

Lunds Universitet

Socialhögskolan

Magisterkurs SOA 203; D-uppsats

Vårterminen 2003

# **ATT LEDA UTAN KLARA GRÄNSER**

## **OM ENHETSCHEFERS ARBETSSITUATION I KOMMUNAL ÄLDREOMSORG**

Författare: Yvonne Johansson

Handledare: Ulla Melin Emilsson

## Abstract

This study is about supervisors in municipal old-age care. The aim was to describe and attempt to understand what some supervisors in their words and actions are trying to express concerning their work and their work situation. This study was an empirically based investigation using a qualitative approach; the data collection methods comprised of interviews and observations as well as discussion about case studies. Three categories of discourse emerged: *The dilemma of accessibility*; *Torn between different approaches* and *The ever present uncertainty*. Habermas's theory of communicative action was used as a theoretical framework. Laws and budget restrictions are examples of control instruments that are used in municipal old-age care; these influence the supervisors so that their actions are based on a purposive action perspective. The supervisors themselves believe that in their work they would benefit from a greater degree of purposive action. At the same time they seem to comprehend the social dimension as meaningful and in many situations the most feasible one. They feel not enough space is allowed to enable communicative rationality to take place; which may explain the uncertainty and duality expressed.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	4
<b>Inledning</b> .....	5
Intresset för arbetsledning.....	5
En dag hos en enhetschef .....	6
<b>Bakgrund, syfte och frågeställningar</b> .....	7
Socialtjänstlagen – en lag med tolkningsutrymme .....	7
Ledarskap, ett komplext fenomen.....	8
Studier om ledarskap i offentlig förvaltning.....	9
Syfte och frågeställningar .....	11
<b>Metod, urval och tillvägagångssätt</b> .....	11
Teoretiska utgångspunkter.....	12
Förförståelse .....	12
Etiska överväganden.....	13
Metodval och urval.....	14
Om deltagarna i studien.....	15
Insamling av empiriskt material.....	15
<i>Observationer</i> .....	15
<i>Vinjetter</i> .....	17
<i>Intervjuer</i> .....	17
<i>Metodtrianglering</i> .....	18
Bearbetning, analys och tolkning.....	18
Metoddiskussion.....	19
<b>Enhetschefernas arbete och arbetssituation</b> .....	21
Tillgänglighetens dilemma .....	21
Klämd mellan olika synsätt.....	23
Den närvarande osäkerheten.....	26
<b>Det enhetscheferna uttrycker – ett försök att förstå</b> .....	30
Arbetssituationen och förhållandet till tidigare forskning.....	30
Det kommunikativa handlandet – en teoretisk tolkningsram.....	32
Avslutande diskussion.....	36
<b>Referenser</b> .....	38
Bilaga 1: Introduktionsbrev.....	41
Bilaga 2: Vinjetter.....	42
Bilaga 3: Intervjuguide .....	43

## Förord

Jag vill först och främst rikta ett stort tack till samtliga deltagare i studien för att Ni på ett så generöst sätt delat med Er av Er tid och Era upplevelser och gjort denna studie möjlig. Ett stort tack också till min handledare Ulla Melin Emilsson för benägen hjälp och värdefulla synpunkter, i synnerhet i studiens inlednings- och avslutningsskede. Ett speciellt tack går till min kollega Leif Karlsson på Högskolan Kristianstad och till min bror Kjell Persson på Lunds tekniska högskola, som i uppsatsarbetets slutfas kommit med kritiska och konstruktiva synpunkter av stort värde. Jag vill också tacka Mark Boardman för hjälp med den engelska översättningen. Slutligen vill jag tacka min familj, Roland, Emelie och Sofie, för att Ni varit så förstående och lämnat det utrymme som krävts för att studien skulle kunna fullföljas. Ett innerligt tack!

Hässleholm i juni 2003

Yvonne Johansson

# Inledning

## Intresset för arbetsledning

Den svenska socialtjänsten är ofta föremål för uppmärksamhet och granskning, och ett område som debatterats flitigt de senaste åren är äldreomsorgen. Debatten utgår av förklarliga skäl ofta från de äldres och de anställdas perspektiv. Att behålla fokus på de äldre är viktigt eftersom det är deras behov av vård och omsorg som ska tillgodoses. Och här har de anställda en viktig uppgift att fylla eftersom det är i det vardagliga mötet med de äldre som centrala frågor kring exempelvis respekt och självbestämmande kommer till uttryck. Cheferna i dessa verksamheter röner som regel inte lika stor uppmärksamhet, men deras roll är inte desto mindre av betydelse. Som Monica Nordström (2000) ser det är ledarskapet av vikt för hur hjälpen till de äldre kommer att utformas.

I chefernas ansvarsområde ligger dels att verka för att politiskt fattade beslut blir genomförda, dels att ombesörja att verksamhetens behov tillgodoses (a.a.). Detta är två perspektiv som inte alltid enkelt låter sig förenas, och i studier om arbetsledare i offentlig sektor lyfts ofta chefernas känslor av att vara klämda mellan olika intressen fram. Elvi Richard (1997) beskriver bland annat arbetet som en balansgång där cheferna emellanåt får fungera som buffert gentemot arbetsgivare och arbetstagare.

Mina egna erfarenheter av att ha arbetat som chef inom äldreomsorgen har, tillsammans med olika forskningsresultat, medfört att jag intresserat mig för arbetssituationen för de chefer som har ett arbetsledaransvar för vårdbiträden och undersköterskor som utför det praktiska omsorgsarbetet. Dessa chefer utgör förvisso en relativt liten andel av äldreomsorgens aktörer, men då de har ett specifikt ansvarsområde ser jag det som angeläget att studera deras arbetssituation. De befinner sig i en intresseväckande mellanställning, och genom detta arbete hoppas jag kunna belysa vad chefer i denna position själva uttrycker angående sitt arbete och sin situation.

## En dag hos en enhetschef <sup>1</sup>

Enhetschefen börjar arbetsdagen kl. 7.30 med att göra en rundvandring i servicehuset.<sup>2</sup> Avsikten är att få kontakt med de anställda och att få en uppfattning om förutsättningarna för dagen. Har något särskilt inträffat sedan igår? Behöver någon övergripande omdisponering avseende arbetsfördelning eller arbetsinnehåll göras? Denna morgon vill några anställda ha hennes hjälp med att klara ut hur de ska göra hos en pensionär där de sinsemellan har olika uppfattningar om vad som är det mest lämpliga. Enhetschefen lyssnar och ställer några frågor och ger slutligen några principiella råd till dem innan de återgår till morgonarbetet. Enhetschefen återvänder strax därefter till sin expedition för att ta sig an arbetsuppgifter av mer administrativ karaktär. Hon börjar med att gå igenom extern- och internpost, e-post och de ledighetsansökningar som kommit in. Före förmiddagskaffet vill hon dessutom hinna förbereda sig inför en budgetgenomgång med en kollega, och sätter sig för att gå igenom den månatliga budgetuppföljningen. I en beskrivning av en vanlig arbetsdag säger hon bland annat följande:

”Det handlar ju mycket om administration, det gör det ju faktiskt. Man får frågor uppifrån och ... blanketter, saker som ska fyllas i. Man vill ha mycket statistikuppgifter, mycket sådant handlar det om.”

Enhetschefen dricker en kopp kaffe inne på sin expedition strax före det inplanerade budgetmötet. Efteråt beslutar hon sig för att gå igenom några pappershögar som ligger på ett avlastningsbord. De har legat där en tid och hon säger att de vid det här laget utgör ett stressmoment. Sorterandet leder till nya arbetsuppgifter, som hon till vissa delar åtgärdar parallellt. Hon väljer exempelvis att omgående ringa ett samtal och skicka ett meddelande via e-post. Under förmiddagen hinner telefonen ringa några gånger. Ett av samtalen är från en anhörig som vill ställa frågor om en närstående. Arbetsterapeuten ringer också för att förhöra sig om tillståndet för en av de boende på servicehuset. Några av de anställda tittar in, en för att förvissa sig om att den sökta ledigheten blir beviljad, en annan för att räta ut några frågetecken kring en planerad anhörigträff.

---

<sup>1</sup> Avsikten med detta avsnitt är att ge en bild av hur en arbetsdag kan te sig för en enhetschef. Vissa justeringar har gjorts för att minska risken för igenkännande, likaså för att framställningen i någon mån ska kunna sägas vara gällande för samtliga deltagare i studien.

<sup>2</sup> Enhetscheferna i studien har ett arbetsledaransvar för de vårdbiträden och undersköterskor som utför det praktiska omsorgsarbetet, och är därmed verksamma på den chefsnivå som ibland kallas för första linjen (Richard 1997). I den fortsatta framställningen kommer de framförallt att tituleras enhetschefer, men för att undvika upprepningar kommer också begreppen chef, ledare och arbetsledare att användas med samma innebörd.

Vid något tillfälle säger chefen så här om arbetsflödet under dagen:

”En vanlig dag, den kan innehålla precis allting. På något vis så är man en allt i allo, någon som alla kommer till och som man ställer frågor till, och som man kanske tror också ska hjälpa en i alla möjliga situationer.”

Efter lunch är en anställningsintervju inbokad. Den som intervjuas är känd sedan tidigare och blir efter ca 30 minuter erbjuden en anställning. Därefter ägnar enhetschefen en stund till att fundera igenom vad som ska tas upp på en avdelningskonferens med de anställda följande dag. Resten av eftermiddagen används till att fortsätta det under förmiddagen påbörjade administrativa arbetet och till att per telefon be en kollega om synpunkter på ett aktuellt problem i en av arbetsgrupperna. Det rör sig om en anställd som beter sig på ett oacceptabelt sätt gentemot arbetskamrater och de boende på servicehuset. Telefonen hinner ringa ytterligare några gånger. När klockan är 16.30 avrundar hon arbetet och går hem för dagen.

## **Bakgrund, syfte och frågeställningar**

### **Socialtjänstlagen – en lag med tolkningsutrymme**

Socialpolitiken har historiskt sätt präglats av en patriarkalisk hållning med starka inslag av välgörenhet och uppfostran (Bengt Olof Bergstrand 1997). När folkpensionsreformen kom 1948 blev förutsättningarna för den enskilde att klara sin försörjning något bättre än tidigare, och i anslutning till detta började kritiken mot institutionsboende som den i stort sett enda vårdformen att växa sig starkare. Detta påverkade också den officiella ideologin, och ledde till att idéer om alternativa vårdformer i hemmet fick ett större utrymme (Marta Szebehely 1995). På 1960-talet ökade välståndet i landet och kritiska röster höjdes mot de då gällande lagstiftningarnas brister. Det utredningsförfarande som inleddes utmynnade så småningom ut i en sammanhållen lagstiftning för hela socialvården, 1982 års Socialtjänstlag (SoL) (Bergstrand 1997).

SoL är till sin utformning en målinriktad ramlag som avgränsar och klargör socialtjänstens uppgifter och ansvarsområden (Lars Clevesköld, Lars Lundgren & Anders Thunved 2003). Reformen innebar en tydlig kursändring där alla människors lika värde betonades. Nu skulle ett demokratiskt synsätt vara vägledande inom alla samhällsområden och lagen kom att bygga

på frivillighet i stället för tvång (Bergstrand 1997). SoL har sedan tillblivelsen genomgått en del förändringar. En av tyngdpunkterna i dagens lagstiftning är den så kallade kvarboendeprincipen, vars syfte är att stärka den enskildes möjlighet att bo kvar hemma (Bergstrand 1997).

Kommunerna har medvetet lämnats ett betydande utrymme för att själva avgöra ambitionsnivåer, organisation och metoder för de insatser som ges med stöd av lagen (Regeringens proposition 1996/97:124). Insatserna måste dock anpassas till den enskildes aktuella förutsättningar och behov, vilket betyder att socialtjänsten måste förfoga över ett brett register av handlingsalternativ (Clevesköld, Lundgren & Thunved 2003). För att leva upp till SoL:s intentioner krävs det att socialtjänstens verksamheter rymmer ett stort mått av kunnskap, lyhördhet och empatisk förmåga. Detta förutsätter att det finns personal med lämplig utbildning och erfarenhet samt ett välfungerande ledarskap (Bergstrand 1997).

## **Ledarskap, ett komplext fenomen**

Frederick W. Taylor har fått stå som förgrundsgestalt för den rationella företagsledning som började betonas under 1920-talet. Den kom att kallas för *scientific management* och kännetecknades bland annat av ett auktoritärt ledarskap (se t ex Bengt Abrahamsson & Aarum Andersen 1996, Lee G. Bolman & Terrence E. Deal 1997, Sigvard Rubenowitz 1994). Flera teorier förgrenade sig utifrån F.W. Taylors perspektiv och tankegångar (Abrahamsson & Andersen 1996), och under 1940- och 50-talen växte en reaktion mot den rationella uppfattningen om människan i arbetslivet fram. Följden blev att det sociala perspektivet fick ett större utrymme. Mänskliga relationer sattes i fokus och faktorer som trivsel kom att betonas. Och genom den så kallade *Human Relation*-rörelsen kom även ledarskapet att synliggöras ur ett bredare perspektiv (Abrahamsson & Andersen 1996). En mer demokratisk människosyn kom i fokus med krav på ett ledarskap av en mer samordnande karaktär (Rubenowitz 1994). Senare kom organisationer att betraktas som system där såväl individer som maskiner och ledning ansågs ingå, och samhällsorienteringen visade sig bli alltmer väsentlig (Erik Johnsen 1985).

De två grundläggande dimensionerna av ledarskap, det auktoritära och det demokratiska, har med tiden kommit att ingå i ett flertal ledarskapsmodeller. Gemensamt är distinktionen mellan begrepp med motsatta egenskaper, exempelvis uppgiftsorienterad eller relationsorienterad, styrande eller stödjande (Ingela Thylefors 1991). Dessa modeller har sedermera kritiserats på grundval av att ledarskap inte anses kunna beskrivas i termer av antingen eller. Och



utifrån den klassiska indelningen har därför mer avancerade ledarskapsmodeller utvecklats (a.a.).

Mellan 1940- och 1970-talen gjorde forskare försök att finna de avgörande personlighetsegenskaper som kännetecknar en framgångsrik ledare, men de tidiga ledarskapsteoretikerna tog aldrig interaktionen mellan individuella och situationella egenskaper i beaktande. Så småningom började emellertid ett situationsanpassat ledarskap komma i fokus (se t ex Curt Andersson 1994, Bo Hagström 1994, Ingela Thylefors 1991). På varje arbetsplats finns vid varje tidpunkt en kombination av förutsättningar som till viss del är avgörande för vad som kan tänkas vara det optimala sättet att utöva ledarskap på (Rubenowitz 1994). Fred E. Fiedler, Martin M. Chemers och Linda Mahar (1976) menar att det är omständigheterna som bestämmer i vilken utsträckning ledaren kommer att vara produktions- respektive relationsinriktad.

Agneta P. Blom (1994) hävdar att begreppet ledarskap av många anses vara både komplicerat och svåråtkomligt, och enligt Lennart Lennerlöf (1981) är det inom ledarskapsforskningen mycket vanligt att begreppen chef och ledare definieras som i princip synonyma begrepp. Men det finns en inte helt oväsentlig skillnad. Begreppet chef avser vanligtvis den formella befattningsrollen medan begreppet ledarskap avser förmågan att utöva ett avgörande inflytande över andra individer, oavsett om ledaren har en formell ledningsposition i en organisation eller inte (Rubenowitz 1994). Formellt ledarskap kan sägas vara en administrativ funktion som medför vissa befogenheter, medan informellt ledarskap snarare kan betecknas som en psykologisk funktion (Hagström 1990). Chefen har ett verksamhetsansvar för en eller flera enheter i en organisation och ansvarar för att de beslut som fattas blir verkställda. Som regel ingår ett ansvar för att organisationen utvecklas och för att nya initiativ tas enligt de riktlinjer som styr verksamheten (Blom 1994).

## **Studier om ledarskap i offentlig förvaltning**

Utmärkande för chefer inom så kallat människovårdande organisationer är att de i sin yrkesutövning styrs av flera intressenter såsom brukare, anställda, egna chefer, kollegor, specialister och politiker.<sup>3</sup> Ledarskapet i dessa organisationer består enligt Thylefors (1991) i stor ut-

---

<sup>3</sup> De personer som är mottagare av den vård och omsorg som kommunerna kan erbjuda omskrivs med en varierad terminologi (se t ex Gerd Gustafsson 1999, Marta Szebehely 1995). Jag har i denna studie valt att benämna dem pensionärer, äldre eller omsorgstagare. Någon enstaka gång används begreppen brukare, klient och servicetagare, och då i samband med referat där författaren själv använder sig av dessa benämningar.

sträckning av att samordna, sammanväga och integrera olika behov och önsknings, vilket hon menar visar på att ledarskap i hög grad är en kommunikativ funktion.

Rolf Gabrielsen (1986) pekar på ett annat perspektiv och tydliggör att ledaren också har ett regelverk att beakta. Han menar att den offentliga förvaltningsapparaten kan betraktas som relativt starkt reglerad eftersom man tillämpar externt beslutade lagar och förordningar. Han anser det därför vara rimligt att anta att beslutsprocessen här är mer styrd av regler än i organisationer utan dessa strukturella hinder. Av samma skäl ser han det som troligt att offentliga chefer utnyttjar mer av sin tid och kraft till tolkning och administration av det regelverk som de kringgärdas av, och att rollen som regeltillämpare och kontrollant får större tyngd. Vidare pekar han på att offentliga organisationer ofta betraktas som en del av komplicerade nätverk, och att chefer i dessa verksamheter tenderar att se sig som ansvariga gentemot många överordnade. Som regel finns också, som tidigare nämnts, starka kopplingar till externa grupper och enheter. Spänningen mellan en horisontell professionslojalitet och en vertikal organisationslojalitet är känd sedan tidigare och är enligt Gabrielsen troligtvis mer utpräglad i offentlig än i privat verksamhet (a.a.).

Flera forskare har belyst hemtjänstassistenternas roll och villkor, och Kerstin Gynnerstedt (1993) är en av dem.<sup>4</sup> Hon anser att den mellanställning som hemtjänstassistenterna befinner sig i är ett dilemma, och menar att deras relationer till olika intressenter kan försätta dem i etiskt och känslomässigt svåra situationer. Richard (1997) har studerat tre organisationer i offentlig förvaltning, varav den ena omfattar hemtjänstassistenter, och visar på att arbetsledare i första linjen ofta ställs inför motstridiga krav och förväntningar. Liksom Gynnerstedt lyfter hon fram den organisatoriska mellanställning de befinner sig i, en position som ofta medför känslor av kluvenhet. Hon påtalar att lagar, förordningar och traditioner ställer ett slags krav, samtidigt som de verksamhetsmål som politikerna anger också ska förverkligas. Klienter, överordnade, specialister och kollegor kan ha olika förväntningar och mål, liksom underordnade som i sin tur kan bestå av undergrupper med olika intressen. De situationer som arbetsledarna möter är aldrig konstanta, vilket Richard menar bidrar till att de på ett markant sätt tycks befinna sig i skämingspunkten mellan olika intressen. Arbetsledarna förväntas vara lojala mot ledningens krav samtidigt som de också måste vara lyhörda för fältets behov (a.a.).

---

<sup>4</sup> Med hemtjänstassistent avses här den yrkesgrupp som kombinerar biståndsbedömning enligt SoL med att vara arbetsledare för vårdbiträden inom hemtjänsten. Numera har många kommuner övergått till så kallat delade organisationer, och en konsekvens av detta är att hemtjänstassistentens arbetsuppgifter har delats upp på två befattningshavare, en som ansvarar för utredning, bedömning och beslut i enlighet med SoL:s intentioner, och en som ansvarar för arbetsledning, administrering och budget (se t ex Gustafsson 1999, Peter Westlund & Monica Clow 1996).

Enligt Gunilla Silfverberg (1996) är det är få andra yrken, jämfört med hemtjänsten, som innebär en sådan mängd mångskiftande interventioner i andra människors liv. Människors behov är högst individuella, vilket medför att yrkesutövarna kan ställas inför diverse oförutsedda och komplicerade skeenden.

Nordström (2000) anser att den ekonomiska styrningen inom hemtjänsten i flera avseenden trängt undan andra styrformer, likaså att effektivitet har blivit ett centralt begrepp. Hon menar att det i ledningens ambition ligger att på basis av politikernas beslut sträva efter att till så låga kostnader som möjligt planera för en god omsorg, exempelvis genom rationaliseringar av arbetet. Blom (1994) har studerat relationen mellan kommunal förvaltning och politik, och pekar på en annan slags förskjutning. Hon finner bland annat tendenser till en allt högre grad av professionell styrning.

## **Syfte och frågeställningar**

Det övergripande syftet med denna studie är att beskriva och försöka förstå vad några enhetschefer i ord och handling uttrycker angående sitt arbete och sin arbetssituation.

För att uppnå syftet är avsikten att ta del av enhetschefernas arbete och egna beskrivningar av sin arbetssituation. Vad anser de vara lätt, svårt, roligt, tråkigt? Och vad är drivfjädern i arbetet? Jag är också intresserad av hur enhetscheferna ser på sina relationer till andra medarbetare i organisationen. Slutligen vill jag ta reda på om, och i så fall inom vilka områden, de anser sig behöva mer kunskap.

## **Metod, urval och tillvägagångssätt**

Detta kapitel inleds med motiven till att inte ha några klart definierade teorier vid studiens uppstart, följt av ett resonemang kring förförståelse. Därefter kommer en kort beskrivning av de etiska överväganden som gjordes. Sedan behandlas urval och valet av metod, varefter en presentation av deltagarna i studien görs. Efter detta följer en redogörelse för de metoder jag använt för att samla in mitt empiriska material, likaså skälen till användandet av metodtriangulering. Därefter beskrivs tillvägagångssättet vid bearbetning av data, analys och tolkning. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

## **Teoretiska utgångspunkter**

Mina teoretiska utgångspunkter var ospecificerade i studiens inledningsskede. Istället för att utgå ifrån ett på förhand bestämt teoretiskt perspektiv försökte jag förhålla mig så öppen som möjligt till det som framkom vid insamlandet av det empiriska materialet. Den främsta anledningen var att jag ville låta insamlade data vara med och styra mina teorival.

I litteraturen går det att finna exempel på motsvarande tankegångar. Szebehely (1995) beskriver forskningsprocessen som ett växelspel mellan teori och empiri, och förklarar att den teoretiska begreppsapparaten till en början var ganska oartikulerad när hon genomförde sin studie om vårdbiträden och äldre i hemtjänsten. Erfarenheterna från fältstudien fick styra vilka teorier som skulle komma att utgöra inspirationskällor i det fortsatta analysarbetet (jfr Margareta Hydén 2000, Iréne Lind Nilsson 2001). Begrepp och tankekonstruktioner växer på så sätt fram under datainsamlingen och i samband med analysprocessen (Elizabeth DePoy & Laura N Gitlin 1999).

## **Förförståelse**

Att arbeta vetenskapligt förutsätter en förmåga att kunna balansera mellan närhet och distans till det som studeras (Per-Gunnar Svensson & Bengt Starrin 1996). Det är också viktigt att vara medveten om att förförståelsen kan påverka olika faser i forskningsarbetet (a.a.). Den som utövar forskning utgör enligt Gunilla Bring, Berit Nilsson och Göran Westman m fl (1999) ofrånkomligen en del av det forskningsarbete som bedrivs, och Rosmari Eliasson (1995) menar att vi aldrig kan närma oss ett forskningsfält helt förutsättningslöst. Det vi kan göra för att förhålla oss öppna till det vi studerar är att försöka bli medvetna om och synliggöra de föreställningar vi bär med oss (a.a, Idar Holme & Bernt Krohn Solvang 1997).

För att hantera min egen förförståelse har jag försökt att ställa de egna erfarenheterna av att arbeta som enhetschef åt sidan, för att så långt som möjligt minska risken för att dessa skulle inverka på studiens resultat. Under själva insamlingen av det empiriska materialet innebar detta att jag undvek att för studiens deltagare bekräfta de beskrivningar som jag kunde känna igen mig i. Och i ett försök att komma till rätta med eventuellt dolda utgångspunkter ställde jag mig en rad frågor. Förutsatte jag exempelvis att arbetet som enhetschef innebär svårigheter, att de har en konfliktfylld och svårbemästrad arbetssituation? Och hade jag i så fall skäl för att utgå ifrån att det är så här? Fanns det något speciellt som jag ville visa på, till exempel att det finns arbetsledare som inte håller måttet eller att äldreomsorgen behöver mer resurser? I studiens inledningsskede valde jag att så uppriktigt som möjligt skriva ner mina tankar kring

detta, likaså kring mina egna upplevelser av arbetet som enhetschef, för att därefter göra en kritisk granskning. Slutligen valde jag, i ett försök att fånga ytterligare en dimension av förståelsen, att fundera över betydelsen av det historiska, kulturella och politiska sammanhang vi lever i (jfr Nils Gilje & Harald Grimen 1992). Vilken betydelse dessa aspekter egentligen har är inte enkelt att se, men inte desto mindre värda att begrunda.

I min strävan att komma förståelsen på spåren kom jag bland annat fram till att jag ser yrket som enhetschef som stimulerande och utvecklande, men också att det innefattar känslor av utsatthet och otillräcklighet. Utsattheten kan enligt mitt sätt att se det förklaras av att det i rollen som chef ingår att stundom "klä skott" för icke infriade förväntningar och krav. Otillräcklighetskänslorna handlar oftast om tid. De administrativa uppgifterna ska skötas parallellt med att vårdbiträdenas arbete ska ledas och fördelas. I arbetet ingår också att hantera meningsskiljaktigheter och att samverka med andra parter, såsom anhöriga, sjukvårdspersonal och egna överordnade. Min uppfattning är med andra ord att det är ett omväxlande arbete som kan innehålla såväl svårigheter som glädjeämnen och, inte minst, oförglömliga möten med andra människor.

Men de förkunskaper jag har i form av egna yrkeserfarenheter har också varit till hjälp, exempelvis när jag formulerade mina frågeställningar och när jag försökte ringa in vad som redan var undersökt (jfr Svensson & Starrin 1996). Staffan Larsson (1986) hör till dem som kan se vissa fördelar med förståelse då han anser att det snarare är bristen på utblickar än själva förtrogenheten som gör dem som befinner sig i verksamheten förblindade.

## **Etiska överväganden**

Forskningsprocessen är komplex, varför etiska överväganden måste göras kontinuerligt och inför varje specifik situation (se t ex Steinar Kvale 1997, Colin Robson 1993). Till de etiska principer som betonas inom social forskning hör öppenhet, rätten att få sin identitet skyddad, att ingen kommer till skada och att privatlivet inte kränks (Svensson & Starrin 1996). På planeringsstadiet kom de etiska funderingarna att kretsa kring designen av intervjuguiden och de eventuella konsekvenser utformningen skulle kunna få för deltagarna. Vidare såg jag det som viktigt att vara öppen med studiens syfte, att tydliggöra att deltagandet var frivilligt och att tillförsäkra deltagarna konfidentialitet. Jag har också strävat efter att visa respekt för arbetsledarnas integritet genom undersökningens alla moment, d v s vid insamlande och bearbetning av det empiriska materialet, i analysförfarandet och den slutliga rapporteringen. Enhetscheferna har också erbjudits möjligheten att ta del av det färdigställda materialet (jfr Kvale 1997).

Sammantaget har jag försökt att ha ett kritiskt förhållningssätt genom hela arbetsprocessen, från planeringsstadiet till uppsatsens slutarbete, bland annat genom att reflektera över mina egna antaganden, ställningstaganden och tolkningar (jfr Mats Alvesson & Kaj Sköldberg 1994).

## Metodval och urval

Syftet med kvalitativa forskningsansatser kan sägas vara att försöka finna kategorier, beskrivningar eller modeller av ett fenomen (Larsson 1986), men också att generera upptäckter och teorier från få men väl genomlysta fall (Bengt Starrin, Gerry Larsson & Lars Dahlgren m fl 1991). Och utifrån studiens syfte, att studera vad några enhetschefer i ord och handling uttrycker angående sitt arbete och sin arbetssituation, ansåg jag den kvalitativa metoden vara den mest lämpliga (jfr DePoy & Gitlin 1999).

Undersökningen kom att omfatta fem enhetschefer inom den kommunala äldreomsorgen, tre verksamma på servicehus och två inom hemvården.<sup>5, 6</sup> Genom att välja chefer med ansvar för såväl servicehus som hemsjukvård hoppades jag öka förutsättningarna för variationer i resultatet. Studien genomfördes i en mellanstor kommun, där man inom hemvården övergått till en så kallad delad organisation. Anledningen till detta var att jag ville komma i kontakt med chefer som hade arbetsledning som sin huvudsakliga arbetsuppgift. Således var yrkesgrupper med ansvar för enbart biståndsbedömning, alternativt biståndsbedömning kombinerat med arbetsledning, aldrig aktuella. (De omnämns dock i framställningen och tituleras då som biståndsbedömare eller hemtjänstassistenter (jfr t ex Gustafsson 1999, Szebehely 1995).)

Jag såg det som viktigt att få bekräftat att jag verkligen hade tillträde till fältet och tog, efter att ha formulerat syfte och intervjuguide, telefonkontakt med sex enhetschefer i den aktuella kommunen. Jag presenterade mig själv och syftet med studien, och av dem jag kontaktade valde en att avstå. Enhetschefen i fråga var ny på sin tjänst och ansåg sig vara fullt sysselsatt med att lära känna de anställda och med att komma in i sina arbetsuppgifter. Ett informationsbrev skickades ut till studiens deltagare innan insamlingen av det empiriska materialet påbörjades (bil.1).

---

<sup>5</sup> Servicehus är en boendeform som ingår i kommunernas så kallade särskilda boendeformer, och är med andra ord ett av de alternativ som står till buds när äldre människor av olika skäl inte har möjlighet att bo kvar hemma längre (jfr Bergstrand 1997).

<sup>6</sup> Vad hemvården beträffar har den för studien aktuella kommunen, i likhet med andra kommuner, integrerat hemsjukvård med hemtjänst och valt att benämna all den vård, omvårdnad och omsorg som tillhandahålls för hemvård (jfr Elisabeth Berg 1995).

## **Om deltagarna i studien**

De fem enhetscheferna i studien är kvinnor i åldrarna 40 till 55 år. Fyra av dem har gått en utbildning med inriktning mot arbetsledning inom det sociala omsorgsfältet och en av dem har en sjuksköterskeutbildning. De avslutade sina studier för 2 till 26 år sedan, vilket innebär att utbildningarnas längd och innehåll har varierat. Några har efter utbildningen varit verksamma inom yrken som inte har anknytning till arbetsledning, varför den tid de arbetat som enhetschefer varierar mellan 2 och 15 år.

Två av enhetscheferna är verksamhetsansvariga för var sitt servicehus, det ena centralt beläget och det andra lokaliserat till landsbygden. På servicehusen bor mellan 40 och 48 pensionärer, och enhetscheferna har ett arbetsledaransvar för mellan 34 och 45 anställda. De tre övriga cheferna är ansvariga för var sitt hemvårdsområde, ett beläget i tätorten, ett i utkanten av centralorten och ett på landsbygden. De har ett övergripande ansvar för alltifrån 100 till 140 mottagare av hemvårdsinsatser, och ett personalansvar för 27 till 40 anställda.

Samtliga enhetschefer i studien har ett eget arbetsrum. På servicehusen är det ena av arbetsrummen relativt centralt placerat, den andra i ett våningsplan avskilt från övrig verksamhet. De anställda utför sitt arbete på servicehusens olika avdelningar. Hemvårdens enhetschefer har de anställda indelade i två eller tre arbetsgrupper vardera, beroende på hur de geografiska områden de arbetar i ser ut. En av enhetscheferna har arbetsgrupper som utgår ifrån samma byggnad som hon själv. De andra två har grupper som utgår ifrån lägenheter belägna i området.

## **Insamling av empiriskt material**

I detta avsnitt presenteras de tre datainsamlingsmetoder som användes i studien, följt av ett resonemang kring metodtrianglering. Datainsamlingen inleddes med att jag följde de fem enhetscheferna två halva dagar vardera. Det andra observationstillfället avslutades med en diskussion kring två vinjetter. Vid en tredje och sista träff genomfördes intervjuer med var och en av studiens deltagare.

### ***Observationer***

En av avsikterna med att observera är att försöka upptäcka och se igenom de normer, värderingar, tolknings- och kommunikationsmönster som är typiska (Svensson & Starrin 1996). Skälet till att jag valde att genomföra observationer var främst att jag ville få en grund att utgå ifrån i mitt försök att förstå det enhetscheferna i handling uttryckte angående sitt arbete och

sin arbetssituation. Jag ville också försöka uppväga en del av intervjumetodens svagheter (Michael Quinn Patton 1990), vilka kommer att beskrivas närmare i avsnittet *Intervjuer*.

Observatören kan välja mellan att inta en aktiv eller passiv roll beroende på syftet med undersökningen (DePoy & Gitlin 1999). Min observatörsroll var passiv i den meningen att jag aldrig deltog i det direkta arbetet. Med tanke på den korta tid jag var där såg jag det som mer fördelaktigt att enbart följa enhetscheferna i deras arbete. Vid strukturerade observationer använder man sig av någon form av observationsschema, men även under mer ostrukturerade observationer är det viktigt att ha ett system som fångar upp informationen så fullständigt som möjligt (Robson 1993). Jag förde löpande anteckningar i den mån jag bedömde det som lämpligt utifrån den aktuella situationen. Kompletteringar och förtydliganden gjordes direkt efter varje observationstillfälle. Rent praktiskt valde jag att göra anteckningar i tre kolumner. Den första var avsedd för sådant jag såg, hörde och i övrigt uppfattade. I den andra fanns utrymme för nya frågeställningar och oklarheter som jag ville återkomma till. I den sista kolumnen fanns plats för spontana intryck och reflektioner, där några visade sig användbara för den kommande analysen.

Anteckningar som förs under tiden som observationerna pågår kan upplevas distraherande av dem som observeras (DePoy & Gitlin 1999), men att skjuta upp antecknandet kan också vara vanskligt eftersom man då i hög utsträckning måste lita till sitt minne. Observationerna skedde öppet så till vida att enhetscheferna var införstådda med det som skedde.

Vid det första observationstillfället presenterade enhetscheferna sina verksamheter för mig. Jag fick ta del av allmän information om organisationen i stort och om hur arbetsrutinerna i den egna verksamheten såg ut. Vissa aktiviteter, såsom arbetsplatsträffar med personalgrupper, anställningsintervjuer och budgetmöten var inplanerade i förväg. I övrigt varierade dagarnas innehåll en hel del.

För att få en uppfattning om vilken påverkan min närvaro haft fick samtliga arbetsledare en fråga om, och i förekommande fall hur, dagarna för observationer skilt sig från andra dagar. En av dem menade att det hade varit lite mindre spring hos henne än vanligt eftersom de anställda visste att jag var där. De övriga svarade nej på frågan och menade att den ena dagen ändå aldrig är den andra lik. På en fråga om hur de hade upplevt min närvaro hade ingen något att anföra. En av arbetsledarna menade dock att undersökningen hade tagit en del tid i anspråk, men såg det samtidigt som viktigt och betydelsefullt att medverka när det rör sig om kontakter med utbildningsenheter och dylikt.



### ***Vinjetter***

I ett försök att få ett mer mångfacetterat analysunderlag valde jag att använda mig av ytterligare en datainsamlingsmetod, vilken närmast kan beskrivas som en förenkling av den så kallade vinjettmetoden. Vinjetter är korta historier som beskriver en person, en situation eller ett skeende, och dessutom förses med karakteristika som forskaren anser vara viktiga (se t ex Elizabeth DePoy & Laura N. Gitlin 1999, Ulla Jegerby 1999). Metoden kan användas när avsikten är att beskriva processer, men är också lämplig vid studier av människors bedömningar och värderingar inom olika områden. Ett möjligt tillvägagångssätt är att låta dem som ingår i studien ta ställning till en vinjett som forskaren sammanställt, för att sedan låta dem ta upp en kritisk händelse från sin egen praktik (Jegerby 1999).

Jag utarbetade två vinjetter som jag bad enhetscheferna att resonera kring (se bil.2). Jag försökte att utforma dem så att de skulle vara så enkla och trovärdiga som möjligt, rena från en massa detaljer som kunde förvilla. Det var viktigt att välja ett område där det fanns utrymme för olika uppfattningar, d v s något tvetydigt där de var möjligt att diskutera för och emot. Samtidigt försökte jag undvika att konstruera vinjetterna så att tankarna skulle styras i en på förhand given riktning. Fördelen med metoden är att den gör det möjligt att flytta fokus från den egna personen eller verksamheten till ett konstruerat men ändå välbekant problem (jfr Jegerby 1999). Resonemangen kring vinjetterna dokumenterades genom att jag förde löpande anteckningar.

### ***Intervjuer***

Som tredje och sista datainsamlingsmetod använde jag mig av intervjumetoden. En av styrkorna med att genomföra intervjuer är att det genom att samtala går att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld. Det är med andra ord möjligt att genom att lyssna till människors egna ord när de uttrycker sina uppfattningar få en förståelse för hur de uppfattar sin värld (Kvale 1997). Till 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 i lite ljusare nyanser än vad som verkligen är fallet. Ytterligare en risk är att man som intervjuperson lämnar de svar som man tror att intervjuaren förväntar sig (jfr Svensson & Starrin 1996). Jag försökte att eliminera dessa risker genom att vara öppen och lyhörd för deltagarnas uttalanden och reaktioner. Genom ett aktivt lyssnande kunde jag göra återkopplingar till det som framkommit genom de tidigare genomförda datainsamlingsmetoderna. Jag försökte också att ut-

veckla förmågan att intervjua genom att ta fasta på erfarenheter från de intervjuer som genomförts.

Inför intervjuerna konstruerades en intervjuguide (se bil.3) innehållande ett fåtal teman och några förslag till frågor (jfr Kvale 1997). Frågornas inbördes ordning och de följdfrågor som ställdes varierade beroende på vad som framkom under intervjun (jfr Patton 1990). Skälet till detta var att det i kvalitativa studier kan vara svårt att förutsäga vilka frågor som kommer att vara betydelsefulla (Svensson & Starrin 1996). Utifrån studiens syfte var det viktigt att låta enhetscheferna berätta utan att bli alltför styrda. En fördel med detta tillvägagångssätt är att det inte påtvingar intervjupersonerna begrepp och formuleringar som inte är deras egna (Knut Halvorsen 1992). Intervjuerna spelades in på band och tog mellan 40 minuter och en timme att genomföra. Samtliga intervjuer skrevs därefter ut i sin helhet.

### ***Metodtriangulering***

Patton (1987) tar upp fyra typer av triangulering, varav den ena är så kallad metodtriangulering. Kort uttryckt innebär detta att flera metoder används för att studera samma fenomen. Eftersom varje datainsamlingsmetod har styrkor och svagheter menar Patton (1990) och Svensson och Starrin (1996) att svagheten i en ansats kan kompenseras av styrkan i en annan, vilket utgjorde ett skäl till att jag valde detta förfaringssätt. Ambitionen var att förhålla data från de olika metoderna till varandra i ett försök att styrka likheter och belysa variationer och olikheter, dvs att validiera erhållna resultat (jfr Svensson & Starrin 1996). Jag såg också tillvägagångssättet som en möjlighet att få en bredare förståelse för det som enhetscheferna uttryckte angående sitt arbete och arbetssituation.

### **Bearbetning, analys och tolkning**

Inledningsvis kodades materialet med hjälp av färgpennor, beroende på vilken datainsamlingsmetod som använts. Kodningen var till hjälp när jag försökte se om det som framkommit hos en enhetschef tedde sig motsägelsefullt eller ej beroende på vilken metod som använts. Efterhand som bearbetningen av materialet fortgick kom kodningen dock att förlora i betydelse.

Det material som erhållits från de tre metoderna läste jag igenom ett antal gånger. Det jag uppfattade som innebörden i materialet bildade efterhand mönster, som jag successivt grupperade så att ett antal kategorier växte fram (se t ex Patton 1990, Svensson & Starrin 1996). Dessa kategorier utvecklades så småningom till studiens tre huvudkategorier (se t ex Patton 1990, Robson 1993). I själva analysprocessen har jag låtit mig inspireras av den hermeneu-

tiska tolkningen, där utgångspunkten är att det finns ett ömsesidigt beroende mellan del och helhet i en text (Kvale 1997). Svensson och Starrin (1996) menar att man under denna process pendlar mellan textens delar och texten i sin helhet, och *”att förståelsen ökar när textdelar relateras till hela texten (helheten), texten till kontexten, och vice versa”* (s.189). Tolkningar görs genom hela forskningsprocessen (Alvesson & Stanley Deetz 2000), men i studiens slutskede gjordes ett försök att med hjälp av en teoretisk referensram lyfta tolkningen till en högre abstraktionsnivå.

Eftersom personliga, ideologiska, kulturella och språkliga referensramar tillhör den kontext som påverkar hur vi tolkar data (Alvesson & Sköldberg 1994) har jag så gott det låtit sig göras försökt att medvetandegöra dessa aspekter.

## Metoddiskussion

I detta avsnitt lyfts några av studiens metodologiska styrkor och svagheter fram. De områden som diskuteras rör urvalet, observationerna, vinjetten och valet att använda mig av metodtriangulering.

När det gäller urvalet hade det varit att kontakta enhetscheferna efterhand som studien fortgick. På så sätt hade jag kunnat låta erhållna data styra det fortsatta urvalet, och möjligheten att få en större variationsbredd i materialet hade ökat (se t ex Bring, Nilsson & Westman m fl 1999, Holme & Solvang 1997). Med fler deltagare i studien hade det empiriska materialet kanske också blivit rikare. Det är svårt att avgöra vilken betydelse detta skulle haft för resultatet, men syftet har inte varit att genomföra en hypotesprövande studie utan att få förståelse och möjligen också en öppning för fler studier.

Vid observationstillfällena arbetade flertalet enhetschefer utan att låta min närvaro förändra arbetsdagarnas innehåll i någon större utsträckning. I något fall gick mer tid åt till samtal mellan oss än vad jag hade tänkt. En förklaring kan vara att observationstiden var för kort för att min närvaro skulle upplevas som naturlig (jfr Svensson & Starrin 1996). Kritiken mot observationer handlar just om att observatörens närvaro kan bidra till rollklarheter och påverka de studerades beteende (Sharan B. Merriam 1988). Metoden tjänade trots detta ett syfte eftersom den utgjorde ett komplement till de övriga två metoderna.

Beträffande vinjetten är jag av uppfattningen att den i sig själv inte skulle vara givande utifrån syftet med studien. Anledningen är att diskussioner kring vinjetter rör sig om fiktiva situationer, vilket kan medföra svårigheter när det som här handlar om att fånga upp vad enhetscheferna uttrycker angående sitt eget arbetet och sin arbetsituation. Å andra sidan

är en av metodens styrkor att frispråkigheten kan öka när det är något annat än den egna personen eller verksamheten som diskuteras. Jag anser att de resonemang som fördes kring vinjetterna gav värdefull information, eftersom enhetscheferna bidrog med egna exempel och fann paralleller inom de egna verksamheterna. Men jag tror samtidigt att det är viktigt att vara försiktig i sina tolkningar. Det som framkom utifrån denna metod uppfattar jag i första hand som antydningar och uppslag som fick ett större värde i sammanvägningen med resultatet från de två andra metoderna.

Hur fruktbart är det då att använda flera datainsamlingsmetoder? Agneta Franssén (1997) använde i sin studie sig av deltagande observationer och intervjuer, och menade att de båda metoderna bidrog till att skillnaden mellan tanke och handling blev tydlig. I denna studie framkom dock inga påtagliga skillnader i resultatet som kan kopplas till metod. Däremot såg jag det som en fördelaktig ordning att först observera, sedan diskutera vinjetter och slutligen genomföra intervjuer. Observationstillfällena gav en inblick i enhetschefernas arbete och arbetssituation, och gav information att återkoppla till både under diskussionerna kring vinjetterna och under intervjuerna. Vinjettdiskussionerna utgjorde på motsvarande sätt en grund att återknyta till vid intervjutillfällena. Enligt Robson (1993) är datainsamling med hjälp av metodtriangulering ett ovärderligt verktyg. Han menar att tillvägagångssättet har ett speciellt värde i analysen av kvalitativa data där datans tillförlitlighet alltid är ett orosmoment.

Kvale (1997) belyser validitetens olika dimensioner och menar att validitet i intervjusammanhang bland annat gäller tillförlitligheten i intervjupersonens berättelser och ett ifrågasättande av meningen i det som sägs. Genom att utvidga detta resonemang till att gälla användandet av flera metoder, anser jag att metodtrianguleringen har varit en styrka så till vida att det erhållna materialet har gett mig ett bredare underlag för att kritiskt kunna granska det som framkommit och på så sätt också en högre tillförlitlighet i resultatet.

## Enhetschefernas arbete och arbetssituation

I detta kapitel redovisas studiens resultat, och de tre huvudkategorier som vuxit fram i analysen utgör rubriker i presentationen. Den första av dessa, *Tillgänglighetens dilemma*, visar på de dubbla känslor enhetscheferna har till att finnas till hands för alla. Den där på följande, *Klämd mellan olika synsätt*, belyser deras upplevelser av att hantera de olika intressen som finns i och kring verksamheten. Och den sista, *Den närvarande osäkerheten*, speglar chefernas upplevelser av att det i verksamheten finns oklara gränser för hur olika frågor arbetsuppgifter ska hanteras.

### Tillgänglighetens dilemma

Enhetscheferna har i sitt arbete en mängd kontakter att upprätthålla, och i arbetsuppgifterna ingår att vara tillgänglig för detta nätverk i någon mån. De kan röra sig om anhöriga, intressenter från olika företag och organisationer, representanter för andra huvudmän och anställda på olika nivåer inom den egna förvaltningen. Cheferna i studien ser många fördelar med denna tillgänglighet, eftersom de anser att det får som följd att mycket i verksamheten fungerar smidigare än vad det annars skulle gjort. En av dem menar att det roligaste i arbetet är just kontakten med alla människor, och speciellt roligt är det när de boende och deras anhöriga uttrycker att de är nöjda.

Men cheferna upplever samtidigt telefonsamtal, e-postmeddelanden och människor som av olika anledningar tittar in på deras arbetsrum som en belastning. En av enhetscheferna menar att de täta avbrotten i arbetet skapar en känsla av att ha arbetsplatsen på en centralstation. Så här resonerar en av dem kring alla de telefonsamtal hon får:

”Det kan ringa otroligt många personer, anhöriga, dom från de olika arbetsgrupperna, kollegor, firmor, ja, överallt ifrån. Och det är ju inte bara det att det är telefonsamtal, oftast så resulterar ju telefonsamtalen i någonting man måste åtgärda. Så att ibland kan det ju kännas som att allting läggs på hög”.

Samma chef säger att hon skulle vilja att det fanns någon slags sluss så det endast var de ärenden och samtal som berörde henne som kom fram. Som det är nu anser hon sig bli indragen i många situationer som egentligen inte angår henne. En annan av dem säger att hon nästan alltid har dörren öppen, även om hon är upptagen av någon annan. Hon funderar kring detta och menar att hon egentligen inte borde ha det så eftersom saker och ting antagligen

hade gått fortare att uträtta om hon stängt dörren lite oftare. Flera av enhetscheferna önskar att de var bättre på att sätta gränser, och så här säger en av dem:

”Önskar ibland att jag kunde säga: Nej jag kan inte nu, du får vänta. Så kommer folk här och går och står i dörren ... och så ska dom kanske lämna hjälpmedel. Ja man har ju inte med det och göra ett dugg alltså, men vadå, man får ju ändå försöka vara vänlig och visa vidare och ta hand om det.”

Kännetecknande för enhetschefernas situation är att det dagligen dyker upp oförutsedda arbetsuppgifter, vilket medför att den planering de gjort ofta får ställas åt sidan. Så här säger en av dem om detta:

”Arbetet styrs mycket av vad som händer den dagen, det är mycket här och nu. Jag har en plan, men den kullkastas vecka efter vecka efter vecka. Man får ju inte vara en alltför ostrukturerad person. Men en människa som eftersträvar ... som måste genomföra det den har planerat kan heller inte ha ett sådant här jobb, för då hade man ju blivit så frustrerad så man hade blivit alldeles ifrån sig.”

Ett sätt att hantera arbetssituationen kan vara att i någon mån försöka åstadkomma en högre grad av struktur. En av cheferna visade exempelvis på hur hon har försökt att få de anställda att bli mer självständiga genom att utveckla rutinerna för dokumentation och rapportering. Men en annan chef menar att det händer så mycket oförutsett att det är svårt att få den struktur som krävs för att hon ska hinna med arbetet på ett sätt som hon mår bra av. Samtidigt säger flera av dem att de uppfattar sina möjligheter att utforma och påverka sitt arbete som stor och säger sig i huvudsak trivas med sitt arbete. Och att allt inte går att planera ser en av cheferna som en del av tjusningen med arbetet.

En av cheferna, vars arbetsrum inte ligger i anslutning till det vård- och omsorgsarbete som bedrivs, resonerar om för- och nackdelar med detta. Hennes erfarenhet är att man blir mer störd och avbruten om man sitter mitt i verksamheten, men att det samtidigt ger bättre möjligheter att fånga upp och åtgärda problem i ett tidigt skede. En annan chef är av samma uppfattning, och anser att den lokalmässiga närhet som hon har till de anställda medför en mycket bättre kontakt och därmed bättre förutsättningar att leda. Hon säger att hon inte skulle trivas med att bli betraktad som en administratör som bara dyker upp då och då. Samtidigt ger hon uttryck för att närheten till de anställda ger upphov till tvetydiga känslor:

”Mycket tid går ju åt till att prata med personalen. Det är väl det som tar mest tid. Och det tycker jag är rätt, och ibland tycker jag att ... hade inte jag suttit här så hade dom ju

klarat sig utan. Så det är klart, det blir ju mycket extra arbete, jag får ju aldrig sitta ifred på mitt kontor, ytterst sällan. Samtidigt som jag kan tycka att det är en av mina viktigaste arbetsuppgifter. Men jag är lite kluven där.”

Enhetscheferna ser alltså tillgängligheten som viktig, men kan också känna sig pressade av densamma då de anser att sådant som rapportering, dokumentation, möten och att ordna vikarier tar för stor del av deras tid i anspråk. De flesta av dem skulle gärna överlåtit en del av de administrativa arbetsuppgifter till någon annan. Alla önskar att de hade mer tid att vara i personalgrupperna. En av enhetscheferna skulle exempelvis vilja engagera personalen mer genom att ordna internatdagar, där frågor om vad de vill med sitt arbete och hur arbetet ska drivas vidare skulle kunna diskuteras. En av dem anser att det huvudsakliga syftet med hennes arbete är att kunna stötta de anställda och se till så att de ger en god omvårdnad. Men att ständigt finnas till hands kan också upplevas som betungande. Det framgår att de flesta egentligen önskar att de hade mer tid för sig själva för att kunna reflektera och fundera. En av dem säger så här:

” Och sedan är det en massa information som måste samlas ihop i min hjärna och skrivas ner, man kanske ska vidarebefordra till personal. Vissa saker måste jag själv lära mig så att säga ... som är viktiga för mig i mitt arbete. Skulle jag fått göra precis som jag vill, så hade jag velat sitta i lugn och ro och tänka igenom, hur vill jag ha det framåt ... vad är det egentligen för mål jag har. Men det som är frustrerande är att jag inte kan få lugn och ro till att tänka igenom saker och ting.”

### **Klämd mellan olika synsätt**

De olika personalkategorier som finns inom förvaltningen och det övriga nätverk som enhetscheferna samverkar med har ofta andra utgångspunkter för sitt sätt att resonera och agera än vad cheferna själva har. Detta upplevs emellanåt som stimulerande, men kan också upplevas som mödosamt. En av cheferna menar att det svåraste är när anhöriga är missnöjda och inte går att komma till tals med. Det är heller inte ovanligt att de anställda ser på ett problem på ett annat sätt än vad cheferna gör. Vid ett tillfälle hade en av enhetscheferna ett gruppmöte tillsammans med en av sina personalgrupper. Flera av de anställda var verbalt utagerande, och mötet ledde till att de konfronterade henne på ett personligt plan. Upprinnelsen var att de hade olika uppfattningar om hur några problem hos ett par av pensionärerna skulle lösas. Enhetschefen uppträdde lugnt och gjorde inte så stor sak av den situation som uppstod. Hon lyssnade på gruppen och kom med förslag på tänkbara lösningar. Vid intervjutillfället gjorde hon en återkoppling till mötet:

”Personal kan ofta gå till attack när dom har det tufft. Man ska aldrig gå in personligen och ta det som personlig kritik, oftast är det tecken på något annat. Man måste försöka förstå vad problemet är egentligen. Dom får lägga på mig mycket.”

De anställda kan också ha förväntningar på sina chefer som inte alltid överensstämmer med chefernas egen uppfattning om vad ledarskap innebär. En av enhetscheferna berättar att många av de anställda väntar sig att hon ska ha alla svar tillhands. Deras behov av att få veta överensstämmer inte med hennes egen önskan om att fungera som bollplank. Hon uttrycker det så här:

”Jag kan tänka mig att mycket vårdpersonal fortfarande tycker att man ska vara den där pigan, och så går man till chefen och frågar om en sak och då får man ett svar på det ... och att många kanske blir snopna när man ställer frågan tillbaka istället (skratt). Det kan jag väl känna att dom tycker att, fan, vad skulle jag gå dit för, det var ju inget, jag fick ju inget svar.”

Emellanåt har de anställda inbördes olika uppfattningar om vad som är betydelsefullt i deras arbete. Några prioriterar exempelvis praktiska göromål som att städa och pynta, och andra den sociala kontakten med de äldre. En av enhetscheferna menar att oavsett vilken av dessa inriktningar som betonas så kan båda gå till överdrift. Hon menar att det som regel inte finns några enkla lösningar när det gäller meningsskiljaktigheter av den här karaktären, och ser det som en pågående process att arbeta med den här typen av frågor. En annan av cheferna, verksam inom hemvården, menar att problematiken rörande anställda som är ”städinriktade” eller ”socialt inriktade” alltid aktualiseras när det råder hög arbetsbelastning. De anställda bevakar då mer vad andra gör.

Enligt arbetsledarna är en viktig del av arbetet att på olika sätt försöka påverka och styra de anställdas medvetenhet och handlande i frågor som rör bemötande, integritet och människosyn. Detta gör de genom att diskutera aktuella situationer på gruppmöten, men också genom enskilda samtal med personer som är berörda. Överlag kan enhetscheferna i studien sägas ha ambitionen att fungera som bollplank till de anställda. De tycks också dela uppfattningen att behovet av personalutveckling är stort.

I enhetschefernas arbete ingår också att samarbeta med anställda inom angränsande yrkesområden, exempelvis sjuksköterskor, sjukgymnaster, arbetsterapeuter, biståndshandläggare och enhetschefer med ett ansvar som ryms inom lagen om stöd och service för vissa funktionshindrade (LSS). Samarbetet är mer uttalat inom hemvården än inom de särskilda



boendeformerna. Representanterna för de olika yrkeskategorierna utgår i sitt sätt att resonera från olika perspektiv och kan också ha olika lätt för att sätta sig in i varandras arbetsförhållanden. Detta kan göra sig påmint när de har så kallade teamträffar, och en av cheferna menar att det jobbigaste i arbetet är när det råder kommunikationsproblem i teamet och de drar åt helt olika håll. Hon berättar om ett möte som hon upplevde som väldigt känsloladdat och påfrestande, och ger uttryck för den uppgivenhet hon kände i samband med det:

”Man får acceptera att man har olika roller, men det är när man inte kan sätta sig in i varandras situation när det händer någonting, när hela mötet blir totalt kaos, tjafs, bråk. Ofta så kan man ju lösa upp situationen, men ibland så går det inte.”

En annan chef visar sig bevaka frågor som kan ses ur såväl en social som medicinsk synvinkel, och anser sig ibland behöva kämpa för att få gehör för en utgångspunkt med mer sociala förtecken. Det händer att hon känner sig överkörd av dem som representerar den medicinska inriktningen:

”De är starka personligheter många. Och skickliga yrkesutövare. Så ibland upplever jag det som att ... min bit i det hela, jag ska liksom inte ha några åsikter om den, utan jag ska se till att göra det som de har sagt att jag ska göra, som någon slags slaskhink.”

Samtidigt berättar hon att såväl sjuksköterskor som arbetsterapeuter kommer och säger till henne att de inte skulle vilja ha hennes jobb.

Men samarbetet med representanter från andra yrkeskategorier leder inte alltid till konfrontationer. En av cheferna anser sig ha fått en större förståelse för de andras yrkesgruppernas arbetssituation sedan de börjat arbeta i angränsande lokaler. Hon menar att det har lett till att de fått en större respekt för varandras arbetsuppgifter. Men hon anser det trots allt vara lättare att finna stöd och förståelse hos kollegor med samma typ av befattning som hon själv har.

Ibland uppstår motsättningar på politiker och chefer på högre ledningsnivåer har andra utgångspunkter än vad de själva har. Några enhetschefer menar att en konsekvens av detta är att den egna yrkesgruppens resurser inte tas till vara. En av cheferna menar att representanterna för dessa nivåer inte ser konsekvenserna av sina beslut fullt ut, eftersom de befinner sig för långt från verksamheten, något som hon uttrycker så här:

”Att vara den lägst stående chefen som man ju är i en hierarki, det är fruktansvärt alltså, för man ser verkligheten underifrån. Jag har ingen som kan avlasta mig mer än ... det

är vårdbiträden och undersköterskor, och dom har redan häcken full. Och jag ska utföra direktiv och målsättningar som kommer uppifrån, och sedan ser jag hur verkligheten är, så står man där, mitt emellan.”

Flera av cheferna menar att det är väldigt svårt att säga nej till den egna chefen. En av dem berättar om en kollega som ställt upp på chefens vädjan om att, utöver att sköta det egna arbetet, täcka upp för en sjukskriven arbetskamrat. Situationen som drog ut på tiden fick som följd att kollegan själv blev långtidssjukskriven. Denna händelse i kombination med egna erfarenheter har lärt henne att det inte fungerar att vara snäll, att det är viktigt att ta ansvar för sig själv och den egna verksamheten. Anledningen till att det kan vara svårt att säga nej beror enligt cheferna på att ansvarskänslan och lojaliteten till överordnade och verksamheten i stort är stark. De menar att det är lätt att låta sig övertalas till att ta på sig för mycket om man får beröm eller högre lön, och att det därefter kan vara svårt att klaga. I praktiken finns det oftast inte någon valmöjlighet att tala om. En av dem tror att alltför många har behov av att leva upp till rollen som ”Bror Duktig”. Skuld känslor är en annan aspekt som de anser påverka de ställningstaganden som görs i sådana här frågor.

Den arbetssituation enhetscheferna har innebär att de måste kunna prioritera. En av dem menar att det ställs krav uppifrån som hon ibland ifrågasätter vikten av, varför hon ibland känner sig pressad att hoppa över sådant som hon bedömer som mindre viktigt. Men cheferna låter vissa arbetsuppgifter styra planeringen mer än andra. Exempel på det är när statistik eller uppgifter inför ett nämndsmöte ska lämnas in, likaså när löner och avgifter ska hanteras:

”Nu fick jag prioritera lönerna igår, och det är ju något som går lätt att förankra i arbetsgrupperna (skratt). Och det är likadant när det är dags för avgifterna, då får jag tänka på vårddagarna. Skickar jag inte in det innan den 5:e får vårddagarna fel räkning. Sådana dagar får man ju låta bli att svara i telefon och sådana grejer. Men händer det något speciellt i personalgruppen eller med vårddagarna, då får man liksom prioritera det.”

En av dem menar de prioriteringar hon gör påverkas av vem som satt tidsgränsen för när det ska vara klart och av vad det får konsekvenser att skjuta upp arbetsuppgiften. Hon påpekar att det är lätt att känna sig pressad av dessa avvägningar.

## **Den närvarande osäkerheten**

I enhetschefernas arbete ingår att fatta beslut i stort som i smått. De ger intryck av att vara säkra i sin roll och tvekar exempelvis inte över att ta tag i problem som uppstår i personalgrupperna. Det framgår att de har erfarenheter som hjälper dem att hantera många oförutsedda

händelser smidigt. Erfarenhet är också något de själva lyfter fram som ett användbart verktyg, och en av dem menar att hon många gånger kan känna av vad vilken väg hon ska gå. Men vid våra samtal framgår att det ofta finns en osäkerhet kring vad som egentligen är det bästa handlingsalternativet.

” Oftast så är det ju inom det här arbetsområdet inga rätt eller fel, utan ... ibland får man ta ett snabbt beslut som man kanske egentligen är osäker på om man gör rätt, men man är tvungen att fatta ett beslut i alla fall. Sedan får man kanske omvärdera när man har diskuterat, tänkt igenom och så där och sett andra infallsvinklar.”

Det tolkningsutrymme som SoL inrymmer är enligt cheferna inte alltid så enkelt att hantera. Lagen innehåller oprecisa skrivningar, och det händer att de känner sig nödsakade att vidta åtgärder som ur en synvinkel strider mot lagen, men som de ur ett medmänskligt perspektiv anser sig kunna motivera. En av cheferna berättar att hon hos en psykiskt sjuk person fann det nödvändigt att organisera hjälpinsatser från hemvården, trots att det gick emot den enskildes vilja och lagstadgade rätt till självbestämmande. Hon förklarar att man ibland måste tumma på regelverket och hitta lösningar utifrån hela situationen.

En annan chef beskriver en aktuell händelse, där hennes ansvar för omsorgstagarnas lagstadgade rätt till respekt för sin integritet och en anställds lagstadgade rätt till anställningstrygghet har ställts på sin spets. En av de anställda betar sig på ett ansvarslost sätt mot de boende. Händelsen har föranlett många samtal med såväl den det berör som med andra aktuella parter. I det här fallet upplever chefen lagen om anställningstrygghet som en hämsko:

”Vi har ju anställningslagar som är väldigt bra. Det är ju bra att dom finns, men, det kan vara ett hinder när man behöver placera om ... och hur ska man komma ifrån det?”

Så trots att enhetscheferna har kunskaper om och erfarenheter kring hur olika lagar ska tillämpas, framskyntar en osäkerhet. I det här fallet har enhetschefen samtalat med sin egen chef för att hålla henne informerad. Hon har också vänt sig till facket och företagshälsovården utan större framgång. För att hantera situationer som denna försöker de ta råd från olika håll:

”Vi sitter ju inte inne med expertkunskande, utan när vi känner att någonting är svårt får vi vända oss till ... någon expert i vår omgivning då, som dels kan hantera saker på ett bra sätt, ja ur tystnadspliktsynpunkt och ur etisk synvinkel, och som har kunskaperna också ... som till exempel kan lagtexterna och kan hjälpa oss att tolka dem.”

Enhetscheferna säger sig ha förståelse för att det i en personalgrupp finns olikheter, både avseende engagemang, synsätt och agerande. Men i vissa fall kan detta ställa till bekymmer. Några av dem har anställda som exempelvis inte förmår att sköta sin hygien eller tillgodogöra sig en skriven text, och ett par av cheferna har problem med rasistiska förtecken. I vissa personalgrupper finns anställda med stora personliga problem, vars beteenden får oacceptabla följder, både för pensionärerna och för samarbetet och den psykosociala arbetsmiljön. En av enhetscheferna berättar om en situation som hon under lång tid försökt att komma till rätta med. Hon säger sig ha nått en gräns där hon inte vet hur hon ska gå vidare:

”Man uttömmer olika möjligheter, och så står man där och har liksom inget svar. Man kommer till slut till den gränsen kanske då, att vad är nästa ... vad gör jag nu?”

Chefen i fråga känner sig frustrerad och undrar hur man hanterar en situation när det inte räcker att prata och säga ifrån. Det framgår att problemet tar mycket av hennes kraft. Hon menar också att personalens många gånger bristande förmåga att se möjligheter kan göra henne väldigt frustrerad, samtidigt som hon vet att de som ”förstör ackordet” finns i alla verksamheter. Och lika väl som hon har att acceptera att vissa pensionärer aldrig blir nöjda, menar hon att hon kanske också måste acceptera att vissa vårdbiträden har ”svarta hål” som en arbetsledare aldrig kan fylla. Samtidigt betonar hon att de anställdas oförmåga inte kan tillåtas få konsekvenser för verksamheten, och i synnerhet inte för de äldre. Flera av enhetscheferna finner problem orsakade av att anställda har en negativ människosyn eller stora personliga problem som svåra att lösa. Och eftersom varje situation och person är unik menar de att de ofta har att prova olika handlingsalternativ under en längre period innan en hållbar lösning växt fram:

”Man vet efteråt hur man skulle gjort, om det man gjorde var bra eller inte, det vet man inte innan.”

Enhetscheferna i studien har således, vid sidan av de rutinmässiga arbetsuppgifterna, många situationer att hantera som de ser som komplicerade. De anser det vara viktigt att kunna diskutera dessa med någon, och visar på att det finns ett behov av att få feedback och råd från kollegor som har arbetsuppgifter motsvarande de egna. Men oftast sker inte detta utbyte i den utsträckning de skulle vilja:

”Jag önskar att vi hade haft lite mer kontakt med varandra vi som är enhetschefer. Då vågar man ta upp och säga, alltså jag har det här problemet, hur gör ni, känner ni igen det?”

Cheferna menar också att det är viktigt att känna förtroende för den egna chefen och att hon har förmågan att lyssna, och i huvudsak är de nöjda med det stöd de får. De anser, med något undantag, att chefen ställer upp och tar sig tid när de verkligen behöver det. Men trots det stöd de anser sig få menar några av dem att de skulle behöva fler samtalspartners och att det inte är riktigt rätt att de ska sitta ensamma med alla svåra beslut.

Det framkommer att de tror att de skulle vara betjänta av ökade kunskaper om lagar, exempelvis Hälso- och Sjukvårdslagen (HSL), men också om sådant som avtal, delegering och samverkan. En av cheferna tror att ökade kunskaper inom det medicinska området skulle medföra att hon kände sig mer säker i sin yrkesroll och att samarbetet med andra yrkesgrupper skulle bli bättre. En av dem anser sig behöva uppdatera sina kunskaper, men ser inte hur det ska låta sig göras:

”Man skulle vilja ha tid att sitta ner och studera utredningar och politikernas beslut och ... socialtjänstlagen och diskrimineringslagen, det finns massor av saker jag skulle vilja sätta mig ner med, men det kan jag inte göra på arbetstid.”

Tiden är enligt chefernas sätt att se en springande punkt i det här avseendet. En av dem anser sig exempelvis inte ha tid eller kraft att själv söka all den kunskap hon menar sig behöva för att hålla sig uppdaterad inom sitt yrkesområde. Hon skulle i stället önska att hon kunde bli servad med aktuell och relevant kunskap. Hon skulle också vilja få bättre klarhet i vems ansvar olika angelägenheter egentligen är eftersom verksamheten rymmer många så kallade gråzoner. Och en av enhetscheferna säger med ett skratt att om det är någonting hon särskilt skulle vilja kunna så är det att trolla.

Men trots de avigsidor enhetscheferna beskriver angående sin arbetssituation säger de sig uppleva sitt arbete som intressant och givande. Några av dem menar att de ofta kan se de problem de har som utmaningar, även när de inte har alla svar. När de ska beskriva vad som är drivkraften i arbetet lyfter de särskilt fram de varma känslor de har för de äldre och deras situation:

”Har ändå en förkärlek tror jag för att jobba med gamla, ja ... det tycker jag ger oerhört mycket. Att försöka hjälpa till att utforma en miljö där dom kan ha ett så bra liv som möjligt.”

## Det enhetscheferna uttrycker – ett försök att förstå

Detta kapitel inleds med ett avsnitt där jag försöker att förhålla innehållet i resultatet till tidigare forskning. I det följande avsnittet använder jag delar av Jürgen Habermas teori om det kommunikativa handlandet som en teoretisk ram för att försöka förstå enhetschefernas utsagor och handlingar beträffande sitt arbete och sin situation. Här använder jag ytterligare några referenser som är tänkta att förtydliga kopplingen till denna komplexa och inte alldeles lättillgängliga teori. Kapitlet avslutas med en diskussion.

### Arbetsituationen och förhållandet till tidigare forskning

Kännetecknande för enhetschefernas arbetsituation är att det arbete de utför aldrig blir riktigt färdigt. Flera av dem menar att deras planering ständigt kullkastas på grund av oförutsedda händelser och att de anser det vara svårt att arbeta långsiktigt. Detta överensstämmer med Richards (1997) beskrivning av situationen för arbetsledare i offentlig förvaltning, nämligen att deras dagar var starkt sönderstyckade och att avbrott i den pågående sysselsättningen var vanliga. Lennerlöf (1981) konstaterar också att det i arbetet som verksamhetsansvarig ingår att dagligen ägna sig åt en rad uppdykande, ofta oförutsedda frågor. Medarbetare och andra förväntar sig att chefen ska medverka till att lösa akuta problem, varför chefs arbetsuppgifter karakteriseras av kortvarighet och splittring (a.a.). Viktigt och trivialt blandas, och chefen är ständigt medveten om att andra frågor än dem som hon just sysslar med borde ägnas uppmärksamhet. Följden blir att cheferna känner sig pressade att kasta sig från det ena till det andra och därmed tenderar att gå in i rollen som störningshanterare (a.a.). Lennerlöf menar också att det är påfrestande att ofta ställa om mellan olika arbetsuppgifter och problem, i synnerhet om det sker under tidspress.

Men trots den föränderlighet enhetscheferna beskriver tycks de ändå uppfatta möjligheten att påverka sitt arbete som stor (jfr Gynnerstedt 1993). Lennerlöf (1981) menar dock att chefer i och för sig stora möjligheter till styrning och egna initiativ ofta blir en fiktion. Eftersom nya saker ständigt inträffar som måste ägnas uppmärksamhet menar han att det är detta som egentligen styr dem. Det innebär att friheten i chefsarbetet i praktiken inte blir det man ofta påtalar och lyfter fram som en av fördelarna i yrket (a.a.). Men detta till trots tycks enhetscheferna ändå uppfatta fördelarna med att vara tillgänglig som fler än nackdelarna, eftersom de anser det ge dem bättre förutsättningar att åtgärda uppdykande problem i ett tidigt skede. De

ser det som viktigt att de är lyhörda för fältets behov eftersom deras erfarenheter säger dem att det får verksamheten att fungera mer friktionsfritt (jfr Richard 1997).

Nordström (1998) belyser de konflikter som kan finnas mellan representanter för olika yrkesområden, och lyfter fram den konflikt mellan socialtjänstens syn på omsorg och sjukvårdens syn på vård som också framtonar i studien. Hon menar att hemtjänstassistenter och sjuksköterskor inte enbart har skilda synsätt i arbetet utan också olika status. Enligt Nordström gör hemtjänstassistenter i sin iver att profilera sin yrkeskunskap ibland anspråk på medmänsklighet istället för på omsorgstagarens vardag, vilket i sin tur skapar irritation hos sjuksköterskorna. Sjukvårdspersonalen får genom sin högre status och genom hemtjänstpersonalens beroende av dem tolkningsföreträde på vad som är viktigt i omsorgstagarnas vardag. Och hemtjänstassistenternas arbete med vardagen som arbetsfält har skapat en försvarsbenägenhet hos dem (a.a.).

När det gäller chefernas position i förhållande till sina överordnade anser Richard (1997) det vara ett karaktäristiskt problem att första linjens chefer oftast inte upplever sig vara med i chefssystemet. De identifierar sig inte alltid som chefer, och uppfattas inte alltid som sådana av underställda och företagsledning. Enhetscheferna i studien tycks också slitits mellan överordnades och underordnades krav och förväntningar. De visar på en stor ansvarskänsla när det gäller att verkställa beslut som fattas på högre nivåer, samtidigt som de äldres och anställdas behov och situation betonas (jfr Gynnerstedt 1993). Hagström (1990) menar att arbetsledare i första linjen generellt sett upplever större rollkonflikter än toppchefer. Och som han ser det tenderar chefer som i första hand identifierar sig med överordnade och med organisationen att bedömas som mest effektiva. De är också mer tillfreds med sina arbeten än sådana chefer som främst identifierar sig med underordnade eller med organisationer och grupper i den yttre miljön (a.a.).

Blom (1998) menar att det från politiskt håll uttrycks förväntningar på att kommunala chefer ska fungera som politikernas förlängda arm. Samtidigt betonas chefens ledarfunktion, vilken omfattar att skapa goda kontakter och vinna förtroende hos underordnade. Hon menar att dessa båda funktioner helt eller delvis står i motsättning till varandra, och väl belyser den inbyggda konflikt som finns i chefskapet. Nordström (1998) är i likhet med flera (se t ex Gynnerstedt 1993, Gabrielsen 1986, Thylefors 1991) av uppfattningen att första ledets chefer arbetar i korstrycket från politiker och ledning å ena sidan och omsorgstagare, anhöriga och vårdbiträden å den andra. Beslutade förändringar måste genomföras, samtidigt som vardagen ska organiseras så som de flesta inblandade vill ha den. Enligt Richard (1997) tycks det ofta

vara på denna nivå med dubbla lojaliteter som motsättningar av olika slag kommer till fram. En förklaring är att det är här som mål och verklighet, budget och behov konfronteras.

Enhetscheferna beskriver också situationer som visar att det tolkningsutrymme som SoL medger ibland vållar huvudbry. Likaså att de emellanåt uppfattar de direktiv och riktlinjer som kommer från politiker och överordnade som otydliga. Att målen i offentlig verksamhet utgår ifrån behov istället för efterfrågan för enligt Casten von Otter (1986) med sig att de ibland blir motstridiga. Den otydlighet som beskrivs kan också förklaras av att en högre grad av detaljreglering har övergivits till förmån för skrivningar av ramkaraktär, och att politiker ofta använder målstyrning som ett redskap (Blom 1994). Enligt von Otter (1986) är de offentliga verksamheternas otydliga mål en orsak till att de präglas av olika synsätt och utgångspunkter, vilket i sin tur utgör en grogrund för konflikter och osäkerhet kring om det man gjort räcker till.

Vidare framgår det att cheferna har problem i sina personalgrupper av en art som de trots mångårig erfarenhet anser vara svårhanterliga. De försöker att sätta sig in i de anställdas situation, men känner ibland en osäkerhet i hur de ska agera. Enligt Richard (1997) visar flera studier på att arbetsledare ofta upplever relationerna till underordnade som svårhanterliga. Gynnerstedt (1993) är i sin studie om hemtjänstassistenter inne på samma linje. Hon förklarar att de problem som de flesta lyfter fram angående arbetsledningsfunktionen rör relationer till vårdbiträden. Det kan exempelvis handla om vårdbiträdens sätt att se på verksamheten, om deras beteenden mot servicetagarna eller om tystnadsplikten. När Arne Granholm (1989) frågade chefer inom den offentliga sektorn om deras svåraste situation som chef lyftes exempel om anställda som inte passar in i laget fram.

Gynnerstedt (1993) har i sin studie kunnat se att hemtjänstassistenter ofta vänder sig till kollegor för att få stöd i svåra situationer. Cheferna i den här studien gör inte detta i den utsträckning de skulle vilja. Däremot framgår det att de värdesätter det stöd de får från sina egna chefer. De betonar, precis som cheferna i Bloms (1994) studie, betydelsen av att den egna chefen är tillgänglig, visar intresse, tar sig tid att lyssna och är beredd att ställa upp med råd och stöd när de ber om det. Att de trots detta kan känna sig ensamma i sina beslut är något som Kjell E. Johansson (1999) också har kunnat se.

### **Det kommunikativa handlandet – en teoretisk tolkningsram**

Vad kan då förklara enhetschefernas klivna inställning till tillgänglighet? Hur kan den klämda position de har och de upplevelser den medför göras begriplig? Och vad kan den osä-



kerhet de uttrycker relateras till? Med andra ord, hur kan det enhetscheferna uttrycker om sitt arbete och sin arbetssituation tolkas och förstås?

Jürgen Habermas (1972) beskriver i sin samhällskritiska teori om det kommunikativa handlandet tre former av rationalitet.<sup>7</sup> Det mänskliga handlande som är inriktat på att finna de mest effektiva medlen för att uppnå vissa mål kallar han för det *målrationalella handlandet*. Målrationalitet kännetecknas av ett resultatorienterat handlande där vi är inriktade på att hantera och kontrollera världen omkring oss. I yrkeslivet medför det exempelvis att kunskaper om material, verktyg och tillvägagångssätt betonas (Per Lauvås & Gunnar Handal 2001). Om vi kopplar denna form av handlande till ledarskap rör det sig enligt Lind Nilsson (2001) om övergripande uppgifter av betydelse för organisationens långsiktiga utveckling. Det kan också handla om ett strategiskt tänkande och att visa på visioner och mål för de anställda.

Vid sidan om detta finns en annan form av rationalitet, det *kommunikativa handlandet*, som grundas på ett förståelseorienterat handlande där utgångspunkten är den vardagliga och språkliga interaktionen mellan människor (Habermas 1972). Lind Nilsson (2001) menar att ledarskap handlar om att skapa möten mellan människor, utbyta information och gemensamma reflektioner och att försöka nå fram till en gemensam förståelse av situationer. Hon ser därför det kommunikativa handlandet som det främsta redskapet för att som ledare kunna nå andra människor.

Enhetscheferna i studien kan i flera avseenden sägas handla utifrån ett målrationalt perspektiv. Lag och budget utgör styrinstrument för verksamheten, vilket förpliktigar och styr deras prioriteringar och agerande (jfr Gynnerstedt 1993). De sätter tilltro till lagar och förordningar och är också av uppfattningen att ökade kunskaper kring dylikt skulle vara dem till hjälp i arbetet. Samtidigt tycks de uppfatta den sociala dimensionen som betydelsefull. Det finns många aktörer som har anknytning till deras verksamheter, vilket medför att samarbete och kommunikation får en central roll. I dessa sammanhang är det mer fruktbart att handla utifrån en kommunikativ rationalitet där grunden är att förstå varandra och vad som menas med det som sägs och görs.

Margaretha Milsta (1994) hävdar att det i mellanchefernas funktion ingår att vara samordnare av verksamheten och språkrör uppåt i organisationen, vilket ställer stora krav på den kommunikativa kompetensen. Hon menar att det i mellancheferns roll tycks finnas ett inbyggt spänningsförhållande mellan den sociala, kommunikativa kontra den rationella-analytiska chefsrollen. Richard (1997) har i sin studie identifierat formella, informella, interna och ex-

---

<sup>7</sup> Med rationalitet avses att vi använder olika former av förnuft som grund för vårt handlande eller sätt att tänka.

terna regelsystem i offentlig förvaltning, och menar att dessa strukturerar interaktionen mellan olika aktörer. Dessa regelverk kan både komplettera varandra och vara i konflikt med varandra, och arbetsledarna har att förhålla sig till samtliga av dem. Enligt Richard tycks det för arbetsledarna vara fråga om att navigera mellan dessa olika regelsystem när de ska hantera olika situationer.

Utifrån detta resonemang kan enhetscheferna i studien sägas balansera mellan de två former av rationalitet som hittills beskrivits. De anställda ställer exempelvis krav på förståelse för sin situation, vilket ger cheferna argument för att handla utifrån en kommunikativ rationalitet. Parallellt med detta framgår det att deras överordnade i huvudsak betonar det målrationalitetella handlandet.

Detta kan förklara den kluvenhet och osäkerhet som enhetscheferna ger uttryck för. De befinner sig i en konflikt mellan uttalade och outtalade krav på effektivitet och kontrollerande åtgärder och den egna intuitiva känslan och erfarenheten av att den kommunikativa rationaliteten är den som i många avseenden är den mest framkomliga. Deras ambition är att de äldres behov av vård- och omsorg ska tillgodoses, men cheferna visar också på en lojalitet till organisatoriska regler och direktiv. Dessa kan inge en viss trygghet och vara de lättaste att åberopa när det råder osäkerhet kring vilket av flera handlingsalternativ som ska väljas. De skänker också en viss legitimitet åt deras handlande. Enligt Yeheskel Hasenfelds (1992) sätt att se kan arbetsledarnas roll i många avseenden sägas vara en produkt av organisationen. Organisationens moraliska system och institutionaliserade regelverk påverkar dem. De själva söker i sin tur moraliskt stöd för sitt handlande i dessa system och regelverk, varför cheferna kan sägas adoptera och upprätthålla de moraliska system och koder som organisationen vilar på.

Enligt Habermas (1988) består samhället av två aspekter, systemet och livsvärlden. Systemvärldens rationalitet utgår ifrån en mål-medel-rationalitet styrd av makt, pengar, expertkunskap och det språk detta förknippas med, medan livsvärldens rationalitet utgår ifrån det kommunikativa handlandet där identitet och vardaglig kunskap är viktigt för att skapa mening och förstå den värld vi lever i (Elinor Edvardsson Stiwne 1995). Habermas (1988) försöker visa att det politiska och ekonomiska systemet separeras från den vardagliga världen i allt högre grad. Systemvärlden, som domineras av ett instrumentellt och strategiskt handlande, vinner enligt hans sätt att se terräng på livsvärldens bekostnad. Han är kritisk mot den dominerande instrumentella rationaliteten och menar att det kommunikativa förnuftet är en viktig del i kampen mot förtingligandet av samhället. Lennart Lundquist (2001) är inne på motsvarande tankegångar och menar att den så kallade ekonomismen medfört att vi numera enbart

beaktar ekonomivärden, såsom funktionell rationalitet och kostnadseffektivitet, och att detta dominerar formuleringen av samhällsproblemen. Nordström (2000) pekar också på ekonomins betydelse när hon, vad hemtjänsten beträffar, hävdar att den ekonomiska styrningen har brett ut sig på bekostnad av andra styrformer. Lauvås och Handal (2001) befärdar att målrationaltet breder ut sig inom det sociala området och tillämpas i situationer som i själva verket utmärks av språkhandlingar. De menar att tillämpandet av ett målrationellt handlande inte är giltigt i sociala sammanhang eftersom vi då tolkar och handlar med hjälp av en rationalitet som endast är relevant när vi förhåller oss till den yttre objektiva världen.

Enhetscheferna ger uttryck för att den kommunikativa rationaliteten inte får det utrymme som de egentligen anser krävs för att de ska kunna utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt. Men att låta Habermas teori om hur systemet koloniserar livsvärlden utgöra en förklaring till något, som eventuellt skulle kunna tolkas som att enhetschefernas upplever det målrationella perspektivet som påträngande, kan kanske vara lite långsökt. Däremot menar jag att enhetscheferna kan sägas befinna sig i ett sammanhang där olika rationaliteter möts.

Detta leder vidare till den tredje av Habermas (1972) rationalitetsformer, *den kritiska rationaliteten*. Här är avsikten att utröna varför vi tolkar och handlar som vi gör, och vilka bakomliggande faktorer som leder till att vi upplever och handlar på det sätt vi gör (a.a.). Fokus ligger på att avslöja det vi tar för givet, det som är självklart och det som präglar våra handlingar, varför reflektionen får en framträdande roll (a.a.).

Reflekterandet finns även inom det målrationella och det kommunikativa handlandet, men kan då sägas ha andra syften och funktioner. Wilfred Carr och Stephen Kemmis (1986) beskriver exempelvis reflektion utifrån en teknisk, en praktisk och en kritisk nivå, från vilka det går att dra paralleller till Habermas rationalitetsformer. I studien framkommer att enhetscheferna önskar att de hade mer tid för reflektion och eftertanke för att kunna arbeta långsiktigt. Vilken eller vilka reflektionsnivåer som avses framgår dock inte klart.

Kari Snipstad (1989) anser att olika rationaliteter är lämpliga utifrån olika situationer och syften, och att vi därför bör utveckla en mångrationell kompetens och en förmåga att växla mellan olika rationaliteter. Så genom att medvetandegöra olika rationaliteters existens och kritiskt granska den pågående diskursen kan det kanske vara möjligt för cheferna att hantera den rådande arbetssituationen annorlunda. En högre grad av kritiskt reflektion skulle kunna kasta nytt ljus på de hinder de upplever, och utgöra ett verktyg för att utveckla den mångrationella kompetensen.

## Avslutande diskussion

Syftet med studien var att beskriva och försöka förstå vad några enhetschefer i ord och handling uttrycker angående sitt arbete och sin arbetssituation. De kategorier som framträdde var *Tillgänglighetens dilemma*, *Klämd mellan olika synsätt* och *Den närvarande osäkerheten*. Det resultat som dessa kategorier innefattar överensstämmer i flera avseenden med vad andra forskare har sett. Det finns exempelvis belegg för att dilemmat med tillgänglighet kan föranleda känslor av kluvenhet. Vidare är den mellanställning som cheferna befinner sig i, där politiska mål och verksamhetens behov möts, väl belyst. När det gäller den osäkerhet de uttrycker har jag däremot inte funnit så många forskningsresultat där detta fenomen finns klart uttalat.

På grund av den kommunala äldreomsorgens karaktär innebär chefskapet i dessa verksamheter ofrånkomligen en balansakt mellan olika rationaliteter, något cheferna trots mångårig erfarenhet många gånger tycks uppleva som svårhanterligt. De tre former av rationalitet som beskrivits äger dock sin giltighet, även om det inbördes utrymme de har kan diskuteras (se Lauvås och Handal 2001). Det som, detta oaktat, skulle kunna förändra enhetschefernas upplevelser av sin arbetssituation är som jag ser det en ökad medvetenhet kring den kritiska rationaliteten.

Att förhålla sig kritisk till egna föreställningar och till den pågående diskursen, såväl inom som utanför organisationen, innebär troligen en utmaning för många. Men Enligt Alvesson och Deetz (2000) är det kritikens uppgift att motverka dominansen från självklara mål, idéer och ideologier som förekommer i sociala sammanhang. Lauvås och Handal (2001) menar att en metakommunikation, där vi exempelvis för samtal om sättet vi samtalar på och samtalar om relationen mellan oss, förbättrar dialogen och gör att antalet tolkningsmöjligheter minskar. Att förhålla sig kritisk kan i enhetschefernas fall röra sig om att inte låta effektivitetsöverväganden dominera föreställningar om vad som är relevant, viktigt och legitimt (jfr Alvesson, 2002).

Genom att stimulera till självreflektion och utvecklandet av en kritiskt medvetenhet skulle kanske förutsättningarna för att fatta väl underbyggda beslut öka. Och genom att bättre pröva giltigheten i olika argument skulle en tänkbar följd kunna vara att enhetscheferna upplever den kunskap och de erfarenheter de besitter som tillförlitliga.

Habermas teori om det kommunikativa handlandet har bland annat kritiserats för att vara alltför abstrakt och svår att omsätta till reella förhållanden (Mats Alvesson 2002). Kritiker hävdar att föreställningen om systemet som koloniserar livsvärlden inte stämmer. Systemteo-

retikerna hävdar exempelvis att det inte finns något underifrånperspektiv, utan menar snarare att flera system existerar sida vid sida. Huruvida kommunikation kan användas som ett redskap för att nå konsensus är också omdiskuterat (se t ex Ahrne 1990). Anhängarna till Habermas teori hävdar dock att detta måste ses som en utopi att sträva mot, och menar att Habermas till vissa delar är missförstådd.

Utifrån vad jag kan se är det troligen en förenkling att tala om systemet i singularis. Samtidigt tror jag att Habermas teori har något att tillföra, att det faktiskt går att spegla olika fenomen mot delar av detta omfattande teoribygge. Men det har emellanåt känts som ett vågstycke att ge sig i kast med en teori som denna. Min uppfattning är dock att respekten för de stora teoretikerna inte får bli så stor att den avskräcker från försök till tillämpning. Det jag har försökt göra är en rimlig tolkning av flera möjliga utifrån det som framkommit under intervjuer, observationer och diskussioner kring vinjetter.

Valet att i studiens inledningsskede försöka vara så lite teoristyrd som möjligt medförde att jag fick ha tillit till att frågor och lämplig teori skulle väckas ur det empiriska materialet. Under resans gång har jag reflekterat över vilken betydelse det skulle haft om jag från början hade förhållit mig mer kritisk, i den meningen att jag istället hade utgått ifrån en teoretisk ansats. En styrka jag kan se med ett sådant förfaringssätt är att det möjligen skulle skapa förutsättningar för att leda den teoretiska tolkningen vidare. Denna tanke, som växt sig starkare under den process som uppsatsskrivandet inneburit, skulle närmast kunna användas som ett avstamp i en eventuellt kommande studie.

## Referenser

- Abrahamsson Bengt & Aarum Andersen Jon (1996). *Organisation. Att beskriva och förstå organisationer*. Stockholm: Liber-Hermods AB.
- Alvesson Mats (2002). *Kommunikation, makt och organisation. Kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett Företag*. (2:a uppl). Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Alvesson Mats & Stanley Deetz (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson Mats & Sköldbäck Kaj (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson Curt (1994). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrne Göran (1990). *Agency and organization. Towards an organizational theory of society*. London: Sage.
- Bergstrand Bengt Olof (1997). *Den nya socialtjänstlagen*. Höganäs: Kommunlitteratur.
- Bolman Lee G. & Deal Terrence E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Blom Agneta P. (1994). *Kommunalt chefskap. En studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Lund: Dialogos AB. (Akad avh).
- Bring Gunilla, Nilsson Berit, Westman Göran m fl (1999). *Kvalitativ metod som praktik. Erfarenheter av att forska kvalitativt vid medicinsk fakultet*. Lund: Studentlitteratur.
- Carr Wilfred & Kemmis Stephen (1986). *Becoming critical. Education knowledge and action research*. London: Falmer Press.
- Clevesköld Lars, Lundgren Lars, & Thunved Anders (2003). *Handläggning inom socialtjänsten*. (Uppl. 7:1). Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- DePoy Elizabeth & Gitlin Laura N. (1999). *Forskning. En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson Stiwne Elinor (1995). *Samspel mellan organisationer. Organisationsteorier tillämpade på kommuner i förvandling*. FOG rapport nr 24. Linköpings Universitet.
- Eliasson Rosmari (1995). *Forskningsetik och perspektivval*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Fiedler Fred E., Chemers Martin M. & Mahar Linda (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: McGraw-Hill.
- Franssén Agneta (1997). *Omsorg i tanke och handling. En studie av kvinnors arbete i vården*. Lund: Arkiv (Akad avh).
- Gabrielsen Rolf (1986:3). *Saertrekk ved offentlig ledelse*. Norsk statsvetenskaplig tidskrift.
- Gilje Nils & Grimen Harald (1992). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos AB.
- Granhölm Arne (1989). *Lärobok för offentliga chefer*. Malmö: Liber.
- Gustafsson Gerd. (1999). *En omsorgstriad. Om relationer mellan omsorgsmottagare, vårdbiträden*

- och hemtjänstassistenter*. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för socialt arbete. Skriftserien 1999:2. (Akad avh).
- Gynnerstedt Kerstin (1993). *Etik i hemtjänst. En studie av förvaltnings- och professionsetik*. Lund: Studentlitteratur. (Akad avh).
- Habermas Jürgen (1972). *Knowledge and Human Interests*. London: Heinemann Educational.
- Habermas Jürgen (1988). *The Theory of Communicative Action, vol.2: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. Boston, MA: Beacon Press.
- Hagström Bo (1990). *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Halvorsen Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hasenfeld Yeheskel (1992). *Human Service as Complex Organizations*. Newbury Park, California: Sage.
- Holme Idar Mange & Solvang Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Hydén Margareta (2000). *Den berättarfokuserade intervjun*. Socialvetenskaplig tidskrift. Nr.1-2.
- Jegerby Ulla (1999). *Att bedöma en social situation. Tillämpning av vinjettmotoden*. CUS-skrift 1999:3: Socialstyrelsen.
- Johansson Kjell E. (1999). *Att vägleda eller vilseleda. Om professionellt ledarskap i offentlig sektor och ideella folkrörelser*. Stockholm: Sober Förlag AB.
- Johnsen Erik (1985). *Ledningsprocessen i företag, förvaltningar och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson Staffan (1986). *Kvalitativ analys. Exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
- Lauvås Per & Handal Gunnar (2001). *Handledning och praktisk yrkest teori*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lennerlöf Lennart (1981). *Arbetsledning i förändring. Ett socialpsykologiskt perspektiv*. Stockholm: Liber Förlag.
- Lind Nilsson Iréne (2001). *Ledarskap i kris, kaos och omställning. En empirisk studie av chefer i företag och förvaltning*. Uppsala Universitet (Akad avh).
- Lundquist Lennart (2001). *Tystnadens förvaltning*. Socialstyrelsen: *Utan fast punkt. Om förvaltning, kunskap, språk och etik i socialt arbete*. Stockholm: Socialstyrelsen. Underlag från experter.
- Merriam Sharan B. (1988). *Case Study Research in Education. A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Milsta Margaretha (1994). *Målstyrning och mellanchefers arbete – hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel. En fallstudie av ett privat företag och en offentlig förvaltning*. Linköpings universitet. (Akad avh).

- Nordström Monica (1998). *Yttre villkor och inre möten. Hemtjänsten som organisation*. Göteborgs universitet: Sociologiska institutionen. (Akad avh).
- Nordström Monica (2000). *Organisering, myndighetsutövning, möten och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- von Otter Casten (1986). *Den effektiva förvaltningen. En kritisk diskussion*. TCO. Rapport nr. 8 i serien Medbestämmandets utveckling.
- Patton Michael Quinn (1987). *Creative evaluation*. (second ed.) Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Patton Michael Quinn (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (second ed). Newbury Park: Sage Publications.
- Regeringens proposition 1996/97:124. *Ändring i socialtjänstlagen*. Stockholm.
- Richard Elvi (1997). *I första linjen. Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet. (Akad avh).
- Robson Colin (1993). *Real world research. A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Rubenowitz Sigvard (1994). *Organisationspsykologi och ledarskap*. (2:a uppl.). Göteborg: Akademiförlaget i Göteborg AB.
- Silfverberg Gunilla (1996). *Att vara god eller att göra rätt. En studie i yrkesetik och praktik*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa. (Akad avh).
- Snipstad Kari (1989). *Erfaringer med sykepleiefaglig veiledning. Individuell tilleggsoppgave hovedfag i sosialpedagogik*. Pedagogisk forskningsinstitutt. Universitetet i Oslo.
- Starrin Bengt, Larsson Gerry, Dahlgren Lars m fl (1991). *Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson Per-Gunnar & Starrin Bengt (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Szebehely Marta (1995). *Vardagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*. Lund: Arkiv. (Akad avh).
- Thylefors Ingela (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. (5:e uppl). Stockholm: Natur och Kultur.



## Informationsbrev

Mitt namn är Yvonne Johansson och jag läser för närvarande en magisterkurs i socialt arbete på socialhögskolan, Lunds Universitet. Jag avslutade det Sociala omsorgsprogrammet på 120 poäng på högskolan i Kristianstad våren 1999. Efter det har jag vikarierat som enhetschef och biståndsbedömare inom äldreomsorgen i Hässleholms kommun.

Jag har nyligen påbörjat en D-uppsats på 10 poäng med fokus på enhetschefer och deras arbetssituation. Mer specifikt är syftet med undersökningen att beskriva och försöka förstå vad några enhetschefer inom äldreomsorgen har för uppfattningar om sitt arbete och sin arbetssituation.

För att få en så bred bild som möjligt är undersökningen indelad i tre moment. Först vill jag följa Dig i ditt arbete under en dag, alternativt under två halva dagar. Någon gång under denna tid diskuterar vi kring två fall som jag kommer att presentera. Efter detta träffas vi på en överenskommen tid för en intervju. All medverkan är frivillig, men det är naturligtvis av stort värde för studien om Du vill delta. Resultatet kommer att redovisas i form av en uppsats och försvaras på ett examinationsseminarium. Alla uppgifter om person, arbetsplats och ort kommer att behandlas konfidentiellt. Om Du har några frågor går det bra att ringa mig på tel. xxxx-xxxxx.

Tack på förhand!

Yvonne Johansson

**Vinjett nummer 1**

Marie är enhetschef inom äldreomsorgen. I hennes område har en kollega blivit långtidssjukskriven på obestämd tid. Eftersom det inte finns några vikarier att tillgå väddar Maries chef till henne och vill att hon ska täcka upp för sin kollega tills vidare. Marie har för tillfället problem i den egna personalgruppen, något som redan tar mycket av hennes tid i anspråk. Hon känner sig väldigt kluven, men säger ändå ja till chefen.

**Vinjett nummer 2**

Åsa är också enhetschef inom äldreomsorgen. Hon har av några anställda fått veta att två av deras arbetskamrater "ställer in sig" hos pensionärerna och gör mycket mer än vad som är meningen. De är nu riktigt irriterade och menar att de här två skämmer bort de boende.

–"Risken är att pensionärerna får för sig att vi andra ska göra likadant. Och hur skulle det se ut? Om alla skulle hålla på så skulle inget vettigt bli gjort!"

Åsa bestämmer sig för att ta upp frågan på nästa personalmöte för att förklara att det är viktigt att alla försöker hålla en enhetlig linje när de hjälper till hos pensionärerna.

**Att diskutera kring:**

Vilken är din egen reaktion, hur ser du på det inträffade?

Känner du igen situationen?

Hur skulle du själv ha agerat?

Förståelsen för enhetscheferna, den överordnade chefen, vårdbiträdena, pensionärerna?

## Intervjuguide

### Bakgrundsfrågor:

- Kön, ålder, utbildning, antalet år i tjänsten, antal anställda, hur många omsorgstagare har du ansvar för?
- Varför har du valt att utbilda dig / börja arbeta som enhetschef inom äldreomsorgen?

### Huvudteman:

1. Hur skulle du vilja beskriva en arbetsdag?  
(Vad är kärnan i yrket? Hur tror du att andra ser på din yrkesroll?)
2. Beskriv hur du ser på ditt arbete och din arbetssituation.  
(Vad är lätt/svårt, tråkigt/roligt, drivfjädern? Skulle du vilja att det var annorlunda och i så fall på vilket sätt?)
3. Beskriv hur du ser på dina relationer till:
  - a) anställda (vårdbiträden/USK)
  - b) egna chefer
  - c) kollegor
4. Känner du att du behöver mer kunskap om något i ditt arbete, och i så fall inom vad?
5. Är det något du själv vill lyfta fram om ditt arbete och din arbetssituation?

### Frågor om observationstillfällena:

- Hur har du upplevt det att jag har varit här?
- Har de dagar jag har varit här skilt sig mycket från vanliga dagar, och i så fall hur?