

# ”I mitten av allt står man helt ensam”

- en studie om mellanchefer i äldreomsorg och grundskola

Av: Carolina Göransson  
Kim Hildebrand

---

Socialhögskolan vid Lunds universitet  
SOPA63  
Ht-09



Handledare: Tabitha Wright Nielsen

## **Abstract**

Authors: Carolina Göransson and Kim Hildebrand

Title: "In the middle you are all alone" – a study about mid-level managers from care of the elderly and compulsory school [translated title]

Supervisor: Tabitha Wright Nielsen

Assessor: Staffan Blomberg

The purpose of this study is to qualitatively investigate how mid-level managers from care of the elderly and compulsory school can handle the complex position in the middle of the organization. A position distinguished by unclear boundaries and demands from both superiors and subordinates. The study is based on qualitative interviews with four managers from care of the elderly and four principals from compulsory school. Our interviews had themes based on our purpose. They were divided into questions covering how the mid-level managers described the structure in their specific organization, how they described their everyday work and what type of strategies they formed to get by. Our analysis is based on the organizational theory of the structural perspective and additionally Moxnes theory of psyche and social needs and the conception of power. Our conclusions show that the position in the middle of the organization is difficult and complex according to our respondents. They have all formed individual strategies to manage this lonesome and overladen position. The respondents also agreed on the fact that they experienced more difficult demands from superiors than from subordinates. When we summed our conclusions we found little differences between the mid-level managing position as a manager from the care of the elderly and a principal. They were, in fact, much alike. By comparing the two mid-level managers we found a more prominent development in the care of the elderly organization than in school organization, regarding staff, structure and management.

Keywords: mid-level manager, care of the elderly, compulsory school, organizational theory, structure

Nyckelord: mellanchef, äldreomsorg, grundskola, organisationsteori, struktur

# Innehållsförteckning

<i>Förord</i> .....	1
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>2</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	4
1.3 BAKGRUND.....	5
1.3.1 Decentralisering.....	5
1.3.2 Enhetschefens historik.....	5
1.3.3 Rektorns historik.....	6
1.4 CENTRALA BEGREPP.....	6
1.4.1 Mellanchefer.....	6
1.4.2 Chef eller ledare.....	7
1.4.3 Human service-organisationer.....	7
1.5 DISPOSITION.....	8
<b>2. TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>8</b>
2.1 MELLANCHEFEN I JÄMFÖRANDE STUDIE.....	9
2.2 ENHETSCHEFER.....	9
2.3 REKTORER.....	11
<b>3. METOD</b> .....	<b>12</b>
3.1 VAL AV METOD OCH METODENS FÖRTJÄNSTER.....	12
3.2 URVAL.....	14
3.3 GENOMFÖRANDE AV INTERVJU.....	14
3.4 BEARBETNING OCH ANALYS.....	15
3.5 TILLFÖRLITLIGHET.....	15
3.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	15
3.7 ARBETSFÖRDELNING.....	16
<b>4. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER</b> .....	<b>16</b>
4.1 STRUKTURELLA PERSPEKTIVET.....	17
4.1.1 Moxnes om sociobehov och psykobehov.....	18
4.1.2 Den formella makten.....	19
4.2 HUR VI ÄMNA ANVÄNDA DE TEORETISKA BEGREPPEN I ANALYSEN.....	20
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>20</b>
5.1 HUR UPPFATTAR MELLANCHEFERNA ATT ARBETSPLATSEN ÄR STRUKTURERAD?.....	21
5.1.1 Mellanchefernas beskrivning av nuvarande organisation.....	21
5.1.2 Arbetsplatsens grad av struktur.....	22
5.1.3 Sammanfattning.....	25

5.2 HUR TOLKAR OCH BESKRIVER MELLANCHEFERNA ARBETET I DEN VARDAGLIGA PRAKTIKEN?.....	25
5.2.1 <i>Beskrivning av en typisk arbetsdag</i> .....	25
5.2.2 <i>Mest centralt i arbetet</i> .....	27
5.2.3 <i>Viktigaste egenskap</i> .....	28
5.2.4 <i>Sammanfattning</i> .....	29
5.3 HUR UPPLEVER MELLANCHEFERNA KRAVEN FRÅN OMGIVNINGEN OCH HUR FÖRENAS DESSA KRAV?.....	29
5.3.1 <i>Problematiken av att befinna sig i organisationens mitt</i> .....	29
5.3.2 <i>Hur mellancheferna hanterar problematiken</i> .....	31
5.3.3 <i>Hellre ledare än chef</i> .....	33
5.3.4 <i>Sammanfattning</i> .....	35
<b>6. SAMMANFATTNING</b> .....	<b>35</b>
<b>7. DISKUSSION</b> .....	<b>37</b>
<b>8. LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>40</b>
BILAGA 1: <i>Intervjuguide</i> .....	43
BILAGA 2: <i>Introduktionsbrev</i> .....	44

## Förord

Vi vill framför allt rikta ett jättestort tack till våra åtta respondenter som ställt upp på att bli intervjuade. Vi vill även tacka vår handledare Tabitha Wright Nielsen för välbehövad feedback.

Tack!

# 1. Inledning

## 1.1 Problemformulering

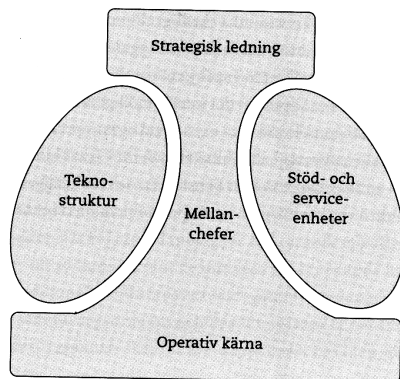
Under praktikterminen befann sig en av oss på ett särskilt boende för äldre med en enhetschef som handledare. Enhetschefen har arbetsplatsens yttersta ansvar för den sociala delen av de boendes tillvaro enligt Socialtjänstlagen (SoL). Hälso- och sjukvårdspersonal på boendet arbetar dessutom i stor omfattning med vården enligt Hälso- och sjukvårdslagen (HSL). I fråga om arbetsuppgifter för enhetschefen var ingen dag den andra lik. Mycket handlade om att arbeta i akuten. Det fanns ofta en planering för dagen som snabbt fick kastas åt sidan för nya saker som dök upp. Under denna period genomgick boendet en renovering och mycket tid gick åt till att vara byggleddare. Dessutom hade förvaltningen just genomgått en omorganisation med konsekvenser av nya kollegor och en helt ny ledningsgrupps-sammansättning. Till de vanligare arbetsuppgifterna hörde administrativt arbete såsom fakturahantering, planering inför kommande möten, enkätundersökningar och internkontroller. Utöver detta skulle enhetschefen se till så att vardagen fungerade på boendet. Att personalen mår bra och arbetade bra samt att alla boende erhöll den vård och den omsorg de blivit beviljade. Enhetschefen, eller mellanchefer som är den organisatoriska benämningen, hamnade ofta i kläm mellan personalens önsknings och den strategiska ledningens beslut.

Ett annat exempel på en mellanchefer är rektorn. Rektorn befinner sig, liksom enhetschefen, i en position där det finns flera intressenter runt omkring att ta hänsyn till. En vardag i rektorns värld går ut på att se till att verksamheten flyter på relativt friktionsfritt och att relationen till förvaltningschef, politiker, lärare, elever och föräldrar fungerar på ett tillfredsställande sätt (Brüde Sundin, 2007). Det är ofta på denna mellannivå som målsättningar och verklighet möts och budget och behov ska stämma överens. Pedagogiska ideal är målet men de tilldelade resurserna tillåter inte detta ideal fullt ut (Kronvall, Olsson & Sköldborg, 1991).

Att arbeta som mellanchefer innebär en tydlig organisationsteoretisk problematik. Att arbeta i mitten av en organisation leder till oförenliga krav på mellanchefer som kommer dels ovanifrån från den strategiska ledningen och dels underifrån från personalen i den operativa kärnan (Alvesson, 2006; Bolman & Deal, 2009; Wenglén, 2005). Det uppstår en rollkonflikt då kraven från underordnade och överordnade avviker från varandra och samtidigt tenderar arbetet för mellanchefer att öka. Tidsbrist och överbelastning är vanligt förekommande. Ett

annat problem som kan uppstå på mellanchefernsnivå är oklarhet, det vill säga att det inte finns någon tydlig rollbeskrivning (Thylefors 2007).

Figur 1. Mintzbergs modell (Bolman & Deal, 2009 s.108).



Figuren ovan visar tydligt på mellancheferns problematik av att befinna sig i organisationens mitt inom den kommunala organisationen (Bolman & Deal, 2009; Thylefors, 1996; 2007; Wenglén, 2005). Ovanför finns den strategiska ledningen i form av högre chefer och politiker, under finns den operativa kärnan i form av de människor som utför det grundläggande arbetet. Det finns två övriga komponenter borträknat från strategisk ledning, mellanchefer och operativ kärna i hierarkiskt rakt nedstigande led. Den första består av en teknostruktur i form av revisions- och granskningsenheter, den andra är stöd- och serviceenheter i form av de anställda som underlättar det dagliga arbetet. Inom skolan utgörs de exempelvis av busschaufförer, vaktmästare och bispisningspersonal medan de inom vård och omsorg kan bestå av vaktmästare och lokalvårdare (Bolman & Deal, 2009).

Då vi har valt att göra en kvalitativ studie avser vi inte att dra slutsatser representativa för mellanchefer generellt utan snarare visa hur mellanchefer *kan* hantera sin position. För att upptäcka hur mellanchefer kan hantera problematiken av en ställning som kännetecknas av otydliga gränser ansåg vi det intressant att sätta mellanchefer från två olika organisationer mot varandra. Det är jämförelsen som öppnar upp och förtydligar likheter och skillnader och på detta sätt uppmärksammar vi egenskaper som hade varit osynliga för oss i en studie som bara rörde enhetschefen. En liknelse kan göras till antropologen som reser till och undersöker främmande kulturer och på detta sätt får en fördjupad förståelse för den egna kulturen. Inspiration till att göra en jämförande studie fick vi från en sociologisk avhandling som jämför ledningsarbetet i två genusmärkta kommunala verksamheter (Forsberg Kankkunen, 2009).

Vårt huvudfokus ligger på enhetschefer och vård- och omsorgsorganisationen och vi har valt att jämföra enhetschefer med rektorer från grundskolan i samma medelstora kommun. Att välja rektorn som spegel till enhetschefen föll sig naturligt då dessa båda mellancheferroller ofta sätts samman under benämningen mellanchefer i human service-organisationer, till vilka vård och omsorg, hälso- och sjukvård, utbildning samt socialtjänst ingår (Hasenfeld, 2002). Vi valde även att jämföra enhetschefen med rektorn eftersom deras målgrupper är varandras motpoler, barn och äldre. Den första av grupperna befinner sig i livets begynnande faser och den andra i livets slutfas. Skolan är ett exempel på en organisation med en förändrande och utvecklande målsättning för eleverna medan äldreomsorgens målsättning däremot handlar om att försöka upprätthålla och bevara vad de äldre har kvar. Thylefors (1996; 2007) sätter samman ledarskap inom vård- och omsorg med utbildningssektorn och skiljer inte på mellanchefer inom dessa två organisationer. Vi har dock funnit en skillnad i att medellönen för rektorer är betydligt högre än den för enhetschefer (SACO, 2009).

Problematiken av att som mellanchefer befinna sig i mitten av en organisation är vad vi kommer att fokusera på i denna uppsats och utifrån mellanchefernas beskrivningar hoppas vi även kunna finna egenskaper som kännetecknar organisationerna. Detta har lett oss fram till följande syfte.

## *1.2 Syfte och frågeställningar*

Vårt syfte är att undersöka mellancheferrollen, en position som kännetecknas av att inte ha några tydliga gränser. Detta gör vi genom att studera hur enhetschefer inom äldreomsorgen hanterar denna position i jämförelse med rektorer från grundskolan.

Utifrån detta syfte har vi valt följande frågeställningar:

- Hur uppfattar mellancheferna att arbetsplatsen är strukturerad?
- Hur tolkar och beskriver mellancheferna i de två verksamheterna hur de arbetar i den vardagliga praktiken?
- Hur upplever mellancheferna att kraven från omgivningen är ställda på dem och hur förenar mellancheferna i så fall dessa krav?



## 1.3 Bakgrund

För att förstå den roll som mellancheferna har idag har vi i detta avsnitt valt att göra en kort tillbakablick i hur det gick till då skolan och äldreomsorgen decentraliserades och även en kort historik över enhetschefens och rektorns utveckling från att vara väldigt olika till att bli relativt lika varandra.

### 1.3.1 Decentralisering

Under 1980-talet var decentralisering något som alla offentliga organisationer strävade efter (Drakenberg, 1997). Decentralisering var den övergripande benämningen av det organisatoriska nytänkandet som präglade de kommunala verksamheterna under denna tid (Johansson, 1992). Det som skedde var att organisationerna plattades till genom att flera nivåer plockades bort. Syftet med att "riva pyramiderna", som reformen ofta benämndes, var att skapa mindre, mer självständiga och flexibla enheter och tillförordna dem mer inflytande. Det skedde på så vis en maktförskjutning från den strategiska ledningen till personalen i den operativa kärnan och till klienterna (Thylefors, 2007). Genom decentraliseringen hoppades politikerna på central nivå kunna öka effektiviteten, med andra ord få mer service för mindre pengar. Ett andra syfte bestod i en önskan om minskad byråkrati och ökad flexibilitet (Forsberg Kankkunen, 2009). Denna politiska reform har inneburit stora förändringar för mellancheferna, ju plattare organisationen blivit desto större ansvarsområde har varje mellanchefer fått (Ekstedt & Jönsson, 2001). Ledarskapet i förhållande till personalen är av stor vikt samtidigt som nya ansvarsområden lagts på denna befattning. Exempel på detta är budgetarbete, handlings- och utvecklingsplaner (Thylefors, 2007). Mellancheferna fick såväl större makt som utökade befogenheter. Förändringarna innebar att mellancheferna trots en begränsad auktoritet och oförenliga krav blev ansvarig för verksamhetens funktion. Ett ansvar som ibland är mer omfattande än befogenheterna. Uttrycket myntades att mellancheferna gick från att vara ledningens redskap till verksamhetens motor (Drakenberg, 1997).

### 1.3.2 Enhetschefens historik

Professionen enhetschef inom äldreomsorg har gått från fattigvård via socialvård till socialtjänst. Från början kallades förtroendemannen, eller kvinnan, för kommandora vilken utsågs av de fattiga själva. Denna roll kännetecknades starkt av makt och kontroll. Så småningom anställdes föreståndare för att övervaka verksamheten. När den nya Socialtjänstlagen kom blev det allt vanligare att cheferna var utbildad på det sociala omsorgsprogrammet (Wolmesjö, 2005). I arbetsplatsannonserna idag efterfrågas antingen

personer med socionomutbildning eller också sjuksköterskeutbildning med vidareutbildning i ledarskap (AMS, 2009).

### 1.3.3 Rektorns historik

Rektorsyrket har sedan 1200-talet och fram till mitten av 1900-talet varit ett högstatusyrke (Svedberg, 2000). I och med decentraliseringssträvandet blev det tydligare att rektorsyrket förlorade sin karaktär. Arbetet ändrade form och den tidigare höga utbildningen som rektor var inte längre nödvändig i de nya arbetsförhållandena. Arbetet utgjordes alltmer av pappersarbete och bördan var stor. Den nya reformen ledde även till att skolan skulle vara mer socialt fostrande och rektorn fungera som mellanhand mellan skola och samhälle. Under 1970-talet ansågs rektorns och skolledningens uppgift vara att koncentrera sig på utvecklingsarbete och personaladministrativa uppgifter. Decentraliseringen på 1980-talet gav rektorn ytterligare en rollförändring då varje kommun själva fick bestämma skolledningens organisation. Rektorn idag kännetecknas av komplexiteten i yrkesrollen och arbetsuppgifterna. Decentraliseringen, ökad byråkrati, ökning av problem med personal och elever har lett till komplexiteten och svårigheten i att vara rektor idag (Brüde Sundin, 2007).

I och med decentraliseringen har enhetschefen och rektorns mellancheferposition inneburit ett ökat ansvar och fler arbetsuppgifter. Den nya rollen har lett till att enhetschefen och rektorn kommit att bli mer lika varandra. En bidragande faktor till likheten är att statusen för dem båda blivit mer likvärdig, då rektorns status gradvis försämrats. Problematiken av att som mellanchefer befinna sig i mitten av organisationen med otydliga gränser, är på detta vis identisk för dem båda.

## 1.4 Centrala begrepp

I denna uppsats kommer en del centrala begrepp att användas genomgående och för att underlätta för läsaren har vi valt att definiera dessa begrepp i följande avsnitt.

### 1.4.1 Mellanchefer

Mellanchefer, även kallade första linjens chefer eller verksamhetens lokala chef, har i uppgift att styra och leda medarbetarna för att på bästa sätt uppnå organisationens mål. Mellancheferen har både överordnade och underordnade och tillhör därför både ledningsgruppen och medarbetarna (Drakenberg, 1997). Den problematik som kan uppkomma i rollen som

mellanchefer beskriver Thylefors utifrån begreppen överlastning, konflikt och oklarhet. Med överlastning menas tidsbrist som det stora problemet och enligt Thylefors tenderar överlastningen att öka i och med fler uppgifter. En rollkonflikt uppstår som nästa problematik då kraven från underordnade och överordnade avviker från varandra och positionen som mellanchefer kommer i kläm. Detta kan vara en bakgrund till den oklarhet som uppstår för mellancheferna, då riktlinjerna är oklara och det inte finns en tydlig rollbeskrivning (Thylefors 2007). Wenglén (2005) beskriver mellancheferna med liknelsen att de ofta hamnar mellan barken och veden och sällan kan göra alla nöjda. De största påfrestningarna tycks vara tidsbristen och delade, olika arbetsuppgifter. Mellancheferna har en översättande roll mellan överordnade och underordnade och har ett stort ansvar för att implementera beslut i organisationen. När vi fortsättningsvis använder begreppet mellanchefer i uppsatsen syftar vi till enhetschefen och rektorn tillsammans och i övriga fall benämner vi dem med deras respektive yrkestitel.

#### 1.4.2 Chef eller ledare

Ledarskap är ett populärt uttryck förknippat med visioner och strategier medan cheferna förknippas med något fantasilöst och regelstyrt, så beskriver Alvesson begreppen chef och ledare. Han menar vidare att många chefer därför gärna vill bli sammankopplade med begreppet ledare snarare än chef (Alvesson, 2006). Enligt Thylefors (2007) är cheferna personer med organisatoriskt underställd personal medan ledarskap, som handlar om socialt inflytande, blir en del av det chefskapet. En chef som använder ledarskap är en formell ledare som har uppdrag både uppifrån och nerifrån. Wolmesjö (2005) har ännu en beskrivning och menar att chefskap relaterar till en formell position med administrativa uppgifter och ledarskap förknippas till ledningsfunktionen. Chefskapet kommer fram vid rekrytering medan det talas om brist på ledarskap om problem uppstår i organisationen.

#### 1.4.3 Human service-organisationer

Med human service-organisationer, förkortat HS-organisationer, avses de verksamheter som utmärker välfärdssamhället och tar hand om medborgarna. De är ofta hjälpande och människobehandlande offentliga organisationer och har till uppgift att tillförordna ett gott liv (Thylefors, 2007). Ibland omnämns HS-organisationer med synonymerna välfärdorganisationer eller människoförändrande organisationer. Alla organisationer behöver ett råmaterial som inmatning för att producera ett resultat och HS-organisationer har alla gemensamt att råmaterialet består utav människor (Hasenfeld, 1992). Thylefors (2007) som är

en framträdande forskare inom ledarskap i HS-organisationer, menar att det finns en stor bredd i arbetet human service, men trots variationen handlar det alltid om att påverka en annan människas livssituation. Arbetet innebär svåra frågor och moraliska konsekvenser och upplevelsen av den egna betydelsen kan vara tung. Det är viktigt att skilja på professionalitet och personligt engagemang. Sammanfattningsvis beskriver Thylefors det som kännetecknar HS-organisationer.

- Levande »råmaterial« som interagerar i produktionsprocessen.
- En mer eller mindre stor politikerstyrning och ett beroende av offentlig finansiering.
- Psykiskt belastande uppgifter.
- Stor andel professionella medarbetare, vars kompetens arbetsgivaren är beroende av.
- En offentlig exponering.
- Ett ansvar som språkrör för svaga grupper i samhället.
- Ledarskap är en arbetsuppgift för flertalet medarbetare eftersom deras uppgift är att påverka andra människor. (Thylefors, 2007 s. 63-64)

## *1.5 Disposition*

Efter detta inledande kapitel följer ett avsnitt med tidigare forskning som rör mellanchefer i offentliga organisationer. I det tredje kapitlet redogör vi för de metodologiska val som gjorts under uppsatsens gång. I uppsatsens fjärde kapitel beskriver vi de teoretiska utgångspunkter som vi valt att analysera vår empiri utifrån. Uppsatsens empiriska del inleds med ett övergripande analyskapitel, där vi valt att sammanföra empiri och analys. Uppsatsen avslutas med en sammanfattning och diskussion kring våra resultat.

## **2. Tidigare forskning**

I följande kapitel kommer vi att presentera den forskning som har haft relevans för denna undersökning. Mycket av den tidigare forskning vi funnit på området behandlar enhetschefen eller rektorn och det var Forsberg Kankkunens jämförande avhandling som ledde oss fram och gav oss inspiration till denna jämförande studie. Det visade sig finnas betydligt mer forskning kring rektorn än kring enhetschefen. Vi har fokuserat på den forskning som berör mellancheferperspektivet. Kapitlet har delats upp i tre avsnitt, mellanchefer i jämförande studie, enhetschefer och avslutningsvis rektorer. Syftet med detta avsnitt är dels att skapa en

bild av forskningsläget och dels att senare använda den tidigare forskningen som ett jämförande verktyg för vår empiri i studiens analytiska del.

## *2.1 Mellanchefer i jämförande studie*

Forsberg Kankkunen har gjort en jämförande studie om ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter (2009). Syftet med studien är att beskriva och i viss mån förklara hur ledning formas i kvinnodominerad omsorgs- och utbildningsverksamhet och mansdominerad teknisk verksamhet. Hon avser även att undersöka hur den bidrar till att skapa och reproducera en genusordning i kommunala organisationer. Studien visar att det finns tydliga skillnader mellan dessa båda kommunala organisationer. I tekniska verksamheter har enhetscheferna tillgång till beslutsfattande, händelser och aktiviteter i den operativa kärnan, medan enhetscheferna i omsorgs- och utbildningsverksamheter har en otydlig relation när det kommer till beslut och händelser i den operativa kärnan. Författaren menar att enhetschefer i tekniska verksamheter ofta ifrågasätter beslut och att politiker ofta kontaktar enhetscheferna för att diskutera arbetet. Detta till skillnad mot omsorgs- och utbildningsverksamheter där enhetscheferna sällan ifrågasätter beslut om exempelvis ekonomiska nedskärningar. Studien pekar på att politiker i tekniska verksamheter har mer makt och kontroll över aktiviteterna i verksamheten än politiker i omsorgs- och utbildningsverksamheter. De sistnämnda politikerna har makt över beslut, de vet dock inte om besluten efterföljs på de lägre nivåerna i verksamheterna.

## *2.2 Enhetschefer*

Den tidigare forskning vi funnit på området enhetschefer inom äldreomsorg gör ingen skillnad på särskilda boenden och hemtjänst utan sammankopplar oftast dessa två. Forskningen rör till stor del ledningsfunktionen som omvandlats och förändrats sedan decentraliseringen under 1980-talet.

Wolmesjös avhandling (2005) behandlar ledarskapets funktion i omvandling inom både kommunal äldreomsorg och handikappomsorg. Studien är genomförd med hjälp av en intervjustudie, en enkätstudie samt en fallstudie. Forskaren talar med både politiker, förvaltningschefer och enhetschefer. Resultaten visar att det organisatoriska ansvar som ligger på första linjens chefer innefattar att hålla budgeten och att kunna motivera eventuella underskott vilket ofta innebär en stor stressfaktor. Många utav respondenterna upplever sig

inte ha ett så stort handlingsutrymme som de anser sig behöva. Mellancheferna anser att de har för lite tid med medarbetarna på arbetsplatsen vilket leder till svårigheter att förebygga problematik. Respondenterna ser en tydlig utveckling där både medarbetare och brukare vill bli mer delaktiga i beslutsfattande rörande organisationens sätt att arbeta. Mellancheferna anser att den viktigaste arbetsuppgiften för dem är att ge råd och stöd till medarbetarna i deras dagliga arbete. Samtliga respondenter är överens om att chefens attityd, förhållningssätt och värdering får betydelse för hur omsorgstagarna bemöts utav medarbetarna. Wolmesjö finner avslutningsvis att mäns och kvinnors syn på ledarskap snarare präglas av likheter än skillnader, trots detta belyses märkbara skillnader. Kvinnorna betonar oftare termer som "omsorg" och "ta hand om" och arbetar med att lösa akuta problem. Män däremot använder ofta målorienterade termer från idrottsvärlden såsom "coachning" och "att spela med det lag vi har". Män använder sig av en mer långsiktig planering och är dessutom mindre förändringsbenägna än sina kvinnliga kollegor.

I en avhandling av Andersson-Felé (2008) behandlas mellancheferna inom äldreomsorg i förhållande till begreppen struktur, kontrollspann och organisationsideal. Studien avser att identifiera de faktorer som avgör hur många underställda som en personalansvarig chef kan ha. Det empiriska materialet till studien omfattas av sju hemtjänstorganisationer i fyra olika kommuner där intervjuer genomfördes. Forskaren finner att organisationers struktur till och med 1990-talet var betydligt tydligare med fasta krav på chefen i form utav arbetsledning, kontroll och övervakning av ett begränsat antal underställda. Numera är organisationens struktur fortfarande tydlig, däremot har rollerna och kraven på chefen förändrats. Den idealiska personalansvariga chefen ska idag vara en ledare som ska genomföra besluten fattade ovanifrån av politiker och högre chefer. Dessutom ska mellancheferna använda sitt ledarskap för att motivera och skapa sammanhållning i personalgruppen så att måluppfyllelsen implementeras från beslutsfattarna ner till det dagliga arbetet med omsorgstagarna. Dagens chefer upplever sig inte ha tillräckligt med tid eftersom de upplever att de gamla organisationsidealen lever kvar. De har fler underställda och fler krav på sig idag eftersom de inte bara förväntas utföra de gamla chefsuppgifterna utan även de nya ledarskapsuppgifterna i form av att binda samman överordnades övergripande strategi med underställdas detaljerade kunskap. Andersson-Felé finner att mellancheferna måste kunna hantera kontrollspannet i organisationen, vilket är avgörande för hur många underställda som mellancheferna kan ha. Kontrollspannet består av mognaden hos medarbetarna, ledarbeteendet samt omsorgsrationaliteten inom organisationen.

## 2.3 Rektorer

Svedberg (2000) har i sin avhandling syftet att undersöka och analysera rektorsrollen samt ta reda på hur den utformas i konkurrensen mellan intressen och traditioner. Han beskriver hur han under en gestaltungsövning av vårt utbildningssystem ställt sig frågande till hur rektorn orienterar sig i utbildningssystemets olika delar. Från regeringen via utbildningsdepartementet till Skolverket, kommunstyrelsen, kommunens administrativa förvaltning och skolans rektor. Under rektorn följer studierektor, lärarna, elever och deras föräldrar. Han studerar hur rektorn handlar i situationer där olika intressen konkurrerar samt hur det egna ledarskapet och gestaltningen finner mening. Rektorsrollen beskrivs enligt Svedberg ofta som problematisk och han undersöker vad som är påfrestande och krävande och om det även går att tala om en rollkris. Undersökningen visar att rektorsrollen, i den undersökta kommunen ”Skoldala”, formas i en skärningspunkt mellan olika områdets meningserbjudanden och utmärks av en professionell avskildhet. Svedberg menar att distansen till de olika aktörerna är ett uttryck för att ge utrymme till meningsskiljaktigheterna. Rektorn är i stor utsträckning utlämnad åt sitt eget omdöme och intuition. Han menar vidare att rektorsrollen kan beskrivas utifrån en rollkris, detta med grund i hur rektorerna använder sig av olika språk när de talar om den administrativa och politiska delen till skillnad från det professionella verksamhetsfältet.

Ytterligare en avhandling om rektorer är skriven av Brüde Sundin (2007). Författaren problematiserar vad som skett med rektorsrollen efter alla ideologiska och organisatoriska förändringar de senaste 50 åren, hon menar att rektorns dagliga arbete trots alla förändringar faktiskt är sig ganska likt. Det diskuteras även att det på grund utav decentraliseringen har blivit svårare att vara rektor. Intresseområdet för studien är rektorers arbete och ledarskap i början av 2000-talet och det övergripande syftet är att fånga och förstå innebörden av och komplexiteten i att vara rektor. En av frågeställningarna syftar till att besvara vad rektorn gör i den vardagliga praktiken och en annan varför rektorns arbete och ledarskap ser ut som det gör. Brüde Sundin beskriver hur rektorers arbete styrs av vad som händer i olika delar av verksamheten men även av de direktiv som kommer uppifrån. Övergripande menar hon att en vardag handlar om att se till att verksamheten i skolan flyter på relativt friktionsfritt. För att detta skall fungera ser rektorerna till att det finns en form av struktur i verksamheten så att alla vet vad som gäller. Rektorerna i undersökningen lägger stor vikt vid relationer och relationsskapande när de talar om ledarskap och agerande. Författaren menar att det centrala i

ledarskapet är att bygga upp och att underhålla fungerande relationer till olika människor. För att möjliggöra detta försöker rektorerna att vara tillgängliga och närvarande i så stor utsträckning som möjligt. Rektorerna beskrivs även utifrån sin mellanposition och att de har en samordnande funktion, de måste ta hänsyn till olika lojalitetsfält. De två stora lojalitetsfälten är lärarna och kommunens tjänstemän och politiker. Ibland kan det finnas svårigheter för rektorerna att upprätthålla lojalitetsfälten men det behöver inte innebära att rektorerna är passiva och helt i händerna på andra. Enligt Brüde Sundin visar flera studier att det snarare handlar om förhandlingar som rektorerna kan förlora, kompromissa och vinna.

Den tidigare forskningen har öppnat upp frågor för oss som vi kommer att återkomma till i analysen. Forsberg Kankkunen's jämförande studie av två olika strukturellt utformade organisationer har väckt ett intresse för oss att undersöka hur mellancheferna lägger vikt vid organisatoriska faktorer såsom styrning, personal och struktur (2009). Utifrån Wolmesjös avhandling (2005) har frågan väckts huruvida mellancheferna kan tala om en utveckling, där både medarbetare och brukare efterfrågar ökat inflytande i organisationens beslutsfattande. Andersson-Felés avhandling (2008) har uppmärksammat oss på vilka faktorer som avgör hur många underställda en personalansvarig chef kan ha. De två sistnämnda avhandlingarna berör rektorsrollen och problematiken av att befinna sig i mitten av organisationen (Svedberg, 2000; Brüde Sundin, 2007). Den tidigare forskningen påvisar att enhetschefen och rektorn har relativt likvärdiga svårigheter i arbetet. Vad kommer vår empiri att visa, likheter eller skillnader?

## 3. Metod

### *3.1 Val av metod och metodens förtjänster*

Vi har valt att utföra en kvalitativ studie som syftar till att undersöka specifika kontexter hos en liten grupp respondenter. Vi vill därmed få en djupare bild av det valda undersökningsområdet (Olsson & Sörensen, 2007). Enligt Repstad (1999) handlar kvalitativa metoder om att karaktärisera, det vill säga att hitta egenskaper hos ett fenomen. Vi har valt att studera två olika sorters miljöer och försökt att se till helheten hos dessa. Vår empiri har hämtats genom intervjuer med en utvald respondentgrupp. Med en respondent menas en person som svarar för sina egna känslor, åsikter och uppfattningar, det är den egna



uppfattningen hur det är att vara mellanchefer som vår studie ämnar undersöka och begreppet respondent motsvarar därför vår studie. (Repstad, 1999). Undersökningen kommer att vara baserad på respondenternas subjektiva känslor och upplevelser och det är detta som kallas hermeneutik. Vi kommer i enlighet med den hermeneutiska ansatsen att tolka och försöka förstå den empiri vi inhämtat. Vi ämnar inte ge någon slutgiltig sanning med denna metod utan snarare försöka ge en rik och nyanserad bild av området (Thurén, 1996). Eftersom vi i denna kvalitativa studie kommer att tolka vår empiri är det viktigt för oss att vara medvetna om den förförståelse vi har. En av oss har praktiserat på ett särskilt boende för äldre med en enhetschef som handledare. Den erfarenhet som praktiken gett har bidragit med mycket inspiration men också en förförståelse kring hur arbetet som mellanchefer kan se ut (Aspers, 2007).

Användandet av semistrukturerade intervjuer har gett våra respondenter ett större utrymme att utveckla och använda egna ordval i svaren. En semistrukturerad intervju innebär att intervjun är strukturerad med ett visst antal frågor eller teman vilket ger möjlighet för intervjuaren att följa upp vissa svar och få igång en dialog (Aspers, 2007). Det ger även en möjlighet att successivt fördjupa intervjun under tiden (Olsson & Sörensen, 2007). Vi har använt oss av en intervjuguide där vi utgått från vårt syfte med öppna frågor till respondenterna, (se bilaga 1). Den struktur som finns i denna intervjuform kommer att vara till hjälp då vi gör vår jämförande analys mellan mellancheferna i skolan och äldreomsorgen (May, 2001). Nackdelen med de semistrukturerade intervjuerna kan dock vara att respondenterna blir styrda och färgade av våra valda teman i intervjuguiden.

Genom att göra en jämförande undersökning har vi fått en större förståelse och en djupare bild av rollen och positionen som mellanchefer. Jämförelsen öppnar upp och gör det osynliga synligt. Att vi valt att använda oss av benämningen jämförande istället för komparativ grundar sig i att en komparativ studie i socialvetenskapliga sammanhang framför allt förknippas med en kvantitativ studie mellan allra helst olika länder, vilket inte stämmer in med vårt syfte (Blomberg, 2008; Halvorsen, 1992). Den kultursensitiva forskningsansatsen som framhåller relativism, nationell unikhet och betydelsen av kontexten för det studerade fenomenet är den inriktning som bäst stämmer överens med hur vi valt att gå tillväga. Med denna metod kan vi genom de semistrukturerade intervjuerna endast dra slutsatser av det kontext-specifika slaget och resultatet blir på detta sätt inte representativt för den stora massan (Blomberg, 2008). Vårt

intresse och syfte med studien är endast att visa på hur mellanchefer *kan* uppleva och hantera sin yrkesroll utifrån otydliga gränser.

### *3.2 Urval*

Vi valde att vända oss till mellanchefer i en medelstor svensk kommun där vi sökt både enhetschefer från äldreomsorgens särskilda boenden och rektorer verksamma i grundskolan. Genom att intervjua mellanchefer i samma kommun hoppas vi kunna underlätta för oss själva i den analytiska delen av studien. En kommunal organisation kan trots allt variera i struktur mellan olika kommuner. Antalet respondenter är lika stort inom skolan som äldreomsorgen och vi har tillsammans genomfört totalt åtta intervjuer. Respondenterna består av både män och kvinnor. Både rektorer och enhetschefer kontaktades på telefon via de kontaktuppgifter som vi fann på kommunens hemsida. Anledningen till att vi valde rektorer i grundskolan är eftersom vi vill jämföra organisationer som är någorlunda lika storleksmässigt. Då gymnasieskolor ofta har större antal elever motsvarar grundskolan vår jämförelse bättre. När det gäller enhetscheferna hade vi varken tillgång till ålder eller kön i den telefonlista vi fann på kommunens hemsida och vi har därav inte gjort något strategiskt urval utifrån exempelvis erfarenhet. I listan med telefonnummer till rektorerna framgick dock namnet på rektorn och vi ringde helt enkelt upp de namn som stod överst på listan, de som först tackade ja blev våra respondenter. Urvalet i vår studie får ses som strategiskt eftersom vi medvetet valt respondenter ur listor som vi hoppades få ett så innehållsrikt och därmed kvalitativt samtal med som möjligt (Halvorsen, 1992). Vi har varken intervjuat personal och boende inom äldreomsorgen eller personal och elever inom skolan, detta med anledning av att vi endast valt att fokusera på mellancheferns egna perspektiv.

### *3.3 Genomförande av intervju*

De åtta intervjuerna ägde rum under loppet av tre veckor och flera intervjuer genomfördes under samma dag. Samtliga intervjuer hölls i respondenternas arbetsmiljö på deras kontor i skolan eller på de särskilda boendena. Efter godkännande och överenskommelse spelades intervjuerna in på en mp3-spelare och intervjuerna varade mellan 45 minuter till en timme. Innan intervjuerna bekräftade vi återigen att de som respondenter kommer att vara anonyma och så även den kommun de befinner sig i. Vi var båda närvarande vid samtliga intervjuer och turades om att vara intervjuare och observatör. Observatören ansvarade även för att vara

beredd att hoppa in då intervjuaren exempelvis kom av sig eller behövde hjälp med förtydligande eller följdfrågor.

### *3.4 Bearbetning och analys*

Vi delade upp de åtta intervjuerna och transkriberade hälften var. Samtliga intervjuer skrevs ut och kodades utifrån våra frågeställningar och bestämda teman som intervjuguiden var indelad i. I analysen bearbetades varje tema med hjälp av vår teori och tidigare forskning för att på bästa sätt besvara syfte och frågeställningar.

### *3.5 Tillförlitlighet*

Tillförlitligheten i denna undersökning har varit kopplad till vår förmåga som goda intervjuare (Patel & Davidson, 2003). Vår bedömning av svaren och intervjusituationen har påverkat tillförlitligheten i undersökningen. Då intervjuerna har ägt rum på respondenternas kontor, vilket kan anses som trygg mark, har miljön förhoppningsvis inte påverkat intervjusituationen negativt. Vi ansåg det vara den enklaste lösningen att vi tog oss till deras arbetsplats av flera anledningar, främst för att det tog minst tid för dem och att de kunde känna sig trygga i sin egen miljö (May, 2001). Något som kan ha haft påverkan på tillförlitligheten i undersökningen är de intervjuades svar. Då vi spelade in intervjuerna har vi haft möjlighet att gå tillbaka till materialet flera gånger för att försäkra oss om att vi uppfattat och tolkat empirin korrekt (Patel & Davidson, 2003). Det är tänkbart att de exempelvis ville framställa hur de vill vara och hur organisationen borde se ut snarare än hur den i verkligheten är, eftersom deras position innefattar en företrädesroll för respektive verksamhet (Olsson & Sörensen, 2007). Om vi istället valt att intervjua exempelvis förvaltningschefen och vårdpersonal eller lärare kan svaren gällande mellancheferens roll ha sett annorlunda ut.

### *3.6 Etiska överväganden*

För att skydda våra respondenter använde vi oss av Repstads forskningsetiska rutiner (1999). Efter den första kontakten på telefon valde vi att i ett mail bekräfta och skicka information om den inbokade intervjun, (se bilaga 2). I mailet berättade vi om syftet med uppsatsen, att vi gör en jämförande studie med fokus på mellanchefer och att vi valt att vända oss till enhetschefer och rektorer. Deltagandet innebär konfidentialitet för intervjupersonerna, det vill säga att

deras medverkan är anonym och uppgifterna kommer att förvaras på ett betryggande sätt. Vi betonade även att de uppgifter som kommer ut av intervjuerna endast kommer att användas till denna studie (Repstad, 1999). I mailet bifogade vi även vår intervjuguide, detta för att respondenterna skulle kunna vara förberedda för intervjun om så önskades. Dessutom skickades en förklaring till varför vi ville spela in intervjun och uppmanade respondenterna att meddela oss vid misstänke av en inspelning.

I analysen kommer vi endast att benämna respondenterna som enhetschef eller rektor för att garantera intervjupersonernas anonymitet. Vi nämner inte heller den kommun vi valt att undersöka för att ytterligare säkra respondenternas anonymitet. Vår förförståelse var att genom att anonymisera mellancheferna skulle deras svar komma att bli mer öppna. Framförallt var det lättare att få fram kritiska åsikter från respondenterna eftersom de var anonyma.

### *3.7 Arbetsfördelning*

I uppsatsens inledande del har vi valt att dela upp arbetet genom att Carolina har koncentrerat sig på forskningsläget om enhetschefen och Kim om rektorn. Alla intervjuer har genomförts med oss båda närvarande och vi har intervjuat varannan respondent. Därefter har vi delat upp och transkriberat fyra intervjuer var. I övrigt har allt material och all text utarbetats av båda författare gemensamt.

## 4. Teoretiska utgångspunkter

Forskning kring ledarskap kan delas in i olika nivåer, från intraindividuell till organisatorisk sådan. Enligt Yukl används oftast endast en utav dessa nivåer för att analysera chefskap (1998). För att beskriva mellancheferns position inom HS-organisationer har vi valt att använda oss av ett organisationsteoretiskt perspektiv. Då vi vill förstå komplexiteten av att befinna sig i organisationens mitt har vi valt det strukturella perspektivet som förklarar hur en organisation är uppbyggd genom tydliga modeller (Drakenberg, 1997). Osborn & Hunt arbetade under 1970-talet fram en modell där den strukturelaterade ledarskapsforskningen rör antingen *mikrovariabler* eller *makrovariabler*. Ett exempel på en mikrovariabel kan vara hur mellanchefern beter sig eller bör bete sig i olika specifika situationer. Ett exempel på en

makrovariabel innebär att mellancheferna talar om att organisationens egenskaper eller egenskaper hos den externa omgivningen är av stor betydelse (Blom, 1994). I detta kapitel börjar vi med att i stort beskriva det strukturella perspektivet med grundläggande antaganden och centrala begrepp, sedan följer Moxnes teori om psykobehov och sociobehov och slutligen ett stycke om hur makt och ledarskap går hand i hand. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur vi ämnar använda de teoretiska utgångspunkterna i analysen.

#### *4.1 Strukturella perspektivet*

All forskning kring ledarskap kan kopplas till ett aktör-strukturperspektiv. Majoriteten av ledarskapsforskningen ligger på aktörsnivån där chefen som individ och dennes beteende utgör enda fokus, exempelvis hur chefen ska bete sig för att uppfattas som en ledare. Det finns betydligt mindre forskning gällande den strukturella delen av chefskapet (Blom, 1994; Drakenberg, 1997). I denna studie som utgår från mellancheferproblematiken ämnar vi att strukturera och precisera ledarprocessens viktigaste faktorer. Vi betraktar mellancheferna som en aktör i ett strukturellt sammanhang, och det är samspelet mellan dessa som vi ämnar undersöka.

Det strukturella perspektivet innefattar både en traditionell och rationell bild av organisationers uppbyggnad men ger även en djupare bild av den sociala arkitekturen inom organisationen (Bolman & Deal, 2009). Tanken bakom detta perspektiv är enkel i grunden. Det finns ett mål eller ett behov som ska uppfyllas och det första som görs är att identifiera de nödvändiga arbetsuppgifter som behöver utföras. Följande steg innebär att chefen ska *fördela* arbetsuppgifterna på olika enheter samt olika befattningar och *analysera* vilken slags kompetens som behövs för detta. Därefter skapas en modell för hur arbetet ska *samordnas* och *kontrolleras*. Det strukturella perspektivet handlar alltså om att strukturera ordning och reda i organisationen (Thylefors, 2007). Just detta är vad mellancheferna arbetar med och i förlängningen hoppas vi att begrepp inom detta perspektiv ska hjälpa oss att kunna besvara våra frågeställningar om hur mellancheferna lyckas med arbetet i gränslandet av alla olika förväntningar. Nyckelbegreppen inom det strukturella perspektivet är *struktur*, *makt*, *organisation*, *omorganisation*, *krav* och *strategier* (Blom, 1994; Bolman & Deal, 2009).

Grundläggande antaganden inom perspektivet består i att en organisations syfte är att arbeta för uppsatta mål, specialisering och tydlig arbetsfördelning är redskapen som behövs för att

organisationen ska vara effektiv. Personliga preferenser får ge vika för rationalitet och problem uppstår till följd av strukturella svagheter vilka åtgärdas med hjälp av omstruktureringar inom organisationen (Kronvall et al, 1991). Inom kommunala organisationer genomförs omorganisationer med jämna mellanrum. Att förändra organisationsstrukturen görs exempelvis ofta då en ny chef tillträder, oftast motiveras dessa omorganisationer med en strävan efter ökad effektivitet (Örtenblad, 2008).

Det strukturella perspektivet tillhör de allra vanligaste sätten att beskriva en organisation på. Ledarskap och organisation går hand i hand. Det ena kan inte existera utan det andra. Perspektivet förespråkar på så vis ett mönster av relationer och roller som alla är planerade och uttänkta. Det strukturella perspektivet används oftast för att beskriva på vilket sätt arbetet bör struktureras för att organisationen på bästa sätt ska kunna arbeta mot utsatta mål (Bolman & Deal, 2009).

#### 4.1.1 Moxnes om sociobehov och psykobehov

Chefen är en aktör som handlar inom ramen för antingen fastare eller lösare strukturer. Hur strukturen är utformad kan innebära både möjligheter och begränsningar för chefen. En likformad struktur har dessutom olika påverkan på olika aktörer eller chefer. Somliga chefer har behov av en mer löst utformad struktur och somliga en fastare sådan för att uppleva sig ha tillräckligt handlingsutrymme (Blom, 1994).

Den norske psykologen Moxnes beskriver med hjälp av begreppen sociobehov och psykobehov hur anställda inom organisationer har olika behov av struktur. Moxnes förklarar begreppet struktur som den förutsättning som avgör i vilken utsträckning en grupp accepterar regler och mål för vad som kan tillåtas sägas eller göras (Moxnes, 1987; 2001). Inom just klientorganisationer, vilka äldreomsorgen och skolan består utav, uppstår ofta personalkonflikter som följd av olika behov av struktur. Moxnes menar att det råder en konflikt eller dragkamp mellan strukturerad och ostrukturerad organisation. Har man ett starkt *sociobehov* söker man sig automatiskt till strukturerade organisationer. De chefer som tillhör denna kategori är ofta tydliga, har rutinbaserade arbetsuppgifter och klara beskrivningar av sin befattning. Om chefen däremot tillhör den kategorin med *psykobehov* vill man ha det motsatta. Människor med ett starkt psykobehov arbetar ogärna i alltför strukturerade organisationer. De vill gärna ha mycket inflytande, vilket speglar vad som förväntas av medarbetare inom en modern organisation idag. Personalen som arbetar i den operativa

kärnan inom organisationer som behandlar exempelvis ungdomar eller sjuka äldre behöver ofta mer struktur. Personal som arbetar med dessa psykiskt påfrestande klientgrupper behöver yttre trygghet i form av en strukturerad arbetssituation som kompensation. Det är chefens uppgift att tydliggöra ramarna och strukturen på arbetsplatsen. Den ideala strukturen beskrivs som klar utan att vara detaljerad. Det måste finnas utrymme för valfrihet (Thylefors, 1996). Arbetslivet som ständigt utvecklas är nu på väg mot ett behov av mindre tydlighet och struktur. Med detta följer en högre tolerans för olikheter i personligheter och arbets sätt, då det blir allt viktigare för HS-organisationen att alla medarbetare är medvetna om organisationens föreskrifter, värderingar och mål (Thylefors, 2007).

#### 4.1.2 Den formella makten

Att göra en empirisk studie om chefskap innebär att begreppet makt i det närmaste måste beröras. I den relation som äger rum på arbetsplatsen mellan en chef och dennes medarbetare finns ett maktförhållande som både kan användas rätt och fel. Sociologen Giddens beskriver makt utifrån sociologins grundare Webers definition om att makt är ”möjligheten för en eller fler personer att genomdriva sin egen vilja i en viss aktivitet även om andra som är delaktiga i samma aktivitet gör motstånd mot detta” (Giddens, 2007 s.619). Makt finns, enligt Foucault, på alla nivåer och är nära sammankopplat med *kunskap*. Ju mer kunskap chefen har, desto mer makt har densamma (Giddens, 2007).

Strukturell makt innefattar den kunskap, de ekonomiska och politiska resurser som utgör ramverket för det som i förlängningen utgör en individuell makt, exempelvis mellanchefens (Thylefors, 2007). Den *formella makten* är något väldigt centralt inom det strukturella perspektivet. En chef är tillförordnad ett ansvar för måluppfyllelser och samtidigt en viss form utav makt, den formella makten. För att organisationen ska fungera tillfredsställande krävs att överordnade i den strategiska ledningen legitimerar chefen makt samtidigt som underordnade accepterar den formella makten. Chef är därmed en position som tilldelas ovanifrån medan ledare är något som måste förtjänas (Blom, 1994). Huruvida makten är *legitim* eller ej bestäms av i vilket syfte makten utförs samt på vems uppdrag som makten är tilldelad (Bolman & Deal, 2009; Welin, 1992). Utöver den legitima makten finns *expertmakten*, dessa två anses som likvärdigt viktiga för mellanchefen, eller egentligen för alla ledare. Mellanchefen präglas av maktutövning och makt är ett väldigt centralt begrepp inom allt ledarskap, inte bara sett ur ett strukturellt perspektiv (Thylefors, 1996).

## *4.2 Hur vi ämnar använda de teoretiska begreppen i analysen*

Nedan beskrivs på vilket sätt vi kommer att använda oss av det strukturella perspektivet och begrepp med ursprung i detta perspektiv i vår analys. Somliga av begreppen kommer att användas för att besvara mer än en frågeställning.

Det strukturella perspektivet i stort kommer att användas för att analysera vår första frågeställning om hur mellancheferna uppfattar sina organisationers utformning och struktur. Detta kommer främst att redogöras med hjälp av makrovariablerna organisation, omorganisation och struktur. Moxnes teori om psykobehov och sociobehov kommer att användas för att analysera arbetsplatsernas grad av struktur.

Den andra frågeställningen om hur mellancheferna inom äldreomsorgen och skolan arbetar i den vardagliga praktiken kommer att analyseras med hjälp av huruvida respondenterna huvudsakligen använt sig av mikro- eller makrovariabler för att beskriva sin arbetsdag. Dessutom använder vi det strukturella begreppet strategi för att beskriva mellanchefernas fördelning, kontroll och samordning av arbetet.

Den sista frågeställningen berör hur mellancheferna hanterar de krav som kommer från omgivningen, om det rör sig om strukturella mikro- och/eller makrovariabler. Moxnes psyko- och sociobehov kommer att beröras även här i diskussionen om chef eller ledare. Även legitim makt och expertmakt berörs i denna diskussion. Vi belyser vikten av erfarenhet, strategier och struktur som verktyg för att hantera mittenpositionen i organisationen.

## **5. Analys**

Vi har valt att sammanföra resultat och analys i denna del av uppsatsen. Vi kommer att föra in de teoretiska resonemang vi belyst i föregående kapitel med de resultat vi nått. Dessutom kommer vi att resonera kring den empiri vi funnit och sammanföra den med den tidigare forskning vi redogjort för. För att besvara frågeställningarna i uppsatsen har vi valt att rubricera vår empiri utifrån frågeställningarna, vi har även tematiserat underrubriker utifrån intervjuguidens utformning, (se bilaga 1). I sammanfattningarna redogör vi för likheter och skillnader mellan enhetschefer och rektorer. I vår empiriska presentation och analys kommer respondenterna att benämnas som enhetschef eller rektor och då vi sammanför dem kallas de för mellanchefer.

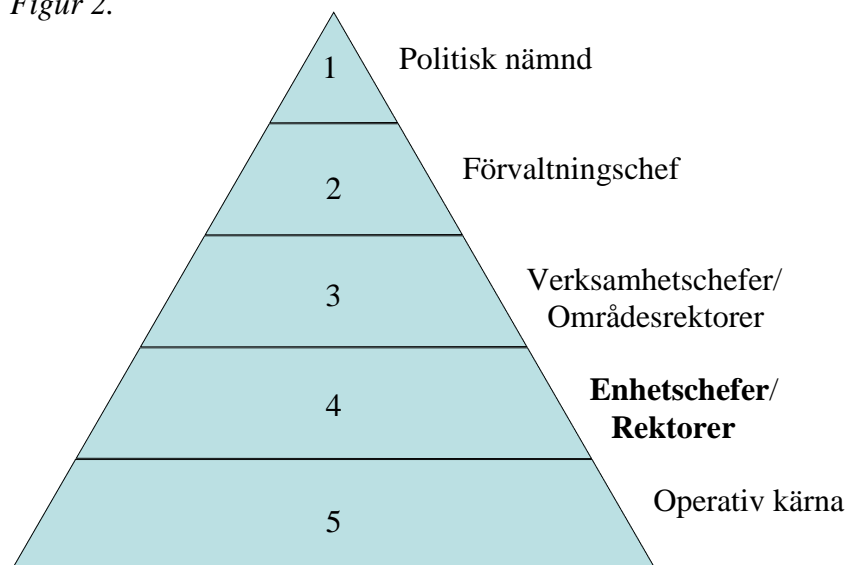


## 5.1 Hur uppfattar mellancheferna att arbetsplatsen är strukturerad?

### 5.1.1 Mellanchefernas beskrivning av nuvarande organisation

Vi anser det viktigt att beskriva organisationens makrostrukturella utformning för att skapa en bild av de förutsättningar för handlingsutrymme som mellancheferna har inom respektive organisation. För att undersöka syftet med uppsatsen måste mellanchefernas problematik belysas i sin kontext, därför bad vi respondenterna att beskriva organisationernas utformning.

Figur 2.



Figuren ovan illustrerar hur respondenterna beskrev äldreomsorgens och skolans utformning utifrån mellanchefernas placering. Enhetscheferna beskrev det som att det allra överst finns en vård- och omsorgsnämnd, under den sitter förvaltningschefen, där under finns i sin tur verksamhetschefer och en av dessa ansvarar för särskilda boenden. Under denna verksamhetschef finns de enhetschefer som vi har intervjuat. Enhetscheferna har som tidigare nämnts ansvaret för den operativa kärnan med omvårdnadspersonal och vårdtagare. Rektorer har en lite annorlunda utformning. Överst hittas skolnämnden som följs av förvaltningschefen och under denne områdesrektorerna. Varje områdesrektor ansvarar för ett mindre antal rektorer och har även sin egen skola. Som områdesrektor arbetar man dels som chef för ett visst antal rektorer och dels som rektor på en skola. Att vara områdesrektor innebär alltså att vara både kollega med övriga rektorer och även chef över vissa av dem. Under rektorn kommer, liksom för enhetschefen, den operativa kärnan med lärare och elever.

Den modell som mellancheferna beskrev kallas i strukturella sammanhang för den professionella byråkratin. Denna modell karaktäriseras av en stark dominans av en särskild

yrkeskategori i den omfattande operativa kärnan, såsom i detta fall lärare och vård- och omsorgspersonal. Den strategiska ledningen förväntas hålla sig utanför det vardagliga arbetet och stödfunktionerna har ingen styrfunktion, de finns endast till för att ge service (Thylefors, 2007).

Inom båda organisationerna är denna struktur nyligen utformad. Nuvarande skolorganisation är knappt två år gammal och vård- och omsorgsorganisationen knappt ett år. En omstrukturering genomfördes på nivå tre som främst påverkade nivå fyra, alltså mellancheferna, (se figur 2). Meningarna gick isär gällande huruvida våra respondenter varit delaktiga i utformningen, vissa hade fått stor plats medan andra upplevde att de fick finna sig i besluten. Samtliga rektorer fick en chans att uttala sig, medan bara vissa av enhetscheferna blev uttagna till en grupp som fick träffa konsulter. Omorganisering är ett sätt att hantera situationer som inte fungerar enligt det strukturella perspektivet (Thylefors, 2007). Problem och otillräckliga prestationer förklaras alltså av strukturella svagheter och löses med omstrukturering. Förändring i storlek är ett annat exempel på ett vanligt argument för en omstrukturering av verksamheten (Bolman & Deal, 2009). Äldreomsorgen expanderar stadigt medan årskullarna inom grundskolan varierar något. Enhetscheferna hade en tanke om att den senaste omorganisationen gjorts för att specialisera organisationerna så att alla i den nya ledningsgruppssammansättningen skulle ha en verksamhet så lik de andras som möjligt. Tidigare avgränsades nämligen verksamhetschefens ansvarsområden av vädersträcken istället för verksamhetens inriktning. Från att ha beskrivit organisationernas utformning ska vi nu titta närmare på hur strukturerad respondenterna egentligen uppfattade sin egen arbetsplats.

### 5.1.2 Arbetsplatsens grad av struktur

Vi bad respondenterna att besvara huruvida de ansåg sin arbetsplats tillhöra någon av de två motsatsmodeller vi beskrev för dem. Den första består av en strukturerad arbetsplats där verksamheten är hårt reglerad och makten centraliserad och den andra modellen består av en löst sammansatt struktur och uppmuntrande till ett brett deltagande i beslutsfattandet (Thylefors, 1996). Majoriteten av mellancheferna ansåg sig befinna sig någonstans i gränslandet mellan de båda. På nästkommande sida exemplifierar vi citat från en enhetschef och en rektor.

Jag skulle vilja plocka lite från det ena och lite från det andra, det första är väl egentligen det det handlar om, men jag tycker att deltagandet speglar den framtid som vi har nu. [---] Det känns som att det är på väg mot en förändring men det har varit starkt utav det första du nämnde. [---] Man har insett värdet i detta. (enhetschef).

Det beror ju lite på åt vilket håll jag tittar, tittar jag neråt, tycker jag att skolan är en ganska platt organisation, alltså lärare har ungefär samma utbildning. [---] Och väldigt hög utbildningsnivå på hela personalen bäddar ju för det här att man förutsätter att folk sköter sig, tittar jag uppåt har jag svårare att bedöma det eftersom att jag är ny. (rektor).

En av enhetscheferna beskriver att det ser väldigt olika ut beroende på vad det talas om. I det vardagliga arbetet ansågs strukturen lös, då personalen fick lösa sina problem själva. Då det däremot handlar om övergripande frågor, arbetsrätt eller arbetsmiljö ansågs arbetsplatsen hårt reglerad och strukturerad. En annan enhetschef menar att de anställda allt oftare vågar kräva mer och ifrågasätter det som de anser vara fel. Denne enhetschef tror att det är mycket upp till chefen och det ledarskap denne förmedlar. Vill ledaren se mer egna initiativ och egna beslut, krävs det av personalen. Det kan å andra sidan även ha att göra med att det tilltar en ny generation medarbetare, att avsaknaden av stabilitet och fast organisation, tydliga direktiv och närvarande chefer leder fram till en personalgrupp som måste ta allt mer ansvar för såväl gruppen som verksamheten. Ekstedt och Jönsson (2001) menar att gruppens värde och betydelse blir större och därifrån växer de nya medarbetarna fram. Den nya generationen har tydliga mål inom vissa ramar och planerar utifrån det sin verksamhet mer självständigt. En annan anledning till den mer deltagande personalgruppen kan vara att de själva vill mer och att kraven är individuella. Nedanstående citat tyder på det senare.

Jag tror att det har vänt ganska mycket. De kräver mer, det tycker jag är roligt. Nu är det mer, jag vill veta mer eller varför. Varför är det så? Eller vi tycker! Och det tycker jag är härligt. Så det har liksom hänt någonting. [---] Det ger bra effekter på många sätt, människor som kan ta ansvar för sitt arbete och kan känna att de kan påverka. De mår bättre. Arbetsmiljön blir bättre. Både den fysiska och psykiska. (enhetschef).

Ovanstående citat stämmer väl in på den tidigare forskning vi funnit. Wolmesjö (2005) beskriver i sin avhandling kring hur enhetschefens roll inom äldreomsorgen är i förändring, att det finns en tydlig utveckling där både medarbetare och brukare vill bli mer delaktiga i beslutsfattandet kring organisationens sätt att arbeta. Den norske psykologen Moxnes teori beskriver att verksamhetens mål, syfte och uppgifter är det som bör forma dess struktur. Det finns två motpoler i grad av strukturellt behov. Dessa benämner Moxnes (2001) som psykobehov och sociobehov. De människor som eftersträvar psykostruktur vill ha en löst

sammansatt struktur där det uppmuntras till friare arbetsmiljö med egna initiativ och eget ansvar, med närmre till känslor och öppenhet. De som vill ha det motsatta, alltså en sociostruktur, vill däremot ha tydliga direktiv, regler och rutiner. Enligt Moxnes (1987) behöver personal som har en större närhet till klienterna en bättre strukturerad arbetssituation, eftersom att deras arbete med vårdtagarna är mer psykiskt påfrestande än ett arbete som lärare. Enhetscheferna håller inte med om detta påstående och anser det vara något förlegat och något som har förändrats mycket under senare år. Det finns vissa regler och ramar som alla måste följa. Inom dessa ramar är det viktigt för mellanchefer att acceptera personalens valfrihet och egna handlingsutrymme, vilket blir lättare för mellanchefer om personalen är införstådd med verksamhetens måluppfyllelse, värderingar och föreskrifter. Detta resultat tyder på att behovet av struktur snarare lutar åt psykobehov, det vill säga en arbetsplats där personalen uppmuntras till större delaktighet. Enligt samtliga mellanchefer kännetecknades organisationerna numer snarare av psykobehov än sociobehov.

Flera rektorer menar att de arbetar utifrån bestämda ramar, men vad de gör inom ramarna och hur de väljer att tolka dem är friare och upp till var och en. De fasta ramarna utgörs av lagstiftning, vissa bestämmelser uppifrån och arbetsplatsträffar. Detta gäller främst hur lärarna hanterar sin pedagogik i klassrummet men även skolans generella mål och inriktningar utåt. Att sticka ut och hitta sin egen nisch och göra skolan attraktiv menar en rektor vara av betydelse. Det är viktigt för en organisationsstruktur att balansera de yttre kraven med att samtidigt se till att strukturen i organisationen varken är för löst eller för hårt sammansatt. Strukturen får varken vara för stel eller helt utan fasta normer (Bolman & Deal, 2009). Detta visade respondenternas svar eftersom att de genomgående förenade mikro- och makrovariabler, psyko- och sociobehov. Enhetscheferna som vi intervjuade gav en lite annorlunda bild av sitt handlingsutrymme. De tycktes vara mer kontrollerade ovanifrån och tycktes inte kunna strukturera arbetet själva i lika stor utsträckning som rektorerna. Vi upplevde att rektorerna hade större valfrihet när det kom till beslut tagna ovanifrån. Thylefors menar att direktiven som kommer uppifrån är till för att implementeras i verksamheten. Det är chefen som formar ramarna och strukturen för arbetets utformning på arbetsplatsen. Inom skolan tycktes rektorn kunna påverka detta mer än inom äldreomsorgen där mycket av de strukturella besluten kom från förvaltningsnivå. Thylefors menar även att det är viktigt att strukturen inom verksamheten är klart definierad men inte så detaljerad att den inte lämnar plats till egen valfrihet och eget handlingsutrymme (Thylefors, 1996).

### 5.1.3 Sammanfattning

De båda HS-organisationerna beskrevs som strukturellt likformiga till stor del. Det som skiljer dem åt är att rektorernas närmsta chefer inte ansvarar för en lika stor mellanchefergrupp som verksamhetscheferna inom äldreomsorgen gör. Dessutom kunde en rektor vara både rektor och områdesrektor medan dessa är starkt åtskiljda inom äldreomsorgen där verksamhetschefen står över enhetschefen. Mellancheferna upplevde alla en större grad av psykobehov än sociobehov på arbetsplatsen. Verksamheterna beskrevs utifrån ett hårt reglerat och strukturerat ramverk med mer eller mindre fritt handlingsutrymme innanför detta ramverk. Thylefors beskriver ett samband mellan lägre utbildning och ett arbete med psykiskt påfrestande uppgifter, såsom svåra sjukdomar och död, innebär en högre strävan efter sociostruktur. Med utgångspunkt i detta förväntade vi oss att enhetscheferna strävade efter högre struktur än vad som var fallet inom skolan, detta ansåg dock enhetscheferna vara en förlegad syn på deras verksamhet. De frågor i vår intervjuguide som var tematiserade utifrån arbetsplatsens grad av struktur gällde uteslutande makrovariabler såsom organisation och omgivning. Trots detta valde respondenterna att benämna även mikrovariabler i form av situationsbetonade händelser, såsom hur undersköterskorna efterfrågade mer delaktighet i arbetets utformning. Detta tyder på hur balansen av mikro- och makrovariabler ständigt är närvarande.

## 5.2 Hur tolkar och beskriver mellancheferna arbetet i den vardagliga praktiken?

### 5.2.1 Beskrivning av en typisk arbetsdag

Vi bad respondenterna att beskriva hur en typisk arbetsdag ser ut. Samtliga svarade att de inte hade någon egentlig sådan utan att ingen dag var den andra lik. En utav enhetscheferna beskriver.

Det går inte att säga hur en arbetsdag är, det är olika saker som skall hända. [---] Det kan vara att jag har ett samtal bokad med någon, vi ska vara med på teamträff, och att ja, man ska göra budget, prata med folk, gå runt och ta tag i saker, jag kan ha hört att det funkar inte så bra där, då får jag gå in och kolla det, så ringer någon anhörig och så är det ett dödsfall, och så har de inte tömt rummet och så ringer det från Sundsvall, alltså det finns inte, det är 3000 grejer på en och samma dag alltså, det går inte att beskriva. (enhetschef).

En annan enhetschef beskriver arbetsdagen mer övergripande och berättar ”jag tänker såhär, jag planerar ofta vad jag ska göra. Men det blir inte så. Jag handlar ganska mycket i akuten”. Även här förenar mellancheferna mikro- och makrovariabler genom att beskriva att en stor

del av arbetsdagen upptas av att bilda sig en uppfattning om hur verksamheten mår på detaljnivå och samtidigt försöka lyfta blicken och se sammanhanget ur ett organisatoriskt perspektiv.

Det som allra mest gick isär angående hur respondenterna beskrev en vanlig arbetsdag tycktes bero på hur stor grupp anställda mellanchefer ansvarade för. Den enhetschefen med minst personal hade 25 medarbetare och den med flest hade 100 medarbetare. Övriga respondenter, såväl enhetschefer som rektorer, ansvarade för mellan 35 och 50 medarbetare. Enhetschefen som hade flest anställda hann inte med att vara delaktig i verksamheten och träffa personalen på samma sätt som den enhetschefen med endast en fjärdedel så stor personalstyrka. För att klara av att hantera vardagen hade enhetschefen med flest anställda utformat en del strategier till hjälp i vardagen. Den strategi som beskrevs i intervjun rörde då medarbetare kom in till chefens kontor med ett problem. Uppmaningen blev då att själv gå och fundera ut alternativa lösningar och komma tillbaka för att diskutera dessa. Detta beskrev enhetschefen som en ren överlevnadsstrategi. Felé Andersson beskrev i sin avhandling att det som främst avgjorde hur många anställda en mellanchefer kan ansvara för har med förmågan att hantera kontrollspannet att göra. De faktorerna av störst vikt i denna fråga är mognaden hos medarbetarna, ledarbeteendet samt omsorgsrationaliteten hos verksamheten. Forskaren skildrade en utveckling där mellanchefer får fler och fler underordnade och därmed allt fler arbetsuppgifter (2008).

Vår empiri stämmer väl överens med makroteorin om att ju fler underordnade chefen har, desto mer måste chefen lita på sina anställdas förmåga. Med en stor personalstyrka måste mycket tid ägnas åt administrativt arbete och makrovariabler såsom strategisk planering, sparbeting och personalfrågor (Blom, 1994). Chefen måste förlita sig på personalens mikrokompetens eftersom han eller hon själv endast hinner med makrostrukturen i organisationen. Med mikrokompetens menar vi den detaljkunskap som krävs utav medarbetarna för att det dagliga arbetet med målgruppen ska fungera i verksamheten. Såsom mellancheferna beskriver sin vardag på arbetsplatsen handlar det om att ständigt förena mikro- och makrovariabler, att hålla medarbetarnas detaljkunskap uppdaterad och på samma gång vara delaktig på makronivå i den riktning ledningen pekar åt. Detta uppfattade vi bli allt svårare då arbetsgrupperna blir allt större. Tiden räcker inte till för mellanchefer att ha en inblick både uppåt och nedåt i organisationen. Brüde Sundin (2007) beskriver i sin avhandling hur en rektors arbete styrs av vad som händer i de olika delarna av verksamheten

men även av de direktiv som kommer uppifrån. Övergripande handlar det om att hantera vardagen så att verksamheten flyter på relativt friktionsfritt. Rektorn utformar en egen struktur så att alla i verksamheten vet vad som gäller. Att forma en strategi eller struktur är nödvändigt för alla mellanchefer inom HS-organisationer, för att kunna hantera vardagen på arbetet. Den typiska arbetsdagen bestod dock inte enbart av arbetsuppgifter som utfördes med glädje och på eget initiativ.

I inledningen beskrev vi hur mellancheferna inte har någon tydlig arbetsbeskrivning, vilket är ett faktum som får effekter i det vardagliga arbetet eftersom att det utnyttjas av omgivningen. Detta visade sig då vi ställde frågan om respondenterna anser att de utför arbetsuppgifter som de inte borde göra, något som alla mellanchefer ansåg sig göra. Flera utav enhetscheferna ansåg att samordningen på förvaltningsnivå kunde ha varit bättre. Det kom utskick och frågeformulär som nästan var identiska vilket innebär dubbelt arbete för enhetscheferna. En av enhetscheferna ansåg dessutom att ekonomerna hade kunnat ta ett större budgetansvar då de har utbildning i ämnet. En av rektorerna tycks hålla med i detta resonemang.

Nja, det finns ju en del arbetsuppgifter som de lägger på oss från förvaltningen. Men som vi brukar säga, de förser oss med en massa jobb, bara som till exempel kvalitetsredovisningar som vi skall skriva, det kan man ju egentligen ifrågasätta. (rektor).

Mellancheferna är samstämmiga i att mycket av arbetet som de tycker att någon annan kunde göra handlar om att sammanställa rapporter och uppgifterna kommer allt som oftast uppifrån. De uppgifter som mellancheferna anser ligga utanför arbetsbeskrivningen handlar som oftast om makrovariabler, som exempelvis kvalitetsrapporter och budgetarbete.

### 5.2.2 Mest centralt i arbetet

På frågan om vad mellancheferna ansåg vara mest centralt och viktigast i sitt arbete gick svaren isär betydligt mer än vad de gjorde på föregående fråga. Olika delar berodde dock inte på huruvida respondenten var enhetschef eller rektor, det var snarare så att mellancheferna individuellt hade olika prioriteringar. Enligt det strukturella perspektivet är det mest centralt i en verksamhet de mål och behov som måste uppfyllas. De viktigaste uppgifterna för mellancheferna blir därmed att identifiera de nödvändiga arbetsuppgifter som behöver utföras. Efterföljande steg består i att fördela arbetsuppgifterna på olika befattningar och analysera vilken slags kompetens som behövs. Därefter är det viktigt att samordna och kontrollera det arbete som utförs (Bolman & Deal, 2009). Övergripande blir mellancheferns uppgift att vara den med huvudansvar för verksamheten och att vara den som svarar för

informationen såväl uppåt som nedåt (Thylefors, 2007). Med bakgrund i denna strukturella teori borde mellanchefernas mest centrala arbete kretsa kring information och delegering. De mest förekommande svaren handlade istället om personalen, antingen deras hälsa och välbefinnande eller också deras goda arbetsförmåga. De som svarade personalen, knöt samman detta med målgruppen på så vis att om personalen mår bra, arbetar de bra, vilket resulterar i en nöjd målgrupp. En av respondenterna, en rektor, ansåg att det mest centrala i arbetet var ”mötena, formella som informella, att skapa en vi-känsla och att ha ett kontrollerat men genomtänkt ledarskap”. Detta var ett avvikande svar i förhållande till övriga respondenter, men det svar som bäst stämmer överens med det som det strukturella perspektivet lyfter fram som centralt.

Det var inte alltid det som mellancheferna ansåg vara viktigast i arbetet som tog upp mest tid. Även om respondenterna i stort var överens om att personalen var viktigast ägnades mycket tid åt både möten och pappersarbete. Endast en av mellancheferna uppgav att mest tid ägnades åt verksamhetens målgrupp. Däremot sade både rektorer och enhetschefer att allt mer tid ägnades åt föräldrar och anhöriga som ville vara med och påverka i allt större utsträckning. En av enhetscheferna hade nyligen inrättat caféträffar med anhöriga för att vara pro-aktiv och skapa en bättre kontakt mellan verksamheten och just anhöriga eftersom enhetschefen märkt att mer tid gick åt till just anhörigkontakt. Detta är vad det strukturella perspektivet kallar en makrovariabel och den visar att i takt med att beroendet av delaktighet från omgivningen ökar måste chefen ägna större tid åt relationsknytande med anhöriga (Blom, 1994). Anhöriga utgör ännu en part som mellancheferna måste stå bakom, vilket ökar svårigheten av att befinna sig i organisationens mitt.

### 5.2.3 Viktigaste egenskap

På frågan om vilken egenskap som mellancheferna ansåg vara viktigast i arbetet som mellanchefer gick svaren väldigt mycket isär. En betonar vikten av att vara ärlig och relativt orädd och tåla mycket, att vara engagerad och inte vara konflikträdd och våga delegera. Att vara en god lyssnare så att personalen känner förtroende var betydande egenskaper enligt flera mellanchefer. En rektor svarar att dennes familjeterapiutbildning hjälper till i det dagliga arbetet vad gäller samtal med både personal, elever och anhöriga. Många mellanchefer valde att exemplifiera de viktigaste egenskaperna utifrån flera strukturella begrepp. Exemplet som en av mellancheferna tog upp var vikten av att kunna delegera, vilket är ett exempel på en strukturell strategi. Ärlighet, förmåga att lyssna och engagemang är alla strategier för att



handskas med det egna ledarskapet. Enligt det strukturella perspektivet är information det mest centrala i arbetet som mellanchefer. Det är viktigt att som chef vara medveten om förändrade förhållanden för att kunna omorganisera och anpassa strukturen utefter behoven (Bolman & Deal, 2009). De egenskaper som våra respondenter belyst handlar alla indirekt om denna mest centrala strukturella egenskap, genom att alla benämna egenskaper som berör insikt i verksamheten.

#### 5.2.4 Sammanfattning

Mellancheferna var överens om att de inte hade någon typisk arbetsdag. Mestadels av tiden beskrevs gå åt till administrativa uppgifter och olika former av möten. Vi fann inga direkta skillnader i vardagen för enhetschefen och rektorn förutom att rektorn tycktes vara mer delaktig i verksamheten med en större kontakt med eleverna. Detta kan ha ett samband med att rektorerna i genomsnitt ansvarar för en mindre grupp medarbetare än vad enhetscheferna gör. De rektorer vi intervjuade hade ett genomsnitt på 36 medarbetare medan motsvarande siffra för enhetscheferna var 55 medarbetare. Som vi poängterat i analysen innebär ett större antal medarbetare mer administrativt arbete. Rektorerna har därför rimligtvis mer tid att ägna åt personal och elever. Samtliga respondenter hade individuella strategier och strukturer för att hantera vardagen. Makroteorin bekräftar empirin med att ju fler underordnade chefen har desto mer måste denne lita till medarbetarnas mikrokompetens, alltså detaljkunskapen i det dagliga arbetet. Det fanns ett önskemål hos mellancheferna om en lagom stor arbetsgrupp att ansvara för, en ultimata sådan ansågs bestå av 25 medarbetare. Rektorerna hade med detta mått en stor grupp medarbetare och enhetscheferna hade i förhållande till önskemålet dubbelt så många för vad som ansågs vara rimligt. Samtliga mellanchefer beskrev att de utförde uppgifter som de egentligen ansåg ligga på någon annans bord. Både enhetschefer och rektorer var överens om att dessa uppgifter kom från förvaltningsnivå. Vikten av ett gott samarbete med den strategiska ledningen blev synlig i denna fråga. I jämförelse med rektorerna skildrade enhetscheferna en större kritik gentemot förvaltningen och hur arbetet delegeras och hanteras på denna nivå.

### *5.3 Hur upplever mellancheferna kraven från omgivningen och hur förenas dessa krav?*

#### 5.3.1 Problematiken av att befinna sig i organisationens mitt

Vi ställde frågan om mellancheferna upplever någon problematik av att befinna sig mellan underordnade och överordnade. Samtliga var överens om att de upplevde en sådan konflikt.

En utav enhetscheferna var mer negativt inställd än övriga till detta faktum då denne menade att det inte fanns något positivt över huvudtaget med att arbeta mellan överordnade och underordnade. En av rektorerna svarade lite mer konkretiserat.

Ja, så är det ju så det gäller ju att bestämma var man vill lägga sitt krut, på vems sida man vill stå på. Alltså om det är resursnedskärningar, det måste ju finnas en gräns för vad jag kräver av personalen. Och den måste jag ju ha klart för mig innan jag går in och rotar i det [...] och då får man välja mellan att slita ut personalen eller tillfredsställa de på förvaltningen. (rektor).

Majoriteten av respondenterna ansåg att mycket av denna konflikt av att befinna sig i mitten av organisationen blev extra svår i frågor rörande budgeten. För närvarande hade rektorerna en relativt angenäm ekonomisk situation. Enhetscheferna påpekade dock att det tuffaste med arbetet just nu var det sparbetning som samtliga särskilda boenden blivit ålagda att arbeta med. Alla var överens om att kraven ovanifrån är svårare att hantera än de underifrån. Det tycktes råda en ständig kamp mellan mikro- och makrofaktorer rörande var man som mellanchefer skulle placera sin röst. Skyldigheten ligger i att både bevaka mikrovariabler genom personalens individuella önskemål och detaljkunskap och samtidigt de makrovariabler som den strategiska ledningen står för. Svedbergs (2000) undersökning visar att rektorsrollen formas i en skärningspunkt mellan olika områdets meningsskiljaktigheter. Som rektor står man mitt bland alla dessa åsikter och är väldigt ensam i denna position, i stor utsträckning utlämnad åt sitt eget omdöme och intuition. Rektorsrollen kan beskrivas utifrån en rollkris eftersom olika språk används i den politiska och administrativa respektive det professionella verksamhetsfältet.

Mellancheferna gav alla en mer nyanserad bild av positionen än att det bara handlar om att befinna sig mellan underordnade och överordnade. Respondenterna menar att brukarnas välbefinnande är lika viktigt för dem som för övrig personal även om de inte har lika mycket kontakt med dem som lärare och vårdpersonal. Flera av respondenterna tyckte att de la ner allt mer tid på kontakten med anhöriga och under vissa perioder gick tiden åt till mycket externa kontakter. Polis, byggarbetare och brandingenjörer är alla exempel på dessa externa kontakter. Flera av rektorerna ansåg att kraven från anhöriga gått för långt, exempelvis ” Sverige har blivit ett trygghetsnarkomanernas land, inga barn skall skada sig på rasten. [...] var och en skall få sin undervisning precis på sin nivå, hela tiden alltså, det är helt orimliga krav”. En enhetschef ansåg liksom rektorerna att anhöriga ställde orimliga krav och denne la ibland ner halva arbetsdagen på bara anhörigkontakter. De tre övriga enhetscheferna uppmuntrade

snarare till ett större deltagande från anhöriga då det inte var något de var bortskämda med. Enligt Mintzberg är det viktigt att som mellanchefer skapa en relation med de anhöriga som önskar detta eftersom chefen är företrädare för verksamheten (Blom, 1994). Från att ha tittat på konflikten med påtryckningar från överordnade och underordnade kommer vi nu att belysa mellanchefernas upplevelse av sin egen maktposition.

Våra respondenter upplever alla att de sitter på mycket makt och de är överens om att det är något att värna om. Trots detta talades det på arbetsplatserna väldigt lite om begreppet makt. När vi frågade hur de uppfattar den makt de har, förknippade alla det med den makt som finns på arbetsplatsen gentemot underordnade. Trots att mellancheferna kände att de hade mycket makt var upplevelsen av att sitta i kläm väldigt påtaglig. Figur 1, Mintzbergs modell visar hur hierarkin inom organisationen är tydligt uppbyggd och konstruerad så att makten går nedåt i organisationen (Bolman & Deal, 2009; Thylefors, 2007). Moxnes menar att beroende på i vilken grad makten är centraliserad i en organisation är det avgörande för lärande eller överförande av kunskap. Som medlem av en organisation med en decentraliserad ledningsfunktion upplevs en omgivning som uppmuntrar till kreativitet och skapande. Som medlem av en organisation med centraliserad makt upplevs snarare det motsatta. Det finns få möjligheter att pröva nya saker och förändra (Moxnes, 1993). Både enhetschefer och rektorer upplevde att svårigheten av att befinna sig i organisationens mitt var svårare gentemot överordnade än underordnade. Vi fann ett mönster i respondenternas utsagor som uttryckte att enhetscheferna hade ett mindre handlingsutrymme än vad rektorerna uppfattade sig ha gentemot överordnade. Enligt ovan nämnda teori och utifrån enhetschefernas upplevelse är vård- och omsorgsorganisationen mer centralt styrd i förhållande till en något plattare skolorganisation i denna kommun.

### 5.3.2 Hur mellancheferna hanterar problematiken

Vi bad både rektorer och enhetschefer att fundera över om de upplevde någon särskild svårighet med att arbeta som mellanchefer i just deras verksamhet. Det visade sig att just det som rektorerna ansåg mest komplext och svårt med arbetet bestod av samma problematik som enhetscheferna upplevde. Citaten på följande sida kommer från en rektor följt utav en enhetschef.

Alltså rektorns roll. Det har man ju tittat på i forskningen. Det är en av de svåraste rollerna som finns. [...] därför att vi styrs från egentligen tre håll, du har ju personal och elever, den biten, sen har vi föräldrar och allt vad de tycker, sen har du ett politiskt led, vad de tycker. Och det är få som har så många olika led som alla tycker, om hur nått ska göras. Och har man otur så har man tre eller fyra olika led, och alla tycker olika. Och ändå ska rektorn försöka få ihop saken utifrån det här. Och det är ett väldigt komplext jobb. (rektor).

Ja alltså, vi är ju mitt i verksamheten, verkligen klämda så att säga. [...] Vi har ju då personal under oss och vi har anhöriga, vårdtagarna, vi har fackföreningar, vi har alltså utifrån massor som ställer krav på oss va, miljöförvaltningar, olika förvaltningar och så då i toppen politikerna som talar om vilket håll vi ska gå åt. Och mitt i finns vi som ska lyssna på alla de här, som ska ha det här sprötet ute åt alla håll och ta emot allt och få allt från olika håll och kanter, där finns mellancheferna. Så det är en ganska tuff position faktiskt. (enhetschef).

Så hur hanterade då mellancheferna denna problematik? En utav rektorerna ansåg att det bara var att bita ihop och göra det bästa av situationen. Samtliga respondenter var överens om att alla beslut utifrån inte alltid var av godo. En enhetschef beskrev att ibland gällde det att ha ett pokerfejs och hålla god min med besluten som fattats. Ibland valde samma enhetschef dock att gå i linje med den operativa kärnan och säga till personalen att ”det här var ett dåligt beslut, det håller jag inte med om, men nu gäller det att gilla läget.” En utav rektorerna förklarade samma sak och blev ibland förbannad och förmedlade då till personalen att ”beslutet som fattats är för jävligt, men vi måste göra det ändå”. Rektorn tillade sedan: ”och där gör jag egentligen ett tjänstefel men då får de väl klämma till mig.” Vart går då gränsen mellan att slita ut personalen eller att tillfredsställa förvaltningen? Samma rektor beskriver det såhär ”Ja, det blir ju så att det som jag tycker är viktigt och där jag tror att vi kan åka på pumpen, det gör jag, men inte mer. Det är alldeles för mycket, det är orimligt och det blir bara mer och mer”. Att hantera positionen av att arbeta i mitten av organisationen är föränderligt. Erfarenheten blir väldigt central i denna beskrivning. Det finns en distinkt skillnad i hur mellancheferna beskrev hur de hanterade sin position som tycktes bero på just mängden erfarenhet. Med erfarenhet kommer strategier och ett större mod att våga stå upp mot ledningen när något inte känns rätt och även delegera ut uppgifter. En insikt om att som mellanchefer inte behöva vara insatt i allt var också något som växte fram enligt respondenterna. En utav rektorerna berättade att det för denne handlade om ”den strukturella biten, det andra det tror jag handlar mycket om erfarenhet. Och hur man tacklar situationer. Jag har lärt mig, jag behöver inte ha koll på allt, de rektorer som ska ha koll på allt, de håller på att gå under.” Detta kan kopplas till Brüde Sundins avhandling där hon beskriver att erfarenhet av ledarskap handlar om att bygga upp en tydlig struktur, som en slags strategi för att skapa trygghet för sig själv och för personalen (2007).

Som vi tidigare nämnt ansåg mellancheferna att kraven ovanifrån var svårare att hantera än de krav som kommer underifrån. Detta kan tänkas bero på maktförhållandet de tre aktörerna emellan. Mellancheferna har en formell makt över underordnade i de fall där överordnade legitimerat denna och underordnade accepterar densamma (Bolman & Deal, 2009). Vår empiri tyder på att mellancheferna har en formell makt som innebär att denne kan styra nedåt men inte uppåt.

### 5.3.3 Hellre ledare än chef

Alla respondenter fick frågan om huruvida de helst beskrev sig själva med termen chef eller ledare. Svaret blev enhälligt ledare bortsett från en rektor som föredrog termen chef. Detta visade sig vara den utav de mellanchefer vi intervjuade som hade minst erfarenhet i sin position. Vi ställde därefter följdfrågan om vad för arbetsuppgifter de förknippade med respektive begrepp. De negativa och tråkiga arbetsuppgifterna tillhörde då cheferna. Det arbete som handlade om att vara strikt och tillsägande. ”En chef gömmer sig bakom sina paragrafer.” ”Chef är ett antikt ord”, samma mellanchefer utvecklar.

I utvecklingens tid ser jag mig mycket mer som en ledare och en coach än en chef för att jag tror att om det ska främja utvecklingen, att människor ska ta eget initiativ och det vill vi ju, att de ska ta ansvar för sitt eget arbete och att vilja utvecklas i det. Då är det nog ganska viktigt att man leder personalen i det och hjälper dem på vägen. (enhetschef).

Alvesson (2006) beskriver begreppet chef i liknande termer som mellancheferna i våra intervjuer gjorde. Chef förknippas med något regelstyrkt och fantasilöst medan ledare är ett visionärt framtidsbegrepp. Detta stämmer precis in på den bild respondenterna gav oss utifrån de två begreppen chef och ledare. En koppling kan även göras till Moxnes teori om psykobehov och sociobehov. En chef blir då den som eftersöker struktur, rutin och regler medan ledaren blir den som eftersträvar en miljö där individen får ta egna initiativ, kämpa för frihet och att komma med egna idéer. Ledarens miljö blir på detta sätt mer ostrukturerad medan chefernas omgivning kännetecknas av en stark struktur (Moxnes, 1987). Det som mellancheferna berättade om en typisk arbetsdag var framför allt saker och ting som de själva senare beskrev som chefsuppgifter, trots att de snarare såg sig själva som ledare. En av enhetscheferna sade ”Jag är mer ledare än vad jag är chef, jag pekar inte med hela handen, sådan chef är jag inte. Men jag heter ju chef, enhetsledare skulle låta väldigt konstigt.” En annan enhetschef berättade om en vanlig arbetsdag att nästan en timme dagligen gick åt att bara skriva under papper, vilket är ett typexempel på en chefsuppgift. Hur respondenterna

beskriver sina arbetsuppgifter jämfört med hur de föredrar att bli betraktade som ledare snarare än chefer är därför motsägelsefullt.

Moxnes utvecklar teorin om psykobehov och sociobehov då han benämner struktur som ett försvar mot ångest. I personalgrupper med mycket oro och ångest är det ett försvar att strukturera och organisera tillvaron för att kunna handskas med ångesten (Moxnes, 2001).

En utav rektorerna beskrev sin första period som chef som turbulent. Många rektorer hade varit där under de senaste åren men inte klarat av verksamheten under mer än en kortare period. På grund av den stora omsättningen av chefer var organisationen rörig när denna rektor tillträdde sin post. Till en början var respondenten därför tvungen att agera väldigt auktoritärt och formellt gentemot medarbetarna. Efter en tids erfarenhet då rektorn upplevde ett förtroende från de anställda utvecklades en inre strävan efter att betraktas som ledare istället. Rektorns beskrivning av denna första tid som rektor tolkar vi därför utifrån Moxnes teori om att struktur dämpar ångest. De tidigare cheferna hade förmodligen inte varit strukturerade nog i början av chefskapet, vilket fick konsekvensen att personalgruppen tagit över verksamheten. Det är därför möjligt att den rektor vi intervjuade som var ny och hellre beskrev sig själv som chef än som ledare gjorde detta eftersom denne ännu inte hunnit skaffa sig den trygghet i sig själv eller verksamheten som behövs för att lämna sociobehov till förmån för en psykostruktur. Hur hänger då denna diskussion ihop med begreppet makt?

Mellanchefen har en expertmakt som kännetecknas av en kompetens som är relevant för arbetsuppgifterna, dessutom krävs att medarbetarna känner ett förtroende till chefen som kan övertyga dem om att målet är av kollektivt intresse. Expertmakten kräver inte övervakning och slås därmed ut om mellanchefen är för kontrollerande eller övervakande. Expertmakt är därför något som erhålls genom erfarenhet då mellanchefen lär känna sin egen position och den egna verksamheten. Det är viktigt att arbeta för en öppen kommunikation och en förståelse från medarbetarna. Genom att göra så kan chefen övergå till att bli en ledare. Expertmakten är något som krävs för ett mer långvarigt chefskap. När en chef tillträder tilldelas denne legitim makt från överordnade. Denna makt måste övergå i expertmakt för att mellanchefen skall undgå en känsla av maktlöshet och motstånd från medarbetarna (Thylefors, 2007). Vi kan dra en parallell mellan chefen som legitim makthavare och ledaren som innehavare av expertmakt. Liksom chef och ledarskap fungerar bäst i kombination gäller det samma för den legitima makten och expertmakten. En av de mest erfarna rektorerna tycktes för oss ha insett denna komplexitet då denna beskrev sitt ledarskap: ”Jag menar inte

att en ledare inte är en chef, men som ledare är man starkare och mer inne i verksamheten och vill mer”. Mellancheferna förknippar maktutövande med att vara chef och då särskilt den legitima och auktoritära makten. Vid exempelvis tillsägelser, omplacering, uppsägning och avskedande utövades enligt deras mening makt. Det var ingen av respondenterna som utvecklade och talade om olika typer av makt mer än huruvida den kan användas på ett rättmätigt eller felaktigt sätt.

#### 5.3.4 Sammanfattning

Alla respondenter tyckte att de kände igen sig i konflikten mellan överordnade och underordnade. Nästan samtliga beskrev det i termer som att sitta i kläm, det finns ett uppdrag och det finns resurser som inte räcker till för att utföra det uppdraget. Mellancheferna upplever det ibland som att ekonomi går före kvalitet. Samtliga respondenter upplevde en större svårighet med mittenpositionen gentemot överordnade än underordnade. Enhetscheferna uttryckte däremot en större svårighet i samarbetet med överordnade än rektorerna. De ställde sig tveksamma till hur samarbetet fungerade inom förvaltningen och de beskrev förvaltningen som ”stängd”. Utifrån deras berättelser tolkar vi beskrivningen stängd som att det finns brister i kommunikationen. Enhetscheferna upplevde att beslut skulle implementeras utan tillräcklig motivering.

Som ny chef behövs mer struktur och kontroll, alltså att tillfredsställa ett sociobehov. Då chefen får mer erfarenhet, lär känna sin egen position och verksamheten utvecklas ett psykobehov. Våra tillfrågade mellanchefer hade alla sina egna strategier för att klara av rollen i mitten. Två av enhetscheferna benämnde detta som överlevnadsstrategier. Vi kopplar chefen med den legitima makten som tilldelats mellancheferna ovanifrån. Då denna utvecklar ett psykobehov och vill bli betraktad som ledare istället för chef, har en expertmakt utvecklats.

## 6. Sammanfattning

Decentraliseringen under slutet av 1980-talet blev startpunkten för ett helt nytt arbete för mellanchefer inom HS-organisationer dit äldreomsorgen och skolan räknas in. Då organisationerna plattades till, försvann flera led av chefer och mellancheferns ansvarsområde utökades markant. Från att ha kallats ledningens verktyg kom nu mellancheferna att betraktas som verksamhetens motor (Drakenberg, 1997). Det skedde en maktförskjutning från den strategiska ledningen till personalen i den operativa kärnan och till klienterna. Fler

arbetsuppgifter tillförordnades mellancheferna då arbetsgrupperna blev större och såväl budgetarbete som handlingsplaner kom att ingå i mellanchefernas ansvarsområde. Att arbeta som mellanchefer innebär att ständigt konfronteras med den rollkonflikt som uppstår då kraven från underordnade och överordnade avviker från varandra. Arbetet för mellanchefer tenderar samtidigt att öka och tidsbrist och överbelastning är vanligt förekommande (Thylefors, 2007).

Vårt syfte med studien var att undersöka mellancheferns roll, en position som kännetecknas av att inte ha några tydliga gränser. Detta gjorde vi genom att jämföra enhetschefer inom äldreomsorgen med rektorer i grundskolan. Alla respondenter var överens om att de befinner sig i mitten av en konflikt mellan överordnade och underordnade. Inom verksamheterna förtydligade mellancheferna att det var svårare att tillfredsställa de krav som kom från ledningen och förvaltningen än de från personalen. De var också samstämmiga i att det kommer lika viktiga påtryckningar från brukare och anhöriga och att tid även läggs på externa kontakter. Hanteringen av denna komplexa roll såg olika ut. Alla mellanchefer hade utvecklat sin egen strategi, där erfarenhet spelade en betydande roll. Antingen möttes de svåraste kraven, som kom uppfifrån, med att bita ihop och genomföra uppgiften och endast ta de strider som kändes nödvändiga. Andra valde att vara ärliga och kritisera besluten öppet, men genomförde dem ändå. Dessa mellanchefer betonade att det var ett tjänstefel att öppet kritisera ledningens beslut för personalen, men att detta var ett sätt att komma undan ansvaret och bli en del i gemenskapen på arbetsplatsen, en konfliktundvikande strategi. Strategierna som utformades var de som fungerade mest effektivt för att motivera personalgruppen, de hade såvitt vi kunde finna däremot inget samband med målgruppen.

Genom att göra en jämförande studie mellan två olika HS-organisationers mellanchefer har vi nått resultat som förmodligen skulle ha gått oss förbi om vi enbart genomfört en studie av enhetschefer inom äldreomsorgen. Vi har funnit en utveckling som i större utsträckning påverkat enhetscheferna än rektorerna, dessa kan dock snarare härledas till organisatoriska förändringar än hanteringen av mellancheferns position. Studiens resultat kan härledas till tre områden, dessa är strukturen, personalen och styrningen. Först och främst genomgick båda organisationerna nyligen en omorganisation. Det som även har inverkat på strukturen för båda verksamheterna är ett ökat antal underordnade för mellancheferna, alltså en allt plattare organisation. Enligt Moxnes teori har medarbetare inom organisationer med psykiskt krävande arbete ett större behov av en strukturerad arbetssituation. Grundskolan som arbetar med pubertala och identitetssökande elever har ett krävande arbete. Äldreomsorgen som



arbetar med svårt sjuka, dementa och vård i livets slutskede har ett såväl psykiskt som fysiskt krävande arbete. Våra förväntningar var därför att enhetscheferna skulle ge en mer strukturerad bild av hur de arbetade än rektorerna. Enhetscheferna beskrev dock en förändring under senare år där medarbetarna tar mycket mer plats idag än vad de gjorde för tio år sedan. Detta tror enhetscheferna har att göra med att undersköterskor fått en högre status i samhället, vilket lett till att de kräver mer delaktighet i verksamhetens utformning. Rektorerna däremot beskriver en verksamhet där lärarna alltid litat till sin expertis och krävt delaktighet i beslutsfattandet, om huruvida statusen förändrats för lärarna och skolan generellt tror rektorerna snarare att den har försämrats. De fyra respondenterna från äldreomsorgen beskrev en situation som är mer kontrollerad i styrningen ovanifrån än vad de fyra respondenterna från skolan sade. Enhetscheferna uttryckte en mer negativ inställning till ledningen på förvaltningsnivå och deras handlingsutrymme var inte lika omfattande som rektorernas. Vi trodde att äldreomsorgen skulle beskrivas utifrån sociobehov och skolan utifrån psykobehov, men det visade sig att äldreomsorgen utifrån Moxnes teori genomgått en förändring. Vi har av denna anledning kunnat se att äldreomsorgen genomgått en utveckling i förhållande till grundskolan som beskrivits som mer beständig.

Avslutningsvis frågade vi respondenterna huruvida de trivdes på sin arbetsplats och faktum är att alla respondenter tyckte att de hade ett roligt, givande och varierande arbete. Intressant är dock att medan alla rektorer hoppades arbeta kvar om fem år, bortsett från pensionen, var det bara en av enhetscheferna som hoppades arbeta kvar.

## 7. Diskussion

Vi har utifrån vår empiri talat om en utveckling för framförallt äldreomsorgen i både analysen och sammanfattningen. Äldreomsorgen tycks ha genomgått en mer markant utveckling än grundskolan just i denna kommun. Enhetscheferna har berättat att de upplevt en statusförbättring för vårdpersonalen medan rektorerna snarare talade om en statusförsämring. Detta indikerar att de båda organisationerna idag är mer likställda än de varit förut i samhället. Thylefors menar att skillnader i status har flera anledningar vilka samverkar med varandra, dessa är lönenivå, tradition, yrkets historia som profession, rekryteringsläge samt utbildningens längd (2007). Genom att utbildningsnivån i samhället generellt sett ökat har inte läraryrket längre samma höga ställning i samhället. I problemformuleringen lyfte vi fram det

faktum att rektorer i grundskolan har en beaktansvärt högre genomsnittslön än enhetschefer inom äldreomsorgen. Med tanke på resultaten i denna studie utifrån just våra frågeställningar där skillnaden i arbetsuppgifter och ansvarsområden mellan våra respondenter visat sig vara små anser vi att lönedifferensen är anmärkningsvärd och diskutabel. För att återknyta till den utveckling vi påtalat, vad finns det som talar för en differens?

Enligt litteraturen gällande mellanchefer i HS-organisationer har denne blivit allt viktigare för verksamheten. Ledningen inom dessa två organisationer tycks hålla med i detta påstående då de gemensamt utbildar samtliga mellanchefer i kommunen. Detta skapar en känsla av gemenskap för dem som arbetar på samma position, vilket i sin tur kan leda till en större trygghet inför vardagliga arbetsuppgifter. Att veta att det finns andra, till och med inom verksamheter med helt andra målgrupper, som brottas med samma problematik kan upplevas betryggande. Vi kan se två syften med utbildningar av detta slag, dels en individuell effekt och dels ett kollektivt genomslag. Det skapas samhörighet med andra mellanchefer där hjälp, råd och erfarenheter kan utväxlas. På detta sätt skapas kollegor för en annars så ensam position. Den aktuella utbildningen i kommunen har haft som mål att bli bättre på att utveckla sig själv individuellt, sin enhet och sin verksamhet så att brukarna kan erbjudas bästa möjliga service. Kanske kan en del av våra för oss så överraskande lika svar i undersökningen ha sin grund i denna utbildning där ett nytt ledarskap förordats. Ett ledarskap där medarbetarna skall betraktas som medskapare. Det skulle vara intressant att undersöka om just denna kommun ligger i framkant eller om detta är en utveckling som kan urskiljas nationellt. Det skulle även vara spännande att se om utbildningen har gett resultat och förändrat deras syn på verksamheten och ledarskapet.

Enhetscheferna beskrev ytterliggare en utvecklingsfaktor, äldreomsorgen har fått konkurrens av privata motsvarigheter och kommunen har i samband med detta tillsatt särskilda kvalitetskontrollanter. Rektorerna beskrev en motsvarande utveckling där skolorna måste marknadsföra sig eftersom eleverna numer får välja fritt vilken skola de vill gå på. Detta kräver förstås att verksamheterna har fått ännu en anledning att sträva efter högsta möjliga standard och en bättre profilering, vilket i sin tur inneburit ytterliggare uppgifter för mellancheferna. Respondenterna ser bara fördelar med denna utveckling eftersom den i slutändan förhoppningsvis innebär en kvalitetsförbättring för målgrupperna äldre och skolungdomar.

Det finns forskning som påvisar en förändring för organisationer vilken överensstämmer med empirin från vår studie. Offentliga organisationer har blivit allt plattare med fler medarbetare och färre chefer. Det sker oftare omorganisationer vilket bidrar till en flexibilitet och anpassning för organisationen i sig och personalen. Organisationernas strukturella förändringar leder till att den nya generationens medarbetare måste ta betydligt mer eget ansvar. Även inarbetade arbetsgrupper tillhör det förgångna, dessa faktorer i kombination med ett allt större antal underställda innebär ett nytt arbete för chefen. Chefens som förr kunde bistå med svar på allt är numer borta. Medarbetaren ska vara den med mest kompetens på sitt specialområde och chefens roll blir att hantera och leda strukturen inom verksamheten som helhet. Att vara en ledare blir därför ett yrke i sig (Ekstedt & Jönsson, 2001).

Om vi hade intervjuat verksamhetschefer och personal inom den operativa kärnan hade det säkert gett en alternativ bild av mellancheferens position och av verksamheten. Respondenterna har möjligtvis i vissa avseenden genom sin position som representanter för en verksamhet, uttalat sig om hur saker och ting borde vara, istället för hur saker och ting förhåller sig i verkligheten (Olsson & Sörensen, 2007). Genom att komplettera intervjuerna med observationsstudier kunde vi ha avgjort om mellanchefernas beskrivningar stämde överens med hur de arbetade. Det vore intressant att vidare studera på vilket sätt personalen i den operativa kärnan påverkas av förhållandet mellan strategisk ledning och mellanchefer. Detta med tanke på respondenternas beskrivning av organisationernas struktur där man bara har kontakt med steget precis ovan, (se figur 2). Mellancheferen är viktig i sin position eftersom dennes subjektiva syn på ledningen överförs till personalen i den operativa kärnan och kan därmed avgöra huruvida personalen anser sig arbeta i en välfungerande organisation eller ej.

## 8. Litteraturförteckning

Alvesson, M. (2006) *Tomhetens triumf – Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas

AMS (2009) ”Yrken A-Ö” (elektronisk), Arbetsförmedlingens officiella hemsida <<http://www.arbetsformedlingen.se/go.aspx?c=107>> (2009-11-17).

Andersson Felé, L. (2008) *Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Aspers, P. (2007) *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber

Blom, A. (1994) *Kommunalt chefskap. En studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Lund: Universitetsförlaget Dialogos AB

Blomberg, H. (2008) ”Komparativ välfärdsforskning”. I Anna Meeuwisse, Hans Swärd, Rosmari Eliasson-Lappalainen & Katarina Jacobsson, (red.): *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm: Natur & Kultur

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2009) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Brüde Sundin, J. (2007) *En riktig rektor. Om ledarskap, genus och skolkulturer*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet

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

Ekstedt, E. & Jönsson, G. (2001) *Att leda platta organisationer – utan att själv bli tillplattad. En praktisk arbetsmodell*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Forsberg Kankkunen, T. (2009) *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Stockholm: US-AB Tryck & Media

Giddens, A. (2007) *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Hasenfeld, Y. (1992) *Human services as complex organizations*. London: Sage publications

Hasenfeld, Y. (2002) *Human Service Organizations*. London: Prentice-Hall International

Johansson, A. (1992) "Makt och ansvar i formellt decentraliserade organisationer" i Civildepartementet. Arbetsgruppen för forskningsfrågor red.: *Forskning om den offentliga sektorn*. Stockholm: Allmänna förlaget

Kronvall, K, Olsson, E & Sköldborg, T. (1991) *Förändring och lärande. En utmaning för offentlig sektor*. Lund: Studentlitteratur

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

Moxnes, P. (1987) *Ångest och arbetsmiljö. Hur organisationen påverkar personalen. En fallbeskrivning*. Stockholm: Natur och Kultur

Moxnes, P. (1993) *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och Kultur

Moxnes, P. (2001) *Positiv ångest hos individen, gruppen, organisationen. Ett organisationspsykologiskt perspektiv*. Stockholm: Natur och Kultur

Olsson, H. & Sörensen, S. (2007) *Forskningsprocessen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

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

SACO (2009) "Lönesök" (elektronisk), Akademikerförbundet SSR officiella hemsida <[http://sok.saco.se:8080/SASStoredProcess/do?\\_program=/Products/SAS%20Intelligence%20Platform/LONESOK%2FStoredProcess%2FRenderInitPage\(StoredProcess\)&forbund=sa%20&selected\\_dsl1=AG&selected\\_dsl2=PK&initforbund=ss&pw=stu077bt&userlevel=1&\\_username=sasdemo&\\_password=sastest#](http://sok.saco.se:8080/SASStoredProcess/do?_program=/Products/SAS%20Intelligence%20Platform/LONESOK%2FStoredProcess%2FRenderInitPage(StoredProcess)&forbund=sa%20&selected_dsl1=AG&selected_dsl2=PK&initforbund=ss&pw=stu077bt&userlevel=1&_username=sasdemo&_password=sastest#)> (2009-11-17).

Svedberg, L. (2000) *Rektorsrollen. Om skolledarskapets gestaltning*. Stockholm: HLS Förlag

Thurén, T. (1996) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB

Thylefors, I. (1996) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur

Thylefors, I. (2007) *Ledarskap i HS-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur

Welin, S. (1992) "Den legitima makten - medborgare och överhet i ett demokratiskt samhälle" i Civildepartementet. Arbetsgruppen för forskningsfrågor red.: *Forskning om den offentliga sektorn*. Stockholm: Allmänna förlaget

Wenglén, R. (2005) *Från dum till klok? En studie av mellancheferns lärande*. Lund: Lund Business Press

Wolmesjö, M. (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet

Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall

Örtenblad, A. (2008) *Organisationsfrågeboken. En bok som ställer frågor snarare än kommer med enkla svar*. Lund: Studentlitteratur

# Bilaga 1

## Intervjuguide

### INLEDNING

1. Födelseår?
2. Formell utbildning?
3. Yrkeserfarenhet?
4. Nuvarande befattning? Chef – hur länge?

### ORGANISATIONEN & STRUKTUR

1. Hur många anställda ansvarar du för?
2. Var du med när nuvarande organisationsreform initierades? Vilken roll hade du då? Inflytande? Medbestämmande?
3. Kan du kort beskriva var du finns i organisationen, din organisatoriska placering?
4. Kan du kort beskriva var du, dina anställda samt dina chefer geografiskt är placerade?
5. I vilka former träffar du dina anställda? Hur ofta träffar du dem? På vems initiativ träffas ni?
6. Hur mycket deltar du i den sociala gemenskapen på arbetsplatsen?
7. I vilka former träffar du dina chefer/politiker? Hur ofta träffar du dem? På vems initiativ träffas ni?
8. Enligt tidigare forskning finns det oförenliga krav ställda på mellanchefer som slits i den klassiska konflikten mellan överordnade och underordnade? Känner du igen dig?
9. Följande är två olika modeller inom det strukturella perspektivet. Vilket stämmer bäst överens med din arbetsplats? En strukturerad arbetsplats där verksamheten är hårt reglerad och makten centraliserad eller en löst sammansatt struktur och uppmuntrande till ett brett deltagande i beslutsfattandet?
10. Hur ser en typisk arbetsdag ut? Hur lång är den t.ex.?
11. Vad tycker du är centralt i ditt arbete? Vad viktigast för dig i din position som rektor/enhetschef? Vad ägnar du största tiden till?
12. Gör du sådant som du inte tycker att du borde göra som rektor/enhetschef?
13. Status som mellanchefer/enhetschef/rektor? Medial fokus på äldreomsorg/skola?

### MAKT

1. Hur skulle du vilja beskriva den makt du har i din yrkesroll som rektor/enhetschef? Uttalad?
2. Skulle du helst beskriva dig i termen chef eller ledare? Motivera!

### MELLANCHEFENS ROLL

1. Upplever du att det någon gång det finns svårigheter med att som mellanchefer befinna sig i organisationens mitt?
2. Vilken är din viktigaste egenskap som chef?

### GENUS

1. Präglas ditt arbete på något sätt av att denna organisation är kvinnodominerad?
2. Har du märkt vid någon situation att det vid något tillfälle i ditt jobb som mellanchefer haft betydelse att du är just kvinna/man och hur hanterade du det?

### AVSLUTNING

1. Trivs du med ditt arbete? Tror du att du jobbar kvar om fem år?

## Bilaga 2

### Introduktionsbrev

Hej,

Tack för att du vill ställa upp och bli intervjuad till vår c-uppsats.

Vi heter Carolina Göransson och Kim Hildebrand och läser sjätte terminen på Socialhögskolan i Lund. Syftet med vår uppsats är att jämföra mellanchefens yrkesroll i två kommunala organisationer, vi har vänt oss till rektorer i grundskolan och enhetschefer inom äldreomsorgen.

Under intervjun kommer vi att använda oss av en intervjuguide. Intervjuguiden som bifogas till detta mail är ett utkast och kommer eventuellt revideras något under vår handledning på måndag. För vår egen del skulle vi vilja spela in intervjun, detta för att vi skall kunna transkribera intervjun och lättare analysera materialet. Din medverkan kommer att vara anonym och efter uppsatsens godkännande kommer transkriberingen att förstöras. Under tiden då vi arbetar med vår uppsats, kommer materialet endast att vara tillgängligt för oss. Har du invändningar till inspelning hör gärna av dig. Intervjuerna kommer endast att användas till denna c-uppsats.

Ditt deltagande i denna c-uppsats är helt frivilligt och du kan när som helst dra dig ur. Vi vill tacka dig än en gång för att du vill ställa upp. Har du frågor eller funderingar är du välkommen att höra av dig till oss.

Vi ser fram emot att träffa dig för intervju den [redacted] klockan [redacted]

Mvh

Carolina och Kim

Mail: [redacted]  
Telefon: [redacted]

Handledare: Tabitha Wright Nielsen [redacted]