

Mellan handlingsfrihet och regler –

Första linjens chefers syn på möjligheten att påverka sitt handlingsutrymme.

Suzanna Falck & Pernilla Wagland

Socialhögskolan

Lunds universitet

HT-11



Handledare: Karin Kullberg

Abstract

Author: Suzanna Falck and Pernilla Wagland

Title: Between discretion and rules - First-line managers' views on the possibility to influence. [translated title]

Supervisor: Karin Kullberg

Assessor: Christina Erneling

The aim of our study was to examine how the relationship between rules and discretion was seen by first-line managers in the municipal eldercare. What interested us was what discretion meant in practice. We chose to interview first-line managers because that position can be problematic when one is in a so-called intermediate position. We also chose to examine different factors affecting their use of discretion. One factor we studied was what the first-line managers felt most controlled by, for instance the requirements from their staff and their superior managers. One of our purposes was to find out if the first-line managers felt they could influence how their department operates. We also wanted to find out if they thought they had something to say, if they thought their opinion counted and if it would make a difference.

Some of our most interesting results were:

- The majority of our interview subjects considered that the requirements are perceived as higher by staff and relatives than by politicians and superior managers.
- First-line managers are controlled by the laws they need to follow, such as the Social Services Act, the Health Act and the Work Environment Act.
- Politicians and social welfare board decisions, budgets, policies and savings requirements are also something that controls the first-line managers.
- Despite the intermediate position the majority of our interview subjects considered that they had great potential to influence and change. Much of the work as first-line manager is limited by budget and savings requirements, but our interview subjects have nonetheless given us a positive image of their freedom of action.

Keywords: discretion, freedom of action, first-line managers, intermediate position, municipal eldercare.

Nyckelord: handlingsutrymme, handlingsfrihet, första linjens chefer, mellanposition, kommunal äldreomsorg.

Förord

Nu när uppsatsen är inlämnad känner vi oss nöjda med vad vi åstadkommit. Arbetet med denna studie har varit otroligt intressant och givande. Vårt intresse för ämnet och yrket i sig har ökat och vi tror att den kunskap vi förvärvat kan gynna oss i framtiden.

Vi skulle vilja tacka vår handledare Karin Kullberg. Hon har funnits nära till hands och hon har aktivt stöttat oss under arbetets gång och har haft intresse för vår studie. Hon har även varit vår kompass under denna resa och väglett oss igenom den snåriga djungeln av litteratur och teorier.

Vi vill även tacka våra intervjupersoner för att de tagit sig tid från deras arbete för att ställa upp i vår studie. Utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även passa på att tacka varandra för gott samarbete, roliga stunder och spännande diskussioner.

Innehåll

Abstract	2
Förord	3
Innehåll	4
Inledning	6
Problemformulering	6
Syfte	7
Frågeställningar	7
Begreppsförklaring	8
Första linjens chef	8
Handlingsutrymme	9
Lagar.....	10
Metod	11
Val av metod	11
Analys av materialet.....	11
Undersökningspopulation.....	12
Resultatets tillförlitlighet.....	12
Bortfall	13
Etiska överväganden	13
Presentation av intervjusubjekten.....	14
Arbetsfördelning.....	15
Bakgrund	16
Historisk återblick på äldreomsorgen och chefskapet.....	16
Nutidens trend inom organisering av kommunal äldreomsorg - New public management	19
Tidigare forskning	20
Teoretiska utgångspunkter	23

Organisation	23
Human resource.....	23
Strukturellt perspektiv	24
Profession	25
Genus.....	25
Resultat och analys.....	27
Handlingsutrymme i förhållande till utbildning.....	27
Handlingsutrymme i förhållande till genus	29
Handlingsutrymme i förhållande till organisationen.....	30
Handlingsutrymme i förhållande till krav	32
Handlingsutrymme i förhållande till stöd för personalen.....	33
Handlingsutrymme i förhållande till möjligheter och hinder.....	34
Handlingsutrymme i förhållande till stöd från överordnade	36
Slutdiskussion	38
Referenser	42
Bilaga 1- Informationsbrev	45
Bilaga 2 - Intervjuguide	46

Inledning

I vår inledande del av uppsatsen beskriver vi vår problemformulering, vårt syfte med uppsatsen och vilka frågor vår studie är baserad på.

Problemformulering

När vi först sågs för att diskutera ämnesområde för vår undersökning pratade vi om hur en chef kan påverka sitt arbete. Det visade sig att vi båda var intresserade av att studera första linjens chefer (se definition s. 8) och deras handlingsutrymme. Bakgrunden till att vi har detta intresse för ämnet är på grund av att vi båda har praktiserat och semestervikarierat som första linjens chefer inom den kommunala äldreomsorgen. Vi upplevde att man dels var tvungen att förmedla beslut som kom uppifrån i organisationen och dels ta emot reaktionerna man fick från personal, anhöriga och vårdtagarna själva. Alla beslut är inte lika populära att införliva. Hill (2007) skriver i sin bok "Policyprocessen":

"En viktig fråga när det gäller den hierarkiska modellen för offentliga organisationer är förhållandet mellan regler, som anger tjänstemäns plikter och skyldigheter, och handlingsfrihet, som tillåter dem att fritt välja handlingsätt." (Hill, 2007:210).

Det är detta som vi finner intressant, hur förhållandet är mellan regler och handlingsfrihet, hur det ses av första linjens chefer och vad handlingsutrymme innebär i praktiken. Vi valde att fokusera på första linjens chefer eftersom den positionen kan vara problematisk då man är i en så kallad klämsits (se definition s. 8). Vi inriktade studien på att undersöka vilka faktorer som kan påverka användandet av handlingsutrymmet. Det finns mycket litteratur och forskning kring handlingsutrymme som kan kopplas till första linjens chefer inom äldreomsorgen och därmed tror vi att det finns en naturlig spänning inom detta område som är intressant att undersöka. Uppfattningen vi hade innan vi själva arbetat som första linjens chef var att man hade relativt stor makt att påverka hur verksamheten fungerade och att de hade mycket att säga till om. Nu ett par månader efteråt, när vi fått distans till arbetet, har vår uppfattning ändrats något. Under ett semestervikariat handlar det visserligen mest om att hålla ställningarna medan den ordinarie chefen är på semester, men vi började ändå fundera kring hur mycket handlingsutrymme och hur mycket makt att påverka man som första linjens chef anser sig ha.

Syfte

Vi vill med denna studie undersöka hur första linjens chefer ser på sitt handlingsutrymme.

Vårt syfte är att ta reda på om de anser att de kan påverka hur deras verksamhet ska fungera.

Med andra ord om de anser att de har något att säga till om; att deras åsikt räknas och gör någon skillnad. Vi vill även undersöka vilka faktorer som påverkar deras användande av handlingsutrymmet.

Frågeställningar

- Hur ser första linjens chefer på sitt handlingsutrymme?
- Vilka faktorer anser första linjens chefer påverkar deras handlingsutrymme?
Faktorerna vi undersökt är: genus, krav uppifrån och underifrån, utbildning, organisationen, möjligheter, hinder och stöd.

Begreppsförklaring

Här kommer vi att definiera de viktigaste begreppen som är återkommande i vårt arbete.

Första linjens chef

Området vi ringat in för vår studie är första linjens chefer inom kommunal äldreomsorg. En kortfattad beskrivning över första linjens chefs arbetsuppgifter i detta sammanhang är att denne har ett delegerat ansvar för verksamheten, ekonomi och personalansvar (Larsson, 2008). Första linjens chef kan benämnas med olika ord som står för i princip samma innebörd. Dessa kan vara:

”(...)enhetschef, mellanchefer, första linjens chef, arbetsledare, chefer i mellanposition, hemhjälsledare, omsorgstjänstemän, äldreomsorgschef, föreståndare, avdelningsföreståndare m.fl. “(Larsson, 2008:14).

Vi kommer att använda oss av begreppet första linjens chef i vårt arbete. Vi har valt detta begrepp eftersom det är den positionen vi är ute efter i vår studie. Som första linjens chef svarar man till någon över sig och man svarar till någon under sig. Detta gör att man hamnar i en klämsits där olika förväntningar och krav ska tillgodoses från olika håll. Nedan visar figur 1 det så kallade hamburgersyndromet som illustrerar detta.

Figur 1.

Hamburgersyndromet



(Wolmesjö, 2008:146)

Första linjens chef kan jämföras med Lipskys (1980) begrepp gräsrotsbyråkrater då de befinner sig i de lägre skikten i organisationshierarkin och utsätts för en mängd krav uppifrån men även är de som arbetar i direktkontakt med klienterna, vilket medför att de även känner

krav underifrån. Detta kan innebära att de har ett relativt stort handlingsutrymme då det ligger i arbetets natur. Detta arbete kan inte ersättas med en maskin då besluten ofta kräver sunt förnuft och förståelse, det kan inte gå på rutin eller löpande band. Johansson (1992) förklarar gräsrotsbyråkraternas arbete med att de gör ”individuella tillämpningar av generella regler och direktiv” (Johansson, 1992:44). I vår studie överför vi detta till första linjens chefer som är i direktkontakt med sina klienter som är personalen eller vårdtagarna.

Handlingsutrymme

Med handlingsutrymme syftar vi på förhållandet mellan regler och handlingsfrihet. Wolmesjö (2008) beskriver det som det utrymme där man fritt kan välja hur man ska agera inom verksamheten och organisationens ramar. Detta tar Dworkin (1978) upp i boken ”Taking rights seriously”, att begreppet handlingsutrymme endast passar in i en särskild kontext som är:

“(...) when someone is in general charged with making decisions subject to standards set by a particular authority.”(Dworkin, 1978:31).

Dworkin jämför handlingsutrymme med hålet i munken:

”(...) Discretion, like the hole in the doughnut, does not exist except as an area left open by a surrounding belt of restriction.”(Dworkin, 1978:31).

Svensson, Johnsson och Laanemets (2008) identifierar tre olika förhållningssätt som påverkar handlingsutrymmet: Kunskap *om*, kunskap *i* och kunskap *av*. Att ha kunskap *om* innebär att du har med dig den kunskapen som du behöver för att kunna utföra arbetet. Detta i sin tur leder till att ha kunskap *i* som handlar om den kunskap du får genom din yrkesverksamma tid. Läger man samman dessa två får man kunskap *av* där du kombinerar de två tidigare förhållningssätten och kan därmed reflektera över och distansera dig till det du gör.

Svensson et al. menar att handlingsutrymmet kan innebära ett dilemma för första linjens chefer då denne ska möta individens behov och göra detta inom de ramar organisationen satt upp. De talar om att socialarbetare (jmf första linjens chef) har som uppgift att förena individens behov med organisationens uppdrag. Detta ska enligt Svensson et al. ske på ett sätt som anses vara rätt och riktigt av båda parter. De skriver om att organisationen skapar handlingsutrymmet och att detta påverkas av de traditioner som råder, den kunskap, professionalitet och den personlighet socialarbetaren har. Karlsson (2005) definierar handlingsutrymmet som ramarna första linjens chefer har att röra sig inom, till exempel när

det gäller budgeten. Handlingsfriheten är hur man använder sig av det handlingsutrymmet, den frihet som första linjens chefer anser sig ha eller inte ha.

Lagar

Vi har valt att använda förkortningar i vår studie när vi nämner lagar som berörs. Av den anledningen skriver vi ut vad förkortningarna står för som är följande;

AML - Arbetsmiljölagen

HSL – Hälso- och sjukvårdslagen

SoL – Socialtjänstlagen

(Sveriges rikets lag 2011)

Metod

I detta avsnitt redogör vi för vilken metod vi har använt i studien och hur vi säkerställt vårt resultatets tillförlitlighet. Vi presenterar våra intervjusubjekt, vårt bortfall och tar upp hur vi förhållt oss till de etiska principerna. Sist i avsnittet redovisas hur vi fördelat arbetet.

Val av metod

För att vi skulle kunna genomföra undersökningen valde vi att göra en kvalitativ studie. Att använda sig av en kvalitativ metod handlar om att lägga fokus på orden, på vad som sägs och hur det sägs. Man lägger vikten på hur en människa uppfattar sin egen situation (Bryman, 2011). Vi planerade redan från början att vi skulle genomföra konstruktivistiskt orienterade intervjuer med ca åtta enhetschefer i olika skånska kommuner.

”Intervjuformen kan ses som en guidad konversation i vilken studenten eller forskaren noga lyssnar för att höra vilken mening som framträder i samtalet.”
(Ahrne & Svensson, 2011:40).

I kvalitativa studier lägger man ofta mycket arbete på att försöka få en så detaljerad beskrivning som möjligt av t.ex. sociala miljöer och processer. Detta för att dessa detaljer kan ge en klarare bild av sammanhanget och därmed förenkla tolkningen av det för forskaren (Ahrne & Svensson, 2011; Bryman, 2011). Vi är medvetna om att vår valda metod hade både styrkor och svagheter (jmf Ahrne & Svensson, 2011). Så som Bryman (2011) och Ahrne och Svensson (2011) skriver är en intervjus styrkor att den går snabbt att genomföra och att man får ett brett material att analysera. Svagheter med en intervju är att det kan vara svårt att avgöra om den intervjuade talar sanning eller om vederbörande framställer sig själv eller ämnet som behandlas på ett sätt som inte överensstämmer med verkligheten. Utifrån vad de skriver valde vi att spela in intervjun, för att vi inte ville riskera att misstolka eller missa viktiga uttalanden från den som intervjuades.

Analys av materialet

Jönson (2010) skriver att för att kunna tolka vad som framkommit i analysen behöver man använda sig av kodning för att strukturera upp sin empiri för att lättare kunna identifiera mönster. Vi kodade vår empiri genom att vi först läste igenom alla intervjuer som vi skrivit ut från datorn och markerade med hjälp av färgpennor olika kategorier som vi noterade, till exempel handlingsutrymme och dialog med politiker. Därefter klippte vi på datorn ut de stycken vi markerat och samlade dem i olika dokument som döptes efter de kategorier vi

använt. Sedan skrevs detta ut och vi markerade intressanta citat eller åsikter som vi ville ha med i analysen. Vi valde att genomföra analysen i dessa steg eftersom vi då läste igenom och reflekterade över vad som var intressant och vilka mönster som uppenbarades. Detta har visat sig vara en bra metod för oss då det krävde att vi läste genom texterna upprepade gånger och mycket ingående. Vi anser att vi nu är så pass insatta att vi vet vem som sagt vad och i vilket sammanhang.

Undersökningspopulation

Vi gjorde ett målinriktat urval, vilket innebar att vi strategiskt försökte göra en överensstämmelse mellan frågorna som vi ville ha svar på och försökte hitta ett urval som var relevant för att kunna besvara frågan (Ahrne & Svensson, 2011; Bryman, 2011). Det är svårt att i en kvalitativ studie avgöra hur många som ska intervjuas för att få en så bra trovärdighet till analysen som möjligt. En riktlinje vi försökte gå efter var att känna av när vi uppnådde en mättnad, dvs. när vi upplevde att vi fick upprepade likartade svarsmönster av intervjusubjekten (Ahrne & Svensson, 2011). Vi hade planerat att intervju ca åtta första linjens chefer, men det visade sig vara svårt att få tag på intervjuobjekt. Vi skickade ut förfrågan och informationsbrev (se bilaga 1) till 30 första linjens chefer inom kommunal äldreomsorg i sju olika kommuner. Av dessa fick vi svar från 19 men endast sex personer kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. Som vi nämnde i vår problemformulering valde vi att fokusera på första linjens chefer och vi ville undersöka hur de ser på sitt handlingsutrymme. Vi undersökte även vilka faktorer som kan påverka användandet av handlingsutrymmet. En av dessa faktorer vi valde att undersöka var hur genus påverkade det valda ämnesområdet. Eftersom positionen som enhetschef inom kommunal äldreomsorg ofta är dominerad av kvinnor fann vi det intressant att undersöka männens uppfattning på sitt handlingsutrymme. Då inget av våra intervjuobjekt var män gick detta inte att genomföra som vi planerade, dock undersökte vi vad de kvinnliga första linjens chefer ansåg om skillnader i genus kring användandet av handlingsutrymmet.

Resultatets tillförlitlighet

Den förförståelse som vi hade med oss var att handlingsutrymmet som första linjens chef inom kommunal äldreomsorg utifrån sett kunde uppfattas som stort. Innan vi fick egen erfarenhet av yrket som första linjens chef hade vi också uppfattningen att man hade ett stort utrymme att agera fritt inom verksamheten och att man hade stor makt över vad som händer med och i den. Nu när vi fått mer erfarenhet kring vad det innebär att vara första linjens chef

har vi upptäckt att man är mer begränsad än vad vi först trott. Dels med vilka resurser man blev tilldelad och dels vilka beslut som skulle implementeras på enheten/sektionen. Då vi är medvetna om vår förförståelse anser vi att vi kan ha ett helhetsperspektiv och därmed kan vi lättare sträva efter att förhålla oss neutrala och objektiva till vårt forskningsområde (jmf Ahrne & Svensson, 2011; Bryman, 2011).

Bortfall

Då vi enbart fick sex intervjuer påverkar det vårt resultat då vi inte kan dra några generella slutsatser utifrån endast sex intervjuer. Likheterna och skillnaderna i svaren blir inte lika tydliga men vi har trots detta i viss mån kunnat urskilja mönster som vi funnit intressanta. Vi fick korta ner en av våra intervjuer då intervjusubjektet inte mådde bra, vilket gjorde att vi inte fick ställt alla våra frågor. I efterhand har vi upptäckt att vi hade behövt få svar på några av de frågor vi valde att ta bort under intervjun för att stärka tillförlitligheten i vår analys. Vi kontaktade vårt intervjusubjekt via mejl för att få kompletterande svar men svaret har uteblivit.

Etiska överväganden

I vår studie har vi försökt att tillgodose de grundläggande etiska principerna. Detta handlar om att man som forskare alltid ska göra en avvägning mellan vilken kunskap forskningen kan förväntas ge och vilka risker det finns för de inblandade i forskningsstudien både på kort och lång sikt (Vetenskapsrådet, s.5). Både Vetenskapsrådet och Bryman skriver om etiska principer och tar upp de mest grundläggande. Dessa är följande: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, s.6, Bryman, 2011). Informationskravet handlar om att informera intervjusubjekten om syftet med studien. Vi informerade våra intervjusubjekt om frivilligheten till att delta. Om de önskade att ändra sina svar eller hoppa av studien uppmanade vi dem att meddela oss detta snarast, detta för att vi skulle hinna komplettera med ytterligare en intervju, vilket ingen har gjort.

Informationskravet hänger samman med samtyckeskravet som handlar om att man som forskare ska ge fullständig information till de personer som är involverade i studien och få ett frivilligt samtycke till att delta (Bryman, 2011). Detta har vi gjort genom att vi skickade ut ett informationsbrev där vi förklarade syftet med studien, att de var anonyma och att materialet förstörs efter att uppsatsen blivit godkänd. Vid intervjutillfället har vi även talat om för intervjusubjekten vad syftet med vår studie är och att de och kommunen de arbetar i kommer att avidentifieras i vårt arbete. Vi frågade även om de samtyckte till att vi spelade in

intervjun, vilket samtliga samtyckte till. Vi utgick från en intervjuguide (se bilaga 2) för att få med våra grundläggande frågeställningar i alla intervjuer. Konfidentialitetskravet handlar precis som det låter om konfidentialitet, det handlar om att intervjusubjekten i undersökningen ska få vara anonyma och att man inte ska kunna identifiera vem personen är (Bryman, 2011). Det handlar även om att förvara de inkomna uppgifterna på ett säkert sätt för att utomstående inte ska kunna ta del av denna information (Vetenskapsrådet, s.12). I arbetet benämner vi intervjupersonerna som Intervjusubjekt 1, Intervjusubjekt 2 och så vidare. De är även numrerade utan inbördes ordning för att säkerställa deras anonymitet. Slutligen handlar nyttjandekravet om att data vi samlar in endast kommer att användas i denna studies syfte och inget annat (Bryman, 2011, Vetenskapsrådet, s.14). Vi sparade över det inspelade materialet från diktafonen till en privat dator för att minimera risken för insyn och materialet har enbart använts för studiens ändamål (jmf Bryman, 2011; Vetenskapsrådet).

Presentation av intervjusubjekten

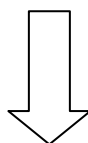
Vi intervjuade sex första linjens chefer från fem olika kommuner. De utbildningsbakgrunder som finns representerade i studien är ålderdomshemsförståndareutbildning, arbetsterapeut, distriktssjuksköterska, säljare och social omsorgsutbildning vilket var en utbildning som senare integrerades med socionomutbildningen. Tre av våra sex intervjusubjekt har gått någon form av kompletterande ledarskapsutbildning. Åldern på intervjusubjekten sträcker sig från 38 år till 62 år och det sammanlagda antalet år de varit yrkesverksamma sträcker sig från sex år till 38 år. Vi identifierade två olika typer av organisering av verksamheten i de olika kommunerna. Den ena var en platt organisation (se figur 2) med socialchef överst där första linjens chefer befann sig direkt under.

”(...) sen har vi en väldigt platt organisation. Så vi har min chef, socialchef X då. Sen är vi bara enhetschefer under henne. Så vi har inget mellanled.”
(Intervjusubjekt 6)

Figur 2.

Platt organisation

Socialchef



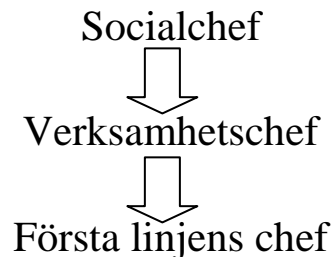
Första linjens chef

Den andra var en pyramidformad organisation (se figur 3) med socialchef överst, därefter verksamhetschefer som mellanled och sedan första linjens chefer.

”Förvaltningschef i toppen sedan har vi ju verksamhetschef äldreomsorg och verksamhetschef handikappomsorg och sen har vi enhetschefer (...)”
(*Intervjusubjekt 1*)

Figur 3.

Pyramidformad organisation



Arbetsfördelning

Då vi är två som genomfört denna studie har vi valt att av praktiska skäl dela upp en del uppgifter medan vi gjort andra gemensamt. Eftersom vi har diskuterat mycket kring hur vi vill att studien ska gå till och hur upplägget för uppsatsen ska se ut, har vi under hela processen från uppsatsidé till färdig uppsats haft en gemensam bild och ett gemensamt mål att utgå ifrån. Fyra av intervjuerna har vi varit på tillsammans men turats om att hålla i själva intervjun, den andra personen kan då upptäcka om vi missat någon frågeställning och antecknar om det skulle behövas angående t.ex. kroppsspråk. Vid vars ett tillfälle har vi hållt i intervjuerna själva av olika skäl. Vi har därefter gemensamt transkriberat materialet som vi sedan renskrivit för att det inte ska bli för mycket talspråk. Analysen genomförde vi gemensamt genom att koda, vilket innebär att vi strukturerat upp vårt insamlade material för att kunna urskilja mönster. Vi har även skrivit sluddiskussionen tillsammans. För att underlätta vårt skrivande har vi använt oss av Google Docs som är ett internetbaserat dokumentationsprogram där vi båda genom inloggning kunnat få tillgång till samma dokument. Detta för att kunna sitta var för sig och skriva, det hade varit tidskrävande att sitta tillsammans och skriva allt. Skrivandet av uppsatsen har vi mestadels delat upp men genomläsning av texterna och ändringar har vi gjort gemensamt. Litteraturen har vi delat upp rakt av och läst hälften var och sammanställt avsnitten gemensamt. Därmed är inga av uppsatsens delar skrivna enbart av en av oss. Eftersom vi båda har kunskap om studiens process och uppsatsens delar anser vi att det ökar tillförlitligheten av vårt resultat.

Bakgrund

För att sätta vår studie i sitt sammanhang gör vi här en sammanfattning över historiken om äldreomsorgen och dess ledare. Sist i avsnittet tar vi upp New public management som en ny form av organisering.

Historisk återblick på äldreomsorgen och chefskapet

Första linjens chefer inom kommunal äldreomsorg har sitt ursprung i fattigvården. I ”Villkorandets politik” beskriver författarna om hur fattigvården har ändrats genom åren. Sverige hade på 1800-talet den då kända världens äldsta befolkning och de tillhörde fattigvårdens största klientgrupp. De äldre sattes på fattighus tillsammans med barn, mentalsjuka, alkoholister, prostituerade med flera, alla under ett och samma tak. De kunde även befinna sig i rotegång, det vill säga att äldre, barn och fattiga vandrade runt bland olika gårdar där de togs om hand av ägarna, allt enligt ett bestämt schema (Edebalk, 2008). Under de första decennierna av 1900-talet fokuserades det generella ledarskapet på att hitta effektiva lösningar på de vardagliga problemen, man försökte att bli bättre på att planera och organisera arbetet (Richard, 1997). Under denna tid var det förtroendevalda och lekmän som hade funktionen som ordningsmän på fattigvårdsanstalterna. När 1918 års fattiglag kom innehöll den några små förändringar som skulle komma att beröra äldre. Fattighuset och rotegången skulle försvinna och ersättas med ålderdomshem och andra anstalter och föreståndare för dessa skulle ha särskild utbildning för att kunna ges de rätta förutsättningarna för att kunna utföra arbetet (Svärd, 2008; Trydegård, 1996).

Under början av 1900-talet hade föreståndaren, som oftast var en man, rollen som myndigheternas kontrollerande förman som övervakade människorna som var på anstalterna. Det var inte förrän under 1930- och 1940-talet som staten delade upp gruppen barn, sjuka, handikappade och äldre på olika huvudmän. Arbetet som föreståndare för åldringsvården hade nu blivit ett kvinnoyrke. Föreståndarinnans roll var att skapa trivsel och en känsla av ett eget hem och hon skulle dessutom själv vara med och göra de sysslor som personal och boende gjorde (Trydegård, 1996). Richard (1997) skriver att under 1950, 1960- och 1970-talet låg det generella ledarskapets fokus på människors resurser. Ledaren skulle ha en humanistisk roll. Under denna period utvecklades en organisationspsykologi som belyste människan som en individ med egna resurser och som ständigt strävar efter att utvecklas. Studier gjordes även

där man kom fram till att man skulle anpassa utformningen av organisationen utifrån den sociala situationen som organisationen befann sig i. Detta gjorde man då det upptäcktes att vad som fungerar i en organisation inte behöver fungera i en annan, utan att detta är något som måste anpassas efter den specifika sociala situationen. Ett annat synsätt som växte fram inom organisationsteorin var aktörsperspektivet, man menade att: "För att förstå människors handlingar måste man därför förstå i vilket sammanhang de utförs, hur innebörden i en situation tolkats och vilka betydelser människor lägger i handlingarna" (Richard, 1997:49). Man menade att människan konstruerar sin egen verklighet.

Under 1950- och 1960-talet blev antalet äldre fler och tjänsten som föreståndarinna delades upp i två olika kategorier av tjänster, dels den slutna vården som var mer inriktad på vård- och omsorgsarbete och dels hemvården som handlade mer om att planera, fördela och utföra rutinmässiga hushållssysslor. Då det var många gamla som även var sjuka efterfrågades vårdutbildning för ålderdomshemsföreståndarinnorna. Yrkesrollen som handlade om att planera sysslorna i hemvården kallades hemtjänstassistent. När det gällde hemvården ansågs det inte att det behövde vara någon med föreståndarinnornas kompetens. Det ifrågasattes om det ens behövde finnas någon som hade den positionen i hemvården, då den betraktades som mer amatörisk (Trydegård, 1996). 1956 ersattes fattiglagen av den nyare socialhjälp lagen. Detta innebar att alla i befolkningen hade en rättighet till att få socialhjälp om vissa villkor var uppfyllda. Denna nya lag skulle vara som ett sista skyddsnät för medborgarna om inte socialförsäkringarna räckte till. Genom kommunreformen 1952 mer än halverades antalet kommuner i Sverige och det blev en övergång från lekman- till en tjänstemannaförvaltning vilket innebar att utbildade socialarbetare började ta hand om uppgifter som tidigare sköts av politiker (Svärd, 2008). De två olika yrkesrollerna, hemtjänstassistent och föreståndare, som delats upp på 1950–1960-talet blir nu en och samma. Dennes uppgift var då att söka upp de som behövde hjälp och ge den hjälp de behövde. Under 1970-talet fram till tidigt 1980-tal försvinner tyngdpunkten i sjukvård för föreståndaren. Detta på grund av att hemsjukvården för äldre utvidgades och det fanns resurser tillgängligt (Trydegård, 1996). På 1980- 1990 talet låg fokus inom ledarskap på kulturella aspekter och dess komplexitet . I studier har det hävdats att en egen kultur utvecklas inom en organisation, en kultur som påverkar hur organisationen fungerar och vilka mönster som finns och hur organisationen utvecklas (Richard, 1997). Under denna period minskade resurserna och föreståndaren hamnade i en klämsits mellan samhällets givna resurser och de äldres behov. Då det uppstod problem

angående vem som hade ansvaret enades man 1978 om den så kallade kompetensprincipen. Genom den kom man överens om att allt som krävde sjukvårdsutbildning låg på landstingets ansvar medan alla andra insatser för de äldre var kommunernas ansvar (Trydegård, 1996). 1982 kom socialtjänstlagen som betonade medborgarnas frivillighet och självbestämmande och fokus inom äldreomsorgen lades mer på den sociala omsorgen än vad man gjorde tidigare (Jönsson, 2002).

I Sverige under 1990-talet ökade andelen äldre samtidigt som det var ekonomisk kris. På grund av detta var man tvungen att göra nedskärningar och effektivisera verksamheten (Trydegård, 1996). Skillnaden mellan ett företag och en offentlig förvaltning har med avsikten för organisationens verksamhet att göra. Ett företag som inte är tillräckligt konkurrenskraftigt inom sitt område kan byta målsättning till något mer lönsamt. Detta kan inte en offentlig förvaltning göra, de måste göra vad de kan inom det området de är med de resurser de har (Richard, 1997). En organisationsform som blev vanlig bland kommunerna var New public management (se definition s. 19) som kan jämföras med beställare - utförarmodellen. Modellen innebar att man delade upp kommunernas vård- och omsorgsförvaltningar på två olika enheter. En som hade hand om att utreda behoven hos de äldre och besluta om vilka insatser de hade rätt till. Den hade med andra ord hand om myndighetsutövningen. De som arbetade med detta kallades bland annat biståndshandläggare och det var denna person som var den så kallade beställaren. Utföraren kunde kallas enhetschef för särskilt boende eller hemtjänst och skulle ha ansvar för ekonomi och personal på sin enhet. Äldreomsorgen började även privatiseras genom att utföraren nu även kunde vara en privat entreprenör eller egenföretagare (Carlström, 2005; Trydegård, 1996). Ädelreformen kom 1992 och den innebar en förändring inom äldreomsorgen i Sverige. Dess syfte var att en och samma huvudman skulle ha ansvaret för sjukvård och social omsorg för äldre (Carlström, 2005; Jönsson, 2002). I samband med ädelreformen infördes det i socialtjänstlagen att kommunerna var skyldiga till att inrätta särskilda boendeformer för service och omvårdnad för människor i behov av särskilt stöd. Detta innefattade då ålderdomshem. Det innebar också att kommunerna fick betalningsansvar för somatisk långtidssjukvård som inte bedrevs av landsting eller privat vårdgivare (Motion 1998/99:So436 Ädelreformen).

Sammanfattningsvis kan man säga att äldreomsorgen i Sverige har sett annorlunda ut genom seklerna. Mycket av det som skett inom äldreomsorgen har bidragit till att den ser ut som den

gör idag. Yrket som första linjens chef inom äldreomsorgen har även förändrats i takt med detta. Vi vill med vår studie bidra till forskning kring handlingsutrymme för första linjens chef inom äldreomsorgen och då behöver man, precis som ett av våra intervjusubjekt säger nedan, veta sin historia för att kunna förändra. Om man inte vet hur det varit tidigare kan man råka ”uppfinna hjulet på nytt”.

”(...) ska man förändra nuet så måste man förstå historien”
(*Intervjusubjekt 5*)

Nutidens trend inom organisering av kommunal äldreomsorg - New public management

Thylefors (2007) skriver att New public management är en ideologi som kom till under 1980-talet. Den inriktade sig på att förändra den offentliga sektorns syn dels på organisering och dels på styrning. Grundantagandet i denna ideologi är “att en större marknadsorientering ökar kostnadseffektiviteten utan att försämra måluppfyllelse och kvalitet.” (Thylefors, 2007:16). Hood (1995) anser att det finns sju olika dimensioner av förändring inom NPM som ofta nämns när man talar om den. Det är bland annat att man försöker öka konkurrensen mellan den offentliga sektorn och den privata sektorn, men även inom den offentliga sektorn ska konkurrensen ökas. En annan är att man istället för hitta på egna särskilda metoder inom den offentliga sektorn, försöker man använda sig av framgångsrika företags metoder.

Inom NPM- ideologin finns tre begrepp som är centrala: konkurrensutsättning, kontraktstyrning och kontroll (Almqvist, 2006). I praktiken handlar det bland annat om mätning av prestation, mer inslag av kontroll och medborgare som blir kunder (Thylefors: 2007). Man försöker skilja på politik och handling, genom att dela upp detta och på så sätt menar man att förvaltningen ska kunna fungera som ett företag. Politikerna ska sätta upp mål som förvaltningen ska sträva efter att nå (Almqvist, 2006). I artikeln ”New public management and social work in Sweden and England” vill Berg, Barry och Chandler (2008) studera vilka problem och möjligheter som skapas för mellanchefer (jmf första linjens chefer) genom utvecklingen och implementeringen av NPM. De kommer fram till att en konsekvens av NPM kan vara att mellanchefer snarare blir generalister än specialister i det dagliga arbetet, att arbetet fortsätter att bli mer separerat från kontakt med de äldre och att arbetet blir mer budgetstyrt än behovsstyrt.

Tidigare forskning

Vi har undersökt vad det finns för forskning inom vårt ämnesområde sedan tidigare. Detta för att kunna konstatera vilka luckor som finns och på vilket sätt vårt eget arbete kan vara fruktbart. Då vi upptäckt att det finns en hel del forskning kring första linjens chefers position och handlingsutrymme kommer vi inte kunna ge en heltäckande överblick av den tidigare forskningen. Det är inte heller vår tanke utan vi kommer nedan att ge ett urval av den forskning vi funnit som var relevant för vår undersökning. Vi vill att vår studie ska bidra till att utöka forskningen och intresset för ämnesområdet.

Wolmesjö (2008) skriver i antologin "När den professionella autonomin blir ett problem" om en studie som belyser vilka dilemma som arbetsledare inom den offentliga sektorn kan utsättas för och vilka strategier som används för att handskas med dem. Hon skriver även om vilket handlingsutrymme de har. Begreppet professionell autonomi beskriver hon som "den legitima kontroll och styrning, inom vilka ramar en yrkesgrupp har rätt att själv bestämma över sitt arbete." (Wolmesjö, 2008:142). Hennes slutsats blir att den professionella autonomin kan vara ett problem. Hon menar att problemet är motsägelsefullt då arbetsledaren ska hantera minskande resurser och därmed öka kostnadseffektiviteten och samtidigt behålla en god kvalitet. I hennes intervjuer med arbetsledare framkommer att de upplever sig styrda från olika håll och upplever sig som begränsade i sitt arbete. Wolmesjö konstaterar att arbetsledarna talar om vanmakt.

Även Richard (1997) nämner i sin avhandling "I första linjen" den klämsits man kan vara i som arbetsledare och vilka handlingsstrategier man använder sig av. I denna avhandling studerar hon tre offentliga organisationer. I studien framkommer att det finns spänningar mellan de olika regelsystemen och att arbetet i sig gör att man hamnar i en mellanposition som kan vara problematisk.

Det som även kan vara problematiskt är förhållandet mellan handlingsutrymme och handlingsfrihet som Karlsson (2005) skriver i sin avhandling "Att leda i kommunal äldreomsorg. Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter – exemplet Halland" gjort en studie om hur arbetsledare i kommunal äldreomsorg i Halland ser på sitt handlingsutrymme och handlingsfrihet. Hon studerar hur de använder sin

handlingsfrihet inom de ramarna de har blivit givna och hur de utformar sitt ledarskap och sin verksamhet. Det hon kommer fram till är att mycket i deras arbete är styrt av de lagar som finns inom området så som SoL och arbetsrättslagar och även de politiska beslut som tas. Ekonomin är det som sätter gränser för arbetsledarnas användande av sitt handlingsutrymme. I studien finner hon att många av de arbetsledare hon intervjuat vill vara mer delaktiga i besluten som tas på den politiska nivån, i den meningen att de vill att deras kunskaper om området ska efterfrågas i beslutsprocessen.

Larsson (2008) har i sin avhandling ”Mellanchefer som utvecklare” undersökt vilka förutsättningar mellanchefer (jmf första linjens chefer) har inom vård och omsorg för att utföra långsiktigt hållbart utvecklings- och förändringsarbete, med andra ord vilka möjligheter och hinder som finns. Larsson talar även om ledarskapet, hon beskriver det som något som ofta setts som problematiskt. Hon menar att tidigare forskning kring förändringsarbete inte belyst mellanchefernas egna idéer och förslag på hur förändringsarbetet skulle kunna utformas. Därför belyser Larsson själv detta i sin studie. Traditionen lyder att man som mellanchef inte har något stort inflytande varken på den ekonomiska planeringen eller på vilka strategier som används vid förändringsarbete. Dock är det mellanchefen som har ansvaret för sin verksamhet, med detta menar Larsson att det hade varit rimligt att mellancheferna skulle få ta ett större ansvar för utvecklings- och förändringsarbete. Som mellanchef tar driftfrågor upp en stor del av arbetstiden och därmed kan det vara ett problem att få ihop att även arbeta med utvecklingsarbete. Detta kan vara ett stort dilemma för mellanchefer. Larsson påtalade att man ofta såg ekonomin som ett hinder. I hennes studie visade det sig att det inte var de ekonomiska förutsättningarna som styrde om man kunde bedriva utvecklingsarbete eller inte, detta till skillnad från vad Karlsson (2005) kom fram till i sin studie. I Larssons studie framkom det att vad som var avgörande för ett långsiktigt utvecklingsarbete var stödet från högre chefer och att mellanchefen fick tydliga ramar över vad som förväntades. Utöver detta visade det sig att det var större chans att utvecklingsarbetet skulle få ett lyckat resultat om det var mellanchefen utifrån verksamhetens behov som tagit initiativ till att utveckla och förändra verksamheten.

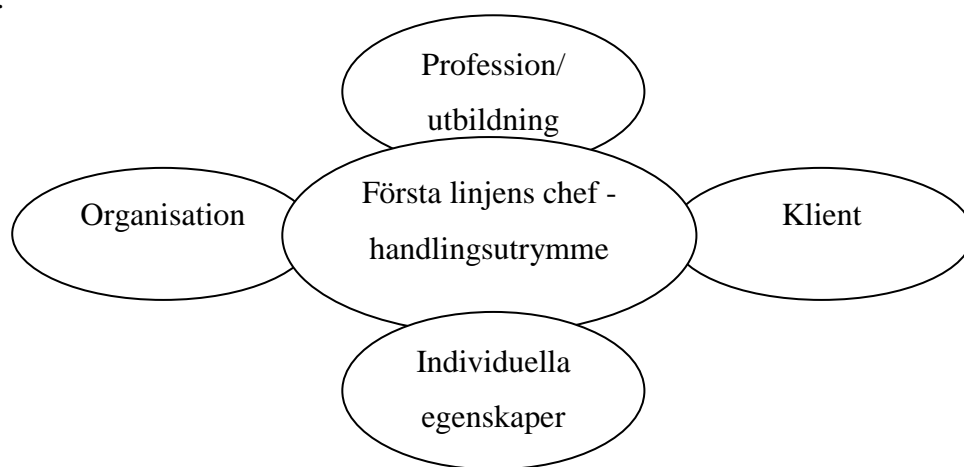
För att kort sammanfatta vad som framkommit i den forskning vi läst ovan kan det nämnas att det var det många som talade om den klämsits man befann sig i som första linjens chef. I flertalet studier framkom det att första linjens chefer upplever sin situation som problematisk.

Detta då de både har krav och förväntningar som kommer uppifrån från överordnade chefer, politiker, samtidigt som det finns krav och förväntningar underifrån, exempelvis från anhöriga och personal (Larsson, 2008, Richard, 1997, Wolmesjö, 2008). Kraven uppifrån angående kostnadseffektivitet samtidigt som kvalitén i verksamheten ska bibehållas är också något som tagits upp som en svårighet i studier (Richard, 1997, Wolmesjö, 2008).

Teoretiska utgångspunkter

Svensson, Johnsson och Laanemets (2008) skriver att yrkesrollen påverkas av olika faktorer och har illustrerat detta med en figur. Vi har använt denna för att förtydliga hur handlingsutrymmet som första linjens chef påverkas av olika faktorer (se figur 4). I vår studie har vi använt oss av dessa faktorer som teoretiska utgångspunkter för att analysera vad som påverkar handlingsutrymmet.

Figur 4.



(Svensson, Johnsson, Laanemets, 2008:95)

Organisation

Vi har valt att utgå ifrån Bolman och Deals (2005) organisationsteorier där de tar upp fyra perspektiv varav vi har valt att använda oss av två av dessa.

Human resource

HR - perspektivet handlar om utbytet mellan människan och organisationen hon arbetar i. De är beroende av varandra då människan behöver lön för att kunna leva och behöver möjligheter att utvecklas, organisationen behöver fyllas på med nya idéer, kunskaper och engagerad personal för att kunna utvecklas. Det handlar om att människan ska känna att det finns en mening med det hon gör. Organisationen gynnas av en god balans mellan dess målsättning och människans självständighet och delaktighet. Om man som chef arbetar utifrån detta perspektiv har man möjlighet att kunna känna engagemang och lojalitet gentemot sin organisation. Det traditionella sättet att se på arbetsfördelningen mellan chef och underordnad ser ut enligt följande; beslut tas av cheferna och besluten ska verkställas av de underordnade.

De underordnade ska helt enkelt göra vad de blir tillsagda och har därmed inte särskilt mycket inflytande över sitt arbete (Bolman & Deal, 2005).

”Utan att vara medvetna om det, toppstyr och kontrollerar cheferna inflytandet; de sänder motstridiga signaler av typen ’Ni beslutar – så länge ni beslutar det jag vill’ och ’Gör det ni tror är rätt, men kontrollera först att jag är av samma åsikt.’”(Bolman & Deal, 2005:188).

De menar att om man vill skapa motivation hos människor behöver de få känna att de kan påverka och får lov att vara självständiga i sitt arbete. Om personalen behandlas som barn kommer de även att agera som det. Inom de ramar människan blir given har hon möjlighet att göra sitt bästa för att få sina behov tillgodosedda. Ser man detta utifrån en organisation där ramarna är för snäva har chefen ingen möjlighet att utnyttja sina resurser till fullo. Personalen behöver få mer inflytande i verksamheten för att kunna förstå och vara mer delaktiga i en positiv utveckling (Bolman & Deal, 2005). McGregor (2006) menar att man ska se sin personal som en tillgång istället för en kostnad. Gör man det investerar personalen mer av sig själva, som ett mänskligt kapital, och blir därmed mer delaktiga i organisationen. I denna studie för vi över detta resonemang på första linjens chefer. För att organisationen ska kunna fungera på ett bra sätt behöver cheferna göras mer delaktiga i beslutsprocessen för att sedan kunna utveckla verksamheterna på ett positivt sätt, trots att besluten kan innebära minskade resurser.

Strukturellt perspektiv

Det strukturella perspektivet inom organisationsteorin handlar om hur strukturen kan ses som en påverkansfaktor på en arbetsplats. Bolman och Deal (2005) anser att om det utformas på rätt sätt minskar uppkomsten av problem och ökar resultatet. De menar att det strukturella perspektivet ger en förståelse för organisationers sociala arkitektur och dess konsekvenser. De jämför den med stommen på ett hus där strukturen innebär både möjligheter och begränsningar för organisationen. I ”Economy and Society” skriver Weber (1968) om modern byråkrati och dess karaktäristiska. Han identifierar sex av dessa i en byråkratisk modell som vi här ger en kortfattad sammanfattning av. Han tar upp att det finns officiella maktområden som begränsas av olika regler exempelvis lagar och förordningar som anger en fast arbetsfördelning. Han menar att det finns en ordning i ledet, att de som är högre uppsatta kontrollerar de som står under. Denna form av hierarki finns i alla byråkratiska strukturer vare sig det handlar om ett privat företag eller den offentliga sektorn. Vidare menar han att förvaltningen bygger på en uppsättning regler som styr verksamheten. Ofta finns någon form av specialisering av ett område, till exempel tekniska kvalifikationer som urvalsprincip vid

anställning. Tjänstemännen på kontoret följer vissa oskrivna regler, mer eller mindre etablerade och när en verksamhet är fullt utvecklad kräver verksamheten att tjänstemännen ska prestera maximalt utan tanke på att arbetstimmarna är begränsade. De har då en syn på arbete som ett livslångt yrke med möjligheter till karriär.

Profession

För att utföra professionellt socialt arbete krävs det yrkeskunskaper och kompetens.

Yrkeskunskaper får man genom praktiskt och teoretiskt lärande. Man får en generell kunskapsbas som man utvecklar till yrkeskompetens inom den organisation man arbetar i, till exempel inom äldreomsorgen eller kriminalvården. Samspelet mellan dels personen i rollen och professionens förväntningar och dels organisationens uppdrag och klienternas behov är det som utgör yrkesrollen. Som figur 4 visar påverkas yrkesrollen av de fyra faktorer som omger den. På så sätt är en yrkesroll en social roll som har en bestämd position i organisationen och som är styrd av regler och lagar. Yrkesrollen tolkas av den person som innehar befattningen genom egna och samhälleliga förväntningar. Genom att den enskilda personen tolkar sin yrkesroll använder den sitt professionella handlingsutrymme (Svensson et al., 2008). Gouldner (1979) menar att professionsteori handlar om att olika professioner kan kräva monopol på en gemensam arbetsmarknad. Ett visst arbete kan genomföras av individer med olika utbildning och teorin handlar om kopplingen mellan utbildning och arbetsmarknad. Makt och inflytande påverkas av hur hög utbildning man har och kompetensen man besitter. Gouldner identifierar en ny klass av professioner som grundar sig i vetenskaplig kunskap där den teoretiska kunskapen spelar en avgörande roll. Han menar att den gamla byråkratiska klassen grundar sig i erfarenhetsbaserad kunskap vilket innebär att man bygger sin auktoritet på att till exempel säga ”man har alltid gjort så” eller ”vi gör så för jag säger det”.

Genus

I det här perspektivet anses manligt och kvinnligt vara socialt konstruerat. Det finns föreställningar om ideal av hur manligt och kvinnligt ska och bör vara. Kvinnligt anses vara omhändertagande, varmt, intuitivt och relationsorienterat medan manligt anses vara oberoende, behärskat, rationellt och målinriktat (Hirdman, 2004). I vår studie ser vi manligt och kvinnligt ur en ledarskapssyn där manligt innebär att man tar risker och lär sig under tiden det som behövs och kvinnligt innebär att man är mer självkritisk och ser sårbarheter hos sig själv. Thylefors menar att detta kan ses som att det kvinnliga har fått de egenskaper som blivit över i form av att manligt är starkt och kvinnligt är svagt, manligt är hårt och kvinnligt är mjukt, manligt är rationellt och kvinnligt är emotionellt och så vidare. Enligt Alvesson och

Due Billing (2011) handlar könspektivet om att man undersöker vad som är manligt och kvinnligt och ser vad det innebär i praktiken. Man kan se på genus i förhållande till organisationen och belyser då manliga och kvinnliga föreställningar på arbetet och ser på hur de agerar och själva upplever sin situation. Arbetsfördelning är ett ämne som är i fokus när det gäller genusforskning. Alvesson och Due Billing (2011) skriver att fördelningen mellan män och kvinnor i olika yrkesområden oftast är ojämn. Föreställningar kring manliga och kvinnliga yrken finns, de pratar om att arbeten kan vara könsstämplade, med detta menas att dessa yrken ses som att ett kön är bättre lämpat för arbetet än det andra. De flesta yrken är mer eller mindre betraktade som kvinnliga och manliga yrken, vilket kan påverka vilken väg man väljer för en karriär och därmed påverka valet av utbildning.

Resultat och analys

I detta avsnitt har vi en förhoppning om att kunna bringa klarhet i våra grundläggande frågeställningar: hur ser första linjens chefer på sitt handlingsutrymme och vilka faktorer anser de påverkar deras handlingsutrymme? Faktorerna vi undersökt är: genus, krav uppifrån och underifrån, utbildning, organisationen, möjligheter, hinder och stöd. Vi har valt ut citat som vi ansett vara relevanta för vår studie och sedan kopplat ihop dessa med teorier och litteratur för att kunna skapa en helhet av resultatet av studien.

Handlingsutrymme i förhållande till utbildning

Under intervjuerna har vi ställt frågor som handlat om första linjens chefers tankar om sina möjligheter att påverka. Här diskuterar vi bland annat deras uppfattning om sin yrkesroll och sitt handlingsutrymme.

“Alltså jag har ju det, jag kan verksamheten, jag kan lagstiftningen. (...) är man påläst, lägger man fram till beslutsfattarna, politikerna ordentligt beslutsunderlägg så har man handlingsutrymme. Men sitter man bara på sitt kontor och tycker och gnäller och inte sätter sig in i frågorna och det blir de där uppe som bestämt, ja då har man inget va.”
(Intervjusubjekt 5)

Våra intervjusubjekt anser att en viktig del för att kunna använda sitt handlingsutrymme handlar om att vara påläst. Detta för att skapa möjligheter för att få större handlingsfrihet. Ett av intervjusubjekten menade att genom att vara påläst ökar trovärdigheten gentemot överordnade chefer och politiker. Våra intervjusubjekt anser att de kan ta beslut som rör deras verksamhet på detaljnivå utan att kontakta sina chefer för godkännande.

“(...) i eftermiddag till exempel så behöver vi se över vår organisation på X. Så då avsätter jag en hel eftermiddag med mina medarbetare till det. Och då sätter vi in vikarier här. Som liksom arbetar i verksamheten. Och det gör jag utan att behöva fråga någon annan. För det är liksom min verksamhet och jag behöver se över den strukturen.”
(Intervjusubjekt 6)

De betonar trots detta att de ändå är begränsade då de inte kan röra sig utanför de ramarna de är givna, så som lagar och regler (jmf Karlsson, 2005).

Fem av våra sex intervjusubjekt anser att utbildningen man som chef har i grunden inte påverkar användandet av handlingsutrymmet. Karlsson (2005) identifierar i sin studie att i de kommuner där första linjens chefer hade likartad utbildningsbakgrund ansåg de flesta att de

använde handlingsutrymmet på ungefär samma sätt. Våra intervjusubjekt anser att en faktor som kan påverka handlingsutrymmet är hur du själv är som person.

”Jag tror inte det, det är inte stor skillnad egentligen. (...) Men om de personerna är sjuksköterskor eller socionomer eller vad de är i botten det tror jag har mindre betydelse, jag tror det handlar mycket om din personlighet och hur mycket du tror på dig själv och vågar liksom, hur modig man är också, säkert.”
(*Intervjusubjekt 1*)

De såg även fördelar med att cheferna i deras kommun har olika utbildningsbakgrund då man kan inspireras av varandra.

”(...) Sen är det bra med olika blandningar, inte bara socionomer och bara arbetsterapeuter, utan man tillför så mycket olika saker. Jag kan inte lagar och förordningar lika bra som de som har gått socialhögskolan faktiskt.”
(*Intervjusubjekt 2*)

En av dessa fem ansåg att man måste ha en högskoleutbildning för att vara chef.

(...)Nej jag hävdar bestämt att man måste ha en högskoleutbildning för att klara av att vara chef faktiskt.”
(*Intervjusubjekt 2*)

Ett av våra intervjusubjekt menade även att utbildningen som finns idag för socionomer inte är tillräckligt förberedande för hur yrket är i verkligheten.

”För jag har sett alldeles för många som kommer ut, nyutbildade, som jag tänker ”det här blir jättebra, den här är som gjuten för det här jobbet”, och så tar de slut inom ramen av ett halvår. Då har de gått i väggen. Och det som var så himla entusiastiskt och så det är liksom helt utsläckt.”
(*Intervjusubjekt 5*)

Karlsson (2005) diskuterar i sin studie om det finns ett ”bäst före datum” på utbildningen och menar att flera av hennes intervjusubjekt anser att deras kritiska tänkande har kommit ur deras högskoleutbildning. Ur ett professionsteoretiskt perspektiv menar Brante (1989) att ju högre utbildning man har desto mer auktoritär på marknaden blir man. Inflytandet och makten avgörs beroende på hur stor kompetens man har. Om man betraktar första linjens chef inom kommunal äldreomsorg som ett eget område kan det finnas spänningar inom professionen då den kan innehålla olika professionstyper, till exempel sjuksköterskor och socionomer. Dessa spänningar kan bero på de olika målen som man förvärvat genom sin utbildning. Det var ett av våra sex intervjusubjekt som ansåg att utbildningsbakgrund påverkade användandet av handlingsutrymmet.

”Men visst är där skillnad. Jag kan nog känna att man kanske fördjupar sig lite mer i sin profession, utifrån den profession man har haft i de frågorna. Men jag ser det som en bredd, jag har ju inte varit där. Men jag kan ju se, jag vet att det har varit

kritik mot chefer som har kommit direkt från sjuksköterskor och vice versa att man har varit begränsad och kanske favoriserat vissa grupper man har styrt över.”
(*Intervjusubjekt 4*)

Handlingsutrymme i förhållande till genus

Thylefors (1992) skriver om genus och beskriver hur män respektive kvinnor anses fatta beslut. Kvinnorna anses styrda av känslor och relationer. De tillskrivs även en stor förmåga att förstå människor och är lyhörda. De anses ha en helhetssyn som männen inte har då de sätter uppgiften före relationen. Männen anses fatta beslut på logiska, rationella grunder och behärskar sina känslor. På frågan om det enligt våra intervjusubjekt fanns någon skillnad mellan hur män och kvinnor som första linjens chefer använder sitt handlingsutrymme var det något de flesta inte hade reflekterat över. Ett av intervjusubjekten ansåg att det inte var någon skillnad mellan manliga och kvinnliga chefer. Detta då hon inte anser att användandet av handlingsutrymmet har med manligt och kvinnligt att göra överhuvudtaget.

”Nej det tror jag inte. Jag tror inte alls att det har med manligt och kvinnligt att göra.”
(*Intervjusubjekt 1*)

Ett annat av intervjusubjekten ansåg att det var skillnad i hur män och kvinnor använder sitt handlingsutrymme som första linjens chef då männen hon stött på i den positionen inom vården inte varit modiga nog att ta de beslut som ska tas.

”(…)Och de män jag har mött i de verksamheterna har varit några riktiga fegisar. Ja lite mjäkiga. Jag vet inte varför.”
(*Intervjusubjekt 3*)

Wolmesjö (2008) utgår från sin och Rickards då pågående forskning och skriver att mer forskning behövs angående genus och dess betydelse för användandet av handlingsutrymmet. Hon menar också att mer forskning behövs kring ”vilken roll en akademisering av grundutbildningen i socialt omsorgsarbete respektive socialt arbete har” (Wolmesjö, 2008:158). Yrket som första linjens chef är kvinnodominerat och två av våra intervjusubjekt menar att det är det för att det alltid varit så.”Och jag tror att det hänger ihop med att, det här klassiska med, det här oket man har från vårdandet (...) jag tror att du får gå tillbaka till en historiebeteckning att det här var ett kvinnoarbete. Ålderdomshemsföreståndare, kommandora innan dess.

(...) Det är det inte. Utan det kan lika gärna vara män som har det här. Men historien var ju så. Det var ju, man började på vårdutbildningar och så.”
(*Intervjusubjekt 5*)

De menar även att kommunerna riktar sig till kvinnor när de utannonserar chefstjänster inom vården.

”Ja det är, beror väl på ifrån vilka yrkesgrupper man rekryterar chefer tänker jag. Att man rekryterar chefer från yrkeskategorier som också är kvinnodominerade. Till exempel så har vi några stycken enhetschefer som är före detta sjuksköterskor”
(*Intervjusubjekt 3*)

”Jag tror att det litegrann en tradition som vi har ärvt ifrån sjukvården. Att vi rekryterar inte generalister. Utan vi rekryterar de som har rätt stort yrkesmässigt kunnande inom branschen.”
(*Intervjusubjekt 3*)

Handlingsutrymme i förhållande till organisationen

Här pratade vi om vad första linjens chefer anser sig styrda av och om de anser att deras röst blir hörd av överordnade chefer och politiker.

“Jag känner mig rätt så, ja det är klart ibland uppifrån då kan man känna sig rätt så styrd ibland.(...) Styrd är vi från våra lagar och riktlinjer vi har att gå efter det är vi väldigt styrda av där. Jag kan inte göra precis som jag vill, köra mitt eget race.”
(*Intervjusubjekt 2*)

Vi kan konstatera att det återkommande var att intervjusubjekten ansåg sig vara mest styrda av politiker och socialnämndens beslut, lagar och riktlinjer, besparingskrav och att budgeten skulle hållas. Detta har även Karlsson (2005) kommit fram till i sin avhandling då de chefer hon intervjuade också ansåg sig styrda av ovanstående krav.

“Så att visst man försöker vara till lags men som sagt det är också viktigt att kunna dra gränser för att man kan inte göra allt som alla andra vill. Där blir den moraliska kompassen viktig, alltså vad är okej, och säga nej det ställer jag inte upp på eller det kan jag inte och vad är det jag verkligen måste genomföra.”
(*Intervjusubjekt 1*)

Utöver detta framkom det att de flesta av våra intervjusubjekt ansåg att deras röst blev hörd av överordnade och politiker.

“(…) vi blir inbjudna till nämnden om vi har föredrag att hålla och så och saker och ting som vi behöver dra. Det är inga problem. Sen har vi även just under hösten, har vi sådana samrådskvällar eller vad man ska säga så ikväll ska vi ha en på X. Där vi bjuder in några politiker och så verksamhetspersonal, och så cheferna då som sitter. Så äter vi något gott och så pratar vi och. Väldigt avslappnat (…)”
(*Intervjusubjekt 6*)

Detta till skillnad från vad Hjalmarsson, Norman och Trydegård (2004) kom fram till i deras studie då deras intervjusubjekt inte ansåg att de fick gehör från sina överordnade chefer och politiker. Dialogen som våra intervjusubjekt hade med politikerna såg olika ut från kommun till kommun. En del hade relativt mycket dialog med dem medan andra nästan inte hade någon alls. De intervjusubjekt som inte hade så mycket kontakt menade dock att om det var något de ville lyfta diskuterade de det med sin överordnade chef, som tog det vidare till politikerna som deras företrädare.

“Nej vi har ju verksamhetsberättelsen och de här mötena där vi bjuder in och vi träffas tillsammans, det är ju en gång om året i samband med att vi har skapat verksamhetsberättelse. Det är ju den enda gången där är en dialog. (...) Jag är ju långt ifrån nämnden på det viset med samtidigt, är där någonting som vi behöver ta upp och väcka så gör ju vår chef som vår företrädare, driver ju det vidare så att säga.”
(*Intervjusubjekt 4*)

I Karlssons (2005) studie framkom att hennes intervjusubjekt ansåg att den feedback de fick från sin förvaltningsledning ofta var för sporadisk eller bara kom när missöde skett. Det vi kan se i vår studie är att de intervjusubjekt som tillhör en platt organisation anser sig ha bra kontakt med ledningen och ansåg att deras röst blev hörd. De som tillhörde en pyramidformad organisation ansåg sig ha mindre direktkontakt med ledningen men upplevde att de ändå fick sin röst hörd genom deras verksamhetschef som förmedlade deras tankar och åsikter.

Ur ett strukturellt perspektiv kan detta kopplas till den vertikala samordningen där makten som utövas från de högre nivåerna kommer via formell makt. Detta innebär att där finns en formell ledare som kan fördela belöningar och sanktioner, lösa konflikter och problem och ta beslut. Via regler och policy begränsas handlingsfriheten och skapar ramar samt kontroll- och planeringssystem som innebär till exempel att göra handlingsplaner och följa upp och utvärdera dessa (Bolman & Deal, 2005).

Handlingsutrymme i förhållande till krav uppifrån och underifrån

Här handlar det om första linjens chefers uppfattning om vilka krav de anser kommer från exempelvis de äldre, anhöriga och personalen. Vi diskuterar även om de anser sig vara mest styrda uppifrån eller underifrån. Det vi kom fram till är att våra intervjusubjekt anser att kraven från sin personal och deras förväntningar kan vara svåra att leva upp till. Dessa förväntningar kan även innebära att personalen anser att cheferna ska ha en sakkunskap om till exempel demens. De anser även att kraven från anhöriga kan vara deras oro över hur deras nära har det på boendet. De nämner också en otillräcklighet som finns inom enheten som sträcker sig genom alla yrkeskategorier där. I Karlssons (2005) studie framkom det att kraven upplevs större uppifrån av hennes intervjusubjekt, detta till skillnad från våra resultat.

”(...) Lite besvärligt ibland och man får ju försöka bemöta det på bästa sätt och prata med dem och ringa upp och man får be om ursäkt för att det inte har blivit så eller så. Så att man inte går in med taggarna utåt. Det är inte heller bra. Och vi har just nu någon som vi har lite bry med, men sådant får man ta, visst är det mycket krav därifrån, det är det ju.”

(Intervjusubjekt 2) hon talar här om anhöriga.

”Jag känner också att både medarbetare och anhöriga har förväntningar att jag ska kunna någonting om demenssjukdomar. Att jag ska ha sakkunskap också. Inte bara kunna leda omvårdnadspersonalen utan själv ha kunskap.”

(Intervjusubjekt 3)

Intervjusubjekten anser att personalens och anhörigas synpunkter och förväntningar ställer stora krav på dem och, som följande citat visar, att dessa krav kan anses vara större än de kraven som kommer uppifrån.

”Jag tycker nästan det är värre krav underifrån faktiskt. Det är att har man för mycket att göra så vill man ha mer personal, så får man mer personal och då tycker man inte heller det är bra för då har de kanske inte utbildning.”

(Intervjusubjekt 2)

Första linjens chefer kan även anse sig vara otillräckliga då personalens förväntningar kan vara för höga. Det påpekas att det inte bara är första linjens chefer som anser sig vara otillräckliga utan det gör även personalen gentemot de äldre.

”(...) det är klart att det känns, att man känner sig otillräcklig, men samtidigt är de också otillräckliga i sin vardag, de känner ju aldrig att de räcker till för den äldre. Det lever vi under allihop. Och på något sätt ja... man får ta det eller så får man jobba med något annat, för otillräcklighet är vardag i detta jobb.”

(Intervjusubjekt 1)

Handlingsutrymme i förhållande till stöd för personalen

Frågorna vi ställt handlar om första linjens chefer anser att de har tid för att handleda och ge stöd till sin personal och om de anser att de har tid för utvecklings- och förändringsarbete. Här ställer vi även frågor kring vilket stöd första linjens chefer anser att de får av exempelvis anhöriga, kollegor och sin personal. Thylefors (1992) skriver om att arbetsuppgifterna personalen har kan ha moraliska konsekvenser och det kan väcka ångest hos personalen då frågor som döden, livet, skuld, ansvar och makt är orsaker. För att chefen ska kunna handleda och ge stöd till sin personal behöver vissa förutsättningar finnas. Det måste från ledningen aktivt visas att man tycker dessa frågor är viktiga och stödja arbetet.

“Ja det tycker jag. Alltså det är ju det som mycket tid går åt. I alla fall att handleda teamledarna sen blir det kanske de som blir stöd ute.”

(Intervjusubjekt 1)

“Ja alltså det får jag ta tid till bara, är det någon som kommer in här och säger att den vill prata en stund så får jag släppa det jag har och så får jag prata.”

(Intervjusubjekt 2)

Första linjens chef ska vara engagerad och ha de kunskaper som behövs (Jormfeldt & Thörn, 2002). Enligt HR – perspektivet är det viktigt för första linjens chef att få sin personal att känna sig delaktiga och informerade i den mån det går för att få dem att sträva mot verksamhetens mål (Lindmark & Önnevik, 2009). Intervjusubjekten anser att kraven från personalen är större än kraven från deras överordnade chefer.

”Ja jag undrar om inte kraven är större underifrån än ovanifrån ibland? Det beror på vad det flyger för vindar så att säga.”

(Intervjusubjekt 4)

McGregor (2006) skriver att genom att skapa en arbetsmiljö som uppmuntrar till engagemang och egetänkande blir personalen naturligt delaktiga i organisationen. Vidare menar han att enligt HR – perspektivet behöver man hitta rätt passform för personalen och organisationen genom att se personalen som en investering. Första linjens chefer bör förstå sin personals behov för att de ska vara högpresterande, detta går inte alltid med organisationens struktur. Den klämsits som uppstår kan vara ett dilemma för cheferna. Med klämsits menar vi, så som Richard (1997) skriver, att första linjens chef står mitt emellan krav och förväntningar uppifrån respektive underifrån, då dessa krav och förväntningar ofta är motstridiga uppstår en dragkamp om var första linjens chefs lojalitet ligger.

“För ofta har personalen väldigt stora förväntningar att man kommer in och de tror att man på något vis kan göra underverk över en dag eller två. Så funkar det inte.

Det kanske funkar otroligt kortsiktigt men på lång sikt så bygger du ingenting på det viset.”

(Intervjusubjekt 4)

Bolman och Deal (2005) beskriver HR – perspektivet som relationen mellan människor och organisationer och jämför deras behov utifrån en trädgårdsmetafor. Med den menar de att en växt behöver vissa förutsättningar för att kunna överleva. Den behöver näring, värme, utrymme och ljus. Precis som växten behöver människan detta fast i form av lön, stöd och möjligheter att utvecklas. Att stödja personalen är något som prioriteras högt av första linjens chefer. Är det så att personalen är i behov av stöd så tar de sig tid till det. De anser att personalen är viktig för verksamheten. Intervjusubjekten anser inte att de får något direkt stöd från de anhöriga mer än i den mån att de får bra omdöme genom spontana kommentarer, enkäter och undersökningar. Personalens stöd får de i form av att de förstår att de är chefer och att de måste fatta vissa avgörande beslut, men vi tolkar detta mer som respekt för deras yrkesroll än som stöd.

“(…)Personalen, ja vad ska jag säga där (skratt). Om man får stöd så, nä det får man inte precis av personalen. Jag är chef och jag ska liksom, det blir nästan omvänt att jag ska stödja dem liksom.”

(Intervjusubjekt 2)

Handlingsutrymme i förhållande till möjligheter och hinder

De möjligheter vi syftar på i vår undersökning är vad de anser sig kunna göra i sin verksamhet i form av utveckling och förändring. Vi tar upp de hinder och utmaningar som första linjens chefer relaterar till i deras yrkesroll.

Våra intervjusubjekt ser positivt på de möjligheter de har till att påverka. Att kunna utveckla sin verksamhet har en central roll i deras yrkesutövande. De har idéer som de vill utveckla och anser att det är viktigt att ta till vara på personalens tankar och resurser.

(…)det finns inga gränser för vad man kan åstadkomma heller, utan det är ju jättemycket olika saker man kan jobba på.”

(Intervjusubjekt 1)

“Det är inget jag har funderat över. Det är bara det att man, alltså möjligheten finns att utveckla. Möjligheten finns och tänka nytt och möjligheten finns att göra annorlunda och tänka om och sånt som är jätteroligt. Och lyssna på medarbetarna här som ofta har väldigt, väldigt relevanta, bra idéer och ta tillvara dem och så.”

(Intervjusubjekt 6)

Något som framkommit under våra intervjuer är att personligheten hos första linjens chef kan vara en avgörande faktor i användandet av handlingsutrymmet. Hur man är som person kan antingen ses som en möjlighet om man är öppen för nya idéer och tankar men kan även ses som ett hinder om man inte är utvecklingsbenägen.

Det som var återkommande från alla intervjusubjekten var att tiden var ett hinder. De möjligheter de ser sig ha blir begränsade då tiden inte räcker till för allt de vill göra med sin verksamhet. Denna tidspress märker de även av ute i verksamheterna då personalen med lägre bemanning måste effektivisera sin tid.

“Det ska vara kontinuitet, det ska vara bra kontakt. De ska få utfört vad de ska och tiden ska räcka och tiden är det värsta vi har för min egen del och för personalen. Man hinner inte med.”
(Intervjusubjekt 2)

“Tiden. Ja det är ett högt tempo. Det är det. Jag känner nog att vi skulle kunna med hjälp av nu under upphandling verksamhetsstöd och annat bli avlastade otroligt mycket administrativt. (...) Rent administrativt är det mycket.”
(Intervjusubjekt 4)

Wolmesjö (2008) och Hjalmarsson et al. (2004) tar upp i sina respektive studier att det fanns en vilja hos cheferna att arbeta med utveckling av verksamheten och att även de ansåg att tid för detta saknas.

“(…) Men annars tycker jag att jag har det och det är nog lite grann mitt signum, det måste liksom ske en utveckling hela tiden.”
(Intervjusubjekt 3)

Ett av våra intervjusubjekt påtalar de svårigheter som kan finnas med att få med sig sin personal, i detta fall handlar det om att hon tog över en gammal verksamhet med befintlig personal. Det kan då vara svårt för chefen att motivera all personal till förändring. Larssons (2008) studie visar att personalen behöver medverka och känna att de är delaktiga i förändringsarbetet för att det ska kunna bli en bestående förändring.

“Mina utmaningar i min yrkesroll är ju att få alla att gå åt samma håll. Utmaningarna och svårigheterna det är att få människor att fungera tillsammans.”
(Intervjusubjekt 4)

“Ja svårigheterna kan vara om man tar över en gammal verksamhet till exempel. Där medarbetarna kanske inte är de som jag skulle valt. Det kan vara svårigheter, det kan vara en utmaning i att kanske vända om det.”
(Intervjusubjekt 3)

Det kan då handla om att ha en bra kommunikation med sin personal, teori X och teori Y (McGregor, 2006) är ett exempel på två sätt att se på sitt ledarskap. Teori X innebär att man

som chef anser att personalen är oengagerade, passiva och bara gör det de blir tillsagda om ens det. Denna form av utgångspunkt kan, enligt Bolman och Deal (2005), leda till att det blir en självuppfyllande profetia och det kan skapa motsättningar och likgiltighet hos personalen. McGregor (2006) skriver att teori Y är motsatsen där man som chef investerar i sin personal och de får vara med att påverka organisationens mål och då skapar man motivation hos sin personal som i slutändan kan bli relativt självständiga. Ett av våra intervjusubjekt ansåg att hon kunde vara kreativ under ett besparingskrav de fick. De var tvungna att dra in på personal. Detta genomförde hon och de äldre påverkades i minsta mån. Hon lyckades vända kravet till något positivt för verksamheten då hon förändrade deras arbetssätt. Hon använde här sitt ledarskap enligt Teori Y.

Handlingsutrymme i förhållande till stöd från överordnade

Vi undersöker om första linjens chefer känner att de får stöd och uppbackning, i de beslut de tar, av sina överordnade chefer och av politiker.

“Ja absolut. Alltså X som är socialchef är fantastisk alltså. Jag kan inte tänka mig någon som är så bra som hon på något vis.”

(Intervjusubjekt 6)

“(...) jag ska ha utvecklingssamtal med henne på måndag och då kommer jag faktiskt säga det, 'du får gärna ringa lite oftare och fråga hur man har det'. Vilket hon inte gör så mycket. Sen kan jag ringa till henne om det är någonting och henne kan man diskutera med så det är inte det.”

(Intervjusubjekt 2)

“Sen har jag fått stöd här av min chef när det har varit någonting. (...) men det är inte så att jag känner att jag behöver hennes stöd var och varannan dag. Jag tror inte det har hänt att jag har direkt vänt mig till henne, du jag känner nu vi måste... så här. Sen självklart har jag ju frågor jag ställer till henne(...)”

(Intervjusubjekt 1)

Åsikterna går isär mellan intervjusubjekten angående om stödet de får från sina chefer och politiker är i tillräcklig omfattning. Vi identifierar tre olika uppfattningar i intervjuvaren. Det finns de som anser att stödet de får är tillräckligt. När stödet behövs så finns det där, i övrigt anser de sig inte behöva det. Det finns de som anser att stödet saknas i det vardagliga arbetet. Kontakten med chefen är för sporadisk och de hade velat att chefen hör av sig för att fråga hur de har det även om det inte är något särskilt som hänt. Den tredje uppfattningen är att de anser sig vara nöjda med stödet och kontakten de har med sin chef. Larsson (2008) konstaterar i sin studie att stödet från överordnade chefer har betydelse men att tillämpningen i verkligheten kan se olika ut. Enligt HR – perspektivet (Bolman & Deal, 2005) är våra behov och vårt

beteende format redan från barnsben. Vi präglas under hela vår uppväxt av socialiserande institutioner så som skolan där vi exempelvis lär oss ansvar och hur vi samspelar i relationer. Att anpassa dessa beteenden och mönster till organisationens behov är inte alltid lätt eftersom de är invanda under en längre tid. Relationerna vi har på arbetet är de som kan ha störst positiv inverkan på oss men de kan även ha motsatt effekt. De överordnade cheferna är inte alltid medvetna om den inverkan de kan ha på första linjens chefer och de är inte mottagliga för deras idéer och behov. Detta synsätt kan kopplas till de tre uppfattningar vi beskrev ovan då relationen mellan första linjens chefer och deras överordnade chefer beror på hur den överordnade chefen agerar i samspel med andra.

Slutdiskussion

I den avslutande delen av studien redogör vi för de resultat vi kommit fram till och för en diskussion kring de slutsatser vi tagit och vad detta kan bero på.

Det som styr första linjens chefer är de lagar de behöver följa, exempelvis SoL, HSL och AML. Några av våra intervjusubjekt vill att det ska vara SoL som ska styra deras arbete då det är den lagen som är avsedd att värna om de äldres rättigheter.

”De som bor här är helt i händerna på oss därför tycker jag att det viktigaste är socialtjänstlagen och det sociala livet som bor här.”
(Intervjusubjekt 3)

Politikers och socialnämndens beslut, budget, riktlinjer och besparingskrav är även något som styr första linjens chefer. Dialogen mellan politikerna och första linjens chefer såg olika ut från kommun till kommun. En bidragande faktor till detta, enligt oss, skulle kunna vara att organisationsstrukturen i kommunerna var uppbyggd på olika sätt. Dock ansåg majoriteten av våra intervjusubjekt att deras röst blir hörd. Antingen genom direktkontakt eller via deras överordnade chefer som företräder dem. Majoriteten av intervjusubjekten anser att kraven upplevs som högre från personal och anhöriga än från politiker och överordnade chefer. Kraven underifrån kan bestå av att personalen vill ha högre bemanning på enheten. De kan ha förväntningar om att du som ny chef ska kunna enheten över en natt och utföra mirakel om så behövs. De kan även förvänta sig att chefen ska vara ute på enheten i sociala sammanhang och dylikt. Krav från anhöriga kan vara att de vill att första linjens chefer ska ha sakkunskap, exempelvis om demens. Ett av våra intervjusubjekt påtalar att otillräcklighet är en vardag i arbetet och att detta även är vardag för hennes personal (se citat sid. 31). Alla intervjusubjekten påtalar att de befinner sig i en klämsits (jmf Hamburgersyndromet sid. 8). Trots klämsitsen de befinner sig i anser majoriteten av våra intervjusubjekt att de har stora möjligheter till att påverka och förändra. Flera av dem menade att det var en av de roligaste delarna av arbetet som första linjens chef. Handledning och stöttning av sin personal är något som samtliga intervjusubjekt tar sig tid till. Vi ser detta som positivt då de, trots den ekonomiska tiden vi befinner oss i för kommunal äldreomsorg, kan ägna sig åt det de finner centralt i arbetet. Vi anser att man som första linjens chef kan lägga mer fokus på budgeten än att se vilka behov som behöver tillgodoses i verksamheten. Att man som första linjens chef

behöver ha en vilja till att förändra och påverka är något vi även noterade. Detta kan innebära att de har möjligheten att utveckla sin enhet på bästa sätt.

”Det kan ju kännas svårt först och det upplevde jag väl när jag kom hit från början att från då att vara ansvarig för en verksamhet där jag inte behöver driva utvecklingsfrågor utan där de driver det själva. Till att möta det här lilla äldreboendet som nästan kändes som en ö i Indiska Oceanen ungefär. Som inte hade en aning, det ska jag inte säga det är överdrivet naturligtvis, men som levde liksom sitt eget liv som om de inte tillhörde en organisation(...) Och där tror jag att det räcker inte då, att när man kommer då till en sådan verksamhet där tiden har stått stilla i 20 år, tala om hur folk ska göra utan man måste visa med sig själv(...)”
(Intervjusubjekt 3)

Vi har diskuterat om makten man har i sin position som första linjens chef gentemot sin personal. Om man tänker på det strukturella perspektivet befinner man sig i en hierarki vilket gör att man tillskrivs en viss makt genom sin position i ledet. För att kunna använda makten optimalt kan man inte ha all personal mot sig. Flertalet av våra intervjusubjekt menar att det kan vara en utmaning och svårighet med att få personalen att följa deras mål när till exempel en förändring ska ske. De får personalens stöd genom att de har en förståelse för att chefen måste fatta vissa beslut. Vår tolkning av detta är att de gör det utav respekt för chefen som är högre upp i hierarkin. Det kan finnas svårigheter med att få all personal att gå i samma riktning när det gäller förändringsarbete. Svårigheterna kan ligga i att få dem att arbeta mot verksamhetens mål och politiska mål. Tiden läggs då på att reda ut detta istället för att tiden läggs på de äldre.

Det vi kommit fram till är att våra intervjusubjekt anser att hur man använder sin handlingsfrihet inte har med kön eller utbildning att göra utan att det har med hur man själv är som person. De anser att om man är påläst och kunnig inom det område man vill förändra eller bidra till så ökar man sin handlingsfrihet. Dock kan utbildningen bidra till en viss spänning inom yrket då man har olika utgångspunkt beroende på vilken utbildning man har i grunden. Detta ser vi som både positivt och negativt. Positivt i den bemärkelsen att inte alla gör lika vilket minimerar risken för att något blir rutin och att utvecklingen avstannar. Man kan även komplettera och lära sig av varandra. Negativt i den bemärkelsen att det kan uppstå konkurrens om vem som är mest kunnig och bör ha störst inflytande i frågor som behandlas. På frågan om handlingsutrymmet påverkades beroende på om första linjens chef var en man eller kvinna gick åsikterna isär. Över hälften av våra intervjusubjekt hade ingen åsikt om detta vilket förvånade oss då yrket är kvinnodominerat. Under vår utbildning är genus något som tagits upp och problematiserats, därav hade vi tankar kring frågan. Vi undersökte vad våra

intervjusubjekt hade för tankar kring varför deras yrke var kvinnodominerat. En gemensam nämnare vi lokaliserade var att de ansåg att det hade med yrkets historia att göra. Som vi presenterade i den historiska tillbakablicken över befattningen som första linjens chef var en av de första utbildningarna inom socialt arbete med äldre ålderdomshemsföreståndarinna-utbildningen. Redan där inriktade man utbildningarna till kvinnor. Ett av våra intervjusubjekt nämnde att när kommunerna söker nya chefer inom äldreomsorgen riktas annonserna till yrkeskategorier som redan är kvinnodominerade. Därmed är det oftast kvinnor som söker sig till yrket. Hon menade även att det inte är ett kvinnojobb nuförtiden utan att det lika väl hade kunnat vara män i positionen som första linjens chef inom kommunal äldreomsorg.

Som vi nämnde i avsnittet om resultatets tillförlitlighet i metoddelen hade vi med oss en förförståelse om hur en första linjens chef anser att handlingsfriheten är inom sitt handlingsutrymme. Under studiens gång har vi lagt denna åt sidan och vi använder oss av den nu i den avslutande delen av studien. Var handlingsutrymmet lika stort som vi hade en föreställning om eller var man begränsad? Mycket av arbetet som första linjens chef begränsas av budgeten och nedskärningar men våra intervjusubjekt har trots detta gett oss en positiv bild av deras handlingsfrihet. De har möjlighet till att styra sin verksamhet på detaljnivå och de stora åtgärderna som behövs göras får de stöd av på politikernivå. Tankar som väckts hos oss är att hur du är som person påverkar din handlingsfrihet.

Handlingsutrymmet begränsas om tankarna fokuseras på ”jag kan inte, jag har inte möjlighet till”. Personligheten är något som våra intervjusubjekt nämnde som en faktor till användandet av handlingsutrymmet. Ett av våra intervjusubjekt beskriver två olika scenarion av hur man kan välja att använda sitt handlingsutrymme, beroende på hur man själv är. Hon menar att antingen väljer man att göra en konsekvensanalys och där man beskriver vad det kostar att genomföra förändringen och vad det skulle kosta att inte genomföra förändringen. Eller väljer man att inte göra något och bara säga att man pratat med politikerna som säger att där inte finns pengar till förändringen. Hon menade att för att få handlingsutrymme måste du ta handlingsutrymme och vara påläst.

Vi anser att mycket inom socialt arbete handlar om handlingsutrymme och handlingsfrihet då vi kan arbeta inom olika yrkeskategorier så som socialsekreterare, första linjens chef, biståndshandläggare, kriminalvårdare och så vidare. Vi tror inte att vår utbildning förbereder oss tillräckligt för de svårigheter som kan uppstå när man vill förändra något och är begränsad

på grund av ekonomiska skäl eller annat. Detta har även ett av våra intervjusubjekt påtalat. Hon anser att det är lätt att nyexaminerade socionomer går in i väggen då de inte är förberedda på den verklighet som väntar. Socionomutbildningen bör innehålla mer diskussion kring vad som komma skall. Vi funderar på vad som väntar oss ute i yrkeslivet. Är vi förberedda på de hinder och utmaningar som kan vänta oss och hur kommer vi själva se på vår möjlighet att påverka i vårt valda yrke om fem-tio år?

Referenser

- Ahrne, G & Svensson, P (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö, Liber
- Almqvist, R (2006) *New public management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*, Liber, Malmö
- Alvesson, M och Due Billing, Y (2011) *Kön och organisation*, Studentlitteratur AB, Lund
- Berg, E & Barry, J & Chandler, J.P (2008) "New public management in Sweden and England" *International Journal of Sociology*, 28(3/4), pp. 114–128.
- Bolman G Lee och Terrence E Deal (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur AB, Lund
- Brante, T (1989) "Professioners identitet och samhälleliga villkor" i Staffan Selander (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap. Professionaliseringens sociala grund*, Studentlitteratur AB, Lund
- Bryman, A (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö
- Carlström, E (2005) *I skuggan av Ädel – integrering i kommunal vård och omsorg*, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet, Göteborg
- Dworkin, R (1978) *Taking rights seriously*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Edebalk, P.G (2008) "Socialförsäkringar - ett alternativ växer fram" i Hans Swärd och Marie-Anne Egerö (red.): *Villkorandets Politik. Fattigdomens premisser och samhällets åtgärder - då och nu*. Égalité förlag, Malmö
- Gouldner, A.W (1979) *The future of intellectuals and the rise of the new class*, The MacMillan press ltd, London and Basingstoke
- Hill, M (2002) *Policyprocessen*, Liber, Malmö
- Hirdman, Y (2004) *Genus – om det stabila föränderliga former*, Liber, Malmö
- Hjalmarsson, I & Norman, E & Trydegård G-B (2004) *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Rapporter / Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum, Stockholm
- Hood, C, The "New public management" in the 1980s: Variations on a theme, *Accounting, Organizations & Society*, 20, 2/3, pp. 93-109
- Johansson, R (1992) *Vid byråkratins gränser. Om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete*, Studentlitteratur AB, Lund

- Jormfeldt, M & Thörn, B (2002) "Etik inom äldreomsorg – bemötande och ledarskap" i *Hallands FoU – enhet för äldre- och handikappomsorg: Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*, Tidningen Äldreomsorg/Fortbildningsförlaget, Solna
- Jönson, H (2010) *Sociala problem som perspektiv. En ansats för forskning och socialt arbete*, Liber, Malmö
- Jönsson, G (2002) "Mitt perspektiv på verksamhet och ledarskap inom äldreomsorgen" i *Hallands FoU – enhet för äldre- och handikappomsorg: Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*, Tidningen Äldreomsorg/Fortbildningsförlaget, Solna
- Karlsson, I (2005) *Att leda i kommunal äldreomsorg. Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter - exemplet Halland*, Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete, Växjö universitet, Växjö
- Larsson, K (2008) *Mellan chefer som utvecklare*, Linköpings universitet, Linköping
- Lindmark, A & Örnevik, T (2009) *Human resource management. Organisationens hjärta*, Studentlitteratur AB, Lund
- Lipsky, M (1980) *Street – level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*, Russell Sage Foundation, New York
- McGregor, D (2006) *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York
- Motion 1998/99:So436 Ädelreformen
<http://www.riksdagen.se/webbnav/?nid=410&typ=mot&rm=1998/99&bet=So436> (2011-11-23)
- Richard, E (1997) *I första linjen. Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Lund
- Svensson, K & Johnsson, E & Laanemets, L (2008). *Handlingsutrymme. Utmaningar i socialt arbete*, Natur och Kultur, Stockholm
- Sveriges Rikes Lag* 2011, Nordstedt Juridik, Stockholm
- Swärd, H (2008) "Att bekämpa fattigdom med lagar för fattiga - en omöjlig ekvation?" i Hans Swärd och Marie-Anne Egerö (red.): *Villkorandets Politik. Fattigdomens premisser och samhällets åtgärder - då och nu*. Égalité förlag, Malmö
- Thylefors, I (1992) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*, Natur & Kultur, Stockholm
- Thylefors, I (2007) *Ledarskap i human service – organisationer*, Natur & Kultur, Stockholm
- Trydegård, G (1996) "Från kommandora till driftchef - En yrkesrolls historia i den sociala omsorgen" i Rosmari Eliasson (red.): *Omsorgens skiftningar - Begreppet, vardagen, politiken, forskningen*, Studentlitteratur AB, Lund

Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000360/HS_15.pdf (2011-10-21).

Weber, M (1968) *Economy and Society - An outline of interpretive sociology*, Bedminster Press, New York

Wolmesjö, M (2008) "Ledarskapets autonomi - om chefers dilemman och handlingsutrymme" i Karin Jonnergård, Elin K. Funck, Maria Wolmesjö (red.): *När den professionella autonomin blir ett problem*, Växjö University Press, Växjö

Bilaga 1- Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter från Socialhögskolan, Lunds Universitet som under denna termin ska skriva vårt examensarbete i socialt arbete, den s.k. C-uppsatsen. Vi vill i denna undersöka hur enhetscheferna i den kommunala äldreomsorgen upplever sitt handlingsutrymme det vill säga om de känner att de kan påverka hur deras verksamhet ska fungera. Frågan vi ställer oss är om enhetscheferna anser att deras åsikt räknas och om de gör någon skillnad?

Vi är också intresserade av om enhetscheferna anser att handlingsutrymmet förändrats från då de började arbetet och tills idag? Vår handledare är universitetsadjunkt Karin Kullberg, karin.kullberg@soch.lu.se

Vi kontaktar nu Dig eftersom du är enhetschef inom äldreomsorgen och hoppas att du kan tänka dig att ställa upp på en intervju med oss kring ovanstående frågeställningar. Intervjun kommer ta cirka 1-1,5 h under ett tillfälle. Vi är flexibla med både tid och plats. Alla intervjuer vi genomför kommer avidentifieras och ingen annan än vi och vår handledare kommer ta del av intervjumaterialet. Efter att examensarbetet är godkänt förstör vi materialet. Du kan, när som helst under studien, välja att avsluta din medverkan. När uppsatsen är klar skickar vi gärna den till dig om så önskas.

Vi skulle behöva få besked om du vill medverka senast fredagen den 4 november, då vi har begränsad tid till vårt förfogande för denna uppsats. Kontakta oss via mail:

[REDACTED], eller på telefon:

Suzanna Falck: [REDACTED], Pernilla Wagland: [REDACTED]

Vi hoppas på ditt deltagande och ett trevligt intervjutillfälle.

Hälsningar

*Suzanna Falck
socioinomstudent*

*Pernilla Wagland
socioinomstudent*

Bilaga 2 - Intervjuguide

Vad menar vi med handlingsutrymme?

Hur förhållandet är mellan regler och handlingsfrihet och hur det ses av de olika enhetscheferna. Vad innebär det i praktiken för en mellanchefer i den kommunala äldreomsorgen? Upplever enhetscheferna att de har något att säga till om? Michael Hill skriver i sin bok Policyprocessen: ”En viktig fråga när det gäller den hierarkiska modellen för offentliga organisationer är förhållandet mellan regler, som anger tjänstemäns plikter och skyldigheter, och handlingsfrihet, som tillåter dem att fritt välja handlingsätt.” (Hill, 2007:210).

Vad hade första linjens chefer för föreställning kring sitt handlingsutrymme när de började arbeta?

- Vilken utbildning har du?
- Vad har du för tidigare arbetslivserfarenhet?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du för tidigare arbetslivserfarenhet?
- Hur föreställde du dig din yrkesroll när du blev anställd?
- Vilka förväntningar hade du?
- Hur kom det sig att du började arbeta med detta?

Hur ser första linjens chefer verksamhet ut?

- Kan du beskriva din enhet/sektion och organisationens verksamhet?
- Hur ser din roll ut?
- Vilken funktion har du?
- Känner du att du får stöd/uppbackning från överordnade, kollegor, personalen, anhöriga?
- Vilka krav kan du känna ”uppifrån”?
- Vilka krav kan du känna ”underifrån”?
- Vad känner du dig styrd av: SoL, arbetsrättsliga lagar, politiska beslut, högre chefer, allmänna oppositionen, anhöriga, de äldre, kollegor och din personal?
- Känner du att du har tid för utvecklings- och förändringsarbete?

- Har du tid till att handleda och ge stöd till din personal?

Hur ser första linjens chefer på sitt handlingsutrymme i dagsläget?

- Hur ser din uppfattning om din yrkesroll ut idag?
- Är den överens med den uppfattning du hade från början?
- Vad beror din uppfattning på?
- Vilka möjligheter och hinder kan du se i din yrkesroll?
- Hur ser du på ditt eget handlingsutrymme?
- Upplever du att din röst räknas, lyssnar överordnade och politiker på dig?
- Lyssnar personalen, anhöriga på dig?
- I vilken utsträckning känner du att du kan påverka din verksamhet? Vilka möjligheter

finns? Finns hinder, i så fall vilka?

- Vilka utmaningar/svårigheter kan du se i din yrkesroll?

Är det skillnad mellan kvinnliga och manliga första linjens chefer?

- Tror du att manliga mellanchefer i din kommun upplever sitt handlingsutrymme annorlunda än vad de kvinnliga mellancheferna gör?
- Vad tror du att det beror på att positionen som mellanchefer i kommunal äldreomsorg är kvinnodominerad?

Är det skillnad mellan utbildningsbakgrunden?

- Hur bidrar din utbildning till ditt yrkesutövande?
- Ser du något samband mellan din utbildning och ditt handlingsutrymme?
- Märker du någon skillnad hur du använder ditt handlingsutrymme jämfört med kollegor som inte har samma utbildning som dig?