

# En öppen dörr – Enhetschefer om ledarskap och tillgänglighet inom äldreomsorgen

Av: Jonas Holmkvist

---

Socialhögskolan, Lunds Universitet  
SOPA 63, VT09



Handledare: Katarina Jacobsson

## Abstract

The media sometimes give a dark image of Swedish elderly care. Responsibility for the care of the elderly is put on the managers. Apart from budget matters, they are responsible for staff as well as care-takers. The aim of this study was to examine the manager role at homes for the elderly from the point of view of the managers themselves. The material consists of six semi-structured interviews with managers. The theory I used to do my analysis was the Human Resource – perspective and I chose to interview six managers that all worked at homes for elderly in Sweden. I found that the managers, in general, had high demands on their staff and that it was important for them to be present and available for both their staff and the elderly. Their discretion was more or less limited because of the fact that they were managers in mid-level but the thing that was most important for them was the wellbeing of both the elderly and their staff. Their opinions varied when it came to how much the elderly could decide over their time and ways of living. Some of my interviewed expressed that the elderly had very little to say about their everyday life while others was of the opinion that they were allowed to decide about almost everything. The main factors that affected this were the state of health of the elderly, their age, their relatives and the staff.

Nyckelord: Äldreomsorg, Enhetschef, Äldreboende, Ledarskap, Human Resource

## Förord

Jag vill först och främst rikta ett särskilt tack till alla respondenter som ställde upp och lät sig bli intervjuade till den här undersökningen. Jag vill även rikta ett tack till min handledare Katarina Jacobson för hennes hjälp och stöd under resans gång. Jag vill till sist tacka min familj för deras stöd under mitt skrivande.

# Innehåll

Abstract	2
Förord	3
<b>1. Introduktion</b>	<b>5</b>
- <i>Syfte</i>	7
- <i>Frågeställningar</i>	7
<b>2. Tidigare Forskning</b>	<b>8</b>
- <i>Om Ledarskapet</i>	8
- <i>Om personalen och omsorgstagarna</i>	10
<b>3. Teoretiskt perspektiv - Human Resource</b>	<b>11</b>
- <i>Teori X och Y</i>	13
<b>4. Metod</b>	<b>15</b>
- <i>Val av metod - förtjänster och begränsningar</i>	15
- <i>Urval</i>	16
- <i>Avgränsningar</i>	16
- <i>Tillförlitlighet</i>	16
- <i>Etiska överväganden</i>	17
- <i>Förförståelse</i>	18
<b>5. Resultat och Analys</b>	<b>19</b>
- <i>En synlig, närvarande och omtänksam chef</i>	19
- <i>Kontroll och ansvar</i>	21
- <i>Delaktighet och medbestämmande för personalen</i>	23
- <i>Förväntningar på personalen</i>	26
- <i>Att ge stöd till sin personal</i>	27
- <i>Informella ledare</i>	28
- <i>Handlingsutrymme – mellancheftspositionen</i>	30
- <i>Omsorgstagarnas självbestämmande, anhöriga, sjukdomar</i>	31
<b>6. Sammanfattande slutdiskussion</b>	<b>36</b>
Referenslista	39
Bilaga 1 - Presentationsbrev	41
Bilaga 2 – Intervjuguide	42

# 1. Introduktion

I massmedia skildras situationen inom svensk äldreomsorgen bland annat genom rubriker innehållande vårdskandal, övergrepp och kränkningar av de äldre. Situationen skildras som fruktansvärd på vissa särskilda boenden för äldre runt om i landet. I Helsingborgs Dagblad skriver ledarskribenten Stephan Wagner (2007) i en ledare att det länge har funnits en känsla av att en växande grupp i vårt samhälle saknat rätt stöd. Denna grupp kan varken försvara sig eller tala för sig. Han hävdar dessutom att de anhöriga får ta ett orimligt stort ansvar för någonting som egentligen de vårdboenden som finns i samhället borde ta. Vidare menar han att det många gånger är slumpen som avgör om du som äldre får god omvårdnad eller inte.

I Jönson (2006) tas en rad kända fall av vanvård och vårdskandaler upp som uppmärksammats av massmedia. Bland några kan nämnas Broköpingsfallet, där en 94-årig kvinna behandlades kränkande av två vårdbiträden. Dessa kränkningar spelades in på band av kvinnans son och fick stor uppmärksamhet i media under 2002. Ett annat fall är Anderstadsfallet, där media rapporterade om maskar i ruttnande sår hos en kvinna på ett äldreboende. Även Uppdrag Granskning i Sveriges Television har gjort uppmärksammade reportage om fall av kränkningar och vanvård och de gjorde bland annat en serie reportage om särskilda boenden för äldre under 2003. Reaktionerna på ovan beskriven vanvård har varit häftiga då en gemensam uppfattning utgår från att det ska vara självklart att omsorgstagarna inte ska riskera att bli utsatta för kränkande behandling, dåligt bemötande eller drabbas av skada eller sjukdom på grund av de insatser de får. (Jönson 2006:45)

Arbetsmiljöverket (2005) skriver i ett pressmeddelande att överbelastade enhetschefer med otillräckliga resurser för att utöva sitt chefskap, kan vara en av anledningarna till arbetsmiljöproblem och höga sjuktal bland omsorgspersonalen. Där konstateras att cheferna inom omsorgen ofta är i en omöjlig sits. Tilldelade resurser räcker inte till för att uppfylla politikernas förväntningar och mål för verksamheten. Detta leder till frustration, dels hos enhetscheferna, men även hos personalen. I deras arbete ingår även att möta kritik och oro som kommer från anhöriga då det gäller de äldres behov. Arbetsmiljöverket menar även att den stora arbetsmängd och de orealistiska förväntningar som finns på deras arbetsinsats är en hälsofara. Inte bara arbetsmiljöverket har uppmärksammat problemen. Även från politiskt håll verkar den ansträngande arbetsbelastningen uppmärksammas allt mer. En arbetsgrupp inom Folkpartiet föreslår en lösning på problemet tillsammans med fackförbundet SKTF. De vill att

det skapas en nationell utbildning för alla som är chefer inom äldreomsorgen. Detta i ett försök att öka kompetensen hos de som blir enhetschefer då bilden som ges är att vanvård och liknande ofta beror på bristande ledarskap. (Sydsvenskan)

Allt fler chefer såväl som vård- och omsorgspersonal verkar uppleva sin arbetssituation som pressad och allt fler känner sig missnöjda med sitt arbete. De ledare och chefer som är verksamma i offentlig verksamhet kan tyckas ha tillskrivits en orimlig betydelse för verksamheten. Detta då de inte bara förväntas hitta lösningar på organisatoriska problem, i rollen ingår även ansvar för utvecklings- och förändringsarbete. (Wolmesjö 2005)

Forskningen stödjer tesen om att ledarskap har betydelse för både medarbetarnas engagemang och trivsel samt produktion och lönsamhet (jfr t ex Jaskyte 2004; Ingvad 2003; Hjalmarsson, Norman & Trydegård 2004) Dessutom visar många studier att äldreomsorgschefernas yrkesroll utmärks av komplexitet, motstridighet och variation. De har en mångsidig yrkesroll med ansvar över olika områden i sin yrkesutövning. (jfr Wolmesjö 2005; Hjalmarsson, Norman & Trydegård 2004)

Det är många som berörs av Svensk äldreomsorg – inte bara de äldre själva. Den kommunala verksamheten är en av Sveriges största arbetsplatser. År 2003 arbetade 235 400 personer i kommunalt omsorgs- och vårdarbete. Detta innebär att mångdubbelt fler människor kommer i kontakt med verksamheten som antingen omsorgstagare eller anhöriga. 21 procent av befolkningen var år 2004, 65 år eller äldre. (Wolmesjö 2005:31) Socialstyrelsen (2006:302, 314) skriver i Social rapport 2006 att år 2004 fick 20 procent av de som var över 80 år hjälp av hemtjänsten och 17 procent bodde i särskilda boende. Samtidigt som vi blir allt äldre har under 2000-talet tillgången till äldreomsorgen minskat och är idag mest till för personer med omfattande hjälpbehov. I Sverige är det den offentliga sektorn och inte barnen eller andra anhöriga som har det huvudsakliga ansvaret för de äldres välbefinnande. (Sand 2004:295)

Då äldreomsorgen är ett viktigt område då det berör så pass många människor. Vi kommer förmodligen alla att bli gamla, de flesta av oss i alla fall. De flesta av oss har kommit i kontakt med äldreomsorg som anhöriga. En hel del människor har förmodligen erfarenhet av arbete inom äldreomsorgen men även de som inte har direkt erfarenhet har ändå en uppfattning om vad det innebär att dels arbeta, men kanske framförallt hur de äldres situation ser ut på äldreboendena i Sverige. Med ovanstående i beaktande känns det angeläget för mig att göra min undersökning. Därtill finns en kunskapslucka när det gäller äldreomsorgen. Enligt Szebehely och Trydegård (2007) finns det mer forskning om hemtjänst än om äldreboende.

## Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka särskilda boenden för äldre ur enhetschefernas perspektiv där de själva beskriver sin arbetssituation, sin personal, omsorgstagarna och olika dilemma i deras yrkesutövning.

## Frågeställningar

Hur beskriver enhetscheferna sin arbetsmiljö, sitt ledarskap och sin personal?

Hur beskriver enhetscheferna sitt arbete med omsorgstagarna och deras anhöriga?

## 2. Tidigare forskning

Kapitlet är uppdelat på två områden, ledarskapet samt personalen och omsorgstagarna. Jag har valt ut några böcker för mer noggrann genomgång. Därtill refererar jag till en del andra källor i texten. Jag har under mitt arbete med min undersökning valt att använda mig av och fokusera på svensk forskning inom äldreomsorg. Jag tyckte mig se att det fanns ganska mycket forskning som berörde hemtjänsten och personalens och de äldres situation där. Det fanns dock ganska lite forskning om just själva enhetschefen och situationen för personalen och omsorgstagarna ur enhetschefsperspektiv. Min undersökning kommer till skillnad från merparten av tidigare forskning om svensk äldreomsorg att undersöka hur enhetscheferna på olika äldreboende ser på sig själva och deras verksamhet för att förhoppningsvis bidra till ännu ett perspektiv på äldreomsorgen.

### *Ledarskapet*

I en studie av Wolmesjö (2005) påvisas att en arbetsledare ska kunna leda sin verksamhet framåt och veta sitt uppdrag. Chefen ska kunna arbeta med utvecklings- och förändringsarbete och kunna få personalen med sig. Hon/han ska kunna hålla budget och när det inte går, kunna motivera varför. Budgeten kan också bli en stressfaktor. Hon/han ska kunna lyssna och stå främst när det gäller de äldres omvårdnad. Cheferna säger att det är viktigt att ge uppgifter till medarbetarna för att öka deras medbestämmande och ge personalen möjligheter att utvecklas. Hon/han säger också att medarbetare och brukare ställer högre krav på delaktighet och vill se att det händer något när de fört fram åsikter som bevis på att chefen lyssnat. Liknande resonemang förs även i Richard (1997:46-48). I den här studien har Wolmesjö använt sig av en intervjustudie, en fallstudie och en enkätstudie för att få fram sina resultat. De hon har talat med är politiker, förvaltningschefer och enhetschefer. Flera av respondenterna är missnöjda med sina möjligheter att påverka. Arbetsledarna befinner sig ofta i ett dilemma då de inte känner att de ägnar medarbetarna och deras problem tillräckligt med tid vilket gör att de inte alla gånger får de stöd de skulle behöva. För att kunna förebygga och arbeta med bemötandeproblematik vill de vara mer ute i sina verksamheter. Arbetsledaren är en viktig resurs för personalen när vill ha råd, stöd och hjälp i sitt arbete. Alla politiker och arbetsledare i hennes studie säger att chefers attityder, värderingar och förhållningssätt har betydelse för hur personalen bemöter omsorgstagarna. Jönson (2004:323) skriver om attityder och värderingar att när vårdpersonal gör fel kan det bero på bristande kunskaper, erfarenhet och vägledning. Deltagarna i Wolmesjös (2005) studie ansåg att arbetsbelastningen för sin



personal var hög, något som även Blomberg & Petersson (2003:315) diskuterar. Det påpekas även att förändringar kan påverka arbetsgruppen eller enskilda i personalen negativt. (Wolmesjö 2005)

I en studie av Hjalmarsson, Trydegård och Norman från 2004 påvisas att enhetschefens roll är central för att både skapa bra organisatoriska villkor och att ge alla i personalgruppen det stöd och den handledning de behöver. Men de har ofta för lite resurser och kan därför tvingas prioritera de administrativa uppgifterna. Deras studie genomfördes till stor del med hjälp av intervjuer. Man intervjuade 20 enhetschefer i olika typer av verksamheter inom äldreomsorgen som t ex hemtjänst servicehus och särskilda boenden. Deltaende enhetschefer fick även föra dagbok över hur de lägger upp sin arbetstid. I studien har man även använt sig av fokusgrupper. Att vara nära sin arbetsgrupp och att vara närvarande är ett område som är högt prioriterat. Det är A och O att ha ett tillgängligt ledarskap. Detta betonas av både enhetscheferna och personalen. Rent konkret kan detta handla om att ha sin dörr öppen som en signal att man är tillgänglig och att personalen kan nå dem när det behövs samt att chefen ska finnas där när det uppstår akuta frågor. Men även att närvara vid rapporten, eller olika morgonsamlingar, för att få reda på om det hänt något särskilt och bilda sig en uppfattning om vad som kommer att hända under dagen. Cheferna har svårt att få sin tid att räcka till allt det som ska göras. Att alltid vara tillgänglig är också en stressfaktor. Cheferna menar att personalen måste få diskutera saker eller rådfråga de om det behövs och det kan vara svårt att få tiden att räcka till detta. De fann vidare att personalen inte tyckte att de behövde så mycket ledning i arbetet men menade att det var viktigt att chefen fanns där när de behövde. Utöver detta skulle chefen kunna kommunicera, vara lojal och kunna organisera arbetet. Att bemötandet är viktigt understryks av Hjalmarsson, Norman och Trydegård (2004:54). Det är de boende som ska vara i centrum. Cheferna säger att det krävs en hel del för att få detta synsätt förankrat hos personalen både när det gäller tanke och handling. Mycket tid och har lagts ner på att få det mest basala att fungera. Cheferna är under stor press att klara sin ekonomi. Detta samtidigt som deras möjligheter att påverka de ekonomiska förutsättningarna är begränsade. De säger sig vara bekymrade över hur de samtidigt som de ska ha en acceptabel kvalitet på omsorgen och vården även ska kunna hålla sin budget. Många av cheferna säger att de inte blir lyssnade på när de gäller de tidsmässiga och organisatoriska förutsättningarna som gäller för personalens arbete. Där målet för dessa är att personalen ska ha möjlighet att ge de äldre en god omsorg.

### *Personalen och omsorgstagarna*

I en studie av Ingvad (2003) studerade han arbetsgrupper i hemtjänsten och äldre personer med hemtjänst knutna till dessa grupper. I sin studie använde han sig av djupintervjuer av både vårdbiträden och arbetsledare samt fallstudier av biståndsärenden och observationer. De äldre är beroende av vårdbiträdena på ett antal sätt och kan inte längre bestämma över sina egna liv som de kunde tidigare. Känslorna av beroende är i konflikt med den äldres frihet och självbestämmande. I takt med åldrandet kan deras självbild prövas och utmanas. Detta på grund av att hjälpbehovet ökar och de därmed kan känna sig hjälplösa. Vårdbiträdet uppskattar när den äldre är nöjd med omsorgsarbetet då detta ger vårdbiträdena en möjlighet att känna sig behövda, betydelsefulla och duktiga. Ingvad tolkar detta som att vårdbiträdena vill att de äldre ska ha en beroenderelation till dem vilket i sin tur gör att vårdbiträdena blir känslomässigt beroende av de äldre. Han säger även att vårdbiträdena anser att närhet till arbetsledaren är viktigt och att ledaren därför bör arbeta med de relationer och processer som finns i arbetsgrupperna. Detta för att kunna påverka samspelet mellan vårdbiträdena och de äldre.

I en studie av Szebehely (1995) som heter vardagens organisering har hon med hjälp av fältstudier studerat ett hemtjänst distrikt och ett servicehus för att på så sätt kunna studera arbetsorganisation och arbetsvillkor. Hon har utfört intervjuer med vårdbiträden, arbetsledare och hjälptagare. Hon fann att vårdbiträden många gånger tar på sig själva skulden om de känner att de misslyckas leva upp till sina egna ideal för omsorgsarbetet som de vill ska vara en engagerad hjälp som är anpassad vad omsorgstagaren vill. Detta kan visa sig genom att de känner sig otillräckliga över att inte kunna ge tillräcklig hjälp till sina omsorgstagare. Detta trots att de har gjort allt som var schemalagt att de skulle göra. När det gäller de gamlas upplevelser är dessa bland annat en kombination av uppgivenhet, anonymitet och rädsla. De är inte speciellt kritiska till vårdbiträdena utan till hur arbetet är organiserat där de upplever att de har väldigt små möjligheter att påverka sin situation. Sand (2004) diskuterar den förskjutning av omsorgsansvaret från samhället till familjen som hon menar skett. Ett ökande beroende och förlust av självständighet leder till ett minskat välbefinnande och en känsla av otillräcklighet. Äldre människor vill hellre ha offentlig hjälp framför anhörigas. Anledningen till detta är bland annat att de vill ha ett mer frivilligt umgänge eller vänskap med sina anhöriga. Medbestämmande är dock inte helt oproblematiskt då medbestämmande i planering och utbildning för personalen tar tid från omsorgsarbetet vilket gör att utbyggd vård inte säkert betyder fler vårdtimmar.

### 3. Teoretiskt perspektiv - Human Resource

Bolman och Deals Human Resource perspektiv är uppbyggt på olika sätt. Det är viktigt att komma ihåg att vissa delar av detta perspektiv bör eller ska ses som rekommendationer eller föreskrifter för hur en chef ska vara. Andra delar och speciellt då Teori X och Y är analytiska begrepp. Min uppfattning om detta perspektiv är att HR – perspektivet, med sina normer, teorier och föreskrifter även kan ses som ett försök att organisera och förstå verkligheten.

HR-perspektivet baseras på en del grundläggande förutsättningar som sätter fokus på förhållandet mellan organisation och individ. Organisationer finns för att uppfylla människors behov och inte tvärtom. Organisationer och människor behöver varandra. Människor måste ha möjligheter att utvecklas och tjäna pengar, organisationer behöver å andra sidan nya färdigheter, kunskaper, energi och idéer. När likheterna mellan system och individ är dålig blir åtminstone en av parterna lidande. Antingen använder människorna organisationen eller tvärtom, vilket gör att båda blir förlorare. Individerna kan uppleva att de blir förtyckta eller inte blir sedda. Representanter för organisationen kan klaga över att individerna motarbetar organisationen eller inte gör sitt bästa. När det å andra sidan stämmer bra mellan systemet och individen så tjänar båda på det. Då får dels organisationen den energi och kunskap som den behöver för att uppnå sina målsättningar och individerna får ett arbete som de känner är meningsfullt och är nöjda med. (Bolman & Deal 2005:151-152,171)

Kraven på den kompetens som behövs förändras så snabbt att människorna har svårt att hänga med. Detta gör att organisationer måste kämpa för att hitta tillräckligt kompetent personal med den kunskap som krävs. Det gör också att personer med utdaterade kunskaper har svårt att hitta arbete. För att hålla kvar sina anställda ska de belönas och de ska ha rätt lön. Personal som är engagerade och motiverade och har stor kompetens ska ges en hög lön för det de bidrar med till organisationen. En strategi som däremot leder till misslyckande är att ge personal som inte bidrar till organisationen en hög lön. (Bolman & Deal 2005: 164, 178)

En utbildad personal kan vara negativt för en organisation på många vis. Det kan bland annat innebära dålig kundservice, högre kostnader, kostsamma misstag eller en låg produktkvalitet. Fortbildning eller utbildning är en långsiktig investering. Framåtsträvande organisationer investerar inte enbart i personalens utveckling utan ger även medarbetarna mer inflytande. Detta görs genom att personalen får information och kan utforma arbetet på nya sätt. Men även genom att uppmuntra delaktighet och självständighet för att ge arbetet mening.

Traditionellt är det så att chefen tar beslut och de underordnade gör som det sagts åt dem att göra. Ett sådant ledarskap gör personalen beroende av sin chef och gör att de inte har speciellt stor kontroll över hur deras arbete utförs. Om man behandlar dem som barn så agerar de därefter. Meningen med delaktighet och självständighet är att personalen ska ges tillfälle att påverka beslut angående arbetsmiljön och vad arbetet innehåller. (Bolman & Deal 2005:183, 184, 186)

När medinflytande fungerar, skapas ett behov av förändringar av systemet som många gånger möts av motstånd i organisationens andra delar. Medinflytande misslyckas ofta på grund av att många chefer säger sig vilja ha medinflytande men är samtidigt rädda för att personalen missbrukar sitt ansvar. Det kan även vara svårt att skapa ett system för medbestämmande som fungerar. Omedvetet kan cheferna kontrollera och styra medbestämmandet vilket gör att de skickar ut signaler som t ex ” ni bestämmer och gör det ni tror är rätt men se först till att jag tycker likadant ”. Detta leder nästan garanterat till ett misslyckande. (Bolman & Deal 2005:188)

Tre faktorer är avgörande om man ska ändra arbetsuppgifter. För det första måste personalen känna att deras arbete är meningsfullt. De måste även ges en chans att använda sina erfarenheter och omdöme så att de sig ansvariga för resultatet. Den tredje faktorn är att de måste få respons på vad de gör så att de bereds en möjlighet att bli bättre och utvecklas. Personal med utökade arbetsuppgifter stärker ofta sitt självförtroende. När personalen i en organisation känner att arbetet är meningsfullt och tillfredställande är det bra för organisationen som då kan använda deras kompetens och energi. Känner inte medarbetarna ovanstående finns risken att de gör uppror, gör motstånd mot organisationen eller drar sig tillbaka. Om det sker förlorar alla på det. En del saker kan göras för att öka personalens engagemang. Några sätt att göra detta på är att ge personalen anställningstrygghet, bra löner och utbildning. Man kan även ge personalen mer makt och öka deras medbestämmande, främja demokrati och arbeta i team. Dessa strategier är inte speciellt bra på egen hand. (Bolman & Deal 2005:190-191, 203)

Den HR-inriktade ledaren anser att människorna i organisationen är mittpunkten. Om människorna upplever att organisationen fyller deras behov och samtidigt ger dem stöd i sina försök att uppnå personliga mål kan organisationen räkna med deras engagemang och lojalitet. Auktoritära eller okänsliga administratörer som inte klarar av att kommunicera på ett bra sätt kan aldrig vara produktiva i sin ledarroll. En ledare som är HR-inriktad arbetar både

för organisationen och människorna i den samma och försöker uppfylla bådas önskningar. Ledaren ska stödja medarbetarna och öka deras inflytande över deras arbete. Detta kan ledaren göra på många sätt, bland annat genom att visa omtanke, öppenhet och värme samt lyssna på sina medarbetare. Men också viktigt är att uppmuntra öppenhet och delaktighet och ge personalen de resurser och den självständighet som de behöver för att klara sitt arbete. (Bolman & Deal 2005:388)

### *Teori X och Teori Y*

I Bolman och Deal (2005:155) menar McGregor att antaganden som chefer gör om sin personal har benägenhet för att bli självuppfyllande profetior. De visar på två radikalt olika förhållningsätt gentemot personalen och kallar dessa för teori X och Y. De flesta chefer använder teori X. Det innebär att de antar att underordnade varken har ambitioner eller vill ta ansvar. Underordnade är dessutom lata och passiva och vill helst bli ledda och är samtidigt emot förändringar. Den hårdare versionen av teori X framhåller bestraffningar, hot, hård kontroll och tvång. En hårdare ledarstil leder efter ett tag till motsättningar, sabotage i det tysta och låg produktivitet. Det finns en mindre hård version av teori X också, vilken innebär att man försöker uppfylla alla behov och undvika konflikter. Detta sätt att leda skapar en harmoni som är ytlig där apati och likgiltighet är vanligt. McGregor säger att båda versionerna av Teori X är självuppfyllande och att personalen kommer att bete sig som de förväntas bete sig.

Det huvudsakliga antagandet i Teori Y är att den viktigaste uppgiften för ledningen är att inrätta de organisatoriska förutsättningarna på ett sätt som gör att personalen kan uppfylla sina egna behov så bra som möjligt genom att försöka nå de belöningar som organisationen ger. Om arbetet inte ger individerna någon tillfredsställelse måste ledningen använda sig av teori X. Å andra sidan om chefen lyckas anpassa målen för organisationen så att de ligger i de anställdas intressen då kan de också använda den princip av självstyrning som teori Y innebär. (Bolman & Deal 2005:156)

Chefer som använder teori X är rädda för att skämma bort sin personal och tappa kontrollen över dem. Att investera i människor är något som tar lång tid och man måste vara uthållig för att nå resultat. Ständiga krav på snabba resultat kan göra att chefer oftare skär i kostnader eller omorganiserar än bygger långsiktigt. Om personalen känner sig frustrerade på sitt arbete kan de antingen dra sig undan. Vilket personalen gör antingen genom att sluta eller att alltid vara frånvarande. Personalen kan även bli passiva, apatiska eller likgiltiga men ändå fortsätta att

arbete. De kan sätta sig i motvärn genom att sabotera, luras, hålla andra medarbetare om ryggen eller maska. De kan även försöka nå en position högre upp i hierarkin eller så uppfostrar de sina barn att tro att arbetet inte är bra. (Bolman & Deal 2005:158-161, 175)

## 4. Metod

### *Val av metod - förtjänster och begränsningar*

Jag har använt mig av semi-strukturerade intervjuer med en del förberedda frågor. Den semi-strukturerade intervjun har bland annat den förtjänsten att jag genom den kan få igång en dialog med respondenten där jag som intervjuare ges tillfälle att be om fördjupning av svaren. May (2001) skriver att man med intervjuer får en god inblick i de kunskaper människor har samt deras erfarenheter, emotioner, attityder, drömmar och åsikter. Den halvstrukturerade intervjun söker förståelse för människor och ser till sammanhang med hjälp av deras egna referensramar. (Levin 2008:37)

En negativ aspekt eller begränsning på den semi-strukturerade intervjun som metod är att det är forskaren själv som tänkt ut alla områden som berörs under intervjun vilket innebär att respondentens möjlighet att helt få fram sitt perspektiv begränsas. (Aspers 2007:137) Som May (2001:179) uttrycker det bygger den semi-strukturerade intervjun på att forskaren redan vet vad som är betydelsefullt. Dessutom påverkar intervjuaren den intervjuade. Vilket Andersson och Swärd (2008:237-238) skriver både kan göra att berättandet stimuleras men även begränsas. Utmaningen ligger i att inse att det kan finnas olika perspektiv på en och samma verklighet.

Under intervjuerna har jag använt mig av bandspelare. I analysen är det en stor fördel att ha allting ordagrant på band då det annars finns en risk att jag tolkar in ett budskap som kanske inte fanns. En nackdel kan vara att vissa respondenter hämmas av att bli inspelade och det finns en risk att detta gör att intervjun blir konstlad. (Repstad 1999:70-71; May2001:168) Jag tyckte att mina intervjuer gick väldigt bra. Jag fick intrycket att mina respondenter tyckte det var kul att medverka och samtliga intervjuer drog över tiden. Den inbokade tiden var en timme men intervjuerna varade mellan 1 timme 3 minuter till 1 timme och 22 minuter. Då har jag inte räknat in tiden jag var hos dem före och efter intervjuerna var genomförda. Angående bandinspelningen så hade jag under en intervju lite problem med min mp3 – spelare vilket gjorde att jag fick gå över till att anteckna under slutet på en intervju. Intervjun är trots detta inkluderad i materialet dock utan att citeras när jag bara har mina anteckningar att förlita mig på.

## *Urval*

Jag har intervjuat sex enhetschefer i olika kommuner i Skåne. Jag valde att göra på detta sätt då jag sedan tidigare visste att enhetschefer inom samma kommun träffas ganska frekvent och pratar med varandra. Genom att intervjuas enhetschefer i olika kommuner anser jag att risken borde vara minimal att någon skall kunna räkna ut vilka de deltagande respondenterna i min undersökning är. För att hitta enhetschefer för varierande äldreboenden sökte jag via olika kommuners hemsidor. Jag ringde sedan upp dessa enhetschefer och valde att intervjuas de sex som jag först fick tag på och som var intresserade av att ställa upp. Jag blev positivt överraskad över att det var så pass enkelt att hitta enhetschefer som var intresserade att medverka i min undersökning. En var dock tvungen att lämna återbud på grund av tidsbrist. Jag ringde istället upp en annan enhetschef som tackade ja till att ställa upp och sedan följde inga fler återbud. Storleken på äldreboendena varierade en aning i storlek. Den enhetschef som hade flest medarbetare hade 49 och den som hade minst hade 29 medarbetare.

## *Avgränsningar*

Jag har inte intervjuat någon i personalen eller någon av omsorgstagarna eller deras anhöriga som tillhörde de särskilda boenden där mina respondenter arbetade. Att intervjuas dessa grupper var aldrig aktuellt då min undersökning är gjord utifrån ett enhetschefsperspektiv. Jag kommer inte heller att undersöka skillnader i uppfattningar beroende på om intervjupersonen är man eller kvinna. Då materialet är så litet låter sig sådana jämförelser knappast göras.

## *Tillförlitlighet*

Andersson & Swärd (2008:237-238) skriver att intervjuer präglas av att de är asymmetriska. Det är intervjuaren som bestämmer frågorna och som genom en uppjord plan vill ha information av eller om den andre parten. Intervjusituationen har begränsningar i och med att den som genomför intervjun påverkar respondenten på olika vis. I det här sammanhanget menar jag att med tanke på min förförståelse (se nedan) var det omöjligt för mig att gå in helt neutral och vara helt objektiv i de intervjuer som jag gjorde. Jag upplevde dock inte att min förförståelse gjorde att jag genomförde mina intervjuer på ett sätt som påverkade resultatet av intervjuerna negativt. Jag är även socialiserad in i ett visst akademiskt sätt att tänka genom min utbildning vid Socialhögskolan och de saker som jag har lärt mig där om intervjuer påverkade förmodligen resultatet av intervjuerna. Vi faller alltid tillbaka på typberättelser, kognitiva mallar och kategorier, detta påverkar alltid vårt sätt att formulera oss och tänka.



Forskare och alla människor påverkas av omvärlden. (Andersson & Swärd 2008:243) Notera att det är enhetschefernas egna berättelser – hur de vill framstå som ledare och detta är någonting man som läsare måste ta i beaktande när man läser analysen. Detta är deras beskrivningar om hur de vill vara och därmed inte några absoluta sanningar vilket är viktigt, inte minst ur metodologisk synvinkel. Jag är även medveten om att hade jag istället intervjuat personal eller omsorgstagare hade min undersökning kanske fått ett helt annat resultat.

I och med att min mp3 spelare krånglade under en intervju har detta delvis påverkat tillförlitligheten då jag under min analys har fått förlita mig delvis på mina anteckningar från den intervjun. Detta gjorde att jag fått vara uppmärksam så att jag inte har tolkat in saker som respondenten inte sagt eller menat. Men jag bedömer det som att tillförlitligheten inte har påverkats speciellt mycket då jag direkt efter intervjun antecknade vad jag kunde komma ihåg då jag hade intervjun i färskt minne. Jag har heller inte citerat icke inspelat material från de delar av den intervjun som jag bara har anteckningar på.

### *Etiska överväganden*

Jag använde mig av de forskningsetiska principer som är uppställda av Vetenskapsrådet för att på så sätt skydda de intervjupersoner som ställer upp och blir intervjuade av mig samt se till att min undersökning genomförs på ett etiskt korrekt sätt. Jag såg till att informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet uppfylldes. Angående informationskravet, konfidentialitetskravet och samtyckeskravet gjorde jag klart för intervjupersonerna i mitt presentationsbrev att de kommer att vara anonyma samt vad undersökningen syftar till och upplysa dem om att deras deltagande är frivilligt och att de när som helst kan dra sig ur undersökningen. För att garantera deras anonymitet har jag varken fokuserat på ålder eller kön eller om de arbetar i en liten kommun eller en stor kommun. Jag har fingerat namnen på mina respondenter som en del i att garantera deras anonymitet. Angående nyttjandekravet har jag varit noga med att påpeka att den information och de uppgifter som de intervjuade lämnar mig under intervjuerna enbart kommer att användas till min C - uppsats och inget annat. Ovanstående etiska resonemang är nästan uteslutande fört med stöd hämtat i Vetenskapsrådets publikation: *Forskningsetiska principer inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning*. (Vetenskapsrådet 2002)

### *Förförståelse*

Utan min erfarenhet från äldreården hade jag aldrig valt att göra den här undersökningen. Under min kandidatperiod var jag hos en enhetschef och fick där ta del av hur komplex deras arbetssituation är. Jag vet att detta är på både gott och ont för min undersökning. Givetvis har mina erfarenheter färgat mig på ett eller annat sätt: under analysen har jag försökt att vara uppmärksam på att jag verkligen använder de teoretiska glasögon som jag valt och inte tar saker för givet. En förmodad positiv sak med min förförståelse är att förhoppningsvis har den gjort att jag ställt adekvata frågor till de jag har intervjuat och därmed fått så mycket substans som möjligt. (jfr Aspers 2007 s. 34-35, 56)

## 5. Resultat och Analys

### *En synlig, närvarande och omtänksam chef*

Respondenterna betonade värdet av att vara en synlig och tillgänglig chef. Detta menade man kunde markeras med en öppen dörr. Den öppna dörren lyftes fram av nästan alla mina respondenter och de ger den en närmast symbolisk betydelse. En öppen dörr, menar enhetscheferna, förmedlar signaler om tillgänglighet inte enbart till sin personal utan även till omsorgstagarna på de särskilda boendena. Dessutom innebär det att de finns där för medarbetarna om de skulle behöva stöd i arbetet eller något annat. Att ha en öppen dörr är dessutom en signal att omsorgstagarna och deras anhöriga kan komma in. Så här säger en respondent:

jag vill inte sitta instängd på ett kontor och ha en dörr stängd. För då tycker jag att då ger ju jag signaler att jag inte tillhör så att säga utan sitter vid sidan om så att säga... eh... sen tycker jag det är viktigt att min personal eh... ska känna att dörren är öppen och det bara är att komma in... eh... sen är det ju också, har jag någonting planerat så säger jag ju nej... att du får boka en tid eller så men sen tycker jag också att eftersom jag sitter på ett boende så tycker jag att vårdtagarna också när de går förbi... eh... att jag är synlig... mmm... och att de också känner samma sak, att är det någonting de vill prata med mig om så är det bara att komma. (Selma)

Greta är den som säger att hon inte nödvändigtvis har dörren öppen speciellt ofta men poängterar ändå att alla i personalen vet att det är bara att knacka på två gånger och sedan gå in. För som hon själv säger:

...medarbetarna kommer först. Tycker jag, de kommer ju före alla rapporter och ja allt som ska göras. För vem vet vad de kommer med för problem när de kommer hit. Oftast är det ju inte i onödan som man kommer och vill prata utan det är ju oftast för att man har något viktigt att säga. (Greta)

En av mina respondenter lyfte även fram att hon tyckte det var roligt att ha sin dörr öppen så att folk kunde komma in och prata även om det inte alltid var roliga samtal.

Enligt ett HR-perspektiv kan den öppna dörren ses som ett sätt för enhetscheferna att försöka sätta människorna i organisationen i centrum. Ledaren ska stödja medarbetarna och öka deras

inflytande över deras arbete. Detta kan ledaren göra på många sätt, bland annat genom att visa omtanke, öppenhet och värme samt lyssna på sina medarbetare. (Bolman & Deal 2005:388)

Tillgänglighet är också något som värdesätts av personal inom äldreomsorg. I en undersökning framkom önskemål om att chefen ska vara närvarande och tillgänglig samt vara lojal mot och känna sin personal. Det var tillräckligt att ha möjlighet att få tag i chefen om något hänt eller att bolla idéer med. Med detta menas att chefen ska ha dörren öppen så att personalen kan nå dem och att de ska finnas till hands när det uppstår akuta frågor.

(Hjalmarsson, Norman och Trydegård (2004:51,80) Även Wolmesjö (2005:180,194) fann att det var uppskattat att arbetsledaren finns på plats för att svara på frågor om hur medarbetare ska göra om det uppstår något akut samt kunna svara på var ytterligare kompetens finns vid behov.

Även om den öppna dörren kan visa på försök från respondenterna att vara tillgängliga för sin personal bör man som läsare även komma ihåg att en öppen dörr även kan vara ett sätt att kontrollera sin personal. Exempelvis om kontoret är i anslutning till entrén. Om så är fallet kan enhetschefen se vem i personalen som går ut med omsorgstagarna.

Ett annat sätt att visa öppenhet som samtliga respondenter säger sig göra i mån av tid är att vara ute bland sina medarbetare och omsorgstagarna på de särskilda boendena. Hur ofta de hinner vara ute på de olika avdelningarna skiftar men de poängterar att det är viktigt att uppmärksamma personalen och omsorgstagarna, se deras vardag och bli mer involverade i deras verklighet.

jag... försöker vara en närvarande chef. Jag vill gärna vara inblandad i min personals arbete så att säga. Jag vill veta vad det är för vårdtagare och vad det är för problematik och glädjeämnen också. Ehh... vet jag inte det har jag svårt tycker jag att stötta dem. Jag tycker också det är viktigt att vårdtagarna vet vem som är chef eh... även där försöker jag vara synlig när vi har underhållning eller nått sånt så kommer jag och även när jag är ute på avdelningarna så sätter jag mig ner och pratar med vårdtagarna (Selma)

Enhetscheferna menar att det är viktigt att se alla i sin personal. Hjalmarsson, Norman & Trydegård (2004:49,57) fann att ett tillgängligt ledarskap och en närvarande chef är något som prioriteras högt bland äldreomsorgspersonal. Det kan betyda att chefen sitter med under

morgonrapporten för att få reda på om något speciellt hänt eller få veta vad som kommer att ske under dagen.

Bolman och Deal (2005:388) skriver om att det handlar om att se sin personal och att sätta dem i centrum genom att bland annat visa sina medarbetare omtanke och värme. Detta tycks ”mina” respondenter ha tagit fasta på. Följande citat får visa på detta:

Som nu till exempel köpte jag nu så här ett halvt kilo godis till dem eller om det var ett kilo... jag tror nog att det var ett halvt kilo som jag har köpt till alla i påskpresent va... alltså... det kostar inte mycket men för dem betyder det väldigt mycket och för mig, och för mig betyder det jättemycket att kunna ge någonting (Svea)

Det är så otroligt lite som ska till som... som... som... eh... blir så otroligt positivt. Det är som nu de kom och frågade mig åh kan vi inte köpa blommor till påsk och så och vi vill duka fint och så här och ljus och servetter. Och jag sa att det tycker jag är självklart. (Margit)

Även i den undersökning som gjordes av Hjalmarsson, Norman & Trydegård (2004:60) är detta med att skapa en trevlig och trivsamt arbetsplats genom att t ex skapa olika saker som gemensamma fikatider eller fredagsgodis något som nämns. Små saker som kostar lite men som blir väldigt uppskattade.

### *Kontroll och ansvar*

Bolman & Deal (2005:155-156) skriver att Teori X präglas av en människosyn som kräver mer kontroll av underställda. Teori Y handlar mer om att chefen ska organisera arbetet på ett sådant sätt att personalen känner sig tillfredsställda och därigenom kan ges eget ansvar och ökat självstyre. Hos alla mina respondenter beskrivs de olika sätt att leda sin personal som ligger olika nära Teori X och Teori Y. Däremot inte sagt att enhetscheferna använder sig av Teori X för att de misstror sin personal utan det kan dels vara som Bolman och Deal (2005:175) menar att de är rädda för att skämma bort sin personal eller tappa kontrollen över dem. Samtidigt måste man ha i åtanke att enhetscheferna i min undersökning har ansvar för omsorgstagarnas välbefinnande vilket gör att de är tvungna att utöva en viss kontroll över sin personal.

Om just detta inslag av kontroll säger Blenda:

jag är väldigt mån om personalen och de boende eh... men jag ställer också krav. Eh..på att...saker och ting ska göras på ett visst sätt. Och då pratar jag om omvårdnadsarbetet och jag kan gå in i detaljer i vissa saker och det...det är väl...kanske någonting som är nytt för personalen här...alltså varför äter man inplastade mackor på morgonen...när vi har en stor fin matsal med kökspersonal /---/

Hur tvättar vi nedre toalett eh...springer man med en tvättlapp från badrummet och in i sovrummet?...då är ju den kall innan man kommer in...alltså det kan ju vara...det är ju väldigt mycket detaljer men för mig är det jätteviktigt för det handlar ju om omvårdnaden och att vi ska ha en bra verksamhet och det skapar ju också diskussioner...som jag tycker att vettiga. (Blenda)

De inslag av kontroll av personalens arbete som finns har för mina respondenter en ganska tydlig och uttalad gräns som verkar gå vid omsorgstagarnas välmående. Kraven på att omsorgstagarna ska må bra är viktigare än att det ska se rent och snyggt ut. Något som följande citat av Greta får illustrera:

Och det här med rent och snyggt tycker jag också är viktigt, jag menar jag tycker ju inte det är okej att komma in till en boende så ligger där en bit toapapper på golvet eller toaletterna är skitiga eller så...sen kan jag väl säga att hellre lite damm i hörnet och att man har engagerat sig i människan(Greta)

Wolmesjö (2005:153,157) fann att vissa av deltagarna i hennes undersökning sa att det är viktigt att vara nära sin personalgrupp för att på så sätt kunna upptäcka utbildningsbehov och brister. Den nära kontakten gör att de ges möjlighet att handleda omsorgspersonalen direkt, vilket gör att små problem blir åtgärdade innan de blir stora och svårare att hantera. För att kunna se potentiella brister i bemötandet tycker vissa av hennes respondenter att de måste vara ute mer i verksamheten än vad som tycks möjligt inom ramen för rådande arbetsfördelning och arbetsuppgifter. De arbetsledare och politiker som deltog i studien menade att chefens attityder, förhållningssätt och värderingar spelade roll för personalens bemötande av omsorgstagarna.

Det finns inslag av både Teori X och Teori Y i deras ledarstilar. Viktigt att komma ihåg är att båda versionerna av Teori X med deras olika grad av kontroll är självuppfyllande och att

personalen kommer att bete sig som de förväntas bete sig. (Bolman & Deal 2005:155) En del av mina respondenter menar att det är absolut nödvändigt att personalen tar ett eget ansvar med motiveringen att annars skulle enhetschefens arbetsituation bli ohållbar. Om detta säger Greta och Margit:

i stort sett jobbar jag ju för att mina olika arbetsgrupper ska vara självgående så att jag inte behövs i det dagliga arbetet för det blir ohållbart om jag skulle ha liksom arbetsuppgifter som till exempel att sköta bemanningen (Greta)

och jag menar man kan ju ställa frågan till den de berör, prata med era arbetskamrater innan ni kommer till mig. Du vet det är lite lätt ibland att man springer liksom hit och vill ha hjälp med än det ena, än det andra. Men mycket av det kan de lösa själv (Margit)

Samtidigt menar mina respondenter att det är viktigt att det som sker i verksamheten sker och görs tillsammans där alla har viktiga platser att fylla. Teamet är någonting som lyfts fram av vissa respondenter.

jag ser det som att vi är ett team och... ja jag står vi rodret kan man säga och vi jobbar ihop, vi behövs allihopa. Så jobbar jag och jag tycker det är viktigt som chef... framförallt att man är tydlig och har regler och har vissa saker som jag håller väldigt starkt på (Britta)

Även om det är viktigt att personalen tar ett eget ansvar skriver både Wolmesjö (2005:180,194) och Hjalmarsson, Norman och Trydegård (2004:23-24) att det kan vara en risk för personalen om viljan att personalen ska ta ett eget ansvar mynnar ut i att ansvaret blir mer än vad personalen klarar av. En bristande arbetsledning skapar en osäkerhet i bemötandet hos personalen gentemot omsorgstagarna. För personalen är arbetsledaren viktig för att få stöd, råd eller hjälp i svåra situationer. Arbetsledaren måste vara till hands så att personalen inte behöver fatta beslut om saker de inte har kompetens för, då detta kan skapa risksituationer och som i förlängningen kan ge arbetsskador och förtidspensionering. Ett dåligt ledarskap, där arbetsledaren brister i handledning och stöd är faktorer som påverkar arbetsskadorna inom äldreomsorgen.

#### *Delaktighet och medbestämmande för personalen*

Samtliga respondenter lyfte fram medbestämmande och delaktighet som viktigt för verksamheten. De beskriver att det är viktigt att personalen är med i beslutsprocessen men samtidigt säger alla respondenter att det till sist alltid blir de som fattar beslut. De resonerar

om personalens delaktighet och medbestämmande på olika vis och har olika motiveringar till varför det är viktigt. Men klart är att medbestämmandet och delaktigheten har en gräns. Om detta säger Margit och Greta:

delaktighet är ju jätte viktigt och det är klart att de får vara med och påverka..samtidigt så är det så här med delaktighet och påverkansmöjligheter att jag känner att någonstans så finns där en gräns för det...alltså det...nä...alltså man kan ha diskuterat och pratat om hur vi ska göra och nu är det så här och detta och detta kommer att hända...och hur tycker ni och vad ska vi...alltså...hur blir det bäst och så...sen finns det alltid människor som sitter och tycker och säger att nä men det har jag aldrig hört och det har jag inte fått vara med på och påverka (Margit)

man får möjlighet inom ramen för vad som är rimligt naturligtvis att ta egna beslut. Jag vill ju inte ha folk som springer här och frågar...kan vi köpa en blomma till den som kommer och underhåller eller så...utan de vet själv hur mycket vi har i budget för blommor per år till exempel och då tar man själv de besluten (Greta)

Svea har en annan approach till personalens medbestämmande och delaktighet där hon ger personalen en viss tid till att komma fram till någonting och om de inte klarar det måste hon gå in och ta beslutet:

Jag vill få med mig dem...jag kan säga så här till dom att jag bryr mig inte om hur ni gör det, bara ni gör det...alltså att ni fixar det va...blir det inte fixat då och jag säger så här att till onsdag så måste ni lösa detta här problemet och det inte har blivit fixat till dess då går jag in och säger då gör jag så här...men, men men, kanske någon kan komma och säga...men det bryr jag mig inte om, ni hade chansen men ni tog inte den (Svea)

Enligt Bolman och Deal (2005:184) kan ovanstående ses som ett tecken på att de är enhetschefer i framåtsträvande organisationer som inte enbart investerar i personalens utveckling utan ger även medarbetarna mer inflytande. Detta görs genom att personalen får information och kan utforma arbetet på nya sätt, men även genom att uppmuntra delaktighet och självständighet för att ge arbetet mening. Traditionellt är det så att chefen tar beslut och de underordnade gör som det sagts åt dem att göra. Ett sådant ledarskap gör personalen beroende av sin chef och gör att de inte har speciellt stor kontroll över hur deras arbete utförs.



Om man behandlar dem som barn så agerar de därefter. Meningen med delaktighet och självständighet är att personalen ska ges tillfälle att påverka beslut angående arbetsmiljön och vad arbetet innehåller. (Bolman & Deal 2005:186)

Även när det gäller personalens medbestämmande finns det anledning att vara uppmärksam på och medveten om att bara för att respondenterna säger att det finns ett medbestämmande så innebär det inte automatiskt att personalen verkligen får vara med och bestämma. Att få uttrycka sin åsikt om någonting kan ses som ett sätt att som personal få vara involverad i en beslutsprocess men inte nödvändigtvis vara med och bestämma eller fatta beslut.

I Wolmesjö's undersökning (2005:137) fann hon att vissa av hennes respondenter tyckte att det var viktigt att få personalen med på beslut då en hel del saker vet personalen mer om än vad respondenterna gör. Även Hjalmarsson, Norman & Trydegård (2004:49) fann att delaktighet var centralt för de som deltog i deras undersökning. Både Jaskyte (2003:36) och Wolmesjö (2005:189) menar att förändringar i organisationen skapar rädsla, osäkerhet och tvivel. För att minimisera stressen och för att öka känslan av säkerhet är det absolut nödvändigt att involvera personalen i förändringsprocessen. Då omorganiseringar kan innebära att medarbetare ges nya arbetsuppgifter eller blir av med arbetet är ilska, oro och rädsla något naturligt inför förändringar.

Selma berättar om hur en beslutsprocess kan gå till. I följande exempel om hur det gick till när de införde mer aktiviteter för de boende:

vi har faktiskt precis startat sedan nu i februari att vi erbjuder en aktivitet om dagen eh...och det var också personalen jätteoroliga för hur ska det här gå och så...men då har jag gjort så här att eh...en från varje avdelning då, håller i det och tar med sig vårdtagare från sin avdelning /---/

jag har bara sagt att jag behöver en aktivitet om dagen, ni får bestämma vilka aktiviteter och eh...det ska vara från 9.30 på förmiddagen till 12 eh...och...eh...men sen vilken aktivitet och vem som håller i det, det får de själva bestämma. Så de kom ju med lite olika förslag. Så vi satte ihop ett schema /---/

Och det har faktiskt fungerat jättebra. Och personalen eh...från att ha varit lite såhär hur ska detta gå...vi har inga resurser och så och då tycker de att de känner till och med sig stolta liksom att vi gör ju verkligen något bra. (Selma)

Medbestämmande och delaktighet är dock inte helt oproblematiskt för en ledare att implementera i en verksamhet. Bolman och Deal (2005:188) skriver att medinflytande ofta misslyckas på grund av att många chefer säger sig vilja ha medinflytande men är samtidigt rädda för att personalen missbrukar sitt ansvar. Omedvetet kan cheferna kontrollera och styra medbestämmandet vilket gör att de skickar ut signaler som t ex ni bestämmer och gör det ni tror är rätt men se först till att jag tycker likadant. Det kan även vara svårt att skapa ett system för medbestämmande som fungerar. Sand (2004:300) menar dessutom att det stjälar tid från övrigt vårdarbete att låta personal vara med och bestämma i planering av arbetet, vilket gör att tiden som återstår för det vardagliga vårdarbetet krymper.

### *Förväntningar på personalen*

Alla respondenter säger sig ha höga krav eller förväntningar på sin personal. De framhåller vikten av att ha ett bra bemötande, inte enbart mot omsorgstagarna utan även personalen sinsemellan. De ska även klara av att utföra deras arbete med dokumentation och dylikt. Mina respondenter nämner att de har höga krav på bemötandet, etiken och moralen gentemot omsorgstagarna, något som även kom fram som viktigt i Hjalmarsson, Norman & Trydegårds (2004:54) undersökning. Britta ger följande beskrivning av sina krav:

De ska dokumentera bra och de ska aktivera de boende och de ska ha den här individuella tiden...eh...och vi har någonting som heter genomförandeplan och det gör de också tillsammans med brukaren. Alltså jag har stora förväntningar att de ska ha ett bra bemötande. De ska också se till individen alltså. Det får ju inte bli deras...deras intressen...utan när de går in här genom dörren då går de in i deras hem. För det är deras gemensamma lokaler, det mesta. Och då ska de känna det liksom att...här är jag för den här individen, och ska göra det bästa av det (Britta)

Några av respondenterna hade kravet på sin personal att om de tyckte att något var fel skulle personalen gå till dem för att få hjälp. Margit säger:

och jag förväntar mig också att de kommer till mig och säger till, säger till om det är någonting som de tycker är fel...jag brukar säga såhär till dem att de..liksom jag är inte tankeläsare och jag kan liksom inte göra någonting åt någonting som jag inte vet om (Margit)

### *Att ge stöd till sin personal*

Respondenterna menar att arbetssituationen för deras medarbetare är ganska bra, även om de säger att det går upp och ner. Ibland är det extra tungt på vissa avdelningar eller under vissa tider på dygnet. Något som nämns av vissa är att de just nu, har krav på sig ”uppifrån” att göra nedskärningar. När enhetscheferna upptäcker eller får signaler om att personalen har det särskilt tungt säger sig alla vilja göra deras arbetssituation enklare och lite bättre. Det förekommer en del olika knep för att stödja medarbetarna. Britta säger följande om att verksamheten blivit av med en tjänst:

Alltså nu när vi har gått ner den här tjänsten, en tjänst nästan då känner de ju lite mer press. Det gör de, det säger de. Och då har jag försökt att...eh...hjälpa dem lite...jag brukar vara...nappa på om det är någon som ska ut och arbetsträna eller någon som vi kan få gratis som går kanske på socialbidrag. Då brukar jag nappa på det och så...just nu har vi en tjej här nere...för de var så stressade här nere...så fick jag en tjej på tre månader...som är jätteduktig och det gör att de får lite andrum igen (Britta)

En del av respondenterna säger även att personalens upplevda stress kan bero på andra saker än att de har dragit ner på personal. En sådan sak kan vara arbetets organisering. Svea säger:

Vi kan ju till exempel inte tvätta våra golv på dagarna med vatten, kommer det då en vårdtagare så boing, så ramlar den va. Så att därför måste man göra det på natten. Nu genom alla medarbetarsamtal då, så har jag förstått att de känner det väldigt stressigt då någonting händer som inte är det normala och så måste de ändå städa. Skit i städningen den kan man väl ta imorgon natt i så fall...för det är ju inte det...de är ju inte här för att städa, de är ju här för att ta hand om vårdtagarna (Svea)

Respondenterna vill avlasta eller underlätta för sin personal dels för att hjälpa personalen men vissa ger även en annan bakomliggande förklaring till varför det är viktigt att underlätta för sin personal. Greta:

Men alltså är det stressigt... för hög nivå...en lång tid, då kommer konflikterna som ett brev på posten. För då blir ju människor irriterade på varandra och det uppstår liksom eh...ja folk blir ovänner helt enkelt och då får jag mer och göra

för då måste jag in och liksom rota där eller hjälpa och stötta och så på något sätt för att det ska reda ut sig (Greta)

Det huvudsakliga antagandet i Teori Y är att den viktigaste uppgiften för ledningen är att inrätta de organisatoriska förutsättningarna på ett sätt som gör att personalen kan uppfylla sina egna behov så bra som möjligt genom att försöka nå de belöningar som organisationen ger. Om människorna upplever att organisationen fyller deras behov och samtidigt ger dem stöd i sina försök att uppnå personliga mål kan organisationen räkna med deras engagemang och lojalitet. Ledaren ska stödja medarbetarna och ge personalen de resurser och den självständighet som de behöver för att klara sitt arbete. (Bolman & Deal 2005:156,388)

Respondenterna i min undersökning skiljer sig delvis från det som Wolmesjö (2005:182) fann i sin undersökning av mellanchefer att den utbredda uppfattningen verkade vara att arbetsbelastningen är hög för vård- och omsorgspersonalen. Mina respondenter menade istället att arbetsbelastningen inte var speciellt hög och om den blev det, försökte de sätta in resurser för att avlasta och hjälpa sin personal. Angående stressen personalen kan känna i sitt arbete noterade Szebehely (1995:124) att upplevelsen av stress för deltagare i hennes undersökning kunde härledas till arbetets organisering då arbetet i servicehuset var upplagt med ruscher som behövde utföras snabbt för att de sista på tur inte skulle få vänta för länge på frukost eller rena sängkläder. Vårdbiträdet vet heller inte vad som kan ha hänt hos de personer hon inte varit hos än vilket gör att vårdbiträderna inte vågar ta det lugnt. En schemalagd stress finns inbyggd i systemet. Denna stress syns inte då schemat inte har specifika tider utan är osynlig på pappret.

### *Informella ledare*

Bolman och Deal (2005:151-152,158-161,171) skriver att när likheterna mellan system och individ är dålig blir åtminstone en av parterna lidande. Antingen använder människorna organisationen eller tvärtom, eller blir båda förlorare. Individerna kan uppleva att de blir förtyckta eller inte blir sedda. Företrädare för organisationerna kan klaga över att individerna motarbetar organisationen eller inte gör sitt bästa. Om personalen känner sig frustrerade på sitt arbete kan de antingen dra sig undan genom att sluta eller genom att alltid vara frånvarande. Medarbetare kan även bli passiva, apatiska eller likgiltiga men ändå fortsätta att arbeta. De kan sätta sig i motvärn genom att sabotera, luras, hålla andra medarbetare om ryggen eller maska.

Informella ledare var någonting som alla respondenter hade erfarenhet av. De flesta sa att en informell ledare kunde vara både positivt och negativt. En bra informell ledare kunde respondenterna använda sig av för att påverka resten av personalen på ett bättre sätt. Detta beskrevs som fungerande så länge den informella ledaren följde samma spår som enhetscheferna själva. En dålig informell ledare var den i personalen som struntade i vad enhetschefen sa och gick sina egna vägar:

jag tror att det kan vara både och...mmm...det beror ju på hur lojal den här informella ledaren är..eh...det är ju...nä det är nog olika. Det kan vara både en nackdel och en fördel. Det kan det...mmm...för det kan ju vara en informell ledare som eh...skapar egna regler och eh...får med sig arbetsgruppen och eh...samtidigt som man om man då inte är så närvarande uppfattar det på samma vis och eh...då blir det helt plötsligt den ledarens regler som gäller istället och då kan det ju bli helt tokigt (Selma)

Till skillnad från mina övriga respondenter tyckte inte Svea att det fanns något positivt med informella ledare överhuvudtaget. Hon säger istället så här om en tid som hon beskrev som jobbig då hon hade ett antal informella ledare i sin verksamhet:

nä, det tycker jag inte, absolut inte. Det finns ingenting positivt som de gjorde under den tiden. Det...ja det positiva är ju att de tar ansvar men de tar ju ansvar för mycket...för att de vill ha makt och kontroll. Det är ju det, det handlar om ju. Därför släpper man ju inte in nya människor i det hela. Så att jag kan inte se något positivt överhuvudtaget. Det var mycket...många tårar härinne på rummet kan jag säga. Folk som kom in och grät och sa vi vägrar vara på de avdelningarna de är inte kloka därinne. (Svea)

När personalen i en organisation känner att arbetet är meningsfullt och tillfredställande är det bra för organisationen som då kan använda deras kompetens och energi. Känner inte medarbetarna ovanstående finns risken att de gör uppror och gör motstånd mot organisationen. Om det sker förlorar alla på det. (Bolman & Deal 2005:203)

I Wolmesjö (2005:184) skriver hon att den person som agerar som ledningens förlängda arm, enkelt kan bli betraktad som chef av medarbetare, anhöriga och omsorgstagare. Om uppdraget inte innebär att de kan ta beslut i aktuella frågor kan organisationsformen däremot upplevas som ottydlig och oklar av omsorgstagare, anhöriga och personal.

När det gäller vissa av respondenternas åsikter om informella ledare kan det tyckas som om att de tycker att en bra informell ledare är en person som har i stort sett samma åsikter och värderingar som de själva har. Vilket kan tolkas som att den informella ledaren i dessa fallen mer är en förlängning av enhetschefen än en informell ledare.

#### *Handlingsutrymme - mellancheftspositionen.*

Något som komplicerar respondenternas arbetssituation är att de befinner sig i en mellancheftsposition. Detta innebär att de dels har en politisk ledning och förvaltningschef eller områdeschef ovanför sig samtidigt som de har medarbetarna under sig.

Mellancheftspositionen innebär att de ofta är tvungna att arbeta inom ekonomiska ramar de inte själva har satt upp och beslut som fattats i en politiskt styrd organisation. Detta påverkar deras möjligheter till att leda och arbeta med både sin personal och sina omsorgstagare. En del beskriver att de ibland måste genomföra saker som de egentligen inte vill utföra och vissa säger att de ändå har ett ganska stort handlingsutrymme inom ramarna. Blenda berättar:

Ja det är tufft för man har ju då... jag har ju då press uppifrån att jag ska ha... dels ska enkäterna (hur omsorgstagarna trivs och mår) vara bra alltså att jag ska få bra svar på dom... att jag ska ha en verksamhet som eh... går ihop till det ekonomiska med plus... eh... jag ska eh... allting ska väl egentligen vara tipptopp på något vis så... det är ju det man har uppifrån men eh... men sen har jag personal där jag då ska vara deras chef och de ska ha en god arbetsmiljö... eh... de ska ha en en... vardag som de är i som ska vara trevlig för dom... nyttig... eh... och eh... alla ja... mest av allt vårdtagarna ska ju då känna att de får det de vill ha (Blenda)

Respondenterna är själva beroende av vilken verksamhetschef och/eller förvaltningschef de har ovanför sig. Detta då deras chefer är olika i hur de kontrollerar hur mellancheften sköter sin yrkesutövning och cheferna ovanför implementerar även olika grader av självstyrning. Precis som Hjalmarsson, Norman & Trydegård (2004:73) fann i sin studie är enhetscheferna under ganska stor press rent ekonomiskt. Margit säger:

sen att vi då har en ekonomi som ser ut som den gör så att det är ju inte alltid så att... att det liksom går ihop... och då blir det ju att man liksom eh... sprattlar där i det här lilla utrymmet som blir (Margit)

Bolman & Deal (2005:388) skriver att en ledare som är HR-inriktad arbetar både för organisationen och människorna i verksamheten och försöker uppfylla bådass önsksningar. Men det är även viktigt att ge personalen de resurser de behöver för att klara sitt arbete. En del av mina respondenter säger att de hellre ser till personalens arbetsmiljö än att hålla budgeten.

Greta säger:

Om man ska sätta eh...arbetsmiljön före budgeten till exempel. Det är ju ett ställningstagande man får göra. Och det har jag liksom gjort upp med mig själv att det gör jag. Så att jag strider för det som jag tror är rätt, och det är rimligt arbetstempo går före att min chef säger att du måste hålla budgeten (Greta)

Precis som Hjalmarsson, Norman och Trydegårds (2004:83) undersökning visade har även mina respondenter begränsad möjlighet eller makt att påverka och leda. Skillnaden mellan deras och min undersökning är att jag inte upplever att mina respondenter ger uttryck för någon större vanmakt på grund av sin mellancheffsposition.

#### *Omsorgstagarnas självbestämmande, anhöriga, sjukdomar*

Vissa av respondenterna beskriver att de inte har speciellt mycket kontakt med sina omsorgstagare eller deras anhöriga. En faktor som verkar vara av betydelse är hur många medarbetare de har. De respondenter som beskriver en arbetssituation där de inte har speciellt mycket kontakt med omsorgstagarna säger att de gärna skulle vilja ha mer kontakt men de känner att tiden helt enkelt inte räcker till. Detta verkar till viss del stämma överens med det Wolmesjö (2005:193) fann i sin undersökning där vissa av arbetsledarna verkade ha förlorat kontakten med omsorgstagarna då de främst företräder personalen. När det gäller beskrivningar av omsorgstagarnas självbestämmande skiftar mina respondenters upplevelser en hel del. Vissa säger att omsorgstagarna har mycket att säga till om medan andra säger att de knappt inte har något medbestämmande alls. Samtliga respondenter ger intryck av att vara måna om omsorgstagarna och målet är att de ska vara med och bestämma så mycket som möjligt över sin vardag. De faktorer vissa nämner som anledning till att omsorgstagarnas medbestämmande är begränsat skiftar en del. Margit säger:

påverkansmöjligheten är inte så stor...tyvärr skulle jag vilja säga...samtidigt ska man också komma ihåg att de som bor här är ju...eh...de allra flesta så multisjuka...de är väldigt väldigt...de har ett stort omvårdnadsbehov och de...eh...ja...de orkar helt enkelt inte vara så aktiva...(Margit)

En annan sak som nämns som påverkar omsorgstagarnas medbestämmande är personalens syn på hur deras arbete ska utföras. Två citat av Britta får exemplifiera när inskränkningar i medbestämmande orsakas av personalen:

Alltså jag vill ju att de ska bestämma till 100% men det här är ju en process vi går igenom. Från att personal förr i tiden bestämde allt över brukaren, till idag när vi säger att det är brukaren som bestämmer... eh...så kan det fortfarande vara svårt för viss personal att förstå den biten /---/

du får inte ha några mattor på rummet... och då säger jag du får ha hur många mattor du vill, men lägg dom...om du har svårt att gå så lägg dom inte på vägen till toaletten för då ramlar du på dom. Gör en gång så att du kommer fram där. Det blir ju lite mer ombonat med mattor. De får ju ha mattor de får möblera hur de vill. Så det måste vi tänka på. Men det är ju någonting som jag måste...jag måste jobba jättemycket med personalen för att de ska förstå. (Britta)

Andra saker som nämns angående personalens påverkan på omsorgstagarnas självbestämmande är hur arbetet är upplagt när det gäller duschscheman och vissa av respondenterna ställer sig frågan varför personalen prompt måste duscha omsorgstagaren på morgonen och inte kan vara mer flexibla. Respondenterna nämner även promenader. Omsorgstagarna får lov att komma ut men de får inte alltid komma ut när de vill eller hur mycket de vill. Detta kan bero på olika saker. Margit ger en förklaring:

detta handlar ju också om att man har ju slimmat...att alltså man har ju i princip ingen luft...ingen luft i systemet längre...utan man har ju dragit ner på bemanningstalen så mycket som det bara går...och då hinner man ju bara precis med det (Margit)

Men omsorgstagarna är även begränsade av sina sjukdomar och sin ålder. Svea berättar:

det är svårt vi har så många dementa vet du...och de kan man ju inte släppa ut för då kommer de ju inte tillbaka. Vi har ju en äldreavdelning och de har ju öppet så de kan ju gå ut och gå hur de vill ju. Men de är ju så gamla så de orkar ju inte gå ut och gå. Så där har vi ju det problemet då ju. Vissa tar sin rullator men de går ju inte mer än kanske femton meter från huset här och sen går de in igen (Svea)



Respondenterna menar att anhöriga kan komplicera vardagen för omsorgstagarna och beskrevs som någonting som många av respondenterna tyckte var en svår bit att arbeta med. De berättar om situationer där de måste se till att det verkligen är omsorgstagarens vilja och inte deras anhörigas som går igenom. Britta och Greta berättar:

Det är svårt när anhöriga kan trycka på otroligt, både vad det gäller mediciner, vad det gäller att göra saker. Det kan gälla allt. Och mamma kanske har...druckit lite vin innan hon kom hit till exempel och då kan kanske barnen säga att ja det får hon inte göra nu. Det kan vara såna alltså...att...att de förstår inte att de pratar över huvudet på sin mamma. De...de förstår inte riktigt det här att vi rättar oss efter den personen så långt det går. Är man knalldement så kanske man måste tänka efter hur var mamma förr och hur ville hon ha det. Då kan man ha hjälp där av barnen, men det är ju inte barnen som ska bestämma den gamles dag. (Britta)

jag tycker det är viktigt naturligtvis att man lyssnar på anhöriga. Men är de fel ute och försöker prångla på sina stackars föräldrar någonting som inte föräldrarna vill...som det här kan ju vara rätt så vanligt i och för sig...att anhöriga tycker att föräldrarna ska gå på aktiviteter och vara mycket mera sociala och så. Men jag menar är det en man eller kvinna som aldrig tidigare har liksom varit på en massa...dom...nu är där ju liksom att ha sitt. Så är det självklart att vi lyssnar på dem och så får man förklara det för anhöriga att här är det främst den enskildes vilja och det är den som bor här som vi lyssnar på. (Greta)

En annan sak som vissa av deltagarna i min undersökning säger kan inverka på omsorgstagarnas medbestämmande över sin vardag är ”välviljans förtryck” som en respondent uttrycker det. Att de anhöriga eller personalen tar över saker som omsorgstagaren själv klarar av. Greta berättar om en händelse som skildrar risken för passivisering av en omsorgstagare:

Och då tänkte jag ju naturligtvis att den som är frisk kommer ju att behålla en del utav de sakerna...som till exempel att göra frukost eller så det kanske han fortfarande är intresserad av att göra för hustrun då. Men då säger ju anhöriga typ så att eh...nä men att eh...ah nä får han har gjort så mycket så han kan gott bli lite uppassad nu. Och det kan jag ju känna är ett tokigt resonemang. För att

passivisera människor det gör ju att de tappar jättemycket av sina förmågor över huvudtaget. (Greta)

Som tidigare nämnts betonar Bolman och Deal (2005) att den HR-inriktade ledaren anser att människorna i organisationen är mittpunkten. Detta handlar precis lika mycket om att ledaren ska stödja och vara lojal mot sin personal som de ska vara lojala och stödja omsorgstagarna för vilkas välbefinnande de har huvudansvaret. Meningen med delaktighet och självständighet är att personalen ska ges tillfälle att påverka beslut angående arbetsmiljön och vad arbetet innehåller. (Bolman & Deal 2005:186) Detta gäller inte enbart för personalen utan även för omsorgstagarna. Genom sitt beroende av givaren och sin hjälplöshet kan den äldre uppleva att hon har lägre status än omsorgsgivaren. Hon kan på grund av sin funktionsnedsättning känna att hon är mindre värd. Genom att vårdbiträdena ser positivt på den äldre kan den äldre värdera sig själv positivt trots sitt hjälpbehov. (Ingvad 2003:132)

Bilden som vissa av respondenterna ger angående de äldres självbestämmande liknar det som Ingvad (2003:131) fann i sin studie att den äldres beroendeställning kommer i konflikt med frihet och autonomi. Sand (2004:306) skriver att självständighet och oberoende värderas högt i vårt samhälle. Ett ökat beroende av andra och förlust av självständighet leder till minskat välbefinnande och känslor av otillräcklighet. Detta innebär även beroende till anhöriga eller barn. Äldre föredrar den offentliga hjälpen framför hjälp från anhöriga och vill hellre att deras umgänge med deras anhöriga präglas av frivillighet än hjälpbehov.

Möten med omsorgstagare som är besvärliga och missnöjda upplevs ofta som svåra av vårdbiträden. Mötena upplevs ofta som känslomässigt påfrestande för vårdbiträdena. (Ingvad 2003:44) Det finns ett känslomässigt beroende mellan vårdbiträden och omsorgstagare som gör att vårdbiträdena mår bra om de ser att den gamle mår bra och att de har de bra. Däremot kan det kännas otillfredsställande när vårdbiträdena inte har tillräckligt med tid för vårdtagaren eller inte kan göra ett tillräckligt gott arbete. Vårdbiträdena berörs av omsorgstagarna och det är viktigt att de känner sig tillfreds med insatsen. (Ingvad 2003:97) Detta borde rimligtvis även innebära att vårdbiträdena berörs av vad de anhöriga säger vilket gör enhetschefens stöd viktigt i situationer där de anhöriga är inblandade.

Szebehely 1995:167,212) fann i sin undersökning att vårdbiträdena många gånger själva tar på sig skulden när de inte kan leva upp till sitt vårdideal. Detta kommer till uttryck i skuld och känslor av otillräcklighet från vårdbiträdenas sida över att inte kunna ge tillräcklig hjälp. Detta trots att de gjort arbetet som de enligt schema skulle göra. De mäter inte de insatser de

ger mot organisationens mål utan mot sina ideal över hur det bör vara att ge en hjälp som är anpassad efter omsorgstagarens önskemål. Det är en viktig trygghet att veta att den nödvändiga hjälpen finns nära till hands för den som behöver bli hjälpt. Det är även viktigt att de får hjälpen på ett sätt som inkräktar så lite som möjligt på personens identitet, självkänsla och vanor. Att det är viktigt för personalen att omsorgstagarna är nöjda är något som även Ingvad (2003:160) fann då detta gör att vårdpersonalen ges en möjlighet att känna sig betydelsefulla, behövda och duktiga.

## 6. Sammanfattande slutdiskussion

Den öppna dörren lyftes fram av nästan alla mina respondenter och ger den en närmast symbolisk betydelse. Den gav signaler om tillgänglighet inte enbart till personalen utan även till omsorgstagarna och deras anhöriga. Enhetscheferna sa sig även försöka vara ute i verksamheten i mån av tid. Hur ofta det hann vara ute skiftade men de var alla överens om att det är viktigt att se personalen och vara involverade i deras verklighet. Respondenterna beskrev att de i sitt arbete använde olika delar kontroll och självstyrning använde i sitt ledarskap och det faktum att de har ansvaret för inte enbart personalens utan även omsorgstagarnas välbefinnande innebär att de är tvungna att utöva viss kontroll över sin personal. Några av mina respondenter sa att det var nödvändigt att personalen tog eget ansvar annars skulle enhetschefernas arbetssituation bli ohållbar. Samtliga respondenter lyfte fram medbestämmande och delaktighet som viktigt för verksamheten. De beskriver att det är viktigt att personalen är med i beslutsprocessen men samtidigt säger alla respondenter att det till sist alltid blir de som fattar beslut, medbestämmandet har alltså en gräns.

Alla respondenter säger sig ha höga krav eller förväntningar på sin personal. Ett bra bemötande, inte enbart mot omsorgstagarna utan även personalen sinsemellan lyfts fram som viktigt. Omsorgstagarna ska vara i centrum. Enhetscheferna beskriver överlag personalens arbetssituation som ganska bra. Det går upp och ner ibland men när enhetscheferna får signaler om att personalen har det tungt försöker de underlätta för dem på olika vis. En del av mina respondenter menar att personalens upplevda stress kan bero på hur arbetet är organiserat. Flera respondenter menade att informella ledare kunde vara både positivt och negativt. Något som komplicerade enhetschefernas arbetssituation var att de befann sig på mellanchefernivå vilket begränsade deras handlingsutrymme och förmåga att leda sin verksamhet. Dock upplevde jag inte att de klagade något nämnvärt på grund av det.

De respondenter som hade flest medarbetare under sig 49 och 40 stycken beskrev en situation där de inte hann träffa sina omsorgstagare så mycket som de ville på grund av tidsbrist. Omsorgstagarnas självbestämmande beskrivs olika av mina respondenter vissa säger att de har mycket medbestämmande andra att de knappt har någonting alls. Detta kan bland annat bero på sjukdomar, anhöriga, välviljans förtryck och personalen. Samtliga respondenter säger dock att omsorgstagarnas medbestämmande är viktigt och att de ska bestämma så mycket som möjligt.

En av mina reflektioner angående de resultat och de svar som respondenterna har lämnat är att även om man som forskare ska utgå ifrån att alla talar sanning kan man som forskare inte vara så naiv att man tar allting som respondenterna säger för sanning. Det kan inte uteslutas att vissa av de saker som de har sagt i intervjuerna kanske de medvetet eller omedvetet sagt för att göra att bilden av sig själva som ledare eller enhetschefer lite bättre än vad den kanske i verkligheten är.

Någonting som jag har funderat över ganska mycket under mitt arbete med denna C-uppsats har varit vilka förväntningar vi egentligen har på våra äldre som hamnar på särskilda boenden runt om i landet. Det känns ibland som att vi missar att de flesta av dem är ganska gamla och multisjuka när de väl hamnar där och att de kanske inte orkar vara så aktiva som vi vill att de ska vara. Kanske är kraven på aktiviteter (som utomstående vill att de gamla ska ha tillgång till och kunna vara delaktiga i) ingenting som de äldre själva egentligen vill. Alla vill kanske inte spela bingo eller vara med på gymnastik två dagar i veckan. Många av dem kanske bara vill sitta i ett rum eller på en plats utomhus och bara finnas till. Det är viktigt att reflektera över om de aktiviteter som de äldre erbjuds enbart är till för att ”det ska se bra ut” eller om det verkligen är aktiviteter som de äldre själva efterfrågar.

Under min genomgång och genomläsning av ett antal doktorsavhandlingar och vetenskapliga artiklar under detta arbete blev jag medveten om att det finns anmärkningsvärt lite forskning om just särskilda boenden för äldre och hur verkligheten ser ut där. Den uppfattningen som jag fick var att det verkar finnas mängder eller i alla fall mycket mer forskning om hemtjänstverksamhet och hur de interagerar med de äldre i deras hem. Detta kan tyckas märkligt då vad som ska ingå i den hjälp du får av hemtjänsten kan detaljregleras. Hur mycket städning ska du ha hjälp med, behöver du hjälp med att handla och så vidare. Situationen är annorlunda när de äldre hamnar på ett särskilt boende då biståndet som de beviljas är just en plats på ett särskilt boende men sen vad som ska ingå i deras vardag och liv framöver sägs det ingenting om. Det sägs ingenting om hur många gånger i veckan du får komma ut eller när du får duscha eller vilka aktiviteter som du kan ta del av och hur ofta. Utan de hamnar mer eller mindre helt i händerna på den verksamhet där de får en plats tilldelad. Detta är någonting som jag menar det måste forskas mer om. Med bakgrund i min undersökning hade det varit intressant att se en liknande studie som Hjalmarsson, Norman och Trydegård gjort i Stockholm utförd i Skåne: det vill säga en stor studie med fokus enbart på enhetscheferna. Det hade även varit intressant att se någon form av studie där man intervjuade både anhöriga och omsorgstagare på särskilda boenden om hur de anser att situationen är på de särskilda

boendena samt vilka förväntningar som omsorgstagaren och deras anhöriga har. Det skulle även göra att man skulle kunna jämföra resultaten och säkerligen få fram intressanta likheter och skillnader mellan de äldre och deras anhöriga.

En annan relevant fråga gäller om kraven på ledaren eller enhetscheferna är orealistiska. I en mellancheftsposition måste man rätta sig efter de ekonomiska ramar som tilldelats av politiker, förvaltningschefer och verksamhetschefer. Man kan vara den mest HR-inriktade enhetschef utan garantier för att lyckas driva en verksamhet som man önskar. Ekonomiska sparkrav innebär i olika grad bakbundna händer. De förutsättningar som respondenterna delgivit mig indikerar att kraven är orimligt höga. Men det säger de inte själva. Istället menar de att arbetet visst kan vara tungt och jobbigt och ett ganska ensamt yrke men att det trots detta är ”världens bästa yrke”. De verkar alla trivas jättebra. Med tanke på den bilden som emellanåt ges av media och viss forskning förväntade jag mig att möta enhetschefer som alla gick på knäna och bara ville därifrån. Vad jag fann var istället enhetschefer som verkligen gillade sitt arbete och som poängterade detta som ett faktum.

## Referenslista

Andersson, G & Swärd, H (2008). "Etiska Reflektioner" i Meeuwisse, Anna, Swärd, Håkan, Eliasson-Lappalainen, Rosmari & Jacobsson, Katarina (red). *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur och Kultur

Arbetsmiljöverket (2005). *Pressmeddelande* (Elektronisk),  
<http://www.av.se/pressrum/pressmeddelanden/2005/4287.aspx> (2009-03-22)

Aspers, P (2007). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtidigt*. Malmö: Liber

Blomberg, S & Petersson, J (2003). *Offentlig äldreomsorg som del i ett medborgarskap*. (Elektronisk), *Socialvetenskaplig Tidskrift*, 2003:4  
<http://www.socwork2.gu.se//svt/ARTIKLAR/2003/BLOMBERG.PDF> (2009-02-03)

Bolman, Lee G & Deal, Terrence, E (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: kreativitet, val och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Hjalmarsson, I, Norman, E & Trydegård, G-B (2004).  
*Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. (Elektronisk), Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum. Rapport  
[http://www.aldrecentrum.se/upload/Rapporter/Rapporter%202004/2004\\_2\\_stottepelare.pdf](http://www.aldrecentrum.se/upload/Rapporter/Rapporter%202004/2004_2_stottepelare.pdf) (2009-04-04)

Ingvad, B (2003). *Omsorg och relationer – Om det känslomässiga samspelet i hemtjänsten*  
Lund, Socialhögskolan, Doktorsavhandling

Jaskyte, Kristina (2003). *Assessing Changes in Employees' Perceptions of Leadership Behavior, Job Design, and Organizational Arrangements and Their Job Satisfaction and Commitment* *Administration in Social Work*, vol. 27, no. 4, pp. 25-39, 2003

Jönson, H (2004). *Övergrepp mot äldre I två perspektiv* (Elektronisk), *Socialvetenskaplig tidskrift* nr 3-4 2004. <http://www.socwork2.gu.se//svt/ARTIKLAR/2004/JONSON20.PDF> (2009-02-03)

Jönson, H (2006). *Vårdskandalen i perspektiv*. Sociologiska institutionen, Lunds Universitet

Levin, C (2008). "Att undersöka "det sociala" – några ingångar" i Meeuwisse, Anna, Swärd, Håkan, Eliasson-Lappalainen, Rosmari & Jacobsson, Katarina (red). *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur och Kultur

May, T (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Repstad, P (1999). *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Richard, E (1997). *I första linjen – Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Sociologiska institutionen, Lund. Doktorsavhandling

Sand M A (2004). *Förändrad tillämpning av offentlig äldreomsorg – ett hot mot målsättningen om demokrati och jämställdhet*. (Elektronisk), Socialvetenskaplig Tidskrift 2004:3-4 <http://www.socwork2.gu.se//svt/ARTIKLAR/2004/SAND2004.PDF> (2009-02-03)

Socialstyrelsen (2006). *Social Rapport 2006* (Elektronisk), Stockholm: Socialstyrelsen. <http://www.socialstyrelsen.se/NR/rdonlyres/6BA28164-0E48-4F40-951B-181A84A2E74A/0/20061111.pdf> (2009-03-04)

Sydsvenskan (2009). *FP vill utbilda äldreomsorgschefer* (Elektronisk), <http://sydsvenskan.se/sverige/article421056/FP-vill-utbilda-aldreomsorgschefer.html> (2009-03-21)

Szebehely, M (1995). *Vardagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*. Lund: Arkiv Förlag. Doktorsavhandling

Szebehely, M & Trydegård, G-B (2007). *Omsorgstjänster för äldre och funktionshindrade: skilda villkor, skilda trender?* ur Socialvetenskaplig tidsskrift nr 2-3 2007

Vetenskapsrådet (2002). (Elektronisk), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* Stockholm: Vetenskapsrådet. <http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf> (2009-03-25)

Wagner, S (2007). *Det stora sveket* (Elektronisk), Helsingborgs Dagblad <http://hd.se/ledare/2007/11/13/det-stora-sveket/> (2007-11-13)

Wolmesjö, M (2005). *Ledningsfunktion i omvandling*. Lunds Universitet, Socialhögskolan. Doktorsavhandling



# Bilaga 1

Hej

Tack för att du vill ställa upp och bli intervjuad i samband med min C-uppsats. Jag heter Jonas Holmkvist och går den 6:e terminen på Socialhögskolan, Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Syftet för min C-uppsats är att undersöka hur du som enhetschef beskriver din arbetssituation med dess varierande hinder och möjligheter. Intervjun kommer att ta ungefär en timme i anspråk.

Under intervjun kommer jag att använda mig av en intervjuguide och om du så godkänner en bandspelare. Om intervjun spelas in är jag inte beroende av mina anteckningar utan kan förvissa mig om att allt som sägs kommer med. Den insamlade informationen kommer endast att användas till min C-uppsats. De inspelade intervjuerna kommer att skrivas ut ordagrant men endast användas vid min C-uppsats. Efter att C-uppsatsen blivit godkänd kommer de att raderas. Under tiden jag arbetar med min C-uppsats kommer jag även att förvara intervjumaterialet på ett sådant sätt att det enbart är jag som kommer att ha tillgång till det.

Ditt deltagande i denna C-uppsats är helt frivilligt och du har rätt att närsomhelst dra dig ur undersökningen. Du kommer självklart även att vara anonym. Jag vill tacka dig än en gång för att du vill ställa upp och bli intervjuad och om du har några frågor eller funderingar så tveka inte att ta kontakt med antingen mig eller min handledare.

Mina kontaktuppgifter är

Hemtelefon: XXX

Mobil: XXX

E-post: XXX

Min handledare heter Katarina Jacobsson och har följande kontaktuppgifter:

Telefon: XXX

E-post: XXX

## Bilaga 2

### **Intervjuguide**

#### **Om sig själv och sin arbetssituation**

Hur kom det sig att du blev Enhetschef?

Hur skulle du beskriva dig själv som Enhetschef?

Hur skulle du beskriva din arbetssituation?

Vad är det svåraste/enklaste med att vara Enhetschef?

Hur är det att vara mellancheff?

Hur ser en riktigt bra/dålig dag ut på arbetet?

#### **Om personalen**

Hur skulle du beskriva din personals arbetssituation?

Vad har du för förväntningar på din personal?

Kan man leda all personal på samma sätt i alla situationer?

Hur ofta får personalen vara delaktiga i att fatta beslut om olika saker?

Vad är det svåraste/enklaste i arbetet med din personal?

Vad tycker du ingår i personalens(undersköterskor, vårdbiträden) arbetsuppgifter?

#### **Om omsorgstagarna och deras anhöriga**

Hur ser din relation ut till omsorgstagarna och deras anhöriga?

Hur mycket upplever du att omsorgstagarna själv får vara med och bestämma om sin vardag här på boendet?

Vad är det svåraste/enklaste i relationen med omsorgstagarna och deras anhöriga?

Har du någon gång hamnat i lojalitetskonflikt gentemot omsorgstagare och deras anhöriga eller personalen?

#### **Om verksamhetschef, politiker och media**

Hur är ditt förhållande till verksamhetschef och politiker i kommunen?

Medias bild av äldreomsorgen brukar vara ganska dystert med artiklar om vanvård och liknande. Upplever du medias bild av äldreomsorgen som rättvis?