationen. Således kan det tänkas att arbetsledarna intar en mer eller mindre demokratisk eller auktoritär roll eller lägger vikten på en formell eller informell position gentemot sina underordnade beroende på vad situationen kräver av dem. Trycket från underordnade, i form av krav och önskemål, existerar som tidigare nämnts enligt arbetsledarna, men diskuterades inte så mycket som väntat. Istället poängterades främst trycket ovanifrån i form av oklara budskap från ledningen. Krav och missnöje från de underordnade var oväntat nog dock något som arbetsledarna inte nämnde som allt för tungt, möjligen för att de lyckats med att inneha den informella och formella position som ledare samtidigt?

## 6. Slutord

Mitt övergripande syfte med studien var att belysa arbetsledarnas upplevelse av mellanpositionen i den kommunala hemtjänsten samt se närmre på vad mellanpositionen har för effekter för utformandet av ledarskapet. En sammanfattning av slutsatsen anses kunna vara den att mellanpositionen medför en många gånger bristande kontroll över arbetssituationen. Arbetsbelastning är hög och bottnar sig bland annat i en otydlig arbetsbeskrivning av tjänsten, ett stort antal anställda samt många administrativa förpliktelser. På grund av hemtjänstens utformning - den begränsade budget och de politiska riktlinjer som fattas om organisationen - tvingas arbetsledarna inta ett allt mer auktoritärt ledarskap. Samtidigt är det av vikt att också sträva efter att besitta en mer informell position eftersom detta kan tänkas underlätta när man vill motivera och leda personalen i olika riktningar. Den begränsade budget och de politiska

riktlinjer som fattas om organisationen medför dock att det egna handlingsutrymmet i många fall är relativt litet. Detta räddas dock av ett väl fungerande nätverk, bland annat genom goda relationer till den egna personalen samt ett stöd främst hos de egna arbetskolllegorna.

Mycket av det som framkommit i min underökning anser jag överensstämmer i många avseenden med vad forskare har sett i tidigare undersökningar, exempelvis det svåra i att befinna sig i mellanpositionen där politikernas mål och verksamhetens behov möts. Jag anser att arbetsledarna i studien har ett mycket stort och svårt ansvarsområde, många anställda och ett ekonomiskt ansvar som jag upplever väl kan mäta sig med företagsledares. Trots detta saknar de administrativa stödresurser i sitt arbete. Jag tror därför det är viktigt att i högre grad uppmärksamma och ge arbetsledarna det stöd i sitt yrkesutövande som jag anser att de ofta kan behöva, möjligtvis genom att minska antalet underordnade till något mer rimliga nivåer eller, som tidigare nämnts, försöka utöka det administrativa stödet. Främst ser jag det dock som viktigt att arbetsledarna i större utsträckning görs mer delaktiga i beslutsprocesser. De innehar värdefull information om hur verkligheten ser ut och om deras åsikter och kunskaper skulle efterfrågas mer tror jag att förändrings- och beslutprocessen förlöpa smidigare och färre negativa konsekvenser skulle därmed uppstå i verksamheten.

Trots de många avigsidorna upplevs arbetet dock till största del inrymma så många positiva moment att arbetsledarna i hög grad trivs med sitt arbete. De finner yrket utmanande och intressant, vilket kan jämföras med liknande undersökningar av arbetsledare i äldreomsorgen, bland annat Albinssons studie av arbetsledare där majoriteten av de intervjuade också fann sitt yrke intressant och utvecklande.<sup>64</sup> Kanske är det just svårigheterna som i många fall utgör den utmaning som gör arbetet både intressant och stimulerande? Detta är något jag skulle kunna se som en intressant öppning för nya studier och undersökningar, det faktum att trivseln hos arbetsledarna är så hög trots den tämligen svåra sats de befinner sig i.

---

<sup>64</sup> Albinsson, Per (2002), s 60-61



## Referenser

Albinsson, Per (2002). *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. Stockholm: Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg och tidningen Äldreomsorg/Fortbildningsförlaget.

Andersson, Bo. Bättre chef kan minska ohälsan. *Dagens Nyheter*, sida C03, 2002-05-02.

Aronsson Gunnar & Berglund, Hans (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.

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

Drakenberg, Margareth (1997). *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verklighetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Edenhall, Ylva. Cheferna i offentlig sektor pressade. *Svenska Dagbladet*, sida 52, 2005-04-28.

Gynnerstedt, Kerstin (1993). *Etik i hemtjänst. En studie av förvaltnings- och professionsetik*. Lund: Studentlitteratur.

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

Holme, Idar Magne & Solvang Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Maltén, Arne (1992). *Grupputveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Marquis, Bessie L & Huston, Carol J (2000). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Moe, Sverre (1994). *Sociologisk teori*. Lund: Studentlitteratur.

Nordström, Monica (2000). *Hemtjänsten. Organisering, myndighetsutövning, möten och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Richard, Elvi (1997). *I första linjen. Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet.

Stein, Johan (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Thylefors, Ingela (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.

Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab. ([http://195.17.252.28/vrshop\\_pdf/etikreglerhs.pdf](http://195.17.252.28/vrshop_pdf/etikreglerhs.pdf))

Yukl, Gary (2002). *Leadership in Organizations*. (5th Edition). Upper Saddle River: New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

#### **Orefererad litteratur:**

Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Wallén, Göran (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

## Informationsbrev till arbetsledare inom kommunal hemtjänst

Mitt namn är Sandra Eriksson och jag har varit i kontakt med dig per telefon angående ditt deltagande i min undersökning. Med detta brev vill jag lämna lite närmare information kring mitt arbete.

Jag studerar sociologi vid Lunds universitet och har nyligen påbörjat en C-uppsats på 10 poäng, med fokus på arbetsledare inom kommunal hemtjänst. Syftet med mitt arbete är att försöka få en inblick i hur arbetsledare inom den kommunala hemtjänsten upplever sin arbetssituation och mellanställning i organisationen. Därför är jag intresserad av att intervjua dig för att få ta del av din erfarenhet och kunskap.

Tiden för intervjun kommer att bli som vi kommit överens om; den xxxx kl. xx.xx. Jag har tänkt bilda intervjun, med samtycke från dig, för på så sätt minska risken för att något betydande av misstag förbises. All medverkan är frivillig, men det är naturligtvis av stort värde för studien om Du vill medverka. Resultatet kommer att redovisas i form av en uppsats på ett examinationsseminarium, med planerad tidpunkt den 17-18 januari 2006.

Alla uppgifter om person, arbetsplats och ort kommer givetvis att behandlas konfidentiellt. Du får mer än gärna ta del av det slutliga resultatet av min uppsats!

Om Du har några frågor går det bra att ringa mig på telefon: xxxx-xxxxxxx.

Min handledare på sociologiska institutionen, Anders Järnegren, kan också svara på ev. frågor, telefon: xxx-xxxxxxx.

Jag bifogar en intervjuguide med frågor som jag har tänkt ta upp under intervjun.

Än en gång, ett stort tack för att du vill medverka!

Vänliga hälsningar,

Sandra Eriksson

## Bilaga 2

### Intervjuguide

#### **Bakgrund**

Ålder?

Antal år i tjänsten?

Utbildning?/Tidigare yrkeserfarenhet?

Antal anställda under dig? Hur många vårdtagare ansvarar du för? (Hur många arbetar dagtid, kvällstid, deltid?)

Anledning till att utbildade dig/började arbeta som arbetsledare?

Huvudsakliga arbetsuppgifter?

#### **Upplevelse av arbetssituation**

Hur skulle du vilja beskriva en arbetsdag? Vilka arbetsuppgifter anser du är viktigast? Vilka tar mest tid?

Vad finner du motiverande i ditt yrke?/Vad är glädjeämnen?

Vad anser du är svårt i rollen som arbetsledare? Kan du ge exempel på en svår situation?

#### **Organisationen**

Beskriv hur du ser på relationen till ledningen? Upplever du att du får stöd i din arbetsledarroll? Hur ser du på relationen till anställda? Kollegor?

Finns det klara mål för verksamheten? För arbetsledarrollen?

Finns det en fastställd beskrivning för din tjänst?

Har det genomförts förändringar i organisationen de senaste åren? Om så är fallet, har dessa förändringar inneburit att din roll som arbetsledare förändrats? Nya arbetsuppgifter? Arbetsuppgifter som har försvunnit? Hur känner du inför dessa förändringar?

Upplever du att det finns olika krav/önskemål från olika håll i organisationen? Om så är fallet, hur hanterar du detta? Påverkar detta ditt ledarskap, på vilket sätt?

Upplever du ditt arbete som självständigt/Vilka möjligheter har du att fatta självständiga beslut? Vilken handlingsfrihet har du? Finns det något du upplever att du inte kan påverka? Ge gärna exempel!

Sjukfrånvaro, långtidssjukskrivningar bland personal – ett problem? Hur är möjligheterna till att rekrytera personal? (Behovet av vikarier, fast anställda, m.m.)

Hurdana är relationerna till facket?

## **Rollen som ledare**

Vilka krav ställer du på dig som arbetsledare?/Hur tror du att du uppfattas av din personal?

Hur tror du andra ser på din yrkesroll?

Upplever du stress i din roll som arbetsledare? Vad stressar?

Känner du att du behöver mer kunskap om något i ditt arbete? I så fall vad?

Finns det något du önskar vore annorlunda i din arbetssituation?  
/Något du skulle vilja förbättra?

Är det något du själv vill lyfta fram angående din arbetssituation?