

”Det är för brukarnas skull vi är här”

– Om enhetschefers handlingsutrymme och deras möjligheter att påverka de äldres livssituation

Av: Anna Olsson & Hanna Åberg

Socialhögskolan, Lunds Universitet
VT 2010



Handledare: Staffan Blomberg

Abstract

Authors: Anna Olsson and Hanna Åberg

Title: "It's for the sake of the clients that we are here" – The managers' area of discretion and their ability to influence the elderly's daily situation. [translated title]

Supervisor: Staffan Blomberg

Assessor: Hans Swärd

Our essay focuses on managers of nursing homes in the Swedish municipal elderly care and their ability to influence the elderly's everyday life. We were also interested in how they use this area of discretion and the factors that influence and limit it. In our study we conducted seven interviews with managers of nursing homes in one Swedish municipality. We have then used the structural perspective of Bolman and Deals organization theory and concepts such as area of discretion and parallel processes to analyze the information obtained in these interviews. A conclusion can be drawn that the organization of the Swedish elderly care is the principal factor in influencing and limiting the managers' discretion. However, despite these limitations the managers have a relatively large area of discretion in the daily work at the nursing home. Therefore they have the possibility to influence the elderly's daily situation, mainly through their staff by transferring an approach that gives the elderly power and allows them to make choices of their own, and decide about their daily situation.

Key words: managers, nursing homes, area of discretion, user influence, elderly care, Sweden

Innehåll

Förord	3
1 INLEDNING	4
Problemformulering	4
Syfte	5
Frågeställningar	6
Definitioner	6
Bakgrund.....	7
2 METOD	9
Val av metod.....	9
3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	13
Den strukturella organisationsteorin	13
Handlingsutrymme och handlingsfrihet.....	13
Parallellprocesser	14
Teoretisk diskussion	14
4 TIDIGARE FORSKNING	16
Personal och brukare.....	16
Enhetschefer och ledarskap	17
5 RESULTAT OCH ANALYS	19
Organisationens struktur	19
Organisationsstrukturens påverkan på enhetschefernas handlingsutrymme	23
Enhetschefernas påverkansmöjligheter i förhållande till brukarnas livssituation	27
Personal och brukares åsikter och inflytande	32
Enhetschefernas prioriteringar i arbetet.....	35
Enhetschefens utbildning och personliga egenskaper	36
6 SAMMANFATTANDE ANALYS.....	39
Vilka organisatoriska faktorer påverkar enhetschefernas faktiska handlingsutrymme?.....	39
Vilka påverkansmöjligheter har enhetscheferna i förhållande till brukarnas livssituation?	40
På vilket sätt arbetar enhetscheferna för att brukarna, efter sina enskilda förutsättningar, ska ha möjlighet till inflytande över sin livssituation?.....	40
Vilka faktorer främjar respektive begränsar enhetschefens handlingsutrymme i förhållande till att kunna påverka brukarnas livssituation?	41
7 AVSLUTANDE DISKUSSION	42
Referenser	45
Bilaga 1	48

Förord

Vi är väldigt glada för att vi nu äntligen får möjlighet att visa vår uppskattning och tacka de personer som på olika sätt bidragit till att detta arbete kommit till. Först och främst vill vi vända oss till Enhetscheferna som tog sig tid och ställde upp på att bli intervjuade av oss. Tusen tack för det positiva mottagandet och att ni så generöst delade med er av era erfarenheter och tankar.

Vi vill också tacka vår handledare Staffan Blomberg som under arbetets gång givit oss många goda råd och så tålmodigt besvarat alla våra frågor.

1 INLEDNING

Problemformulering

Ett problem som har uppmärksammats inom äldreomsorgen är att personalen inte tar hänsyn till de äldres önskemål och behov. Istället arbetar personalen utifrån ”socialpolitiska aktörers *tolkningar av äldres villkor*” (Krekula 2010 s. 61). Harnett (2010 s. 36-37) lyfter upp att verksamheter skapar och upprätthåller ett visst system med vissa rutiner för att fungera effektivt. Dessa rutiner får till följd att de äldres önskemål och åsikter ibland prioriteras bort. I texten *Att få leva tills jag dör* visar Andersson på en följd som detta problem kan leda till:

Vissa förutsättningar skapar en passiv vård som bryter ner omsorgstagarens identitet och funktioner och leder samtidigt till en monoton och destruktiv arbetsmiljö. En vård och omsorg som alltså systematiskt gör omsorgstagaren sjukare och mer handikappad. Andra förutsättningar ger utrymme för omsorgstagaren att fortsätta leva sitt eget liv, utifrån sina egna önskemål, talanger och begränsningar. (Andersson 2006 s. 2)

Vidare skriver hon också:

Det handlar om att skapa en miljö där omsorgstagaren, efter sina förutsättningar, får fortsätta att leva sitt liv. (ibid. s. 6)

Detta instämmer även Mellström (2006 s. 91) i när hon säger att de äldre har under ett helt liv skapat sig olika vanor och att de variationer som de själva valt i sina liv är viktiga för deras välbefinnande.

Enligt Socialtjänstlagen (2001:453) 5 kap. 5 § ska alla kommuner tillhandahålla särskilda boendeformer ”för äldre människor som behöver särskilt stöd”. Vården som ges ska dessutom utformas i samarbete med den berörda individen (SoL 3 kap. 5 §). Enligt Hälso- och sjukvårdslagen (1982:763) 18 § ska den vård som ges på dessa boenden också vara av god kvalitet.

Detta är något som fångat vårt intresse, och då främst vilka möjligheter som finns för personalen på särskilda boenden inom äldreomsorgen, även kallade äldreboenden, att anpassa verksamheten till de äldre. Här tänker vi att enhetscheferna har en betydande roll för hur arbetet på de särskilda boendena läggs upp och därför också ett stort inflytande på de äldres livssituation.

Omorganisationen som skedde inom äldreomsorgen under 1990-talet har inneburit att enhetscheferna kommit allt längre bort från den direkta omsorgen om de

äldre (Törnquist 2010 s. 160). Vi vill därför påstå att enhetscheferna mer eller mindre tvingats till att leda arbetet från sitt ”skrivbord”, eftersom de administrativa sysslorna alltmer dominerar deras nya yrkesroll. Glappet som uppstått på grund av detta, mellan enhetscheferna och de äldre samt mellan enhetscheferna och personalen, menar vi är en komplex uppgift för enhetscheferna att lösa. De måste både vägleda och motivera personalen i att utföra ett professionellt omsorgsarbete gentemot de äldre, trots att de alltmer sällan personligen träffar dessa båda grupper.

Då äldreboendena står under ett kommunalt styre och ofta brottas med olika lagar, regler och ekonomiska förutsättningar begränsas enhetschefernas handlingsutrymme (Karlsson 2006 s. 51). Detta gör oss intresserade av hur dessa förutsättningar påverkar enhetschefernas utrymme att agera autonomt inom den kommunala äldreomsorgen. Vem och vad avgör på vilket sätt den enskilde enhetschefen på det särskilda boendet ska eller bör utföra sitt uppdrag?

Enhetscheferna befinner sig dessutom i en slags mellanposition, där de riskerar att hamna i en lojalitetskonflikt, då politiker och överordnade chefer kan dra åt ett håll och äldre och personal åt ett annat (Wolmesjö 2005 s. 37-38). Vad väljer den enskilde enhetschefen att göra i en sådan situation, vems krav tillmötesgås?

Vi anser att detta är intressanta frågor att diskutera och att de inte har några givna svar. Vår uppsats kommer därför att fokusera på vilket reellt handlingsutrymme enhetscheferna har för att påverka de äldres livssituation och hur de utnyttjar eller använder sig av detta handlingsutrymme. Vad väljer de att prioritera i sin verksamhet, personalens trivsel, de äldres trivsel eller att hålla budgeten?

Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera enhetscheferns handlingsutrymme och deras möjligheter att påverka och styra det dagliga arbetet i förhållande till de äldres livssituation.

Frågeställningar

- Vilka organisatoriska faktorer påverkar enhetschefernas faktiska handlingsutrymme?
- Vilka påverkansmöjligheter har enhetscheferna i förhållande till brukarnas livssituation?
- På vilket sätt arbetar enhetscheferna för att brukarna, efter sina enskilda förutsättningar, ska ha möjlighet till inflytande över sin livssituation?
- Vilka faktorer främjar respektive begränsar enhetschefens handlingsutrymme i förhållande till att kunna påverka brukarnas livssituation?

Definitioner

Särskilt boende

Begreppet särskilt boende infördes i förbindelse med att ädelreformen trädde i kraft (Szebehely 2000 s. 174). Särskilt boende är en samlingsbeteckning för de boenden som ligger under kommunalt styre. Dessa har tidigare kallats för bland annat servicehus, ålderdomshem och gruppboende (Socialstyrelsen 2006 s. 313).

I den kommun där vi genomförde vår studie kallas de särskilda boendena för äldreboenden. De som bor där har ett relativt stort omsorgsbehov och boendena har därför personal dygnet runt. När vi vidare i vårt arbete använder orden särskilt boende eller äldreboende åsyftar vi dessa boenden.

Enhet och verksamhet

I vår text kommer vi att använda orden enhet och verksamhet som synonyma med varandra och vi syftar då till det särskilda boende som respektive enhetschef ansvarar för.

Äldre

När vi talar om de äldre som har sitt hem i ett särskilt boende väljer vi vidare i texten istället att benämna dem för brukare. Undantag för detta görs endast i de citat vi klippt in ifrån våra intervjuvar, eftersom enhetscheferna använder olika termer och vi inte vill ändra på dem när vi citerar.

Chefskap eller ledarskap?

I dagens litteratur görs ofta en åtskillnad mellan begreppen chefskap och ledarskap. En chef anses vara en person som har blivit formellt utsedd och som har personal under sig. Ledarskapet utmärks dock av att personen har ett socialt inflytande över en grupp människor. På grund av detta kan inte ledarskap beordras uppifrån utan personalgruppen måste vilja följa, de måste ha ett förtroende för ledaren. Ledarskapet anses därför ofta bara vara en del av chefskapet, medan andra delar av chefskapet är till exempel personalansvar och budgethållning (Thylefors 2007 s. 62-63).

Bakgrund

Utveckling enhetschef

Äldreomsorgen i Sverige genomgick under 1990-talet en rad förändringar vilka bidragit till att forma dagens enhetschefer. En övergång som de flesta kommuner gjorde var att separera myndighetsutövningen från verkställigheten. Istället för att en och samma person utförde dessa, bestämdes att biståndshandläggaren skulle arbeta för sig och att enhetschefen skulle ansvara för utförandet av biståndet på det särskilda boendet (Törnqvist 2004 s. 23). Denna förändring medförde att enhetscheferna som tidigare hanterat biståndsärendena kom längre bort från både personal, brukare men också det dagliga omsorgsarbetet. Detta ledde även till att enhetscheferna fick ett utökat arbetsledaransvar vilket innebar större personalgrupper och verksamhetsområden (Törnqvist 2010 s. 160).

Parallellt ville kommunerna reducera antalet chefsnivåer och därigenom blev beslutsvägarna också kortare. Detta innebar att enhetschefen både fick ett större ansvar och fler arbetsuppgifter, vilka främst var administrativa. Det i sin tur medförde att enhetscheferna var tvungna att använda mer av sin tid för dessa administrativa uppgifter (ibid.).

Wetterberg (2000 s. 162-163) lyfter fram en av utgångarna av 1990-talets förändringar, vilket bland annat innebar att enhetschefernas makt och befogenheter ökade. Jämfört med tidigare ställs det av den orsaken ifråga uppdragsgivarens sida högre krav på enhetscheferna idag. Denna rollförändring beskrivs av Schartau (1997 s. 8, 12) med att enhetschefernas roll växlat ifråga att vara ledningens redskap till att istället fungera som verksamhetens motor.

På grund av detta blir enhetschefernas tolkningar och prioriteringar avgörande för hur den lokala situationen hanteras, då deras bedömning är den som ligger till grund för hur servicens innehåll i slutändan kommer att se ut.

De arbetsuppgifter som ingår i dagens enhetschefer yrkesroll beskrivs i näringslivets yrkesnomenklatur under yrkesgruppen ”Verksamhetschefer inom vård och omsorg” (kod 1228) och framställs enligt följande:

Planerar, leder och samordnar stora och medelstora enheter inom vård och omsorg, underställda en kommunchef, landstingsdirektör, verkställande direktör eller motsvarande; svarar för att verksamheten följer uppsatta mål; ansvarar för personal-, teknik- och resultatutveckling; övervakar resursutnyttjande och ansvarar för kvalitet; beslutar om anställningar, omplaceringar m.m.; planlägger och leder den dagliga verksamheten. (SCB 2009)

Den ovan nämnda beskrivningen stämmer väl överens med de arbetsuppgifter som enhetscheferna i vår studie beskriver som sitt ansvarsområde.

2 METOD

Val av metod

Vi har använt oss av kvalitativa semistrukturerade intervjuer då vårt syfte var att undersöka hur enhetschefer själva ser på sitt handlingsutrymme och vi ansåg därför att denna intervjuform lämpade sig bäst. Den gav oss möjlighet att följa en viss struktur men samtidigt också utrymme att avvika från denna för att kunna följa upp och fördjupa de svar respondenten gav oss (May 2001 s. 150). Vi upplever att detta var ett bra val då vårt intresse låg i att få fram respondenternas personliga erfarenhet och upplevelse av sitt arbete. Genom att använda denna intervjuform fick vi en bredare och djupare dialog med den intervjuade och därmed tror vi att vi minskade risken att gå miste om värdefull information (Aspers 2007 s.137).

Avgränsningar

Vi valde att göra vår studie inom kommunal äldreomsorg och avgränsade oss till särskild boendeform. Detta gjorde vi i en mellanstor kommun i södra Sverige, och där kallas denna boendeform för äldreboende. Vi intervjuade sju enhetschefer som arbetar på dessa boenden. Anledningen till att vi valde att intervjua enhetschefer i en och samma kommun är att vi trodde att det skulle främja vår studie, eftersom de arbetar under samma strukturella och organisatoriska förutsättningar. Detta gjorde att vi tydligare kunde se vilka möjligheter enhetscheferna har för att påverka de äldres livssituation, hur cheferna använder dessa möjligheter och hitta de faktorer som inverkar på hur enhetscheferna använder sitt handlingsutrymme.

Tillvägagångssätt

Då en av oss gjorde sin praktik inom äldreomsorgen och därigenom hade skapat vissa kontakter i området valde vi att utnyttja dem för att hitta lämpliga respondenter. Vi tog sedan kontakt med enhetscheferna per telefon för att berätta om vår studie och fråga om de ville delta i den. Därefter skickade vi per mail ut ett informationsbrev (se bilaga 1) för att ge dem möjlighet att överväga sin medverkan. Samtliga kontaktade enhetschefer valde sedan också att vara med i vår studie.

Intervjuerna valde vi att göra tillsammans, trots att detta egentligen inte är särskilt tidseffektivt. Anledningen till att vi ändå valde att göra på detta sätt var att vi

kände oss ovana som intervjuare och därför ville kunna stötta upp varandra i situationen. Genom att vara närvarande vid alla intervjuer tror vi även att vi fick en bättre förståelse för ämnet och det som sades.

Under intervjuerna ville vi använda oss av en diktafon för att spela in intervjuerna. Detta var något som alla respondenter godkände. Fördelen med detta var att vi under intervjun helt kunde fokusera på vad respondenten sa och därför lättare anpassa oss efter respondentens svar. En annan fördel med detta är att vi har den exakta ordalydelsen att gå tillbaka till när vi vill citera någon (Bell 2006 s. 165).

Intervjuerna genomfördes mellan 100409-100416. Den inbokade tiden med respondenterna var 1 timme, den faktiska intervjutiden varierade sedan mellan 45 minuter och 1 timme 15 minuter. Utöver detta har kringtiden varit minst 15 minuter vid varje tillfälle. Vi erbjöd oss även att bjuda på fika vid intervjuerna, vilket några tackade ja till. Vid dessa tillfällen tog det ofta lite längre tid innan själva intervjun kom igång. Vår generella upplevelse var att respondenterna uppskattade att delta i studien, då intervjuerna gav dem tillfälle att reflektera kring viktiga frågor som ibland kan vara svåra att hinna med. Efter intervjutillfällena har vi varit i kontakt med en av respondenterna för att få några svar förtydligade.

Vi valde att transkribera alla intervjuer ordagrant med undantag av ett par stycken då samtalet gled utanför ämnet. De två första intervjuerna transkriberade vi tillsammans men vi insåg snart att detta inte var särskilt effektivt och delade därför upp resterande intervjuer mellan oss. Vi har dock sedan lyssnat igenom och kontrollerat varandras transkriberingar.

Analysen startade redan när vi gjorde intervjuerna och därefter diskuterade dem. Den fortsatte sedan under transkriberingen. Vi har sedan gått igenom materialet fråga för fråga för att jämföra svaren. Vi började sedan koda materialet utifrån olika teman som vi ansåg vara relevanta för våra frågeställningar. Dessa teman har vi sedan använt som rubriker i vår presentation av empirin och analysen.

Metodens tillförlitlighet

Vi menar att vår studie är relativt tillförlitlig (reliabel) och att den skulle gå att upprepa med ungefär samma resultat. Dock finns det ju alltid en risk vid intervjuer med människor att det har hänt något som gör att de tänker på ett speciellt sätt just den dagen intervjun görs (Bell 2006 s. 117-118). Detta påverkar så klart resultaten i studien men det är inte något som är lätt att åtgärda. Att vi

valde att göra intervjuerna tillsammans och att vi utgick från en intervjuguide (se bilaga 2) tror vi ökar tillförlitligheten då alla frågor fick samma vikt i alla intervjuer.

Studiens validitet är svårare för oss att säkerställa och det är dessutom komplicerat att mäta. Vi har dock försökt öka validiteten, bland annat genom att låta vår handledare läsa igenom och kommentera våra intervjufrågor innan intervjuerna gjordes, för att försäkra oss om att frågorna var relevanta utifrån den information vi önskade (ibid.).

Förförståelse

Vi hade båda en positiv förförståelse av området vi avsåg att undersöka, dock såg denna olika ut. En av oss hade erfarenhet av en nära anhörig som bott på ett särskilt boende och den andra från sin praktikperiod inom kommunal äldreomsorg, med en handledare som verkade som enhetschef på ett särskilt boende. Detta betydde att vi som forskare hade olika utgångsläge när vi betraktade det valda forskningsfältet. Vi ansåg dock att detta var en styrka snarare än en svaghet i vår studie då vi kompletterade varandra. Att vi hade olika förförståelse skulle enligt Aspers (2007 s. 34-35) både ge oss en djupare förståelse och en ökad chans att se med olika ”glasögon” och utifrån olika perspektiv. Vår förförståelse var därför något som vi både ville förhålla oss till och använda oss av, vilket vi sedan också har gjort, främst genom diskussioner med varandra kring både empiri och litteratur.

Etiska övervägande

Vi har varit noga med att följa de fyra grundläggande delkrav som Vetenskapsrådet (2002 s. 6) tar upp i individskyddskravet, vilka är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vi informerade därför respondenterna om hur vi skulle göra vår studie och vad den syftade till. Vi var också noggranna med att aidentifiera alla respondenters intervjuer eftersom vi aldrig kan garantera att forskningen inte kommer att användas på ett annat sätt än vad som är vårt syfte med den (May 2005 s. 80). Alla respondenter blev även informerade om att de när som helst under arbetets gång kunde avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet 2002 s. 10).

Respondenternas bakgrund

Enhetscheferna i vår studie är mellan 42 och 63 år gamla. Av de sju var två män och fem kvinnor, könsaspekten är dock inget som vi har valt att fokusera på. Enhetscheferna har arbetat som chefer mellan 8-31 år, av denna tid har de arbetat i X kommun mellan 4-15 år. De har olika grundutbildningar: social omsorg, socionom, sjuksköterska och sjukgymnast. Flera har även någon form av högskoleutbildning i ledarskap. Alla har också praktisk erfarenhet av arbete inom vård och omsorg, som antingen skötare, vårdbiträde eller undersköterska. De flesta enhetscheferna ansvarar för runt 40 anställda, undantaget två som har 50 respektive 60 anställda. När vi senare i vårt arbete presenterar empirin och skriver ut citat väljer vi att kalla respondenterna vid fiktiva namn för att bevara deras anonymitet.

Arbetsfördelning

Vi har valt att göra större delen av arbetet tillsammans, bland annat intervjuguide, ett par transkriberingar och större delen av skrivarbetet. När vi har delat upp arbetet har vi försökt att dela det så jämnt som möjligt. Ett exempel på detta är litteraturen som vi delat upp mellan oss, där vi sedan delgivit de viktigaste delarna för varandra. De delar av skrivarbetet som vi har delat upp mellan oss har vi också gått igenom och redigerat tillsammans.

Litteratursökning

Vi har gjort litteratursökningar i både Lovisa (Lunds Universitets bibliotekskatalog) och Libris. Vi sökte främst på avhandlingar och använde då sökord som *äldreomsorg* och *ledarskap*. Vi har även sökt och funnit artiklar, dessa har vi dock inte använt då vi valt att prioritera övrig litteratur som vi ansett haft mer tyngd för vårt arbete. Genom att titta i referenslistan i de avhandlingar som vi läste fick vi också den vägen tips om andra författare och böcker som var av intresse för oss.

3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I analysen av vår undersökning kommer vi att använda oss av tre olika teoretiska begrepp/teorier; den strukturella organisationsteorin, begreppen handlingsutrymme – handlingsfrihet och begreppet parallellprocesser. Dessa kommer att förklaras mer nedan.

Den strukturella organisationsteorin

En av den strukturella organisationsteorins grundläggande premisser är att ”... hur väl definierade och uppfattade roller och relationer är, samt hur väl avpassad samordningen av dem är, blir avgörande för hur väl en organisation fungerar och presterar” (Bolman & Deal 2005 s. 74). Rollerna i organisationen är alltså väl definierade och dessutom ofta hierarkiska. Organisationens syfte är att nå de mål som finns och att göra det på ett så effektivt sätt som möjligt. En annan grundsten är att rationalitet är viktigare än personliga åsikter och preferenser (ibid. s. 74-80).

Den del i det strukturella perspektivet som vi dock anser vara viktigast för att förstå den information vi fick fram i vår studie är hur organisationens klara hierarki och roller påverkar och definierar hur handlingsutrymmet ser ut.

Handlingsutrymme och handlingsfrihet

Ordet autonomi kan användas synonymt med begreppen handlingsförmåga, handlingsutrymme och handlingsfrihet (Lundquist 1992). Karlsson (2006 s. 94-95) väljer dock i sin avhandling att göra en åtskillnad mellan de två sistnämnda begreppen. Hon anser att för att förstå enhetschefernas arbetssätt och hur de väljer att agera i olika situationer är handlingsfrihet och handlingsutrymme centrala begrepp, men att de har olika innebörd. Tankemodellen Karlsson använder sig av är att handlingsutrymmet beskriver det som preciserar enhetschefens ansvarsområde, vilket bland annat anges i lagar och regler, delegationsordningar eller andra policydokument. Handlingsutrymmet utgörs på så sätt av de formella ramarna. Mot-satt skildrar handlingsfrihet det spelrum som enhetscheferna har i att fatta självständiga beslut, handlingsfriheten innebär därmed valmöjligheten att handla utifrån vad dessa ramar genererar eller ger tillstånd till, även vid tillfällen då handlingsutrymmet kan betraktas som ringa.

Vi har dock valt att i vårt arbete endast använda oss av begreppet handlingsutrymme då vi inte upplever att det finns utrymme att fördjupa oss i båda begreppen. Begreppet handlingsutrymme kommer vi att använda för att belysa vilka möjligheter enhetscheferna har för att på egen hand kunna fatta beslut inom den verksamhet de arbetar i.

Parallellprocesser

Parallellprocesser är ett begrepp som främst används inom psykoterapi ”... för att förstå förhållandet mellan klient, terapeut och handledare” men som också kan användas för att förstå förhållanden mellan chef, personal och brukare inom en organisation (Thylefors 2007 s. 36). Ett vanligt sätt att beskriva begreppet är att det fungerar som fallande dominobrickor. Detta innebär att det förhållande chefen har till sin personal upprepas i personalens förhållande till brukarna. Om organisationens mål är att ha ett brukarfokus bör då chefen främst fokusera på sin relation till personalen och uppfylla deras behov, så att personalen i sin tur ska kunna utföra ett bra arbete gentemot brukarna (ibid. s. 36-37).

En annan sida av parallellprocesser är att chefer ofta har en utbildning och även har lärt sig att bemöta människor med vissa problem och behov på ett professionellt sätt. Detta lyser sedan igenom i det förhållningssätt de har till sin personal. Thylefors ger bland annat exemplet att en skolledare gärna ”undervisar” sin personal och att en sjukhemsföreståndare gärna ”vårdar” sin personal. Detta kan ses som en del av kulturen på arbetsplatsen och påverkar även den psykosociala arbetsmiljön (ibid. s. 37).

Parallellprocesser kommer vi att använda för att förklara hur förhållningssätt och kultur sprids i verksamheten och hur enhetscheferna kan använda sig av detta för att påverka brukarnas livssituation.

Teoretisk diskussion

De ovan nämnda teoretiska utgångspunkterna anser vi vara oss till god hjälp för att besvara våra frågeställningar. Den strukturella organisationsteorin ger oss möjlighet att analysera och förklara organisationens struktur och hur denna påverkar enhetschefernas handlingsutrymme. Begreppet handlingsutrymme är det centrala i vår studie och kommer därför att återkomma i analysen men även ligga till

grund för en del resonemang utan att ordet handlingsutrymme i sig alltid nämns i texten. Vi rekommenderar därför läsaren att hela tiden ha med sig begreppet i bakhuvudet. För att försöka se den påverkan enhetschefernas förhållningssätt har på verksamheten kommer vi att använda begreppet parallellprocesser. Detta begrepp kan också visa på hur enhetscheferna väljer att använda en aspekt av sitt handlingsutrymme då de själva väljer vilket förhållningssätt de vill sprida. De teoretiska utgångspunkterna kompletterar följaktligen varandra på ett sätt som hjälper oss att förklara det empiriska material som vi har samlat in.

4 TIDIGARE FORSKNING

På uppdrag av Nordiska ministerrådets Välfärdsforskningsprogram publicerades 2005 en systematisk kunskapsöversikt över nordisk samhällsvetenskaplig och humanistisk äldreomsorgsforskning (Szebehely 2005 s. 11). I kunskapsöversikten konstateras det att den samlade forskningen i Norden främst inriktat sig på vård- och omsorgspersonalen, på dennes arbetsmiljö och arbetsvillkor. Det belyses ofta i denna forskning att cheferna spelar en viktig roll för personalens förutsättningar i arbetet. Emellertid har fokus varit mindre på vad gäller chefernas egen yrkesroll och arbetsvillkor (Trydegård 2005 s. 179). Däremot i svensk äldreomsorgsforskning är bredden något större då det gäller studier av chefernas och tjänstemännens yrkesroll, dessa grupper uppmärksammades dock först i början av 1990-talet (ibid. s. 181).

Eftersom vår studie rör enhetschefer inom den svenska äldreomsorgens särskilda boendeform har vårt intresse varit att titta på den svenska forskningen som finns inom detta område. Nedan väljer vi att presentera några akademiska avhandlingar som vi finner vara relevanta för vårt arbete.

Personal och brukare

Som vi påpekade ovan riktar sig vår studie mot enhetschefer på särskilda boenden, men vi väljer trots detta att lyfta in en studie som inte är direkt kopplad till deras arbete men som vi ändå haft nytta av då den gett oss en överblick över personalens och brukarnas sida. Denna är Marta Szebehelys (1995) avhandling *Vardagens organisering – Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*.

I denna fältstudie har hon använt sig av olika metoder, till exempel intervjuer och deltagande observation. Szebehely har undersökt hemtjänstens vardag och valt att utgå ifrån omsorgspersonalens och brukarnas perspektiv. Hon finner att förutsättningar för hemtjänstens arbete ser olika ut och kan delas in i tre olika modeller för hur arbetet är organiserat: *den självstyrande smågruppsmodellen*, *den löpandebands-liknande modellen* och *den traditionella modellen*. Modellerna skapar olika förutsättningar för både brukare och omsorgspersonal.

En slutsats som dras är att i den *traditionella modellen* verkar tillfredställelsen bland både brukare och omsorgspersonal vara störst. Denna modell innebär i korta

drag att personalen har ett ensamansvar för ett mindre antal brukare. De har stort inflytande över hur själva arbetet hos brukarna ska utföras, men mindre inflytande över arbetets ramar, exempelvis antal hjälptimmar eller vilken personal brukaren ska tilldelas. Flexibiliteten och kontinuiteten mellan brukare och personal innebär ett större inflytande och en tryggare situation för både brukare och personal. Eftersom brukarna generellt upplevde denna form av hjälp som positiv påverkade detta i sin tur personalen genom att de upplevde en större tillfredsställelse i arbetet de utförde.

Enhetschefer och ledarskap

I Maria Wolmesjös (2005) avhandling *Ledningsfunktion i omvandling* studeras vad olika förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen inneburit. Metoden hon använt sig av är en kombination av enkäter och intervjuer. En av hennes slutsatser antyder att den förändrade yrkesrollens konsekvenser lett till att första linjens chefers klämsits har blivit besvärligare då politiker och överordnade chefer har förväntningen att enhetschefen främst ska ha en chefsroll medan underordnade främst vill att enhetschefen ska ha mer av en ledarroll.

Agneta Törnquist (2004) har i sin avhandling *Vad man ska kunna och hur man ska vara* undersökt enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer, med hjälp av bland annat intervjuer och observationer. Hon konstaterar att den formella utbildningen, både för enhetschefer och vårdbiträden, ofta hamnar i skymundan. Istället är det de personliga egenskaperna som ses som den viktigaste yrkeskompetensen. Det som trots allt är viktigast i den formella utbildningen för enhetscheferna är deras ledarkunskaper. För vårdbiträdena är det framförallt de medicinska kunskaperna som är viktiga, trots att dessa inte ingår i deras utbildning.

Lena Andersson-Felé (2008) undersöker i sin avhandling *Leda lagom många* organisationen inom vård och omsorg, med fokus på struktur, kontrollspann och organisationsideal. Hennes avhandling grundas dels på en intervjustudie med bland annat politiker, chefer och undersköterskor. En av hennes slutsatser är att enhetschefens kontrollspann, alltså antalet underställda enhetschefer klarar av att ha, är beroende av organisationens mognad. En organisation som har en låg mog-

nad behöver en chef som detaljstyr verksamheten, vilket gör att chefen inte kan ansvara för så många anställda. Om organisationen däremot har en hög mognad klarar sig personalen i stor utsträckning själva och chefen behöver inte lägga samma kraft på att detaljstyra och kan därför ha ett större antal underställda.

Ingrid Karlsson (2006) har i sin avhandling *Att leda kommunal äldreomsorg* genomfört en studie i Halland där hon undersökt arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skiljda lojaliteter. I studien har hon använt sig av både intervjuer och vinjetter. Karlssons resultat visar på att enhetscheferna slits mellan lojaliteten mot sina chefer och lojaliteten mot sina underordnade och därför hamnar i en så kallad klämsits. Hon visar också på att mellanchefernas handlingsutrymme minskar, men att det inte är något som bekymrar dem. De värnar däremot mer om sin handlingsfrihet.

En studie som också bör nämnas och som fokuserar på ledare och ledda inom äldreomsorgen är Maria Tullbergs (2006) *Med Ljuset på*. Studien har genomförts på särskilda boende för äldre inom både kommunal och privat regi. Syftet har främst varit att titta på hur ledarskapet uppfattas av verksamma i organisationen och hur det beskrivs i teorin. Genom observationer och intervjuer av chefer och medarbetare är en av hennes slutledningar att ledare och ledda har en ömsesidig uppfattning på hur det goda ledarskapet ska se ut. Några ideal som nämns är bland annat att ledaren ska vara tillgänglig, ledaren ska lämna utrymme och visa tillit för personalen i deras självständiga arbete och att ledaren inte ska lägga sig i eller vara allt för närgående i sin kontroll. Tullberg identifierar dock en motsägelse i detta eftersom personalen samtidigt också önskar att få individuell bekräftelse från sin ledare, vilket då går emot idealen om distans och självständighet gentemot ledaren. I denna studie lämnas en förhållandevis positiv bild av svensk äldreomsorg, då Tullberg menar att den håller en hög standard. Hon pekar istället på att det är den negativa stämplingen av äldreomsorgen som bör omformuleras, och menar att underlaget är stort för mer positiva verklighetsbeskrivningar av den.

5 RESULTAT OCH ANALYS

Vi har i vårt arbete valt att dela upp empirin och analysera den under olika teman. Detta kommer att presenteras under olika rubriker, empiri och analys kommer därför att varvas med varandra för att sedan avslutas med en sammanfattande analys.

Organisationens struktur

För att ge en större förståelse för hur organisationen är uppbyggd presenteras här olika delar, bland annat hur den övergripande organisationsordningen ser ut och vilka forum och verktyg enhetscheferna på de särskilda boendena har för att arbeta gentemot sin personal och verksamhetens brukare.

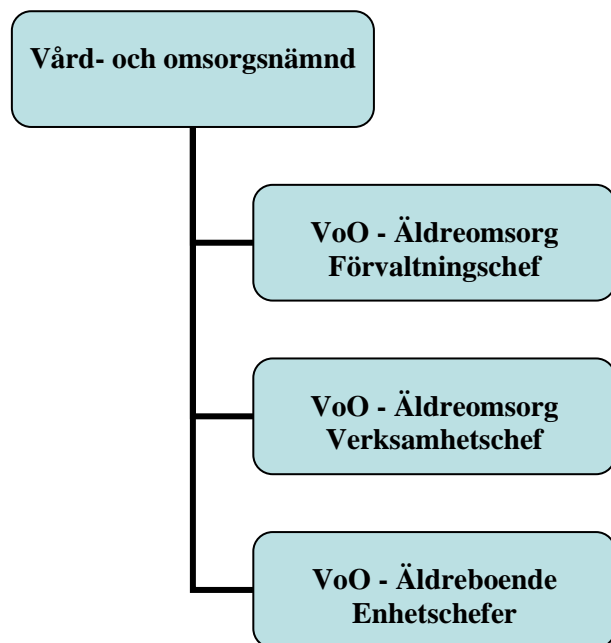
X kommuns organisation

Vår studie har genomförts i en kommun i södra Sverige. Baserat på storleken klassificeras X kommun numera som en så kallad pendlingskommun enligt Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) revidering av kommungruppsindelningen 2005. Indelningen SKL använder i denna gruppering grundas på strukturella egenskaper som bland annat befolkningsstorlek och näringslivsstruktur (Sveriges Kommuner och Landsting 2005). Detta betecknades tidigare som en medelstor stad.

Den politiska organisationen består av kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Förvaltningsorganisationen planerar och genomför sedan de beslut som fattats på den politiska nivån. Den politiska organisationen styr således de anställda i de olika förvaltningarna. Äldreomsorgen ingår i vård- och omsorgsnämndens område, i denna förvaltning ingår också bland annat LSS/LASS och socialpsykiatri. Förvaltningschefen ansvarar för denna del i organisationen. Där under finns för respektive område en verksamhetschef.

För en illustration av hur äldreomsorgen är organiserad, se figur nedan:

Figur 1: Organisation X kommun, äldreomsorgens chefs-/beslutshierarki.



Organisationens mål

Organisationens mål grundar sig i vad som står i socialtjänstlagen. Den sittande regering och socialdepartementet påverkar sedan genom att lyfta fram olika paragrafer i lagen som de anser att det bör arbetas extra med. Detta lämnas sedan vidare till kommunstyrelsen som börjar konkretisera detta i olika mål. Genom förvaltningschef och verksamhetschef förmedlas därefter målen till enhetscheferna. Deras arbete är sedan att tillsammans med verksamhetschefen bestämma vilken väg de särskilda boendena ska gå för att kunna uppnå dessa mål. På så sätt har enhetscheferna inflytande när det gäller detaljstyrningen. Dessa mål ska sedan implementeras på varje boende. Detta görs genom att enhetschef och personal tillsammans sätter målen för sin enhet och sedan verkställer dessa. Enhetscheferna upplever att de därför har möjlighet att påverka målen:

Så vi har ganska stora möjligheter att påverka hur det blir i slutändan, hur vi ska nå målet, alltså hur vägen dit ska se ut. Så vi har ju påverkansmöjligheter vad gäller detaljstyrningen.
(Maria)

Teamledare

På varje enhet finns teamledare som ansvarar för en grupp anställda. Antalet teamledare avgörs utifrån enhetens storlek, alltså antalet anställda. Teamledarnas arbetsuppgift är att ha ett brukarfokus och att säkerställa kvalitén på den vård och omsorg som ges. Deras befogenheter och ansvar finns nedskrivna i ett speciellt dokument. De ansvarar bland annat för att tillförsäkra att brukaren har inflytande i sitt eget dagliga liv. I deras ansvar ingår även att se till att bemanningen är rätt och att ha dialogsamtal varannan månad med alla medarbetare, där de diskuterar hur personen utför sitt arbete. Varje teamledare har gått en distansutbildning under ett år med fokus på att lära sig leda och motivera en grupp. Teamledaren betraktas som en arbetsgivarrepresentant och ingår därför tillsammans med enhetschefen i enhetens ledningsfunktion. Teamledarna fungerar således som en länk mellan enhetschef, personal och brukare. I en kontinuerlig dialog uppdaterar de sedan enhetschefen om vad som händer på avdelningen. En enhetschef uttrycker sig så här:

Mitt verktyg ute på avdelningarna är mina teamledare. Jag använder mig mycket utav dem och har stor tilltro till dem. De är ju min nyckel ut till brukarna, så att säga. Och det är mycket därför det funkar på den administrativa delen. [---] Sedan är det teamledarna som bevakar att alla gör vad de ska, för att det ska bli så bra som möjligt. Och sedan har ju teamledaren och jag en dialog. Så nu har vi ett nätverk som gör att om det är någon som tågar åt fel håll så kan man fånga in dem rätt så snabbt. Det kunde man inte förut, eftersom att jag inte är ute på avdelningarna. [...] Där är teamledarna, det går inte att vara utan dem. För de hör, de registrerar och de upplever det dagliga arbetet på ett helt annat sätt, de kan stoppa det i tid. (Niklas)

Kontaktperson

Varje brukare har en kontaktperson vars huvudansvar är att bevaka brukarens intressen. Dennes uppgift är även att tillsammans med brukaren upprätta en individuell social omsorgsplan, vilken ska revideras och uppdateras fyra gånger per år. I tillägg ansvarar kontaktpersonen för den löpande kontakten med anhöriga och närstående samt även att inbjuda till så kallade närståendeträffar, där den boende och dennes närstående gemensamt träffar kontaktpersonen. Detta innebär att det är kontaktpersonen som är ansvarig för att bevaka brukarnas önskemål:

Det är ju inte jag som enhetschef, utan kontaktpersonen är ju ålagd att sätta sig ner med den boende och gå igenom vad han eller hon önskar och hur han eller hon vill ha saker och ting

utfört. [...] Sedan så skall ju det följas upp var tredje månad. [...] Där känner ju jag att det slarvas lite till mans, men det är ju min arbetsuppgift att se till så att man verkligen följer upp. Att det man kommit överens med brukaren om fortfarande stämmer. (Kristina)

Arbetsplatsträffar

Vid personalmöten eller så kallade arbetsplatsträffar (APT) deltar all personal. Mötet leds av enhetschefen. En dagordning med ett antal fasta punkter som ska behandlas styr mötet, exempelvis aktuella personalfrågor, eventuella klagomål eller synpunkter från brukare, verksamhetens ekonomi, uppföljning av mål och arbetsmiljö. Tidsintervallerna för mötena varierar mellan enheterna, de hålls var fjärde eller var sjätte vecka.

Teamledarmöte

Kontinuerligt varannan eller var tredje vecka träffas enhetschefen och teamledarna enskilt för att diskutera arbetet på enheten. Saker som behandlas här kan till exempel vara att informera om eventuella avvikelser bland personal och brukare och bemanningen på avdelningarna.

Omsorgsmöte

Teamledarna ansvarar för att varannan vecka genomföra så kallade omsorgsmöten tillsammans med personalen. Dessa möten är helt brukarfokuserade och behandlar vården och omsorgen som utförs på enheten. Här finns bland annat utrymme för att lyfta upp förekommande förändringar och att diskutera eventuella svårigheter som personalen upplever på enheten. I allmänhet deltar inte enhetschefen på dessa möten, dock finns vissa undantag.

Analys

Organisationen inom äldreomsorgen är, som visas ovan, klart strukturerad på olika nivåer med olika befogenheter som följer dessa. Nivåerna kan dock ställa till problem för enhetschefen. Både Wolmesjö (2005 s.36-38) och Larsson (2008 s. 190) uttrycker att mellancheferna hamnar i en position där de slits mellan chefer och underställd personal. Även Karlsson (2006 s. 72) ger uttryck åt den lojalitetskonflikt som organisationen kan föra med sig då hon skriver om hur mellanchefer ofta måste genomföra beslut som de själva inte har varit delaktiga i, beslut som dessutom kan upplevas vara negativa för verksamheten. De olika nivåerna och

deras medföljande befogenheter kan därför ses som en avgörande faktor i hur stort enhetschefernas handlingsutrymme är, och lojalitetskonflikten blir ett konkret exempel där enhetschefernas handlingsutrymme kan begränsas.

Tullberg (2006 s. 72-73) tar upp att ett problem med den platta organisationen är att den bygger på stora och självständiga arbetsgrupper. Detta gör att chefen har svårt att följa och påverka arbetet i vardagen och därför blir beroende av pålitliga medarbetare för att få den information om arbetet som denne behöver. En möjlig tolkning är att dessa pålitliga medarbetare har utvecklats till den nya roll i organisationen som Andersson-Felé (2008 s. 113) talar om. Hon menar att det relativt nya fenomenet gruppleddare beror på att cheferna har så många underställda att de behöver ha en person mellan sig själva och sin personal som har en informell chefsfunktion. Hon ser ett problem med att dessa gruppleddare får arbeta med chefsuppgifter utan att de har några egentliga befogenheter. Detta stämmer dock inte i vår studie där teamledarna, motsvarigheten till Andersson-Felés gruppleddare, har både befogenheter och utbildning för de arbetsuppgifter de utför.

Även kontaktpersonen har ett viktigt ansvar då de är den personal som är närmast brukaren. Därför har också enhetscheferna en skyldighet att följa upp att kontaktpersonens arbetsuppgifter utförs på ett korrekt sätt. Samma skyldighet finns även för teamledaren och dennes uppgifter.

Hur organisationen och dess förutsättningar upplevs av enhetscheferna på de särskilda boendena redovisas vidare nedan.

Organisationsstrukturens påverkan på enhetschefernas handlingsutrymme

Samtliga enhetschefer anser att riktlinjerna för vilka befogenheter och vilket ansvar de har är tydliga. Det finns en ledarskapsdeklaration om vad man förväntar sig av en enhetschef i X kommun och en delegationsförordning för vilket ansvar och vilka befogenheter enhetscheferna har. Det finns också andra policydokument. Om enhetscheferna någon gång blir tveksamma på vad som gäller så vet de alla vart de ska vända sig, till exempel till verksamhetschefen.

Enhetscheferna upplever självklart att de har förväntningar på sig från högre nivåer i organisationen. När vi frågade om vilka dessa förväntningar var bad vi dem dock att främst ta upp dem som de upplevde att deras närmaste chef, verksam-

hetschefen, hade på dem. De tog då upp olika saker, centralt enligt de flesta var dock att verksamheten de ansvarar för ska hålla en hög kvalitet, att brukarna får den vård och omsorg som de är i behov av och att personalen har en god arbetsmiljö. Detta måste också göras inom ramen för budgeten. De uttrycker även att de förväntas vara lojala gentemot organisationen eftersom det i deras anställning ingår att utföra de direktiv som kommer uppifrån, vilket ibland kan innebära att de måste genomföra något som strider mot deras personliga uppfattning.

Enhetscheferna upplever trots dessa förväntningar att de har god möjlighet att påverka sin egen arbetssituation. Så länge de följer de lagar och riktlinjer som gäller för verksamheten upplever de att de har stort utrymme att prioritera det som de tycker är viktigt:

Ja, det har jag. Jag kan ju välja till exempel att satsa på arbetsmiljöfrågor, om jag är intresserad av det så kan jag ju jobba mycket gentemot mina medarbetare, med de frågorna. [...] Så att jag som enhetschef, utifrån den jag är så kan jag välja att plocka upp de bitarna som är, trevliga, roliga, bra och intressanta. Och man kommer aldrig kunna vara en enhetschef som är bra på alla områdena så att säga, eller satsa på alla områdena. Man måste göra något val på något sätt, för fältet och yrkesrollen är så bred, så det är liksom inte möjligt att göra allt. (Sara)

De har även möjlighet att göra större förändringar inom verksamheten genom att föreslå och motivera dessa för sin chef:

Jag tycker att vi har en ledning som lyssnar, sedan är det ju inte alltid att man får rätt, men man ges i alla fall utrymme om det är någonting som man känner att man skulle vilja förändra eller förbättra. Så jag tycker att ledningen lyssnar, absolut. (Kristina)

Begränsningar som de dock upplever sig ha är budget och personaltäthet. Dessa begränsningar återkommer i flera delar av studien men då detta är första gången de tas upp väljer vi att förklara dem närmare.

Budgeten har enhetscheferna möjlighet att påverka om de kan motivera det väl. Detta gäller då främst om det skett någon förändring på enheten, till exempel att antalet brukare med demenssjukdomar har ökat och att det därför krävs högre bemanning. De har även möjlighet att påtala det som de skulle vilja få extra pengar till innan budgeten för kommande år beslutas. Om det då finns resurser till

detta kan vård- och omsorgsnämnden välja att satsa pengar på just det som enhetscheferna föreslagit.

Personaltätheten beräknas utifrån en schablon, vilken anger antalet personal per brukare. Schablonen tar hänsyn till brukarens omsorgsbehov, vilket innebär högre bemanning vid demenssjukdom. Då schablonen är fastställd av kommunens politiker är det väldigt svårt för enhetscheferna att påverka detta. I enstaka fall kan dock anställningar utöver normen bli beviljade:

Jag har personaltäckning för 22 demensplatser, men här bor 30 personer. Och då talar jag om att det här inte fungerar. För jag kan inte bara slentrianmässigt sätta in personal och dra över budgeten på grund av det. Utan då måste jag få beviljat att jag får lov att dra över budget. Och det är ingenting som vård och omsorgsförvaltningen heller kan ta beslut om utan då måste man begära tilläggsbudget via fullmäktige. Så jag kan påverka på det sättet att jag kan begära pengar, men det kan också hända att de säger nej, du får klara dig på de befintliga pengarna. (Maria)

Enhetscheferna anser även att de har mycket goda möjligheter att ta självständiga beslut inom de ramar som finns, men nämner dock att budgeten och personaltätheten återigen begränsar:

Där ser jag inga hinder, så länge jag håller mig inom de ramarna som finns så att säga, och jag håller mig budgetmässigt inom den budgeten jag har, så känner jag att jag har rätt så fria händer. Så länge jag kan motivera varför jag gör saker och ting. (Niklas)

Generellt sätt anser enhetscheferna inte att deras beslutsutrymme är en stress i deras arbete. Någon uttrycker dock att det hade kunnat vara en stressfaktor om denne inte hade haft tillräcklig erfarenhet och varit trygg i sin roll som chef. Det ges också uttryck för att det skulle kunna vara en press, vilket visas i följande citat:

Man kan väl säga att det blir en press. Man förväntas ju också göra någonting av utrymmet. Jobbar man bara på direktiv så är det ju ganska avslappnat. (Peter)

Enhetscheferna uppger också att de upplever att de har det stöd som de behöver för att kunna utföra sitt arbete. Hur detta stöd sedan ser ut och i vilken utsträckning de använder det varierar dock. De ger även uttryck för att det är de själva

som har ansvaret för att söka detta stöd. Stödet kan exempelvis hämtas från verksamhetschef, andra enhetschefer och personalavdelning.

På frågan om enhetscheferna är delaktiga i övergripande utvecklings- och förändringsarbete inom organisationen svarar de att de är det då de kan välja att fokusera på det som de själva är intresserade av. Några uttrycker även att de kan vara med och påverka äldreomsorgen som helhet:

Det är jätteroligt att kunna vara med och utveckla hela äldreomsorgen. Och det var ju lite därför jag valde den här inriktningen också, för att jag kände att det är ju ett sätt att kunna påverka. Och det känner jag att det har man möjlighet att kunna göra. (Emma)

Främst arbetar de dock med utvecklingen av deras enskilda enheter. Exempel på något som de är med och utvecklar är hur framtidens demensboende ska se ut. För att få bort skillnader mellan enheterna och på så sätt undvika konflikter arbetar enhetscheferna även tillsammans för att försöka likrikta verksamheterna. Detta för att kommunens personal och brukare ska bemötas på samma sätt på de olika enheterna. De samarbetar även i andra frågor, till exempel inför budgetbeslut:

Så nu när den nya budgeten ska tas här någon gång i höst inför 2011, då försöker vi påverka detta genom att påtala för politikerna att det här och det här är viktigt, och det här måste vi ha pengar till och så vidare. [...] Inför det här budgetmötet går vi enhetschefer samman, vi har ju våra chefsmöten uppdelat, vi har ju då med äldreboendecheferna. Och där tar vi ju upp saker och ting, att nu måste vi driva det här va, det här är viktigt. Och det vi driver nu det är att vi önskar pengar till fler demensplatser. (Maria)

Analys

Enhetscheferna anser att de vet vilka befogenheter och vilket ansvar de har. Detta kan tolkas som att de vet att organisationen är uppbyggd enligt ett strukturellt perspektiv där den största makten ligger högst upp i organisationen och sedan fördelas nedåt (Bolman & Deal 2005 s. 81).

Enhetscheferna anser sig trots denna organisation ha ett stort handlingsutrymme, där de både kan utforma sin egen roll och hur verksamheten bedrivs så länge de håller sig inom de ramar som utgörs av lagar, förordningar, lokala policyer med mera. De upplever dock att handlingsutrymmet begränsas av budgeten och personaltätheten, vilket kan ses som strukturella begränsningar då de beror på

att beslut i dessa frågor tas högre upp i organisationen och sällan kan påverkas av enhetscheferna. Karlsson (2006 s. 8) har även i sin studie kommit fram till liknande resultat, hon säger att lagstiftning och politiska beslut styr verksamheten. Hon nämner också budgeten då den ofta kräver att enhetscheferna ägnar mer tid åt administrativt arbete. Karlsson anser dock att enhetscheferna har ett stort handlingsutrymme i det dagliga arbetet i verksamheten. Även Larsson (2008 s. 38) tar upp att mellanchefer, vilket enhetscheferna i vår studie är, inte har någon större möjlighet att påverka verksamhetens budget. Larsson uttrycker också att det kan vara svårt att hitta en balans mellan den budget som enhetscheferna tilldelats och de behov som finns i verksamheten (ibid. s. 84). Detta är något som enhetscheferna i vår studie inte ger direkt uttryck för men som ändå kan anas i vissa av deras svar, till exempel i vilka förväntningar de upplever att verksamhetschefen har på dem.

Enhetschefernas påverkansmöjligheter i förhållande till brukarnas livssituation

Sin ledarstil beskriver samtliga enhetschefer som demokratisk, de arbetar aktivt för att få personalen med sig i de beslut som tas. De anser också att det är viktigt att de är synliga och tillgängliga, att de finns där för personalen när personalen behöver dem. De tar även upp att de inte tror på ordergivning utan istället försöker uppmuntra och motivera sin personal till att förändra sitt arbetssätt, vilket illustreras i följande citat:

Så att min ledarstil står nog i grund och botten mycket på att jag faktiskt tycker att detta är kul, att jag vill någonting, att jag har ett engagemang. Och utifrån det så blir man ju kanske sedan en person som kan motivera människor att vilja. För att jag tror ju mycket att du liksom inte kan gå ut och säga till folk att nu har du inte gjort det här och nu får du bli bättre på detta, och så här ge order. Jag tror inte alls på den stilen utan jag tror mer på att man måste hitta de vägarna som gör att folk får lust att göra själv. (Sara)

Enhetscheferna är övertygade om att deras ledarstil på många sätt påverkar personalens arbete och de anser därför att deras ledarskap har betydelse för verksamheten. Något som flera är överens om är att den attityd de själva har till sitt arbete sprids vidare till personalen. Detta kan gälla både i det lugn någon har som per-

son, eller att någon genom att vara glad och trevlig skapar en god stämning på arbetsplatsen. De kan också se att områden som de engagerar sig i och pratar mycket om påverkar personalen i deras engagemang och intresse. Nedan visas två olika exempel på hur enhetscheferna ser på sig själva och sin ledarstil:

Man ska inte överdriva chefens betydelse för det som händer just nu ute på min enhet när vi sitter här och pratar. Däremot på lång sikt så vet man ju att relationer till chefen och vad chefen står för, tillåter och inte tillåter är jätteviktigt för vad som händer i en arbetsgrupp. (Peter)

Det är alltså jätteviktigt att det finns en ledare/chef i verksamheten, för personalen vill bli sedda. Både personalen och brukare, det är jätteviktigt. (Emma)

Enhetscheferna ser sig även som kulturbärare:

Jag jobbar på kulturskapande varje dag. Bara jag träder in genom dörren här så jobbar jag ju på kulturskapande genom mitt sätt att vara, genom att säga hej till folk och fråga vikarier: Hur är det? Hur har det gått att jobba här? Om jag visar omtanke om stället och om personalen så är ju min förhoppning att det ska sprida sig, precis som det sprider sig i en arbetsgrupp när man t.ex. börjar hjälpa varandra mer. En person som hjälper en annan gör ju att det sprider sig ett sätt att jobba på som sedan sprider sig vidare. Och då till slut så har du gjort en förändring i kulturen så att säga. Nu är det så att vi hjälper varandra innan vi fikar till exempel. Det är sådana saker som jag pratar väldigt mycket om, att det är viktigt att man kan hitta stödet i varandra och att man kan få hjälp av varandra. (Sara)

När man är ute och tittar i grupper där det har varit en chef en längre tid så kan man nästan se på personalen att det speglas av. Alltså har chefen några egenskaper som, ja låt säga, något som är väldigt iögonfallande, man kanske skämtar mycket eller man har ett visst beteende, då kan man nästan se det i personalgruppen också. Jag är då relativt lugn av mig och det speglas också i min personal ser jag. Det är helt otroligt hur det påverkar. [...] Det är nästan så att man ska fundera på vad man ger ut. För det påverkar på ett otroligt sätt. (Emma)

Denna enhetschef poängterar också att det är viktigt att hennes medarbetare hittar sitt eget sätt att vara och inte blir precis som hon själv:

Jag har sagt till mina teamledare då, att ni inte ska bli som mig utan ni måste hitta er själva. (Emma)

Ett konkret exempel på den kultur som de försöker sprida ges i följande citat:

Man kommer hit och man ser att man har en värdegrund, man har värderingar som vi ska styra vårt arbete efter. Vi har ett brukarfokus för att de ska ha en ökad delaktighet i den vård och omsorg som ges. Man ser liksom att, ja, det är så vi pratar och vi använder de här orden, värdeorden, och de blir inte bara skåpmat som står på en hylla, utan att det blir någonting som man aktualiserar. Det tror jag är jätteviktigt för att man ska få en levande verksamhet som inte bara går på slentrian. (Peter)

Enhetscheferna tycker att de har en god möjlighet att påverka personalens arbetsförhållanden. Den enda begränsning som de nämner är att de inte kan påverka budgeten, vilken också bestämmer personaltätheten. Men hur de sedan väljer att fördela timmarna när de lägger schemat är upp till dem själva, vilket gör att de tycker att deras inflytande ändå är stort. Även när det gäller arbetsmiljön tycker de att de kan påverka mycket, till exempel genom att coacha och snabbt belysa och reda ut problem i arbetsgruppen:

Men jag har ju ändå den idén om att arbetsmiljön är grundläggande, så att säga, för vad som presteras gentemot brukaren, så därför lägger jag krut på arbetsmiljön. Det finns ju ett syfte, det är ju inte bara för att jag tycker det är kul, det är för att jag tror på den vägen att gå så att säga. (Sara)

Enhetscheferna upplever att eftersom deras ledarstil påverkar personalen påverkar den även de boende, men på ett mer indirekt sätt. De menar att det förhållningssätt de har till sin personal återspeglas i det förhållningssätt personalen har gentemot brukarna, det sprids som ringar på vattnet.

Enhetscheferna nämner även att de kan påverka brukarnas livssituation på mer konkreta sätt, till exempel genom att anpassa schemalaggningsen efter brukarnas behov. De kan också påverka genom sitt ansvar för den fysiska miljön, både inne och ute, och de förändringar som de väljer att göra i den. Det innebär bland annat att skapa och upprätthålla en trivsamt bostadsmiljö men också att anpassa utemiljön efter brukarnas behov, till exempel genom att anpassa trädgårdarna för att de ska bli framkomliga för rollatorer och rullstolar. De har även möjlighet att påverka de boendes psykiska välmående, till exempel genom att anordna olika former av aktiviteter:

Den fysiska miljön, ute och inne, där har jag ju kanske en mer direkt påverkan utifrån hur jag väljer att engagera mig i det och jobba för det. [...] Sedan när det gäller den psykiska så har vi ju, från ledningens håll är det ju sagt att vi ska avsätta en viss summa pengar varje år till underhållning och sådana saker. Och då blir det ju social samvaro i och med det, och det påverkar, mer eller mindre, hur man mår och har det naturligtvis. [...] Det är ju likadant med det här hur jag styr arbetet, vi har ju till exempel planeringsschema, där man kan lägga in för medarbetarna vilka aktiviteter de ska ha med de boende. Det är ju också ett sätt att styra arbetet, de här planeringsschemana, att de har planerat sin arbetsdag och att det faktiskt finns krav på att man ska göra vissa saker. (Sara)

Enhetscheferna tar även upp att det är viktigt att lyssna på brukarna i frågor kring detta, vilket en enhetschef medvetet illustrerar på följande övertydliga sätt:

Men när de har åsikter så försöker jag följa dem. Jag menar om det skulle vara så att jag kommer på någonting här nu om att jag vill ha en viss typ av stol eller att ja, vi säger att jag vill köpa barstolar till hela restaurangen och de får nys om det. ”Vi vill inte sitta på barstolar” kanske de säger ”för det är så svårt för oss att komma upp”. Då är det ju inte så att jag säger att ”Nej, nu ska vi ha barstolar!” Jag menar att det är klart att jag inser att mitt jobb faktiskt hänger på att de gillar vad jag gör, och vad vi gör tillsammans. Allt det jag gör det ska ju leda till att brukaren får det bättre. Naturligtvis. Alltså man kan ju dra allt i den riktningen, precis varenda liten sak. (Sara)

Enhetscheferna försöker också engagera och uppmuntra personalen till att komma med egna förslag på förändringar inom verksamheten. Ett konkret exempel på detta är att enhetscheferna i samråd med personal utarbetar en aktivitetsplan efter brukarnas intressen och önskemål.

Analys

Enhetscheferna uttrycker ovan att de påverkar brukarnas livssituation på både ett direkt och indirekt sätt. Den konkreta påverkan ligger delvis i att de ansvarar för brukarnas fysiska och psykiska miljö. Ett annat konkret sätt som enhetscheferna tar upp är att de kan påverka brukarnas livssituation genom att anpassa schemalagningen efter brukarnas behov framför personalens önskemål. Detta kan dock också ses som en indirekt påverkansmöjlighet då enhetscheferna genom sin planering möjliggör för personalen att utföra arbetet gentemot brukarna på ett lugnare och mer professionellt sätt. Bemanningen anpassas därför efter brukarnas om-

sorgsbehov, som varierar under dagen. Dessa konkreta påverkansmöjligheter är några exempel på områden där enhetscheferna har ett stort handlingsutrymme.

Enhetscheferna tar även upp den indirekta påverkan de har genom att deras förhållningssätt till personalen i sin tur influerar personalens förhållningssätt gentemot brukarna. Detta beskriver enhetscheferna med att det ”sprids som ringar på vattnet” men det kan även ses som ett exempel på det Thylefors (2007 s. 36-37) benämner som parallellprocesser. Den medvetenhet enhetscheferna visar i denna fråga kan antas leda till att de aktivt utnyttjar dessa parallellprocesser för att sprida ett visst förhållningssätt. De olika enhetscheferna väljer själva vilket förhållningssätt de vill sprida i sin verksamhet, vilket innebär att de har ett handlingsutrymme även i detta.

En annan aspekt av den indirekta påverkan enhetscheferna anser sig ha är att de är kulturbärare. Med det menar de återigen att deras förhållningssätt sprids och att det därför också påverkar hela boendets kultur. Även Larsson (2008 s. 197-198) tar upp att cheferna i hennes studie arbetade aktivt med att förändra kulturen på sina arbetsplatser. Samtliga enhetschefer i vår studie har lyft fram detta som en viktig del i deras arbete.

Larsson (ibid. s. 198-199) nämner att det finns en maktdimension i handlandet kring kulturpåverkan. Hon anser att det är viktigt att denna kulturpåverkan är tydlig och synlig och att personalen är medvetna om att det alltid finns en valmöjlighet, annars riskerar chefen istället att manipulera personalen. Gränsen mellan kulturpåverkan och manipulation kan vara svår att dra och därför är det viktigt att reflektera över det inflytande man har som chef. Då kulturpåverkan ligger nära det som Thylefors (2007 s. 36-37) kallar parallellprocesser kan det även antas att om kulturpåverkan har övergått till manipulation är det något som också kan drabba brukarna. De flesta enhetscheferna i vår studie visar inte någon direkt medvetenhet kring denna svåra gränsdragning, med undantag för en av respondenterna. Denna lyfter fram och betonar vikten av att både enhetschef och personal har en reflekterande inställning till hur man påverkar varandra inom gruppen.

Personal och brukares åsikter och inflytande

Personalen har flera kanaler för att uttrycka sina åsikter till enhetschefen, och de flesta har nämnts tidigare, såsom arbetsplatsträffar och omsorgsmöte samt teamledarmöte. Deras åsikter kommer även fram på planeringsdagar, personalens enskilda utvecklingssamtal, enkäter och spontana besök på kontor eller i korridor.

Enhetscheferna försöker också följa personalens åsikter och förslag i den mån det går och så länge det är rimliga önskemål de har. En enhetschef uttrycker dock att det är viktigt att vara vaksam så att personalen verkligen har verksamhetens bästa i första rummet:

Ja det är som jag också säger till dem; ”Att så länge jag märker att det här gagnar de som bor här och att det inte ligger något egenintresse i det du säger, så stöttar jag alltid sådant. Men märker jag att här ligger för mycket egenintresse, i det du försöker lura i mig, så köper jag inte det”. (Niklas)

Personalen har även ett eget handlingsutrymme och kan därför påverka den enskildes vård och omsorg i stor utsträckning utan att få godkännande av chefen. Enhetscheferna uttrycker att de har ett stort förtroende för sin personal och har stor tillit till de beslut som personalen tar i det dagliga arbetet gentemot brukarna. Denna tillit anser enhetscheferna är en förutsättning för att verksamheten överhuvudtaget ska fungera, personalen måste våga utnyttja sitt handlingsutrymme och ta egna beslut. Är de tveksamma så diskuteras detta i arbetsgruppen och/eller med teamledaren i första hand:

Mycket kommer ju inte till min kännedom överhuvudtaget, det tas ju upp av teamledaren och teamledaren är ju ansvarig för kvalitén på den enheten där man är teamledare. (Kristina)

Det händer dock att det uppstår situationer där brukarna inte blir bemötta på ett professionellt sätt, därför diskuteras dessa svåra situationer även i grupp tillsammans med enhetschefen. En enhetschef som bland annat har ansvar för en demensavdelning uttrycker:

För att göra det bästa för de boende så gäller det att hitta vägarna, för att göra så att de boende alltid har en god känsla i kroppen, så att säga. Vi pratar mycket om det att, när någon

utav de boende blir arga eller tappar humör eller på något annat sätt blir aggressiv beror det ju ofta på ett handhavande fel utav personalen. Man har bemött dem på ett felaktigt sätt, och det pratar vi om. (Niklas)

Brukarnas åsikter kommer bland annat till enhetschefens kännedom genom personliga möten med brukaren eller dennes närstående. En annan vanlig kanal är teamledaren men det kan också komma via brukarens kontaktperson. Två gånger per år genomförs även så kallade närståendeträffar där kontaktpersonen möter brukaren och dennes närstående. Brukarna får också besvara enkäter som lämnas in anonymt, vars syfte är att undersöka hur brukarna upplever kvalitén på den vård och omsorg som ges. Några enheter har även så kallade kostråd där brukarna får möjlighet att påverka vilka maträtter som ska serveras. I övrigt finns det i dagsläget inga särskilda forum, de flesta enhetschefer har dock planer på att arrangera någon form av boenderåd eller liknande. För de brukare som inte kan föra sin egen talan, är det istället ofta de närstående som för fram åsikter och därigenom påverkar verksamheten:

Vi jobbar mycket med närstående också, för att många av våra boende är ju så pass sjuka så att man inte själv kan framföra sin talan och sina åsikter. Och har man inte ett gott samarbete med närstående, då kan det vara svårt. Så det jobbar vi extra mycket för. (Sonja)

De åsikter som förs fram av brukarna påverkar enligt enhetscheferna i stor utsträckning hur verksamheten bedrivs. Även om enhetscheferna uttrycker att det finns gränser för vilka önskemål som kan uppfyllas så betonar de att det är för brukarnas skull som de är där. Enhetscheferna poängterar även att dialogen mellan alla parter är viktig:

Man måste arbeta aktivt med de närstående och man måste vara lyhörd för de boende och lyssna på deras åsikter och önskemål. (Sonja)

Detta uttrycker även en annan enhetschef, som också påpekar att det är brukaren själv som ska ha inflytande över sin vardag och att denna inte ska påverkas av personalens åsikter och värderingar:

Där sker ju aktivt en dialog mellan kontaktperson, teamledare, boende, anhöriga och så hela tiden. Och det är jätteviktigt. För vi är ju ingen uppfostringsanstalt, eller hur? Här får de sova hur länge de vill, de får äta vad de vill, har de ätit mackor med honung på och te i hela sitt liv så ska vi ju inte lära dem att äta fil eller att äta nyttigare mat. (Maria)

En enhetschef tar dock upp att brukarna och deras anhöriga inte alltid är medvetna om att de har denna makt, och att det därför är viktigt att informera dem om det:

De inser inte att de har inflytande, man måste berätta det för dem och man måste liksom visa det i handling att de faktiskt har det. Det vill säga om det kommer någon som har något önskemål att man då hjälper till att genomföra det så att de ser att de faktiskt har makt. Som det är nu så tror jag att de flesta inte tror att de har så mycket makt. De ser sig absolut inte som någon maktfaktor. (Sara)

En annan enhetschef berättar att man måste vara tydlig med att brukaren och anhöriga ska känna sig trygga i att använda sitt inflytande. Det är därför viktigt att betona att de kan komma med klagomål på den vård och omsorg som ges utan att det får negativa konsekvenser för brukaren:

Men när de flyttar in här så talar jag om det för de anhöriga och den enskilde pensionären att du har rätt att tala om vad du vill, och när det inte är okej så har du rätt att tala om det också. Är det ingen som lyssnar på dig så är du välkommen till mig, alltid. Och det är viktigt att veta, och det är viktigt att de vet om att de inte får skit för att de klagat. För det är ju det, risken är det va, att det är inte värt att jag säger vad jag tycker för då får min mor kanske skit för det eller då kanske de inte blir så trevliga mot henne eller vad det nu kan handla om. (Maria)

Analys

Enhetscheferna arbetar aktivt för att både personalens och brukarnas åsikter ska komma fram i verksamheten. Målet är att dessa åsikter ska bidra till att forma och utveckla verksamheten. Enhetscheferna tar upp olika verktyg som de har för att lyfta fram personalens och brukarnas åsikter. För personalen är det bland annat arbetsplatsträffar och teamledarmöten medan brukarnas åsikter ofta kommer fram via teamledare, kontaktperson eller närstående. En fråga som dock kan vara värd att ställa är i vilken mån brukaren och de närstående vågar säga vad de verkligen önskar och tycker, då brukaren befinner sig i en beroendeställning:

Det professionella mötet bygger i stor utsträckning på en ojämlik situation. Hur mycket vi än försöker motverka de negativa aspekterna av detta möte kvarstår en maktobalans. Klienten är delvis utlämnad och beroende av den professionella vårdaren. För att kunna erhålla hjälp måste klienten eller patienten berätta om sitt liv och lämna ut känslig information. I många fall överlämnar också patienten sin kropp till behandlaren, för att denna ska kunna sköta om och vårda. (Johansson 2006 s.162)

Detta är dock något som enhetscheferna visar en medvetenhet om och som de därför även förhåller sig till i sitt arbete. Johansson (2006 s.162-163) tar även upp att på grund av denna beroendeställning är det också viktigt att reflektera över hur man som personal bemöter brukaren. Den fysiska intimiteten och det psykiska utlämnandet som brukaren genom sin beroendeställning tvingas till innebär att personalen måste vara ytterst varsam. Det finns en laddning i dessa möten som kan komma att uttryckas i aggressioner om tilliten till personalen brister. Denna insikt visar också enhetscheferna i vår studie att de har. De påpekar dock att brukarna, trots sin beroendeställning, har makt att påverka verksamheten. Detta är något som enhetscheferna inte tror att brukarna egentligen är medvetna om och det är därför viktigt att förmedla det till dem.

Enhetscheferna väljer i stor utsträckning själva hur de ska arbeta för att få fram personalens och brukarnas åsikter och hur dessa i sin tur ska påverka verksamheten, vilket återigen visar på ett stort handlingsutrymme.

Enhetschefernas prioriteringar i arbetet

Vilken arbetsuppgift som enhetscheferna anser är viktigast varierar, och enhetscheferna berör flera områden. Några av dessa är personalansvar, arbetsmiljö, hålla budget, kulturskapande och att verksamheten bedrivs efter de förväntningar som ställs. De två arbetsuppgifter som prioriteras mest är dock att främja personalens och brukarens välmående. Detta illustreras i följande två citat:

Arbetsmiljö, verksamhetsutveckling, de boendes livssituation och budget, det går ju in i varandra. Men de boendes livssituation är väl det som är A och O egentligen, det är där vi måste lägga krutet allihopa, för det är för dem vi är här. (Niklas)

Det är personalansvaret för min del, ser jag, och hela den biten arbetsmiljö och allting. Att personalen mår bra helt enkelt, så de kan göra ett bra arbete. För det är ju de som tar hand

om brukarna. Det är ju för brukarna vi är här. Men det är ju inte min främsta arbetsuppgift utan det är ju personalen som tar hand om dem. Och ska de ge en bra vård och omsorg, så bör personalen må bra, så ser jag det. (Emma)

Enhetscheferna svarar enhetligt på frågan om hur de väljer att fördela sin tid mellan arbetsuppgifterna. Det handlar helt enkelt om att de prioriterar det som är viktigast i stunden. Detta innebär att det administrativa ibland får vänta då det alltid är brukarna och personalen som går först. Enhetscheferna uttrycker även ett tydligt önskemål om att kunna ägna mer tid enskilt åt brukarna. Några säger även att de skulle vilja ha mer tid för att möta personalen både enskilt och i grupp. Alla uttalar att brukarnas åsikter och önskemål är den fråga som de anser är allra viktigast och som därför får ta den tid och det utrymme som den behöver:

Det finns ju 100 % ju. Det är ju prioritet ett för mig, då släpper jag allting annat. Då får de pappren som stadshuset ska ha svar på eller några andra listor som de ska ha in, då prioriterar jag bort det. Jag tror jag har lättare för det, som har varit med så många år, att det struntar jag i. Då kan jag få ett meddelande, men det var så att du blev bortprioriterad igår, sorry, that's it. Pensionärerna är ju nummer ett för mig. Och det är min uppgift, det är det absolut. (Maria)

Analys

Vilken arbetsuppgift som enhetscheferna anser är viktigast är olika. De uttrycker att de ofta måste prioritera det som är viktigast i stunden. Enhetscheferna sätter dock genomgående brukarna först, och om de hade mer tid är det också brukarna som skulle få denna tid. Detta stämmer med det som Tullberg (2006 s. 69) visar i sin studie, där cheferna uttrycker samma önskan om att spendera mer tid med brukarna personligen. En möjlig tolkning av detta är att tiden tillsammans med de arbetsuppgifter enhetscheferna måste utföra begränsar deras handlingsutrymme. De har dock en relativt stor möjlighet att själva påverka hur de vill fördela sin tid och därför även ett visst handlingsutrymme i denna fråga.

Enhetschefens utbildning och personliga egenskaper

Enhetscheferna nämner olika utbildningar eller kompetenser som de anser är nödvändiga för sitt arbete. Generellt anser enhetscheferna att någon form av ledarskapsutbildning är nödvändig. Något som flera nämner är att det även är en fördel

att ha grundläggande kunskaper i ekonomi och juridik. Det lyfts också fram att kunskaper om individ- och grupp psykologi är viktiga för att ha förståelse för hur man som chef bäst kan leda grupper och de individer som ingår i dem.

Några egenskaper som enhetscheferna återkommande tar upp som viktiga i deras arbete är lyhördhet, ödmjukhet, att se den enskilda personen och kunna sätta sig in i hur denne har det. De tar även upp mod/förmåga att fatta beslut och stå fast vid dessa och att vara klar och tydlig i sin ledarfunktion. De anser också att det är viktigt att vara konsekvent och trygg i sig själv som person.

På frågan om det är utbildning/kompetens eller personliga egenskaper som är viktigast svarar enhetscheferna att även om det är viktigt med en formell utbildning och den kompetens som följer med denna är det ändå inget som kan ersätta de personliga egenskaperna som krävs för att kunna leda människor på ett bra sätt.

För det första så är det ju de personliga egenskaperna. Sedan ger ju utbildningen dig en kompetens/kunskap om hur du ska hantera ditt verktyg, så ser jag det. Om du skaffar dig en utbildning så är det inte alls säkert att du kan jobba som chef för det, för du har inte den sociala kompetensen. [...] Ja, det går lite hand i hand, du kan inte lära folk social kompetens även om de sitter på aldrig så mycket utbildning. [...] Man måste ha det med sig, det går inte att lära sig. (Maria)

Analys

Enhetscheferna lägger stor vikt vid både formell kompetens och egenskaper. Detta kan jämföras med de olika rollerna i chefskapet och ledarskapet. I denna tolkning kan den formella kompetensen sägas vara viktig för chefskapet och de formella befogenheter som ingår i det, medan de personliga egenskaperna snarare behövs för att kunna få en arbetsgrupp att känna förtroende för en ledare som sedan kan influera och leda gruppen. Denna tolkning får även delvis stöd av Törnquist (2004 s. 164) då hon anser att den personliga kompetens som krävs främst är till för att chefens roll som ledare för personalen ska fungera.

I sin uppräknings av de färdigheter som enhetscheferna i Törnquists (ibid. s. 164-165) studie tog upp fanns erfarenhet av eget arbete som vårdbiträde med. Detta var något som enhetscheferna i vår studie inte tog upp, trots att alla har egen erfarenhet av att ha arbetat antingen som skötare, vårdbiträde eller sjuksköterska inom vård och omsorg. Törnquist (ibid. s. 163) tar även upp att enhetschefer "...prioriterar högskoleämnena som ekonomi, juridik, psykologi, organisation och

ledarskap”. De tar dock inte upp kunskaper som handlar om äldre och åldrande, vård och personalutveckling. Enhetscheferna i vår studie skiljer sig i det att de tar upp personalutveckling som viktig. Kunskaper om äldre och åldrande är dock inte något som de har tagit upp. Enligt Andersson-Felé (2008 s. 123) anser de flesta underställda dock att cheferna både bör ha en utbildning inom vård och omsorg och själv ha arbetat praktiskt inom området.

6 SAMMANFATTANDE ANALYS

För att återgå till de inledande frågeställningarna kommer vi här att göra en sammanfattning av de olika analyserna. I följande text redovisar vi därför de svar vi har nått fram till i vår studie. För att göra vår text tydlig kommer vi att använda frågeställningarna som rubriker.

Vilka organisatoriska faktorer påverkar enhetschefernas faktiska handlingsutrymme?

Vi kommer i vår analys fram till att organisationens struktur och uppbyggnad är något som begränsar enhetschefernas handlingsutrymme. Detta beror på att deras befogenheter bestäms och förmedlas uppifrån och att de i vissa frågor är tvungna att genomföra de beslut som kommer till dem, oavsett om dessa upplevs som positiva eller negativa för verksamheten.

Något som de också måste förhålla sig till är de lagar och regler som styr verksamheten. På kommunal nivå måste de även förhålla sig till olika policys och budgetramar. De upplever trots detta att deras handlingsutrymme är stort, och att de vet vilka befogenheter och vilket ansvar som ingår i det, de har tydliga riktlinjer att förhålla sig till.

Teamledarnas roll kan ses som ett resultat av den platta organisationens uppbyggnad, vilken bygger på få chefer och stora personalgrupper. En möjlig tolkning av teamledarnas funktion är att de både främjar och begränsar enhetschefernas handlingsutrymme. Teamledarna har en slags mellanposition, då de fungerar som en länk mellan enhetschef och personal. De har tagit över några av enhetschefernas tidigare arbetsuppgifter och därigenom också en del av deras handlingsutrymme. Om enhetscheferna inte hade haft teamledare till sin hjälp hade det dock kunnat innebära att det varit svårare för dem att ha samma kontroll på verksamheten, och därmed hade deras möjlighet att använda sitt handlingsutrymme och påverka brukarnas livssituation minskat.

Vilka påverkansmöjligheter har enhetscheferna i förhållande till brukarnas livssituation?

Enhetscheferna upplever att de har både direkta och indirekta påverkansmöjligheter på brukarnas livssituation. Den direkta påverkan innefattar främst brukarnas fysiska och psykiska miljö, samt planering av schema och därigenom fördelningen av personalresurserna. I förlängningen är detta till brukarnas fördel då det finns mest personal tillgänglig vid de tider då brukarnas behov av omvårdnad är som störst.

En annan direkt påverkansform som enhetscheferna har möjlighet till är deras samarbete kring resursfördelningen inför budgetbeslut då de kan anhålla om pengar, exempelvis till projekt eller högre bemanning.

Den indirekta påverkansmöjligheten som enhetscheferna har består främst av kulturskapande på olika sätt. Ett av dessa är deras förhållningssätt till personalen, genom att detta sedan förs vidare till brukarna. Detta liknas ofta vid ringar som sprids på vattnet och benämns även som parallellprocesser. Ett annat sätt att påverka indirekt är då enhetscheferna agerar som kulturbärare. Detta går delvis in i parallellprocesser då det handlar om ett förhållningssätt som sprids nedåt men det är ett bredare begrepp då det innefattar hela boendets kultur.

Alla dessa påverkansmöjligheter förvaltas av enhetschefen och bidrar därigenom till att handlingsutrymmet är stort i denna fråga.

På vilket sätt arbetar enhetscheferna för att brukarna, efter sina enskilda förutsättningar, ska ha möjlighet till inflytande över sin livssituation?

Enhetscheferna har flera vägar att gå för att få fram brukarnas åsikter, till exempel teamledare, brukarens kontaktperson och brukarens närstående. Flera enhetschefer har även planer på att starta så kallade boenderåd för att ge brukarna ett annat forum för att komma till tals. Den medvetenhet de har om att brukarnas beroendeställning kan inverka på de åsikter brukarna för fram gör att de arbetar aktivt för att upplysa brukarna om den makt de faktiskt har. Enhetscheferna arbetar ständigt efter målet att brukarnas åsikter ska vara med och påverka hur verksamheten ska bedrivas. Också här visas det på ett stort handlingsutrymme då enhetscheferna i princip själva kan välja vilka forum som ska finnas i verksamheten för att få fram

brukarnas åsikter. Det är också enhetscheferna som beslutar vilka av brukarnas åsikter som sedan ska påverka hur verksamheten bedrivs, vilket återigen visar på handlingsutrymmets storlek.

Vilka faktorer främjar respektive begränsar enhetschefens handlingsutrymme i förhållande till att kunna påverka brukarnas livssituation?

En faktor som främjar enhetschefernas arbete med att lyfta fram brukarnas åsikter är att de har möjlighet att själva välja hur de vill prioritera sin tid. De säger att det ofta finns arbetsuppgifter som måste göras men att de i slutändan ändå alltid prioriterar brukarna och deras situation först. Den tid det administrativa arbetet tar kan dock upplevas som en begränsning, då många av enhetscheferna önskar att de hade kunnat ägna mer tid till enskilda besök hos brukarna.

En annan faktor som på ett mer indirekt sätt främjar enhetschefernas handlingsutrymme i denna fråga är deras utbildning, personliga erfarenheter och egenskaper. Detta kan ses som viktigt då dessa faktorer på olika sätt inverkar på hur enhetscheferna förhåller sig till sin ledarskapsroll och sin personal. Detta påverkar i sin tur även brukarna genom så kallade parallellprocesser. En möjlig tolkning är att enhetscheferna genom att utnyttja dessa parallellprocesser på ett effektivt sätt kan främja brukarnas möjlighet att påverka sin livssituation.

Faktorer som begränsar handlingsutrymmet är den tidigare nämnda budgeten och personaltätheten. Också lagar och policys med mera minskar enhetschefernas handlingsutrymme. Även det ovan nämnda administrativa arbetet begränsar då det inverkar på enhetschefernas möjlighet att fördela sin tid.

7 AVSLUTANDE DISKUSSION

Syftet med vår studie var att undersöka hur stort handlingsutrymme enhetscheferna på de särskilda boendena inom den kommunala äldreomsorgen har och vi fann att detta var tämligen stort. Hur enhetscheferna sedan använder sitt handlingsutrymme menar vi beror dels på strukturella förutsättningar och krav uppifrån men även på personens utbildning, egenskaper, intressen och värderingar (som kanske kan kallas för förutsättningar och krav inifrån). Enhetscheferna i vår studie ger även uttryck för att det de väljer att fokusera på och deras förhållningssätt sprider sig i verksamheten. Någon tar även upp att det finns så många olika områden att de inte kan fokusera på allt. Vi har efter våra intervjuer därför funderat på hur olika intressen och kunskaper påverkar brukarna. Ett exempel kan vara att en enhetschef som har en sjukgymnastutbildning i grunden är mer uppmärksam på när någon brukare är i behov av sjukgymnastik, och att detta sedan sprids vidare till personalen. På en annan enhet kanske det inte finns samma fokus på detta och en brukare som kunde ha haft nytta av sjukgymnastik kanske därför inte får detta. Så trots att enhetscheferna kanske inte kan fokusera på allt måste de alltid ha en övergripande bild av verksamheten och dess olika delar. En tanke är att en social omsorgsutbildning eller socionomutbildning kan vara till fördel i detta då den ger en viss kunskap om många olika områden och därmed även gör det lättare att ha en helhetsbild.

För att enhetscheferna ska kunna använda det handlingsutrymme som de faktiskt har och kunna påverka de äldres livssituation är det en förutsättning, tror vi, att dessa enhetschefer dels har en kunskap men också ett engagemang i människorna som verksamheten riktar sig mot. Här anser vi dock att engagemanget är viktigast då det är det som får en till att driva olika frågor, kunskapen är bara ett verktyg för att göra det rätt. Samtidigt måste enhetscheferna ständigt ta hänsyn till budgeten. En risk som kan finnas i detta är att så länge enhetschefen håller budgeten så är det inte säkert att det syns om verksamheten inte ”mår bra”. Chefen måste alltså både kunna hålla budgeten och se till att personalen mår bra så att de i sin tur kan se till att brukarna mår bra. Det stöd organisationen ger enhetscheferna är naturligtvis också mycket viktigt för hur enhetscheferna lyckas med detta och hur de använder sitt handlingsutrymme.

Vi kan dock också se en fara med att ha ett stort handlingsutrymme, då det finns en risk att enhetscheferna missbrukar detta, både genom att använda det för mycket men också för lite, vilket kan ses som en form av underlåtelsemakt. Detta är inte något som vi upplever att enhetscheferna i vår studie tar upp, med undantag av en enhetschef som uttrycker att handlingsutrymmet skulle kunna bli en press då de förväntas göra något med det. Då de enskilda personerna har stor möjlighet att påverka och förändra verksamheten dels till fördel men även till nackdel för personal och brukare, har vi insett vikten av att rätt person är på rätt plats.

Med tanke på det handlingsutrymme som även teamledare och kontaktpersoner har så blir det lika viktigt här att personerna kan ta det ansvar som krävs för att förvalta detta. Ansvaret är både stort och komplext då de ska ta hänsyn till både brukarnas önskemål och verksamhetens resurser, och göra detta utan att önskemålen anpassas efter de resurser som finns tillgängliga.

Här har även enhetschefen ett ansvar i att ha balans mellan tillit och kontroll för att dessa uppgifter ska bli utförda. Om det inte finns någon kontroll och personalen inte klarar av sitt arbete blir det brukarna som får lida. Samtidigt kan inte enhetschefen ha kontroll på allt som händer på avdelningen utan måste ha ett visst mått av tillit till sin personal för att verksamheten ska fungera.

Vi anser således att enhetschefernas handlingsutrymme ger dem både makt och möjlighet att förändra brukarnas livssituation. Men för att kunna göra detta måste de både ha en kunskap och ett engagemang i brukarna. De måste även ha en personlig mognad, för, som Hjalmarson, Norman & Trydegård (2004 s. 9) säger: ”om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv”.

En ny fråga som har kommit upp under arbetets gång är hur aktiva brukarna orkar vara i att framföra sina åsikter och hur delaktiga de närstående är i detta. Vi har fått upplevelsen av att brukarna ofta inte orkar engagera sig och att dennes närstående därför har en viktig roll genom att föra dennes talan. Detta har fört oss in på frågan om brukare som vare sig har orken att engagera sig eller närstående som kan företräda dem behandlas annorlunda. Vi tänker att denna grupp kan vara särskilt utsatta och att detta kan leda till både positiv och negativ särbehandling av brukaren, att denne antingen blir extra påpassad eller försummas. I detta ser vi att enhetscheferna har en viktig funktion att fylla då de ansvarar för att alla brukare blir rättvist behandlade och att deras åsikter tas på allvar.

En annan fråga som vi också gärna skulle ha velat fördjupa oss i är om den tidsbrist som enhetscheferna upplever påverkar arbetet på enheten på ett sätt som gör att personalens arbete riskerar att gå på slentrian. För att kunna göra ett gott arbete och använda handlingsutrymmet på bästa sätt tror vi att det är viktigt med en ständig reflektion kring sitt eget och andras förhållningssätt i verksamheten. Detta kräver dock tid, något som enhetschefer och personal ofta har ont om. Vad vi undrar är om de har möjlighet för tid till reflektion tillsammans, och hur ofta denna möjlighet finns. Vi har också funderat på hur deras arbete påverkas om det inte finns tid för detta och även om det i förlängningen kan påverka brukarna. Att reflektera kring sitt arbete innebär bland annat att man kan ställa sig frågan varför man gör saker och för vems skull man gör det. I detta ingår också att fundera kring brukarnas åsikter och önskemål så att man inte som personal omvandlar dem till sina egna tolkningar av dessa, eller helt egna åsikter om vad som är bäst för brukaren. Detta anser vi vara en viktig fråga då samtliga enhetschefer i vår studie uttryckte att det är för brukarnas skull som de är där, det är för deras bästa enhetscheferna arbetar. Därför hävdar vi att det också är centralt att de ges tid till reflektion så att både enhetschefernas och personalens arbete faktiskt blir till brukarnas bästa.

Referenser

- Andersson, Lisa (2006) *Att få leva tills jag dör - om ett rehabiliterande synsätt*. Fortbildningsförlaget: Solna.
- Andersson-Felé, Lena (2008) *Leda lagom många: Om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Göteborgs universitet: Förvaltningshögskolan. (Akademisk avhandling)
- Aspers, Patrik (2007) *Etnografiska metoder: Att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.
- Bell, Judith (2006) *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Harnett, Tove (2010) *The Trivial Matters: Everyday power in Swedish elder care*. Jönköping University: School of Health Sciences. Dissertation Series No. 9, 2010. (Akademisk avhandling)
- Hjalmarson, Ingrid, Eva Norman & Gun-Britt Trydegård (2004) *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Rapport 2004:2. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum
- Johansson, Thomas (2006) "Mötets många ansikten – när professionella möter klienter". I Anna Meeuwisse, Sune Sunesson & Hans Swärd (red.): *Socialt arbete: En grundbok*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Karlsson, Ingrid (2006) *Att leda kommunal äldreomsorg: Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skiljda lojaliteter - exemplet Halland*. Växjö universitet: Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete. Rapportserie i socialt arbete 2006:7. (Akademisk avhandling)
- Krekula, Clary (2010) "Ålderskodning – särskiljande praktiker". I Johansson, Stina (red.): *Omsorg och mångfald*. Malmö: Gleerups.

Larsson, Kjerstin (2008) *Mellanchefer i vård och omsorg*. Stockholm: Gothia Förlag AB.

Lundquist, Lennart (1992) *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.

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

Mellström, Marie (2006) *Dokumentation och rättssäkerhet inom äldreomsorgen*. Lund: Studentlitteratur.

SCB (2009). Statistiska centralbyrån. Statistik/Standard för svensk yrkesklassificering (SSYK)/Näringslivets yrkesklassifikation (NYK 2004)/Näringslivets yrkesnomenklatur/Yrkeskod 1228. (Elektronisk) <<https://www.h.scb.se/amlsykl/slp/ssykSN.asp>> (2010-05-05).

Schartau, Maj-Britt (1997) ”Hemtjänstassistentens roll – svårigheter och möjligheter”. I Drakenberg, Margareth (red.): *Mellanchefer: Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Socialstyrelsen (2006) *Social rapport 2006*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Sveriges Kommuner och Landsting (2005) ”Kommungruppsindelning” (Elektronisk) <<http://www.skl.se/web/Kommungruppsindelning.aspx>> (2010-05-03).

Szebehely, Marta (1995) *Vardagens organisering: Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*. Lund studies in Social Welfare IX. Lund: Arkiv förlag. (Akademisk avhandling)

Szebehely, Marta (2000) ”Äldreomsorg i förändring – knappare resurser och nya organisationsformer”. I Szebehely, Marta (red.): *Välfärd vård och omsorg, Antologi från kommittén välfärdsbokslut*. SOU 2000:38. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.

Szebehely, Marta (2005) (red.) *Äldreomsorgsforskning i Norden. En kunskapsöversikt*. Tema Nord 2005:508. Köpenhamn: Nordiska Ministerrådet.

Thylefors, Ingela (2007) *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.

Trydegård, Gun-Britt (2005) ”Äldreomsorgspersonalens arbetsvillkor i Norden – en forskningsöversikt”. I Szebehely, Marta (red.): *Äldreomsorgsforskning i Norden. En kunskapsöversikt*. Tema Nord 2005:508. Köpenhamn: Nordiska Ministerrådet.

Tullberg, Maria (2006) *Med ljuset på: Ledare och ledda i äldreomsorgen*. Malmö: Liber AB.

Törnquist, Agneta (2004) *Vad man ska kunna och hur man ska vara: En studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Lärarhögskolan i Stockholm: HLS Förlag. (Akademisk avhandling)

Törnquist, Agneta (2010) ”Att leda mångfald” I Johansson, Stina (red.) *Omsorg och mångfald*. Malmö: Gleerups

Vetenskapsrådet (2002) ”Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.” (Elektronisk) Stockholm: Vetenskapsrådet.
<http://www.cm.se/webbshop_vr/pdfer/H0014.pdf>(2010-03-24)

Wetterberg, Gunnar (2000) *Kommunerna*. Stockholm: SNS Förlag

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

Hej!

Tack för att du ställer upp och låter oss intervjua dig inför vårt examensarbete (motsvarande C-uppsats). Vi går sjätte terminen på Socialhögskolan i Lund vid Lunds Universitet. Syftet med vårt arbete är att undersöka enhetschefers handlingsutrymme inom äldreomsorgen och deras möjligheter att påverka de äldres livssituation. Våra frågor kommer främst att beröra din syn på ledarskap, men även komma in lite på t.ex. organisatoriska förutsättningar i verksamheten.

Under intervjun kommer vi att utgå från en intervjuguide innehållande ett antal teman. Vi kommer även, med ditt medgivande, att använda oss av en diktafon för att spela in intervjun. Detta skulle underlätta för oss då vi inte blir beroende av att anteckna och istället helt kan fokusera på samtalet. Vi räknar med att intervjun tar ungefär 45 till 60 minuter. Självfallet har du möjlighet att när som helst under arbetets gång avbryta din medverkan.

Den insamlade informationen kommer endast att användas till vårt arbete. Vi kommer sedan att skriva ut intervjuerna ordagrant, men dessa utskrifter kommer bara att läsas av oss och eventuellt också vår handledare. I själva examensarbetet kommer all information att vara helt anonymiserad. Efter att vårt examensarbete har blivit godkänt kommer allt material att raderas.

Är det någonting gällande arbetet som du har frågor om får du gärna ta kontakt med någon av oss eller vår handledare.

Tack på förhand!

Vänliga hälsningar

Anna & Hanna

Våra kontaktuppgifter:

Hanna Åberg:
Mobil: X
Mail: X

Anna Olsson
Mobil: X
Mail: X

Handledare: Staffan Blomberg
Telefon: X
Mail: X

Intervjuguide

1. Ålder
2. Utbildning
3. Hur länge har du arbetat som enhetschef här?
4. Har du arbetat som enhetschef på någon annan plats tidigare?
5. Har du andra erfarenheter av arbete inom vård och omsorg?
 - a. Andra yrkeserfarenheter som du har nytta av i ditt nuvarande arbete?
6. Hur många anställda ansvarar du för?
 - a. På det särskilda boendet?
 - b. Andra verksamheter?
7. Kan du beskriva lite kort hur organisationen är uppbyggd?
8. Vilka politiska mål finns det för verksamheten och hur mycket påverkar de ditt arbete?
 - a. Hur förmedlas beslut till dig?
9. Finns det något skrivet som reglerar ditt ansvar och dina befogenheter?
10. Vilka förväntningar upplever du att verksamhetschefen har på ditt arbete?
 - a. Vilken av dina arbetsuppgifter upplever du att verksamhetschefen anser är viktigast?
 - b. Upplever du att du har några speciella krav som du måste leva upp till?
11. Har du möjlighet att påverka din arbetssituation/yrkesroll?
12. Vilket stöd känner du att du får av organisationen?
13. Är du delaktig i övergripande utvecklings- och förändringsarbete inom organisationen?
14. Vilken utbildning/kompetens anser du är nödvändig för ditt arbete?
15. Vilka egenskaper anser du vara de viktigaste i ditt ledarskap?
 - a. Vad utmärker en god ledare?
 - b. Är det utbildning/kompetens eller personliga egenskaper som är viktigast?
16. Hur skulle du kort beskriva din ledarstil?
 - a. Hur tror du att din ledarstil påverkar personalens dagliga arbete?
 - b. Tror du att din ledarstil påverkar de boende på något sätt?

Bilaga 2:2

17. Vilken betydelse anser du att ditt ledarskap har för det dagliga arbetet?
 - a. Hur ser din möjlighet att påverka personalens arbetsförhållande ut?
 - b. Hur ser din möjlighet att påverka de boendes livssituation ut?

18. Vilken arbetsuppgift ser du som viktigast?
 - a. Ungefär hur mycket tid uppskattar du att du ägnar åt denna jämfört med andra arbetsuppgifter?
 - b. Vad avgör hur du fördelar din tid och hur du väljer att fokusera?
 - c. Är det någon uppgift som du önskar att du hade kunnat ägna mer tid åt?

19. Hur ser du på dina möjligheter att ta självständiga beslut som berör verksamheten?
 - a. Upplever du detta som något positivt eller kan det också ha negativa konsekvenser i din arbetssituation?

20. På vilket sätt kommer personalens åsikter om den vård och omsorg som ges fram inom verksamheten?
 - a. Finns det särskilda forum, och använder i så fall personalen sin möjlighet att uttrycka sig på dessa?
 - b. Påverkar deras åsikter hur verksamheten bedrivs, och de beslut som tas?

21. På vilket sätt kommer de boendes åsikter fram i verksamheten?
 - a. Finns det särskilda forum, och utnyttjar i så fall de boende dessa?
 - b. Påverkar deras åsikter hur verksamheten bedrivs, och de beslut som tas?
 - c. Har du några särskilda strategier för att främja de boendes möjlighet att komma till tals?
 - d. Har du några särskilda strategier för att främja de boendes inflytande på verksamheten?
 - e. Hur stort utrymme finns det i ditt arbete för dessa frågor?