

# Att styra och bli styrd

- En studie om styrning och kontroll inom äldreomsorgen

**Louise Ilhammar**

Handledare: Håkan Jönson

---

Examensarbete för filosofie master (30 hp)

Socialhögskolan i Lund

Lunds Universitet

HT 2011



## **Abstract**

**Author:** Louise Ilhammar

**Title:** Coaching Leadership – A study on management and control in elderly care.

**Supervisor:** Håkan Jönson

**Assessor:** Torbjörn Hjort and Katarina Jacobsson

Elderly care in Sweden is facing many challenges. In recent years it has been observed to be insufficient as many elderly rights have been encroached upon. One factor which has been determined to be important to meet all of the new demands is an effective and successful leadership. The intention of this study was to examine how middle managers in Swedish elderly care reflect and describe their mission and their professional role, how they relate to the demands of their professional role and if there are any differences in terms of background and previous education.

For the purpose of this study eight middle managers that work at nursing homes have been interviewed. Governmentality has been applied as the underlining foundation for the understanding of how views on leadership and different types of control technologies are perceived.

It was determined that the managers interviewed found themselves under different types of scrutiny and control, both internal and external. As a middle manager they found their personal discretion limited in relation to their superiors. One method for meeting the demands placed on them was to use various management techniques, including among others: make themselves visible within the workplace, use coaching based leadership or delegating responsibility, They were also using indirect control and steering techniques to promote the employees which works towards the normal directives. Background and previous education was also mentioned as different factors on how they perceived their professional role.

## **Nyckelord**

Old age care, municipal middle manager, governmentality, leadership, control technology

# Innehållsförteckning

Förord.....	5
1 Introduktion .....	6
1.2 Problemformulering.....	6
1.3 Syfte och frågeställningar.....	9
1.4 Historisk tillbakablick.....	10
1.4.1 1990-talet och New Public Management.....	11
1.5 En yrkesroll i förändring.....	12
1.6 Det svårfångade ledarskapsbegreppet.....	15
2 Tidigare forskning.....	16
2.1 Ledarskap och handlingsutrymme.....	16
2.2 Ledarskapets förutsättningar.....	18
2.3 New Public Management och nya yrkesgrupper.....	18
4 Teori .....	20
4.1 Governmentality.....	20
3 Metod.....	23
3.1 Val av metod.....	23
3.2 Semistrukturerade intervjuer som metod.....	24
3.4 Urval.....	25
3.5 Tillvägagångssätt.....	26
3.6 Analysens genomförande.....	26
3.7 Tillförlitlighet.....	27
3.8 Förförståelse och etiska överväganden.....	29
5 Analys.....	31
5.1 Presentation av enhetschefer och dess verksamhet.....	31
5.2 En yrkesroll under granskning.....	32
5.2.1 Intern granskning.....	33
5.2.2 Granskning av varandra.....	34

5.2.3 Extern granskning.....	36
5.3 Att hitta kontrollen .....	38
5.4 Styrningstekniker.....	40
5.5 Mellanchefen.....	43
5.4.1 Handlingsutrymme.....	43
5.4.2 Budget som styrningsinstrument .....	45
5.5 Ett coachande ledarskap .....	47
5.6 Den goda medarbetaren.....	49
5.7 Diskussion kring generalist/specialist.....	52
5.7.1 Medicinsk kunskap eller social omsorgsutbildning.....	52
6 Slutdiskussion.....	55
7 Referenser.....	57
BILAGA 1.....	62
Informationsbrev inför intervju för masteruppsats.....	62
BILAGA 2.....	63
Intervjuguide.....	63

## **Förord**

Arbetet med denna studie har varit spännande och lärorik på många sätt. Jag vill här tacka mina respondenter som ställt upp och tagit tid från sina scheman till att hjälpa mig. Jag vill även tacka min handledare Håkan Jönson som givit mig värdefulla råd och stöd.

# 1 Introduktion

Den svenska äldreomsorgen står inför stora utmaningar med en ökande äldre population, brist på personal och stora organisatoriska förändringar i och med en ökad marknadsorientering (Schartau, 1993). Med en beräknad högre levnadsålder kommer även behovet av vård att stiga och med en ökad livslängd kommer även en ökning av svåra kroniska sjukdomar och handikapp, vilket kommer att kräva både medicinsk och social hjälp. Mats Thorslund (1991) diskuterar en möjlig framtida kris inom svensk äldreomsorg där det kommer att krävas stora resurser till äldreomsorgen för att klara av det tryck som kommer att uppstå.

Svensk media har under de senaste åren skrivit om en bristfällig äldreomsorg med underkvalificerad personal och där de äldres rättigheter blir kränkta (Socialstyrelsen 2011; [www.dn.se](http://www.dn.se)). De får inte gå ut när de vill eller vara med och bestämma gällande sin vardag och rutiner. Men även de anställdas arbetsvillkor har belysts där personalen säger sig vara stolta över sitt arbete men att det är stressigt och en konstant känsla av att inte räkna till ([www.kommunal.se](http://www.kommunal.se)). Diskussioner gällande vanvård och övergrepp mot äldre tycks rikta sig mot vem som bär ansvaret och huruvida det är en fråga om resurser eller bristande moral (Jönson, 2006:11). Den offentliga vården och dess chefer är något som ofta får stå i rampljuset när det gäller offentlig kritik, istället för att debattera den mängd förutsättningar som har ändrats för vård- och omsorgschefer och deras arbetssituation (Socialstyrelsen, 2006:8).

Bland de faktorer som nämns i den massmediala rapporteringen pekas bland annat det bristfälliga ledarskapet ut som en förklaring till rekryteringssvårigheter, hög sjukfrånvaro och ineffektivitet (Holmberg, 2003). I den nationella handlingsplanen för svensk äldreomsorg anges enhetschefens ledarskap, eller snarare ett otillräckligt ledarskap, som en av orsakerna till en bristande kvalitet där de redan begränsade ekonomiska resurserna används felaktigt (Socialstyrelsen, 2011). Förändringar inom vård och omsorg ställer höga krav på enhetschefen. En enhetschefs arbetsuppgifter är enligt Proposition 1997/87:113 både att ansvara för personalfrågor, rekrytering, anställning, utbildning och arbetsrätt- och arbetsmiljöfrågor.

## 1.2 Problemformulering

Efter att själv ha arbetat inom äldreomsorgen under flera år, både som utförare men även som beställare blev jag intresserad av att undersöka de konflikter som cheffrollen tycks stå inför i dagens äldreomsorg. Det har blivit allt mer uttalade krav om effektivisering och kvalitet, både

inom verksamheten och när det gäller ledarskapet. Det har lagts en tilltro till ledarskapet som en lösning för ett effektivt och kvalitativt arbetsliv (Mats Alvesson, 2006). Kraven på effektivitet och kvalitet har bland annat kommit till uttryck i hälso- och sjukvårdslagen och socialtjänstlagen som stadgar att vård och omsorg ska vara organiserad så att den tillgodoser både hög kvalitet och kostnadseffektivitet.

Stora reformer har introducerats inom äldreomsorgen och som fört fram en ny typ av granskning och kontroll vilket har påverkat ledarskapet i stor utsträckning. New Public Management (NPM) som dök upp under 1980 och 1990-talet gjorde att det växte fram en mer hierarkisk organisation där de professionellas sätt att styra verksamheten blev mer marknadsbaserad. De reformer som genomfördes efter NPM hade som intention att aktörer utanför professionen, till exempel administratörer lättare kan styra över verksamheten (Jonnergård & Erlingsdottir, 2008). En ökad konkurrens ses som ett medel för att höja effektiviteten och erbjuda en ökad valfrihet (Edebalk & Lindgren 1996). Socialstyrelsen (2006) menar på att det rent teoretiskt är möjligt för beslutsfattarna att ställa krav gällande förbättring av effektivitet, produktivitet och kvalitet samtidigt som kostnaderna för verksamheten ska minska. Dock ses det som en praktisk omöjlighet att som personalansvarig inom vård- och omsorg ge god vård med hög kvalitet för en lägre kostnad.

Att inte ha en tydlig yrkesroll eller arbetsbeskrivning kan skapa stora förväntningar av vad en enhetschef ska göra eller inte göra och hur ledarrollen inom organisationen ska se ut. Som mellanchefer inom vård- och omsorg kan det då bli svårt att hitta en ledarstil som ger möjlighet till att påverka organisationen. Den position som en mellanchefer har kräver lojalitet både uppåt och neråt i organisationen. Mai-Brith Schartau (1993) skriver hur mellancheferen har som ansvar att implementera de beslut och policys som politiker tar men deras handlingsutrymme är begränsad. De står inför många olika krav där politiker kräver effektivisering och minskade kostnader men även underifrån där personal, brukare och anhöriga kräver mer resurser, fler sociala aktiviteter och bättre arbetsmiljö. Dessa förväntningar som ställs mot rollen kan bli så pass motstridiga att de inte går att uppfylla. De har ett stort ansvar och små möjligheter att förändra (Hjalmarsson, Norman & Trydegård, 2004).

En social tillsynsrapport gjord av länsstyrelsen visar på att chefer inom vård- och omsorg kan ha stora ansvarsområden med upp till 80-90 anställda och att en stor del av arbetstiden går åt administration. Detta har gjort att vissa arbetsledande uppgifter har delegerats till personal som varken har kunskap eller erfarenhet av arbetsledning (Länsstyrelsen, 2010). Ingrid Tollgerdt-Andersson (1995) beskriver hur arbetsuppgifterna har gått från styrning och

fördelning av arbetet till att arbeta med större inflytande för medarbetarna, skapa trivsel på arbetsplatsen, driva förändringar, entusiasmera men även stå som ansvarig för budget och finansiella resultat. Utvecklingen har gått mot att se ledarskap som ett kollektivt fenomen, bort från chefen och mot medarbetarna. Det intressanta i denna problematik, med dubbla roller och motstridiga krav, och som jag ämnar undersöka är hur enhetschefer hanterar och ser på alla dessa krav. Det handlar om att samtidigt skära ner på resurser för att vara konkurrenskraftiga men samtidigt ha kontroll över verksamheten och ge god och kvalitativ vård och hur de beskriver och hanterar denna situation. Jag såg det som intressant att inte bara undersöka yrkesrollen utan även den sits många mellanchefer befinner sig, att bli styrda ovanifrån samtidigt som de styr neråt och hur de hanterar denna situation. Skälen till att jag valde detta problemområde att undersöka handlar både om att det är ett aktuellt ämne utifrån den kritik som äldreomsorgen blivit föremål för under den senaste tiden. Då många socionomer arbetar som enhetschefer såg jag det som möjlighet att bidra till forskningsfältet inom socialt arbete och som är relevant för introducerandet av ett nytt ledarskap i det praktiska arbetet.



### ***1.3 Syfte och frågeställningar***

Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorgen reflekterar kring sitt uppdrag och sin yrkesroll. I studien intresserar jag mig särskilt för de styrningstekniker som enhetscheferna använder för att hantera sitt uppdrag.

#### **Huvudfrågor**

- Hur beskriver och förhåller enhetschefen sig till de krav som ställs på yrkesrollen?
- Hur säger enhetscheferna sig hantera situationen av att bli styrd?
- Hur beskriver enhetscheferna sin styrning gentemot personalen?

## ***1.4 Historisk tillbakablick***

I detta avsnitt kommer jag att presentera en genomgång av den svenska äldreomsorgens utveckling. Detta för att få en förståelse och kunskap om ämnet vilket jag anser är viktigt för att kunna studera dagens äldreomsorg och dess institution.

Från det gamla jordbrukssamhället fram till mitten av 1900-talet var äldreomsorgen i huvudsak knuten till familj och släkt, det var barnen som fick ta ansvar för sina föräldrar. Detta var dock mestadels för de som ägde mark och som kunde överlämna sin gård mot att få bostad och mat (Thullberg, 1990). De som var fattiga fick förlita sig på kyrkan och enskilda familjer som kunde ta emot de gamla i utbyte mot arbete (Eliasson 1996). För de många småkommunerna i Sverige blev fattigvården en tung belastning, speciellt i landsbygden där många av de äldre bodde. Här använde kommunen bland annat sig av utackordering där kommunen betalade ut ersättning till en familj i utbyte att de tog hand om den äldre. De kunde bli bortauktionerade till lantbrukare eller torpare som bjöd lägst pris för att ta hand om dem, eller genom rotegång där de äldre var tvungna att flytta mellan olika bondgårdar där de fick vistas korta perioder. Den sista utvägen blev fattigvårdens anstalter, fattigstugor, fattighus och fattiggårdar, vars huvuduppgift var att ge de fattiga tak över huvudet (Edebalk & Lindgren 1996).

Strax 1900-talet uppmärksammades de gamla och fattiga, vilket kan ses i kontext med den ekonomiska utvecklingen som skedde, bildandet av intresseorganisationer och rösträttsreformen (Thullberg, 1990). En byråkratisering av välfärdsstaten förvandlade individens privata välfärd till offentlig välfärd. Oro över en människas välmående, som förr i tiden hanterades inom den privata domänen, kom nu att bli en skyldighet för samhället att hantera genom skapandet av människobehandlande organisationer (Hasenfeld, 1983). Begreppet ålderdomshem började dyka upp runt 1910, funktionen var att ge försörjning, bostad och vård (Edebalk & Lindgren 1996). Kommunerna började anställa avlönade tjänstemän, fattigvårdsföreståndare, för att vara ansvariga för de expanderande institutionerna. Fattigvårdsföreståndaren, oftast en man, tillsammans med en kvinnlig husmor skulle se till att de äldres sysslor blev ordentligt gjorda. Först 1918 reviderades fattigvårdslagen, genom denna reform blev människor enligt lag berättigade fattigvård, besvärsrätten infördes och bortauktionering och rotegång förbjöds.(Trydegård 1996; Trydegård 2000).

Vid 1930-talet var åldringsvården fortfarande olöst då många av ålderdomshemmen var mycket små, de boende var till stor del sinnessjuka eller kroniskt sjuka och det svårt att rekrytera kompetent personal (Edebalk & Lindgren 1996). Under 1940-talet skedde dock en förändring av åldringsvården då omsorgsbehovet kom att styra intagningen på ålderdomshem, inte den ekonomiska ställningen (Törnquist 2004:18ff) Landstinget ålades även huvudmannaskap för sjukhemmen och vården för de sinnessjuka och kroniskt sjuka för att på så sätt avlasta ålderdomshemmen (Edebalk & Lindgren 1996). Genom ett tillägg till socialtjänstlagen 1968 fick kommunerna en skyldighet att aktivt söka personer som kunde tänkas behöva hjälp och på så sätt växte äldreomsorgen under 1970- och 1980-talen. Landstinget blev ansvarigt för insatser som krävde sjukvårdskompetens och kommunerna blev ansvariga för övriga uppgifter (Trydegård 1996).

#### **1.4.1 1990-talet och New Public Management**

Lagändringar, nedskärningar och ökad andel äldre är något som speglats under 1990-talet. 1992 trädde Ädelreformen i kraft där det skulle ge en reformering av äldre- och handikappsomsorgen (Edebalk & Lindgren 1996). Reformen drevs igenom då det fanns en problematik av en oklar ansvarsfördelning mellan kommun och landsting, bristande samverkan, allt fler medicinskt färdigbehandlade patienter och ökade kostnader. Den uppdelning som tidigare skett mellan landsting och kommun gällande långvarig vård av sjuka och personer med ålderskrämpor upphörde. Kommunen fick nu en skyldighet att inrätta särskilda boendeformer och ett ansvar för hälso- och sjukvården. (Törnquist 2004:21). Denna nya reform har varit viktig för framväxten av nya organisationsmodeller och i takt med de även nya yrkeskategorierna. Syftet med dessa reformer var bland annat att utveckla samarbetet mellan landstingets medicinska och kommunens sociala verksamhetsområde (Socialstyrelsen, 2006). En annan stor reform som format dagens äldreomsorg är New Public Management (NPM) som kom med idéer hur verksamheterna skulle omorganiseras och där marknad, konkurrens och kostnadseffektivitet fått en stor spridning. Motsättningarna mellan NPM:s normer och de etiska regler som finns inom verksamheten, är dock delvis stora. Det verkar fortfarande vara de högre organen inom fältet, Socialstyrelsen och expertorganen, som är av större intresse av kvalitetssäkringens resultat, snarare än klienterna. Kvalitetssäkring framstår på så sätt mer som ett ledningsinstrument än som information till patienten om kvaliteten på den produkt som erbjuds (Jonnergård & Erlingsdottir, 2008).

Sedan 1993 har det blivit möjligt för kommuner och landsting att avtala med andra parter om de uppgifter som tidigare legat på deras bord, såsom äldreomsorgen. En ökad konkurrens ses som ett medel för att höja effektiviteten och erbjuda en ökad valfrihet men det är dock en osäkerhet om hur den framtidens äldreomsorg kommer att organiseras och finansieras (Edebalk & Lindgren 1996; Trydegård 1996). Tankesättet gällande effektivisering och ökad konkurrens är inte det enda som reformerna fört med sig. Det handlar även om ett ekonomiskt språk, synsätt och värderingar som ofta mottages utan någon större kritik i den offentliga sektorn. Det sker en ökad rationalisering inom verksamheterna med en fixering vid mått och utvärderingar. Aktiviteter inom vård och omsorg kan på detta sätt komma att styras genom mätbara mål utifrån beräknade kostnader. Medan värdet av det dagliga arbetet inte med samma enkelhet låter sig beskrivas i termer och siffror. Något som visar sig tydligt i de krav på effektivitet, dokumentation och mätning av resultat som har präglat offentlig verksamhet under de senaste två decennierna. (Socialstyrelsen, 2006). Frågan är dock om det går att göra en värdering på känslan av samhörighet, att vårda och ge god omsorg.

### ***1.5 En yrkesroll i förändring***

Här kommer jag att ge en historisk tillbakablick för att visa enhetschefers yrkes- och utbildningsutveckling från dess start 1908 fram till idag. Det har pendlat fram och tillbaka mellan en tyngdpunkt på sjukvårdsutbildning till omvårdnadsutbildning och vilken bakgrund som sägs passa bäst för en enhetschef inom äldreomsorgen. Då mina intervjurespondenter har olika utbildningsbakgrund vill jag med detta avsnitt visa på hur utvecklingen av en enhetschefs yrkesroll har sett ut och som kan ge en sorts förståelse kring respondenternas resonemang kring sin utbildning och yrkesroll.

Vid sekelskiftet uppstod en kritik kring de missförhållanden som existerade inom fattigvården, det handlade bland annat om bristen av medkänsla, regelstyrning och omsorg varpå Svenska Fattigvårdsförbundet bildades (Törnquist 2004:96f). År 1908 bestämde sig förbundet för att starta en utbildning då det visade sig svårt att rekrytera lämpliga personer inom fattigvårdsarbetet. Genom utbildning skulle föreståndarinnan vara en duglig och praktisk husmor och hennes huvudsakliga arbetsuppgift var att sköta ett hem och vårda de intagna. År 1915 blev utbildningen tillgänglig endast för kvinnor då det visat sig svårt för män, speciellt om de inte var gifta, att hitta arbete (Ibid). Under 1920-1930 talet ökade antagningen av kvinnor och utbildningen förlängdes med mer praktik och ämnen såsom förlossningsvård och tillverkning av pappersblommor för att kunna pryda hemmet vid

högtider. I samma anda som ålderdomshemmen fick en mer karaktär av ett eget hem för trivsel och frihetskänsla blev även föreståndarinnan en husmor för detta hem och skulle delta i alla sysslor (Trydegård 1996). Utbildningen var delad på två månaders teoretisk undervisning i Stockholm, fyra månader praktisk utbildning i landsorten och en avslutande teoretisk undervisning i Stockholm. I början av 1940-talet utökades utbildningen från att vara ettårig till en treårig utbildning. Den hade en liknande struktur som innan men med ett ökat antal timmar av teori och med nya ämnen såsom psykologi, anatomi och fysiologi (Törnquist 2004:100).

Föreståndarinnan skulle när som helst på dygnet vara beredd att bli kallad om någon av de äldre var sjuk, orolig och behövde extra tillsyn. Som chef var det också hon som skulle representera ålderdomshemmet utåt (Trydegård 1996:159). I mitten av 1950-talet utbildades cirka 70 föreståndarinnor per år. Teorin delades in i tre läskurser med 5 månader vardera med en större tyngd på hälso- och sjukvård. Praktiken genomgick en förändring med tre månaders geriatrisk vård eller sjukhemsvård, något som stärkte sjukvårdsinriktningen i utbildningen (Törnquist 2004:101). Utbildningen utvecklades ytterligare år 1965 då det blev en 3-årig yrkesskoleutbildning och överfördes till landstingets ansvar. Det blev en större tyngd på sjukvård där stor del av praktiken var sjukvårdspraktik och mindre på inredning, psykologi och arbetsledning (ibid).

Under 1970-talet hade hälften av landets föreståndare inom äldreården ingen formell utbildning (Törnquist 2004:106). Samtidigt blev landstinget ansvarig för insatser som krävde sjukvårdskompetens och kommunerna blev ansvariga för övriga uppgifter. På så sätt blev inte längre ålderdomshemsföreståndarinnan den som hade ansvaret för vårduppgifterna. Utbildningen gick även här igenom stora förändringar och genom högskolereformen 1977 blev den en landstingskommunal vårdutbildning under namnet sociala servicelinjen med en betydligt större del socialt innehåll (Trydegård 1996:167). År 1983 inrättades den sociala omsorgslinjen och med den nya utbildningen försvann den medicinska karaktär som tidigare präglade dess innehåll. Utbildningen syftade åt att förbereda föreståndarna för arbetsledande funktioner. Under 1990-talet ändras utbildningen med en större tyngdpunkt på administration, arbetsledning, ekonomi, personalutveckling och kunskap om hälso- sjukvård (Törnquist 2004:108ff). När Ädelreformen kom i stånd 1992 blev ansvaret över långtidsvården för äldre överförd från landstinget till kommunerna. Detta gav en tillströmning av sjuksköterskor och sjukvårdspersonal till kommunens äldreomsorg, även på chefsposterna. Detta kan enligt Gun-

Britt Trydegård (2000) peka på att pendeln har börjat svinga tillbaka mot medicinsk profil åter igen.

År 1996 fick högskoleverket i uppdrag från regeringen att utreda en framtida geografisk fördelning av vårdhögskoleutbildning och ifall om staten skulle överta ansvaret för vårdutbildningarna (Högskoleverket, 1997:6). Utredningen beskrev hur förändringar inom vården kräver en stor flexibilitet och uppgifterna för dem som jobbar inom vård och omsorg går mot att bli mer kvalificerade. En av förutsättningarna för att införskaffa yrkeskompetens kom att vara högskolekompetens (Högskoleverket, 1997:10). Högskoleverket föreslog regeringen att yrkesexamen i social omsorg skulle avvecklas och att statliga högskolor skulle överta ansvaret. Från och med den 1 januari 2002 blev vårdutbildningarna statliga (Törnquist 2004:112). År 2003 lämnade Högskoleverket (2003:5) ett förslag på att slå ihop social omsorgslinjen socionomutbildningen till en där den nya yrkesexamen får beteckning socionom.

## ***1.6 Det svårångade ledarskapsbegreppet***

Det finns en mängd olika titlar på mellanchefer inom den kommunala äldreomsorgen. Tidningen Äldre i Centrum(nr1:2011) tar upp några som exempel: Verksamhetschef, områdeschef, enhetschef, avdelningschef, vård- och omsorgschef, resultatenhetschef, teamledare m.m. Dessa titlar beskriver dock chefer med samma befogenheter och mandat. Men mängden namn kan skapa förvirring, både hos verksamheten och utåt i samhället. I uppsatsen kommer jag att använda mig av titeln enhetschef, då de flesta respondenter kallade sig själva för detta. Enhetschefer inom äldreomsorgen omfattar idag cirka 5000 personer med personal- och budgetansvar inom kommunal och enskild verksamhet. (Socialstyrelsen, 2011)

Det finns många olika teorier kring ledarskap och chefskap, både kring kriterier, personlighet. Vid 2000-talets början beskrivs ledarskap som en *social konstruktion* (Tullberg, 2003), dvs. något som utvecklas i interaktionen mellan ledare och ledda och formas av medarbetare (de ledda) och chef (den som leder) tillsammans. Chefskapet kan beskrivas som den mer formella positionen i organisationen där relationen först och främst är riktad uppåt i organisationen, mot de överordnade. Genom denna relation får cheferna även tillgång till den formella makten och ansvar som delegeras ovanifrån. Medan ledarskapet har sin relation neråt i organisationen, mot personal, de ledda (Wolmesjö, 2005). Runo Axelsson i Äldre i Centrum (2011) beskriver att vara chef och ledare innefattar två huvuduppgifter. Chefens uppgift är delegerat uppifrån medan ledaren har ett förtroende som givits underifrån. I den interaktion som skapas mellan ledare och den ledda prövas det huruvida chefen har någon faktisk makt att utöva över organisationen. Här ska ledaren visa förmåga att leda andra. Det är även här relationen mellan ledare och ledd skapas, en relation som skapas och upprätthålls av dem bägge genom att låta sig påverkas av varandra (Tullberg, 2003).

## **2 Tidigare forskning**

Ledarskap som ämne är stort inom forskning men visar på ett fenomen med stora variationer, olika infallsvinklar och egenskaper. En litteratursökning på ordet ledarskap gav exempelvis 2749 träffar på Lovisa, ordet leadership gav 49 102 träffar på LibHub. Ledarskapsforskning rör sig i hög grad om ledarskap på överordnad chefsnivå såsom politisk ledning eller på förvaltningsnivå. Ledarskapet på mellannivå och arbetsledning har inte fått lika stor genomslag (Stieng, 1997; Wolmesjö, 2011). Det största fokuset har legat på ledarskap inom den privata sektorn varför den offentliga sektorn i mångt och mycket hämtat inspiration därifrån (Wolmesjö, 2005). Ledarskapsforskning ur ett äldreomsorgsperspektiv har bland annat berört hur politiker och chefer ser på och upplever chef- och ledarskap inom kommunal äldre- och handikappomsorg, enhetscheferns arbetsituation och förutsättningar, ledarskapsprofiler inom vård och omsorg, eller hur ledning formas i en kvinnodominerad respektive mansdominerad kontext (Socialstyrelsen, 2011).

### ***2.1 Ledarskap och handlingsutrymme***

En rapport gjord av Maria Tullberg (2006) i samarbete med Sveriges Kommuner och Landsting och FoU i Väst tar upp hur ledarskap har fått ett större fokus på sig, såväl inom den privata som den offentliga sektorn, med nya begrepp, böcker och chefsutbildningar. Problematiseringen av ledarskapet ses ofta i ljuset av en jämförelse mellan en privat och offentlig sektor med politisk styrning, komplexa mål, svårigheter att mäta resultat och konfliktfyllda krav. Maria Wolmesjös avhandling (2005) syftar till att belysa hur politiker och chefer ser på och upplever chef- och ledarskap inom kommunal äldre- och handikappomsorg med fokus på första linjens chefer. Den framtida ledaren kommer enligt Wolmesjö befinna sig mellan olika nivåer med förväntningar och krav. Även Mai-Britt Schartau (1993) beskriver i likhet med Wolmesjö hur mellanchefer arbetar i en komplicerad organisation med flera aktörer och med stora utmaningar såsom minskade resurser, ökad granskning av media och ökade krav från olika samhällsgrupper. Men i studien av svenska och brittiska mellanchefer inom skola och äldreomsorg visar Schartau å andra sidan en möjlighet hos mellanchefer att tänja på gränser och utnyttja systemet till sin fördel.

Mai-Britt Schartau (1993) beskriver vidare kring ledarskapets maktutövning och hur detta används för att forma människors uppfattning och preferenser så att de på så sätt accepterar den position och uppgift de fått. Hon menar att denna strategi är viktigt när det gäller chefskapet inom människovårdande organisationer då ledaren påverkar sin personal genom



att styra det informationsflöde som existerar för att på så sätt få dem att rätta sig efter ledarens vilja.

Ledarskap är något som konstrueras i samspel med andra människor. Där enhetschefer ledarskap skapas i samspel med personal (Kerstin Nilsson, 2003). Hennes studien visar på en osäkerhet hos vårdenhetscheferna gällande sitt handlingsutrymme och befogenheter och hur de upplever sig hindrade av ekonomiska krav, bristande och snäva resurser. Wolmesjö (2005) menar även på att chefernas handlingsutrymme kan ses ha minskat med ökade kontrollfunktioner uppifrån såsom anmälningsplikt, verksamhetsberättelser och rapporter.

Frågan gällande hur många underställda en chef kan ha och fortfarande utföra ett gott ledarskap ställde sig Socialstyrelsen (2003;2006). Med för stor personal utan tillräcklig administrativt stöd riskerar personal- och verksamhetsutvecklingen att få lida och där cheferna står mellan verksamhetens krav på effektivisering och lagstiftarnas krav på god kvalitet. En mindre personalgrupp ger större möjligheter till stöd från chefen men även en noggrannare övervakning av de anställda.

Agneta Törnquist (2004) visar på hur enhetschefer både har ett verksamhetsansvar och personalansvar där det finns olika regler gällande hur en enhetschef ska vara. När det kommer till yrkeskompetens så handlar det mer om ledarskapskunskaper och personlig kompetens än en formell utbildning. Att tidigare ha jobbat som vårdbiträde sägs ge en förståelse för personalens arbetssituation, dock poängterar de enhetschefer som är sjuksköterskeutbildade vikten av just sjuksköterskeutbildning. De som har gått en social omsorgsutbildning ansåg att de var rätt utbildade för det arbete som utfördes då de fått lära sig ledarskapskunskaper och förmågan att se processer och mönster. På ett liknande ämne tar Gunn Helen Stieng (1997) upp skillnader kring generell eller specialistkompetens där hon beskriver hur generell kompetens kan sägas vara en uppsättning färdigheter som kan tillämpas på ledarskap i skilda typer av verksamheter och som kan fås genom en ledarutbildning. Som ledare förväntas du uppifrån vara hängiven verksamheten och dess effektivitet och produktivitet. Men ledare som är yrkesspecialist är uppfostrade efter en ideologi med speciella normer och värderingar som kan gå tvärtemot politikernas krav på effektivisering och produktivitet, vilket enligt Stieng skapar ett mer ambivalent förhållande till sin överordnade än en generalist. En nackdel som har setts gällande generalisten är att dessa ledare i högre grad blir ”springpojkar” eller budbärare med order från överordnade. De inordnar sig mer utan några större protester. Törnquist (2004) beskriver även en rädsla, både bland kollegor och ledning, för de enhetschefer som är sjuksköterskor. Hon menar att de ses

som ett "hot" med sin medicinska bakgrund. Men att ha en så kallad generell kunskap ses även som en fördel då detta har öppnat upp för nya karriärmöjligheter, speciellt för kvinnor som annars är i ett dominerande antal inom socialt arbete (Berg, Barry & Chandler, 2008).

## ***2.2 Ledarskapets förutsättningar***

En rapport om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar gjord av Hjalmarson, Norman och Trydegård (2004) där de intervjuat enhetschefer visar att endast ett fåtal av enhetscheferna ansåg att de hade rimliga förutsättningar för sitt arbete. De enhetschefer som anser sig ha de bästa förutsättningarna är de som har de minsta enheterna där de har möjlighet att bekräfta sin personal. Som chef ska man se till den enskilda medarbetaren och anpassa arbetsuppgifterna till var och en men samtidigt får fler chefer mindre tid till sina medarbetare är något som Ingrid Tillgerdt-Andersson (2005) på uppdrag av FoU i Väst och Göteborgsregionens kommunalförbund beskriver i sin rapport. Flera chefer poängterar att ledarskapet handlar om att engagera människor, "coacha" medarbetarna och vara ärlig och öppen. Att personalen ska vara delaktig och få möjlighet till eget ansvar är även det något som betonas. En internationell artikel av Ulla Melin Emilsson (2006) har undersökt huruvida en "process-orienterad" handledning som sker i grupp kan vara en lyckad metod för att stödja personal och chefer inom äldreomsorgen. Hon beskriver hur chefer inom den svenska äldreomsorgen ofta finner sig själva mellan de krav som satts upp från politiker, personal, anhöriga och de boende. Cheferna i studien säger att det ofta tas upp metoder kring yrkesrollen, ledarskap och konflikthantering men att det sällan finns möjligheter att reflektera kring sig själva och sina känslor. De upplevde sin arbetssituation som komplicerad och svårigheter i att dela med sig upplevelser och känslor med sina kollegor. Även en social tillsynsrapport gjord av länsstyrelsen (Länsstyrelsen, 2010) visar på att det är ovanligt med extern handledning till personalgrupper och att det dessutom saknas tid till reflektion om synsätt och etik i omvårdnadsarbetet. Detta trots att länsstyrelsen tidigare har visat på brister i personalens förutsättningar att klara sitt uppdrag med förändrade arbetsvillkor och att de har fått ansvar över fler arbetsuppgifter.

## ***2.3 New Public Management och nya yrkesgrupper***

Staffan Blomberg (2004) behandlar i sin avhandling aspekter av införandet av en specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen och vad det innebär för det praktiska arbetet. Skäl för denna reform beskrivs som en marknadsorientering men tillskrivs efterhand en mer specifik roll gällande en ökad rättssäkerhet i

biståndshandläggningen, ökad valfrihet för de äldre men främst av ekonomiska skäl. Det har skapats förutsättningar för en högre kontroll och granskning där individer och organisationer görs ansvariga för sina handlingar. Att inte ställa sig bakom de organisatoriska förändringarna menar Blomberg kan innebära att ledningens kompetens blir ifrågasatt och de medarbetare som motarbetar en förändring kan ses som bakåtsträvare. En internationell studie (Berg, Barry & Chandler, 2008) har gjorts i syfte att förklara de konsekvenser införandet av new public management har på mellanchefer i socialt arbete. Författarna gjorde en jämförelse mellan Sverige och England och visar på hur större omorganiseringar har lett till en ökad profil mot effektivitet och ansvar. Yrkesrollen har gått från administration till management med ett större ansvar för budget. Detta menar författarna har lett till en organisation som är mer styrd av budget än behov.

Yrkesutvecklingen för verksamhetschefer inom äldreomsorgen påverkas och styrs i stor del av politikens innehåll. Gun-Britt Trydegård (2000) tar upp i sin avhandling att politiker, genom att kräva ett visst kunskapsområde samt sanktionera utbildningar har påverkat förutsättningarna för etablerandet av olika yrkesgrupper inom äldreomsorgen. Det har på så sätt skapats en semiprofessionell yrkesgrupp som inte har några fasta regler för vem som ska få utöva yrket. Blomberg (2004) beskriver även hur olika professioner gör anspråk på chefskapet inom äldreomsorgen och att det blir en kamp mellan yrkesgrupper som antingen social eller medicinsk utbildningsbakgrund. Konflikter kan uppstå när medicinsk personal arbetar sida vid sida med chefer med utbildning inom socialt arbete då tidsbrist och snäva ekonomiska ramar tvingar fram en prioritering av verksamhetens resurser.

## 4 Teori

### 4.1 Governmentality

I den analytiska tolkningen av mitt material har jag använt mig av begreppet Governmentality. Det är ett begrepp som kan placeras inom den socialkonstruktivistiska traditionen och syftar till att ringa in ett speciellt fenomen inom den socialt konstruerade verkligheten, nämligen hur människor förmås att styra sig själv.

Jag har själv arbetat inom äldreomsorgen under flera år och där jag arbetat under flera chefer med olika typer av ledaregenskaper. Jag har även sett hur resurserna drags åt och hur cheferna i större utsträckning arbetar under större press ovanifrån. Utifrån detta menar jag att enhetschefer i dagens äldreomsorg möjligen står under både större och fler krav och mitt intresse har varit att undersöka en yrkesroll som står under dubbla roller och motstridiga krav. Att jag valde governmentality som teoretisk utgångspunkt är att jag ville undersöka de faktiska förhållanden kring makt, självreglering och kontroll och hur dessa tar sig uttryck, vilket jag anser att denna teori belyser. Den analytiska tolkningen av det empiriska materialet kretsar kring begrepp som krav, styrning och makt.

Begreppet governmentality härstammar från Michel Foucault och hans forskning om makt, speciellt hur nya former av makt och styrning har utvecklats i framväxten av den liberala demokratin. Det handlar om relationen mellan reglering och eget ansvar och hur man får människor att göra vad som ses som rätt utan att använda tvång (Öhman, 2007:96).

Begreppets tyngd ligger i att det på ett övergripande sätt klargör det som är specifikt för modernt maktutövning. Det kan översättas till en ökad styrbarhet av maktutövning, från en centrerat styre till ett decentrerat styre, det så kallade moderna institutionsväsendet (Hultqvist & Petersson, 1995:25). Att skapa ett normativt beteende är sammanlänkat med moraliska problem, då det ofta tar upp frågor som eget ansvar och självreglering. Det moraliska ligger i hur staten eller institutioner antar sig veta vad som är norm genom att använda sig av en varierande mängd tydlighet i sin information eller en speciell kunskap vad som utgör ett bra, dygdigt och lämpligt beteende hos individerna (Dean, 2010).

En politiskt, juridisk och moralisk syn på makt är att den utgör en negativ gräns för vår frihet och vilja till sanning, och att den innehåller en dömande och gränssättande funktion (Hultqvist & Petersson, 1995:21). Wendy Hollway (1995:196) poängterar dock att makt per

definition inte bör ses som något negativt som innehar en förtryckande funktion. Hon menar istället på att makt kan vara ett produktivt organ för kunskap, både förtyckande och befriande. Hultqvist & Petersson (1995:21) beskriver att frihet idag knappast ses som en privat egendom utan istället som ett moraliskt ansvar. Denna personliga frihet tillsammans med ett eget ansvar ger oss inte bara ett moraliskt ansvar utan även ett ansvar att utveckla oss själva och vår egen person, något som författarna kallar för ”plikten att vara fri”. Makt i sig är inte så mycket en fråga om att lägga tvång på medborgare som att tillföra och utrusta medborgares förmåga att hysa tilltro till en slags reglerad frihet (ibid:33).

Governmentality skapar och belyser handlandet som fält och på så sätt även frihet. Men trots att governmentality ger en form till frihet så är det inte grundläggande för frihet. De styrda är fria i det att de är aktörer, det är möjligt för dem att agera och tänka i en mängd olika sätt, ibland även på sätt som inte förutsetts av de styrande (Dean, 2010). Människor har en strävan efter att frigöra sig från gamla moraluppfattningar och etik, men trots att Sverige idag är ett av världens mest sekulariserade länder är det tveksamt om vi har blivit mer fria som människor. Den plötsliga insikten av att vara ensam, fri och ansvarig över sitt liv har på så sätt skapat en ny anpassning och likformighet av en kultur som präglas av individualism och självupptagenhet utan att individen i en djupare mening är fri (Sandahl, Falkenström & von Knorring, 2010:74f).

Nya styrningsformer har framträtt i och med en ökad marknadsorientering inom vård och omsorg. Ledarskapet har fått en ny inriktning från ett auktoritärt till ett demokratiskt ledarskap. Istället för att peka med hela handen handlar det istället om en normativ styrning där individen förväntas inte bara att ta ansvar och vara delaktig utan även vilja välja och välja det som anses vara det ”rätta” (Öhman, 2007:102). I och med att den moderna staten har utvecklats har detta lett till en ökad och mer utspridd maktutövning. Det har blivit en ökad styrbarhet genom exempelvis regleringar, sanktioner och normeringar av människors beteende. Som exempel tar Hultqvist och Petersson (1995:26) en ökad strävan av utvärderingar under det sena 1900-talet. De menar att utvärderingar används som ett instrument för att reglera normer och värden i samhället. Att inte bara ansvara för sina egna handlingar utan även ansvaret att handla inom de normativa ramarna kan ses som ett annat slag tvång. Det auktoritära chefskapet har bytts ut mot den informella ledaren, men tvånget finns fortfarande kvar men på ett mer subtilt sätt. Styrningsformen har riktats mot den egna viljan där människor förväntas bli delaktiga och ta ett eget ansvar (Öhman, 2007:102).

Styrning av anställda, lika mycket som styrning av vår personlighet, böjelser och kroppar medför ett försök att skapa och påverka vad och hur människor är och ska vara (Dean, 2010).

Med ett ökat egenansvar och självstyrning kan detta leda till konsekvensen att ett misslyckande läggs på individen själv. Det blir individen som blir problemet, inte situationen eller organisationen där misslyckandet uppstod (Öhman, 2007:102). De individer som visar vilja och inställning till att välja och ta ansvar accepteras i större omfattning är en individ som varken vill eller kan. Det handlar då om en skillnad mellan de gemensamma värderingar som ses som oacceptabla och där det är den ovilliga individen som måste åtgärdas. Detta kan visas sig genom likgiltigt bemötande, korrigeringar eller olika typer av tillrättavisningar (ibid:103ff).

Sociala fenomen i samhället sitter inte på en given betydelse eller en ursprunglig mening utan är utsatta för omtolkningar och omkodningar genom våra val av begrepp, teori och föreställningar. Det är genom dessa konstruerade fenomen som förutsättningarna skapas för hur människor formar sina föreställningar och attityder. För att denna styrningsform ska kunna utövas måste människor erkänna sig själva som fria och ansvarsfulla individer och som medlemmar i samhället med bestämda förpliktelser. Detta resulterar i att människan, med egen vilje och utan ett yttre tvång, tar sig an uppgifter för att upprätthålla det system som syftar till att definiera en bestämd frihet (Hultqvist & Petersson, 1995:27ff).

### 3 Metod

Valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod bör ske efter vilket ämne som forskaren ämnar undersöka. Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2009:326) skriver att ”Vi bör överväga vad vi vill veta innan vi bestämmer vilka metoder vi ska använda”. Ofta går metoddiskussioner ut på att framhäva skillnaderna mellan kvantitativa och kvalitativa metoder, där kvantitativa metoder beskrivs som hårda medan kvalitativa som mjuka. Detta kan ta bort det som är syftet med metodbeskrivningen, nämligen forskningens kvalitet och vetenskaplighet (Jacobsson, 2008). Då jag tidigt i arbetet med studien valde att undersöka enhetschefernas upplevelse ur deras egna erfarenheter ansåg jag att en kvalitativ metod passade bäst. Ett skäl till att använda kvalitativ metod är att den till skillnad från kvantitativ metod utgår från studiesubjektens perspektiv och tolkningar istället för att det är forskarens idéer som ska stå i fokus (Alvesson & Sköldberg 2008:17, Bryman 2011:39ff). Att kritiskt reflektera över sitt val av metod är nödvändigt och försöka ställa sig frågan vilken metod eller metoder för att på bästa sätt besvara ens frågeställningar (Eliasson, 1995:123ff). Men som Alvesson och Sköldberg (2008:15) skriver är det av stor vikt för mig som kvalitativ forskare att vara öppen för det empiriska materialets mångtydighet och komplexitet. Även här är reflektion en viktig del för att uppmärksamma de problem som kan uppstå gällande språk, tolkning och urval i det material jag ska inhämta.

#### 3.1 Val av metod

För att besvara mina frågeställningar kommer jag att intervjua enhetschefer inom äldreomsorgen med ansvar för särskilda boenden. För att kunna ge respondenterna en större frihet till att själv få möjlighet att fördjupa och utveckla sina svar kommer jag att använda mig av semistrukturerade intervjuer. Jag har utgått ifrån en intervjuguide med indelade teman och underfrågor kring dessa. Det har ibland behövts byta ut vissa ord eller att jag måste ha gett längre förklaringar kring vissa frågor. Det har även varit så att respondenterna själva svarat på frågor längre fram vilket gjort att jag fått vara relativt flexibel i vilken ordning frågorna kommit.

För att undersöka den mängd sociala interaktioner som enhetschefers arbete består av hade deltagande observation möjligtvis varit att föredra, något som även föreslogs av en respondent vid frågan om att beskriva en arbetsdag. Det hade då blivit möjligt att se om respondenternas berättelse om vad de gjorde också stämde in i verkligheten. Men då denna studie ska utgå ifrån enhetschefernas egna utsagor ansåg jag att en observation hade riskerats

att utgå allt för mycket från mina egna tolkningar och upplevelser då jag själv har en längre erfarenhet från att arbeta inom äldreomsorgen. En möjlig kvantitativ undersökning med exempelvis standardiserade enkäter hade troligen gjort det möjligt för en mer komparativ studie men att även här hade det brustit i att få med enhetschefernas egna perspektiv och reflektioner, något som min studie syftar till.

### ***3.2 Semistrukturerade intervjuer som metod***

Jag har valt att använda mig av intervjuer för min datainsamling. Innan jag kontaktade några respondenter reflekterade jag kring hur jag skulle gå till väga, vilka jag ville intervjua, hur många. Och speciellt huruvida de kommer berätta för mig om deras konkreta uppfattningar eller om de säger saker som de tror att jag som forskare vill höra.

Då jag ämnade undersöka enhetschefernas subjektiva upplevelse inom vissa valda teman valde jag att använda mig av semistrukturerade intervjuer. Jag ville att respondenterna skulle ha möjligheten att prata och ge beskrivningar så pass fritt som möjligt för att undvika standardiserade svar, men ändå inom vissa gränser av teman som jag själv satt upp. Tim May (2001:150) beskriver semistrukturerade intervjuer med att frågorna är specificerade men att det finns en frihet hos forskaren att gå djupare genom att förtydliga och fördjupa de svar som ges. Jag har i mina intervjuer utgått från en intervjuguide (se Sam Larsson & Ted Goldberg, 2008:154f) med ett antal teman och specifika frågor. Samma intervjuguide har använts under alla intervjuer men med olika följdfrågor beroende på respondenternas svar. Jag har försökt hålla min frågor så öppna och neutrala som möjligt då det har en stor betydelse hur intervjupersonen uppfattar och förstår frågorna. Att se intervjufrågorna som i ett samspel med intervjusvaren är viktiga för att förstå den typ av svar som kan förväntas. I analysen bör därför även frågorna och dess formuleringar tas i beaktande, såväl som svaren (Lars-Christer Hydén, 2008:116). Det har varit av intresse för mig att få fram beskrivningar av mer specifika händelser och handlingar för att på så sätt se på vad enhetschefen gör och inte bara säger att den gör (Steinar Kvale och Svend Brinkmann 2009:46). Något som jag hoppas få fram genom att be dem ge exempel på situationer där ledarskapet varit mer eller mindre lyckat. Det har även blivit så att de själva många gånger har tagit fram exempel ur deras arbetsdag för att visa på och förklara olika fenomen.

En forskningsintervju har en tydlig maktsymmetri mellan forskare och undersökningssperson menar Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2009:48ff). Det kan exempelvis handla om att respondenten försöker ge de svar han eller hon tror att jag som forskare vill höra, att det



möjligtvis kan uppstå ett slags politiskt korrekthet i deras svar. Något som jag även upplevde vid vissa tillfällen då många respondenter mer eller mindre svarade väldigt likt på många av mina frågor. Det var ingen utav respondenterna som i sina svar gjorde någon kommentar som stod i total kontrast med de andra. Om detta beror på en maktsituation, att det kan ses som inövat då många respondenter berättar att de har deltagit i många liknande intervjuer eller deras faktiska synsätt är svårt att säga. Ofta upplevde jag det som att de ville lyfta fram det som fungerade bra i verksamheten, oavsett om det gällde utmaningar såsom personalhantering eller en restriktiv budget. Under intervjuernas genomförande funderade jag på hur mycket av svaren som skulle kunna vara inövade eller om det finns en samklang bland enhetscheferna inom den undersökta kommunen, en konstruktion av ett gott ledarskap inom äldreomsorgen som visade sig under intervjuerna. Men att ha en levande reflektion och insikt om maktförhållandet i en intervju och konsekvenserna för den information som produceras är för mig av största vikt.

### ***3.4 Urval***

Jag fick tag på kontaktuppgifter till enhetscheferna genom att gå in på den undersökta kommunens hemsida och därifrån klicka mig vidare till särskilda boenden inom kommunen. Det fanns endast namn och kontaktuppgifter vilket gjorde att urvalet inte påverkades av ålder på enhetscheferna. Jag har enbart valt att studera enhetschefer i en kommun. Om fler enhetschefer från andra kommuner hade deltagit hade det möjligtvis kunnat göras en jämförelse. Jag har dock försökt att få med en så stor bredd som möjligt bland enhetscheferna. Mitt första urval var att försöka få en blandning mellan män och kvinnor men även både privata och kommunala. En enhetschef från den kommunala sektorn tackade nej på grund av för stor arbetsbelastning. Det har även funnits en svårighet att få tag på de enhetschefer inom den privata sektorn vilket gjort att jag tillslut hade sju enhetschefer från den kommunala sektorn och en enhetschef från den privata. Trots upprepade försök att få kontakt, både på e-post och telefon, var det då endast en som jag kunde boka in intervju med. Detta kan vara något att fundera på, speciellt när det gäller tillgängligheten hos de privata aktörerna i och med att jag ringde på deras officiella telefonnummer som finns upplagd på deras hemsida. Men detta gjorde att en jämförelse mellan ledarskap inom den offentliga sektorn och den privata försvårades.

### ***3.5 Tillvägagångssätt***

I starten av uppsatsen gjorde jag en litteraturgenomgång av vad som fanns på området men även som en hjälp på vägen gällande intressanta frågeställningar och vilka metoder och teorier som har tillämpats, något som noggrant går igenom av Bryman (2011: 97ff). Jag har använt mig av databaser såsom Libris, Lovisa och LibHub för att få tillgång till facklitteratur men även tidskrifter och artiklar. Denna litteraturgenomgång har givit mig tillfälle att tillägna mig så mycket kunskap som möjligt inom området och en övning i att kritiskt granska och ha en reflektion av det material jag samlat in. Litteraturgenomgången var något som pågick under hela uppsatsen då en referens innehållsförteckning i sin tur ledde till flera andra referenser. Det kunde ibland kännas som en evig ström av ny information, visserligen högt intressant för ämnet, men även en svår uppgift för mig som forskare att veta när det är nog med litteratur.

Gällande intervjuerna kontaktade jag först enhetscheferna på telefon för att höra om intresse fanns av att ställa upp på intervju och kort presentera mina frågeställningar. Därefter skickade jag epost till dem som tackat ja med närmare information om studien och att deras medverkan var frivillig och kunde närsom innan, under eller efter intervjun avbryta sin medverkan. Alla intervjuer har tagit plats på enhetschefens kontor eller ett närliggande rum på äldreboendet, intervjuerna tog mellan 40 till 60 minuter att genomföra. Mina frågor ställdes så öppna som möjligt för att ge respondenterna möjlighet att själva diskutera kring deras uppfattning om ledarskap. Vid tillfällena då jag önskade ett förtydligande från respondenten bad jag om exempel. Alla intervjuer transkriberades i sin helhet efter intervjuerna. Intervjusituationen är en social interaktion mellan mig som forskare om min respondent där jag får möjlighet att ta del av kroppsspråk och tonfall som inte fastnar i utskriften. Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2009:194) beskriver hur inspelning och transkribering av en intervju för med sig en abstraktion av både kroppsspråk, gester, rösten och intonationer. För att på bästa sätt kompensera för detta bortfall har jag vid intressanta citat och beskrivningar återigen lyssnat på den inspelade intervjun för att säkerställa att jag inte missat någon betydande del i innehållet. I presentationen av citat har jag korrigerat vissa ord för att öka läsbarheten.

### ***3.6 Analysens genomförande***

När jag genomförde transkriberingarna av mina intervjuer upptäckte jag att många av respondenterna använde sig av berättelser för att bland annat beskriva den variation som

deras arbete innebär eller för att ge exempel till specifika frågor. Dessa berättelser kan antingen uppstå spontant under en intervju eller lockas fram av intervjuaren (Steinar Kvale och Svend Brinkmann, 2009:169) Detta gjorde mig intresserad av att se till berättelsen betydelse och möjligheten att se materialet på ett annat sätt. Ett vardagligt samtal är ofta av ett narrativt slag och visar på hur en berättelse är ett av de sätt personer försöker organisera och uttrycka mening och kunskap (ibid). Lars-Christer Hydén (2008:90ff) visar på bredden av det narrativa forskningsfältet och hur det öppnar upp för nya perspektiv och sätt att analysera material. Han beskriver hur berättandet kan ses som en meningsskapande funktion där det ges möjlighet att exemplifiera moraliska konflikter, val och ställningstaganden. Många av respondenternas berättelser om ett gott ledarskap liknade på många sätt varandras, något som kan tolkas att det i den aktuella kommunen existerar en så kallad master narratives (ibid). Det kan beskrivas vid att det finns en rad existerande berättelser om det goda ledarskapet, genom den stora mängd böcker och ledarskapskurser som finns att tillgå, och att detta har lett till att respondenterna i stort använder sig av liknande beskrivningar.

Materialet jag fick från intervjuer samt facklitteratur har jag bearbetat med olika teman såsom *ledarskap, handlingsutrymme och styrningsperspektiv*. Intressanta citat som kom fram under läsningen av de transkriberade texterna ströks under med olika färgpennor för att särskilja de olika teman som jag använt mig av. Vid likheter mellan respondenter har jag klippt in dessa i dokument för att lättare jämföra och analysera. Efter att ha satt mig in mer i mitt insamlade material letade jag teorier som kunde svara på de frågor jag hade kring de frågeställningar som uppkommit. Då jag inte kommer att utgå ifrån en teori utan börja med insamling av data och empiri för att därefter ha en teoretisk reflektion kring mina resultat så kommer jag att använda mig av en induktiv strategi. Den induktiva strategin brukar förknippas med det kvalitativa synsättet, men som Alan Bryman (2011:29) beskriver dock att det finns en entydighet till att endast dra paralleller mellan kvalitativ metod och induktivt synsätt.

### ***3.7 Tillförlitlighet***

Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet är tre viktiga kriterier gällande kvantitativ forskning, det finns dock diskussioner kring relevansen av sådana begrepp inom den kvalitativa forskningen (Bryman, 2011:351). Istället borde metodologisk medvetenhet och diskussion visas i studien genom att jag som forskare beskriver studiens förtjänster, vilka problem som jag har stött på. Vilket urval har jag gjort och varför och vilka etiska frågor som

uppkommit. Men därmed inte sagt att en diskussion kring kring forskningskvalitet inte bör tas upp i en kvalitativ studie (Jacobsson, 2008). Jag kommer nedan föra en diskussion gällande studiens kvalitet med utgångspunkt från reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.

Reliabilitet frågar efter forskningsresultatens konsistens och tillförlitlighet. Det handlar om huruvida en undersökning kan upprepas av en annan forskare och få samma resultat (Kvale & Brinkmann, 2009:263). Bryman (2011:352) menar på svårigheten att uppfylla ett sådant kriterium då det är omöjligt att få fram samma sociala miljö och de sociala betingelser som gällde vid tiden av studien. Jag skulle möjligen kunna mäta transkriptionens reliabilitet genom att låta ytterligare en person skriva ut ett avsnitt ur en eller flera av intervjuerna för att därefter jämföra de ord som skiljer sig. Detta för att få en så kallad kvantifierad reliabilitetskontroll (Kvale & Brinkmann, 2009:200). Det är möjligt att mina respondenter skulle framställa sig på olika sätt beroende på vem som frågar. Dock kan en för stark tyngdpunkt på reliabilitet istället hindra forskarens kreativitet och möjlighet till att variera sig genom att använda sin egen intervjustil eller att följa upp på intressanta frågeställningar (ibid, 2009:264).

Validiteten i studien frågar efter giltighet och sanning i forskarens yttranden och huruvida min metod undersöker det jag syftar åt att undersöka. Metod som garanti för sanning gäller dock inte längre menar Kvale & Brinkmann (2009:267). Validitet kommer istället vara beroende på den hantverksskicklighet som forskaren har, detta genom att kontrollera, ifrågasätta och teoretiskt tolka ens resultat. Det handlar inte om slutproduktens kvalitet utan snarare att alla stadier av studien ska genomgå en kvalitetskontroll för att säkerställa förnuftiga och försvarbara resonemang. Den externa validiteten i min studie (se (Kvale & Brinkmann, 2009:352), huruvida den kan generaliseras på andra sociala institutioner, får då sägas vara låg. Jag valde att använda mig av en kommun, där det under studiens gång visar sig ha genomfört en ledarskapsutbildning och som då gör denna studie relativt svår att applicera på andra kommuner vars enhetschefer inte genomgått denna utbildning. Många av respondenterna hänvisar så pass mycket till denna utbildning så jag ser det som svårt att andra enhetschefer, utan denna utbildning, skulle se till sitt ledarskap på samma sätt som dessa.

Frågan gällande studiens generaliserbarhet har som syfte att se om det endast är ett lokalt fenomen eller om studiens resultat går att överföra till andra orter, grupper eller situationer. För att kunna visa på ens resultats generaliserbarhet hade det varit möjligt för mig att ta ett

större representativt urval av respondenter, möjligtvis från fler kommuner än en. Däremot kan mitt urval av respondenter möjligtvis ses som representativt inom den populationen av enhetschefer för äldreboenden inom den utvalda kommunen (Bryman, 2011:168). Enligt den humanistiska uppfattningen är varje situation unik och varje fenomen har sin inre struktur. Kritik gällande intervjuer är att det ofta finns för få intervjupersoner för att resultatet ska kunna generaliseras. Till skillnad från en mer positivistisk syn att vetenskaplig kunskap ska vara giltig överallt och för alla människor (May, 2001:21) menar en konstruktionistisk ansats istället att kunskap måste ses i den kontext av förståelse och handling som existerar i en social värld (Kvale & Brinkmann, 2009:280).

### ***3.8 Förförståelse och etiska överväganden***

Då jag själv har en bakgrund som vårdbiträde inom äldreomsorgen är detta fält inget nytt för mig vilket även har givit mig en förförståelse om området. Jag har själv haft flera chefer inom äldreomsorgen och varit med om olika omorganiseringar men har dock inte gjort några undersökningar tidigare inom ämnet. Mina funderingar kring hur jag skulle förhålla mig till min tidigare erfarenhet och att kunna inta ett kritiskt förhållningssätt gjorde att jag tidigt bestämde mig för att välja en ort där jag inte tidigare hade arbetat. Det uppstod tillfällen innan och under intervjun där respondenterna frågade mig om jag själv har erfarenhet från äldreomsorg. Detta kunde vid vissa tillfällen leda till att respondenterna, speciellt vid frågor gällande personal, svarade med ”du vet hur det är”. Vissa fortsatte dock att berätta medan jag vid vissa tillfällen fick fråga om respondenten kunde ge ett exempel.

Det finns grundläggande etiska principer inom den svenska forskningen som Alan Bryman (2011:131) redogör för som jag har försökt att förhålla mig till. Dessa principer utgår från att skydda de personer som är inblandade i forskningen. *Informationskravet*: Alla mina respondenter är informerade om uppsatsens syfte och att deras deltagande är frivilligt och deras rätt att hoppa av om så önskas. *Samtyckeskravet*: Respondenterna har själva rätt att bestämma över sin medverkan, och då jag inte har intervjuat några barn har det inte behövts något samtycke från några föräldrar. Jag har även fått godkännande från alla respondenter att spela in intervjun. *Konfidentialitetskravet*: Alla uppgifter kring mina respondenter kommer att hanteras med största konfidentialitet och förvaras så att utomstående inte kan komma åt dem. Mina transkriptioner är avidentifierade gällande deras namn och arbetsplats.

*Nyttjandekravet:* Det material som jag samlat in för denna undersökning kommer endast att användas för detta ändamål och inget annat.

Under empiriinsamlingen och intervjuerna med enhetscheferna har jag försökt förhålla mig till det faktum att trots anonymitetskriteriet finns en risk att de kan komma kunna identifiera varandra. Det har uppkommit situationer där de frågat hur många jag har intervjuat och vilka. Och då det finns få män på denna position har då detta lett till att dessa lättare har kunnat identifieras. Jag har valt att använda mig av bokstäver istället för enhetschefernas namn och det äldreboende de är ansvariga för. Men som Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2009:85) beskriver så är det inte forskarens uppgift att lösa de problem som kan uppstå utan att hålla sig öppen för de konflikter som kan uppstå under processen. Som jag ser det är det upp till mig som forskare att under studiens gång ständigt uppmärksamma och reflektera över möjliga etiska problem som kan uppstå.

## 5 Analys

### *5.1 Presentation av enhetschefer och dess verksamhet*

Framställningen av resultatet kommer att finnas under olika kapitel som delats in för att underlätta för läsaren, dock går ofta en del av materialet in och nuddar på varandras område men jag har ändå försökt skilja dem åt under vissa teman. Materialet analysera löpande i texten. Då samtliga respondenter samt deras verksamheter har blivit avidentifierade har jag tilldelat varje respondent en bokstav, A-H.

Jag kommer här ge en kortare presentation av respondenterna.

Den yngsta enhetschefen är 31 år och den äldsta är 65 år. Deras tidigare erfarenhet inom vården varierar något, men generellt sett har alla arbetat inom vården, antingen som vårdare, undersköterska eller sjuksköterska. Respondenterna har varit chefer allt från endast några år upp till 30 år.

Enhetschefernas utbildningsbakgrund varierar något. En är undersköterska i grunden och därefter gått vidare i sociala omsorgsprogrammet, två har gått sociala omsorgsprogrammet, en är socionom, en är förskolelärare och tre är sjuksköterskor. De flesta enhetschefer har många påbyggnadsutbildningar bakom sig, många beskriver att de fått gå flera ledarskapsutbildningar genom kommunen. Bland de som nämns är bland annat management i vård och omsorg, ledarskapsutbildningar, coachning, psykiatri, administrativ teknik, ekonomi och ledarskap genom utvecklingssamtal. De har ganska stora personalgrupper under sig, mellan 25 och 50 personer med ett medeltal på cirka 40 personer. Vissa verksamheter har en uppdelning mellan äldreboende och demensboende och där bemanningen ser lite olika ut på grund av vårdtyngden.

## **5.2 En yrkesroll under granskning**

Syftet med studien är bland annat att undersöka hur enhetschefer reflekterar kring sin yrkesroll. Många av mina respondenter beskriver under intervjuerna en yrkesroll under stor förändring, speciellt efter införandet av Ädelreformen och NPM med en ökad marknadsorientering inom äldreomsorgen.

*Respondent A: Alltså, min roll som chef, sen jag började jobba som chef, det som har förändrats är att det ställs mycket högre krav på dig som chef idag. Det är mycket mer fokus på arbetsmiljö, alltså det är dokumentation, det är mycket mer granskning på allting. Det tycker jag nog är den stora skillnaden, det känns, du hade säkert detta ansvaret innan men det känns som att du har större ansvar och på ett sätt, inte i negativt syfte, men man jagas lite mer.*

Det handlar ofta om krav på dokumentation och ökad effektivitet men även krav från brukare och dess anhöriga på en vård där utevistelser och sociala aspekter spelar en stor roll. Här har det kommit in både nya spelregler men även andra konkurrenter som är villiga att göra jobbet för en lägre kostnad. En enhetschef berättade sin syn på de nya förutsättningar som kommit fram:

*Respondent C: Det finns ju personer runt omkring en som kan sätta oerhörd press på en sån här verksamhet, anhöriga, folk i organisationer, massmedia, det finns ju hela tiden.*

Denna bild visar på en situation där enhetscheferna befinner sig i sits där krav och förväntningar kommer från olika nivåer. Detta stämmer överens med det som både Maria Wolmesjö (2005) och Mai-Britt Schartau (1993) beskriver gällande den ökade mängden krav som läggs på en verksamhet och dess ledare. Alla respondenter pratar mycket snarlikt om hur förändringar har skapat en ny yrkesroll med ökat krav på sig. Detta var en av de större samstämmigheter jag har kunnat tolka. Det verkar ses som en naturlig del i den utveckling som sker med privata aktörer och en större insyn i verksamheten. Respondenterna pratade om en verklighet där enhetscheferna har en verksamhet som ständigt utsätts för krav och granskning.



### 5.2.1 Intern granskning

Respondenterna pratade mycket om en granskning ovanifrån från förvaltning med stora satsningar på kvalitetschefer och granskare, men även en upplevelse av att inte få ta del av resultatet, att det ibland rinner ut i sanden. Även granskningar och kontroller som respondenterna beskriver som utan syfte utan att det ska göras för sakens skulle, att det ska se bra ut utåt. Vissa påpekade även att de inte får ta del i arbetet med beslut som tas på högre ort utan att organisationen är väldigt toppstyrd. Som ett exempel tog en respondent upp diskussionen kring utevistelser där socialstyrelsen (2011) kritiserar äldreboenden att de äldre inte får gå ut i den utsträckning som önskas. Här berättar respondenten att de äldre inte alltid är intresserade av att gå ut men att det ibland känns som ett krav med utevistelser så att det i alla fall ser bra ut på pappret. En annan respondent gav sin syn på att vara toppstyrd och hur detta påverkade arbetssituationen:

*Respondent H: Men det är ganska ofta jag får göra saker som jag inte tycker bra om. Besparingar framför allt, göra mig av med personal, införa system som jag inte tycker är lämpliga, handla ifrån folk som jag inte vill handla av. Man är väldigt styrd politiskt som chef här. Kravet från, det är väl det jag tycker är jobbigare. Att man har folk under är väl det roliga.*

Detta citat speglar det som jag ofta fick som svar från respondenterna, att kraven ovanifrån upplevdes som mer krävande och ej förhandlingsbar. Att få krav och ansvar lagt på sig skapar på en självreglering till att göra vad som anses rätt. Detta behöver nödvändigtvis inte betyda att individen anser att det är rätt, vilket citatet visar på. Men att personalnedskärning och införandet av nya system trots allt sker visar på den normativa styrning som governmentality tar upp och belyser. Det blir ett slags tvång att handla inom de normativa ramarna som sätts av politiker och där ansvaret då läggs på enhetschefen (Hultqvist & Petersson (1995). Som Öhman (2007) beskriver är styrningen mer subtil än tidigare och där individen förväntas ta ett större ansvar för sitt handlande. Genom att vara en ansvarfull chef tar cheferna sig an uppgiften att upprätta det normativa system som skapats av politiker och tjänstemän där normen verkar sättas av de privata företagen.

En respondent som arbetat under längre tid tog även upp granskning som en stor del i yrket och att den förändrats över tiden:

Respondent G: */---/det håller på att ta över, alla kontroller, kvalitetssäkrare /---/ Man glömmer vad det är vi egentligen är här för att göra. Det finns väldigt mycket uppgifter, uppdrag som jag får. Det är enkäter, det är saker som ska besvaras på alla möjliga, det ska göras handlingsplaner /---/ Mycket undanhåller jag för personalen för de behöver inte veta, det viktiga är att vi är här för vårdragaren.*

Detta citat kan ses som exempel av den motsatta inställning till vad verksamheten är till för. Tyngdpunkten för verksamheten ligger inte lika starkt längre på vårdragaren och att ge individen god och kvalitativ vård, utan att det nu handlar om att ha sin dokumentation i ordning och att snabbt ställa upp på de direktiv som kommer ovanifrån. Detta som enhetscheferna bland annat kallar för kvalitetssäkring, enkäter och kontroller kan ses i relation med det som Hultqvist och Petersson (1995) beskriver som en strävan mot ökad styrbarhet genom då exempelvis regleringar och kontroller av människors beteende. Det används som ett instrument för reglering av normer och värderingar inom organisationen och som chef ska du ha viljan och engagemanget till att genomföra alla dessa kontroller utan någon större kritik. Genom att använda sig av dessa styrningsinstrument säkerställs på så sätt att verksamheten regleras inom den norm som är satt. En norm där resultat och kvalitetssäkringar går före intresset för klienterna (Jonnergård & Erlingsdottir, 2008).

### **5.2.2 Granskning av varandra**

I likhet med Maria Tullbergs (2006) beskrivning av hur ledarskapet ofta blir en jämförelse mellan offentlig och privat verksamhet menade några av respondenterna att granskningen ökat i och med privata aktörer entré inom äldreomsorgen. De menar på att det har blivit allt viktigare att jämföra sig med både de privata aktörerna men även de boenden som finns inom samma organisation. Vissa av respondenterna tar även upp den nya lagen om valfrihet som en del i den ökade granskningen. De äldre själva ska få välja vilket äldreboende de vill bo på vilket gör att verksamheterna måste bli mer synlig och marknadsföra sig utåt mot samhället, något som kan ses som en ny del av arbetsuppgifter i den nya yrkesrollen. Nedan visas citat från två respondenter som resonerar kring den ökade marknadsorientering och det faktum att fler privata aktörer kommer in på marknaden efter introducerandet av NPM:

Respondent F: *Vi kan säga att ni har vi fått lite konkurrens /---/ och dom jämför vi ju faktiskt med, de här kommunala bolagen och den här privatiseringen. Både med kvalitet och så med*

*ekonomi. Och kan de driva samma kvalitet som vi gör med med lägre budget och personal då måste vi börja titta, vad gör vi för fel?*

Respondent E: *Alltså det är mycket mer kontroller. Otroligt mycket mer kontroller, och mycket fler människor som ska kontrollera oss. För man ska ju jämföra med privata, alltså konkurrensutsättningen mellan privata och kommunala. /---/Vi har dragit ner personaltätheten för att vi ska jämföras med de privata också va. Kan dom utföra, varför kan inte vi utföra med samma resurser?*

Ökad konkurrens ses som ett sätt att öka effektiviseringen av verksamheten (Edebalk & Lindgren, 1996). Men som socialstyrelsen (2006) och även många av respondenterna uttryckte sig ses det ofta som en nästintill omöjlig uppgift att ge god vård för en lägre kostnad. Vilket många av de privata vårdföretagen använder som slagord i upphandlingen av de äldres vård. Motsättningar mellan NPM:s normer om konkurrensättning och effektivisering och de värdegrunder om god vård, självbestämmande och bra arbetsmiljö som finns inom äldreomsorgen, är dock delvis stora (Jonnergård & Erlingsdottir, 2008). Politiker har satt en norm och standard för äldreomsorgen som mer och mer följer en marknadsorientering med personalnedsättningar och lägre budget. och där mellancheferna styrs genom regleringar, sanktioner och normeringar till att rätta sig efter normen (Hultqvist & Petersson, 1995).

I kontrast till citaten som visas ovan där respondenterna uttryckte en mer kritisk ställning till den förändring som skett med ökade kontroller framhåller respondent C en positiv inställning till förändringen:

Respondent C: */---/ det gör inte mig något överhuvudtaget utan, tvärtom har väl det gjort att kommunen har börjat att, vi får ju en konkurrens på något sätt, och det kan vara bra, det kan ju vara jättebra. /---/ Men det har gjort att vi belyser oss själva på ett annat sätt, det här med att försöka marknadsföra oss, det behöver man inte göra om man är ensam på täppan behöver man inte det, men nu är det inte riktigt så. Som jag ser det är det en positiv utveckling.*

De respondenter som är mer positivt inställda gentemot en ökad marknadsorientering ser snarare denna förändring som en möjlighet att tänka om och tänka i nya banor. Detta anser de

ger dem bättre verktyg till att kunna konkurrera med de privata aktörerna. Det verkar dock som om de konkurrerar med de privata på deras villkor och inte sina egna. Att de tar åt sig nya begrepp och sättet att organiseras från det privata där det ofta handlar om att gå i vinst, något som den kommunala inte behöver göra eller använda sig av ett fackspråk som vanligtvis inte används inom den kommunala sektorn. Respondenterna beskriver även hur det har blivit fler och fler enkäter som de boende ska besvara, också detta i ledet av en ökad granskning av verksamheten och som i slutändan påverkar den roll de har som chefer över verksamheten.

### 5.2.3 Extern granskning

Det diskuterades även om en annan typ av granskning. Många av respondenterna upplevde kontakten med massmedia ofta som något negativt, blev de kontaktade handlade det generellt om anklagelser för missförhållanden och anmälningar. Men även när de själva kontaktade massmedia gällande mer positiva saker som hände på boendet, exempelvis fester och liknande har de inte fått någon respons. Vilket spär på upplevelsen av att endast bli negativt granskade av massmedia, något som även rapporten gjord av Maria Tullberg (2006) visar på där cheferna ofta blir tvungna att förhålla sig till att ens ledarskap blir offentligt ifrågasatt. Två respondenter berättade sin syn på massmedias granskning:

Respondent C: */---/Det vet ju, det är ju gängse uppfattning bland personalen, och att det kan tyckas tråkigt när det skrivs. Men tänk på allt som är jättebra, allt som görs. Och det får man på något sätt, vi vet att det är så, där får man vara stark på något sätt för det blir ju alltid så konstigt vinklat så det är ju inte klokt.*

Respondent E: *Du kan inte slå på tv utan att det handlar om äldreomsorgen, /---/ Men folk, alltså massmedia älskar ju det här med äldreomsorgen, det finns inget så hett ämne.*

Respondenterna konstaterar att de är under massmedial granskning, men de upplever inte att bilden stämmer med det de ser i sin verksamhet. Massmedia verkar inte vara intresserad av deras version av den verklighet som äldreomsorgen står inför, istället riktas uppmärksamheten mot vem som bär ansvaret för de missförhållanden som sker (Jönson, 2006) istället för att diskutera mängden förändringar som äldreomsorgen stått inför och som ändrat vård- och omsorgschefers arbetssituation (Socialstyrelsen, 2006). Detta kan ses i

relationen till det governmentality perspektivet tar upp om egenansvar och där misslyckanden läggs på individen istället för att se till organisationen (Öhman, 2007). Tullberg (2006) beskriver i sin studie hur chefer accepterar den kritik som uppkom men att de samtidigt försvarar sig själv genom att konstruera en förklaring till den verklighet som verksamheten befinner sig i. Samtidigt beskrev de allra flesta respondenter en verklighet som bestod av ekonomiskt snäva ramar, politiska krav som står stick i stäv med verksamhetens mål och medarbetare som inte visade på det engagemanget som cheferna själva önskade. Dessa punkter kan ses som ett gemensamt förhållningssätt från chefernas sida där de konstruerar förklaringar till den kritik som uppkommer.

Några respondenter tog upp en annan aspekt av den externa granskningen och menade även hur granskningen kunde ses som något positivt i den meningen att den gav möjlighet att arbeta och utveckla verksamheten. Så här beskrev två respondenter hur de använde sig av en extern granskning till verksamhetens fördel:

*Respondent A: Arbetsmiljöverket var ju här nyligen och granskade oss. Många tycker det är negativt men jag ser det bara som positivt för då kan vi ju bara bli bättre på det vi kanske redan är bra på och är vi inte bra på det så får vi ju lära oss det. Jag ser bara som positivt att man granskar så att säga. Så det är väl egentligen den stora skillnaden tycker jag.*

Respondenterna menade att det låg en större tyngd i när en extern myndighet, som det gäller i bägge citaten, kom och ställde krav på verksamheten. Fick de anmärkningar på något kunde detta användas uppåt mot förvaltningen för att ställa krav på ökade resurser. Då det enligt respondenterna är svårt att få ta del av de beslut som sker på högre ort kan detta vara ett sätt att få mer tyngd i sin röst gentemot förvaltning och politiker. Genom argumentationen att detta är något som måste prioriteras kan de på så sätt skapa sig en möjlighet att styra resurser.

### **5.3 Att hitta kontrollen**

En fråga som ställdes och som jag uppfattade var väldigt svår att svara på var om respondenterna kunde beskriva hur en arbetsdag såg ut. Många påpekade hur arbetet var väldigt mångfacetterat och att det aldrig gick att veta vad som väntade på morgonen. Det som verkade vara en av huvuduppgifterna var möten och samtal och att den planering som gjorts för dagen sällan höll då det alltid kom saker emellan. Då det ibland var svårt att beskriva en arbetsdag fick de istället beskriva en arbetsvecka där många skilda arbetsuppgifter kom upp. Många beskriver sin roll som en allt i allo där det handlar om allt från budget, möten med förvaltning och personal till fastighetsskötare.

*Respondent A: Jag försöker väl lägga upp så att, jag brukar planera dagen innan vad jag ska göra, sen vet jag att det inte blir så men jag har en plan på vad jag ska göra i alla fall.*

*Respondent C: /---/det är en sak att ha planerade saker/---/men om det är mycket såhär att det hela tiden står folk dörren. Alltså så kan det vara, ett par tre stycken hela tiden, det är nästan köllapsstytem./---/För att säga ja till allting, då hinner du inte med den agenda som du har bestämt. Så det är mycket sånt med telefonsamtal och mail, det kommer in massor hela tiden.*

Respondenterna i citatet ovan beskriver ett tillbakahållande i deras ledarskap såsom de vill att det ska vara. Många uttrycker en önskan att mer vara ute i verksamheten och ha en större närhet till sin personal och där arbetet faktiskt utförs men att det ibland kan vara hela dagar där de är iväg på lika typer av möten. Detta nästintill gränslösa ansvarsområden tycks vara en del av tjuvningen med att arbeta som enhetschef. En del respondenter beskriver sig som personer som vill ha mycket att göra och att det händer saker hela tiden. Många av respondenterna pratar om hur det krävs en viss typ av person för att klara av det jobb som enhetschefer har.

*Respondent G: /---/Men jag tycker å andra sidan om när det händer massa saker, jag kanske inte vill ha det så planerat./---/Det får gärna hända lite turbulens och så, spännande./---/Det är ju ett val man har gjort när man jobbar som chef. Det är lugna dagar ibland och dagar som kan vara hektiska, man tycker inte att man hinner se sin personal.*

Respondenten i citatet ovan sammanfattar ganska väl det de andra respondenterna talade om i deras beskrivningar av ledarskapet och vad de ansåg krävdes för ett bra ledarskap. Vissa

respondenter berättade hur det många gånger även handlar om snabba beslut i korridoren där personal kommer med ett brådskande ärende som måste tas om hand. De flesta respondenter använder sig av en specifik händelse för att beskriva den mängd olika arbetsuppgifter de har. De räknade sällan upp rutinartade uppgifter utan la den största tyngden på hur svårt det är att förutsäga en arbetsdag. Nedan visar på några av dessa exempel som respondenterna tog upp i sina beskrivningar av en arbetsdag:

Respondent F: /---/ *Till exempel ett tag sen när jag kom hit, jag hade inte ens knappt hunnit ta av mig jackan, jag tänkte här att jag skulle skriva massa dokument. Nähä, jag hade knappt tagit jackan förrän då telefonen ringde och personalen kom springande, då hade en boende rymt kvällen innan och personalen hade inte märkt det /---/.*

Respondent E: /---/ *Så kommer någon, alltså det här, ja ut i korridoren och, ja nu ska Maj-Lisa till doktorn och hon vill inte åka själv och jag är där och med vikarie, hur ska vi göra, helt hysterisk.*

Just beskrivningen av en yrkesroll med många, skilda arbetsuppgifter är något genomgående för alla respondenter. I deras beskrivningar finns det en otrolig bredd i ansvarsområdena. Vilket gör det intressant att gå in lite mer på hur de hanterar denna bredd, och om kan de ha kontroll över allt som sker. I intervjun framkom vissa speciella rutiner som kan ses som sätt att hitta kontroll över verksamheten. Det kan handla om att vara ute i verksamheten för att se så allt fungerar eller sättet respondenterna arbetar med sin personal gällande deras bemötande mot varandra och brukarna. Detta kan även ses som hur de själva granskar den verksamhet de är en del av.

## 5.4 Styrningstekniker

Governmentality tar upp hur individer förväntas ta ansvar och vara delaktiga och välja det som anses rätt genom indirekt styrning mot ett normativt beteende. Det handlar om en styrning av människans beteende genom sanktioner och normeringar och där ifrågasättande eller ovillighet ses som oacceptabla och kräver korrigerande. I intervjuerna framkom det att flera respondenter upplever att de ofta är iväg på möten eller måste sitta med mycket pappersarbete. Detta har enligt vissa av respondenterna gett en viss distans gentemot verksamheten och medarbetarna. Att gå ut i verksamheten någon gång per dag kan då ses som ett sätt att hålla kvar kontrollen om vad som händer ute i verksamheten. Att försäkra sig om att medarbetarna gör det som förväntas av dem och att de värdegrunder som gäller för verksamheten upprätthålls. Genom att exempelvis då säga att man brukar gå runt för att höra att allt är bra med de äldre och personal, ger detta även en möjlighet att skapa en viss kontroll över verksamheten.

*Respondent A: Försöker alltid vara ute en till två gånger per dag på avdelningarna, då brukar jag gå ut en gång på förmiddagarna bara för att checka läget. Sen på eftermiddagarna brukar jag komma då det är kaffet så jag kan sätta mig med de gamla och snacka skit med dom. För då känner man också av hur man trivs och man blir synlig som chef och man får ganska bra inblick, de gamla brukar berätta lite hur de tycker.*

*Respondent B: Jag brukar alltid hämta metron nere vid X och gå runt och dela ut till dem som inte har någon egen tidningsprenumeration och samtidigt så fångar jag upp hur det har varit i huset.*

Med dessa beskrivningar av hur respondenterna försöker gå ut i verksamheten för att hålla sig uppdaterad visar på hur de på så sätt kan skapa en verksamhet som i mycket styr sig självt genom att, medvetet eller omedvetet, skapa kontroll över personalen. En del av respondenterna verkade inte ha en speciell tid under dagen de gick runt utan detta kunde ske lite när som under dagen och som kan ge personalen en viss känsla av övervakning. Att det gäller att arbeta på bra och visa upp sig som en god medarbetare då man inte vet när chefen möjligtvis kan dyka upp.

Ett annat sätt att hålla kvar kontrollen i verksamheten kan även vara sättet de arbetar med sina medarbetare. Att skapa en god medarbetare som arbetar efter de direktiv som enhetscheferna ger skapar på så sätt en kontroll över verksamheten. Exempelvis kan skapandet av en gemensam värdegrund ses som en del i ledet av att skapa kontroll. En respondent tog upp



skapandet av en gemensam värdegrund, något som socialstyrelsen (2011) har gått ut med. Att ha ett gemensamt dokument gällande bemötande både mot varandra inom personalen men även brukarna skapar till viss del en homogen grupp där ingen tillåts gå emot eller ifrågasätta. På samma sätt resonerar Hultqvist och Petersson (1995) gällande att ge människor, i detta fall personalen, både ett moraliskt ansvar och ett ansvar att göra det rätta för verksamheten och dess boende. Men som Öhman (2007) beskriver det som, och som respondenterna även tar upp handlar det rätta om att göra det som förväntas av dig inom den normativa styrning som finns inom verksamheten, På så sätt skapas den goda medarbetaren genom styrning av godkända normativa beteenden genom en gemensam värdegrund.

Då vissa respondenter upplever att det finns en risk med många arbetsuppgifter och en ökad distans gentemot verksamheten och personal och där de allra flesta respondenter beskriver en önskan att ha mindre arbetsuppgifter under veckorna kan det också vara ett sätt att bibehålla kontroll genom att coacha eller delegera ut uppgifter till personal.

Respondent H: /---/Så det handlar om att knuffa bort saker från mig och på så sätt få personalen att växa.

Genom att delegera över vissa arbetsuppgifter men även ansvar visar respondenten här en möjlighet att ta tillbaka en del av närheten till verksamheten samtidigt som personalen får ett ökat ansvar att verksamheten ska skötas så smidigt som möjligt. Att arbeta genom personalen verkar på så sätt vara en möjlighet för respondenterna att genomföra ändringar eller inkorporera nya idéer i organisationen. Beroende lite på vad det gällde kunde respondenterna ha kontakt med antingen sin chef, samordnare eller att försöka få med sig personalen i tänket.

Respondent D: /---/För att får man medarbetare med sig så är det så att, kommer det från medarbetaren, då accepterar de det lättare och då får man försöka få henne, någon positiv person med sig på de här banorna.

Respondent A: /---/Då sådde jag ett frö om detta, sen kom det ett förslag från personalen att vi kanske kunde göra så här. Då var det ju min idé med deras förslag och då förankras det på ett helt annat sätt, det blir mycket enklare att till sig som personal.

I dessa citat har jag tolkat det som en typ av manipulation, fast i en positiv mening. Enhetscheferna verkar använda detta som ett arbetssätt för att genomföra förändringar på ett så enkelt och effektivt sätt, genom då att använda sig av sin personal. Det handlar inte att luras som jag det, utan här använder jag detta exempel på hur en styrningsmetod kan se ut.

Det sker genom en indirekt och subtil styrning som får med sig personalen åt det håll enhetschefen önskar. Personalen förväntas vara delaktiga och ta eget ansvar och här har då det auktoritära ledarskapet bytts ut så som Öhman (2007) beskriver. Det kommer in ett mer subtilt sätt att styra.

Att få med personalen i arbetet och besluten som tas ses även som ett effektivt sätt att arbeta med budgeten. Många respondenter verkar uppleva krav om att effektivisera och strama åt budgeten och genom att göra personalen mer delaktig kan det på så lätt vara lättare att dra ner på kostnader inom verksamheten. En respondent beskriver hur hon fick personalen involverad när de skulle göra en besparing på tio procent.

*Respondent D:---/Så bara genom att göra personalen medveten, det handlar även om matkostnader. Att inte köpa, att ha koll på hur mycket mjölk använder vi i veckan, hur mycket proviva konsumerar våra boende i veckan. Och också, hur mycket bjuder vi, vi ska inte, jag menar ett glas proviva till frukost per dag är kanske rimligt. Man kan inte dricka två eller tre utan vad är rimligt./---/Så har vi skurit lite i tjänsterna lite grann och tagit bort lite timmar och och lite där så det har gjort ganska mycket också.*

När jag frågade vad personalen säger om detta fick jag till svar.

*Respondent D:De tycker nog det har varit lite kul att bli delaktiga på ett annat sätt, och vet också att vi har dessa pengar att hushålla med. Lite grann som man har hemma, man kan inte handla, om man har inkomster för 20 000 så kan man inte handla för 30 000 till 40 000.*

Att använda sig av olika styrningstekniker är ett sätt att hantera den ökade distans som uppkommit mellan enhetschefer och verksamheten. Med stora personalgrupper är det svårt att ge varje tid till varje anställd och dess arbetsuppgifter, något som även Tillgerdt-Andersson (2005) tar upp och resonerar kring och beskriver hur dagens ledarskap mer och mer går ut på att få personalen till att vara mer delaktiga och få möjlighet till eget ansvar över sina arbetsuppgifter. Genom att få medarbetare att känna sig mer delaktiga i arbetet genom ökat ansvar eller att markera sin närvaro genom att fysiskt röra sig i huset är några av dessa tekniker jag fann att de intervjuade enhetscheferna använde sig av.

## 5.5 Mellanchefer

Chefer inom äldreomsorgen befinner sig mellan olika nivåer med förväntningar och krav (Wolmesjö, 2005). Att hantera en yrkesroll som kan hamna i konflikt med olika viljor var något som respondenterna i studien såg som den verklighet som dagens äldreomsorg befinner sig i. I diskussionen gällande rollen som mellanchefer och hur respondenterna såg på detta och sin egna roll i verksamheten verkade alla respondenter vara väl medvetna om sin position då de allra flesta gav långa och beskrivande svar kring sin situation. Ingen ifrågasatte direkt rollen som sådan, mer de implikationer som följer med positionen. Att rollen fanns var de flesta överens om, likaså att det helt enkelt ingick i arbetet som enhetschef.

Respondent F: *Det är den rollen som man hamnar i hela tiden, man ska vara här mittemellan och det är ett dilemma. Du har ju dom här kraven från politiker och från din chef för att hålla budgeten eller så, och så har du personalens krav vid bemanning eller att göra saker och ting.*

Respondent E: */---/Att vara mellanchefer, ja jag har ju ingen annan erfarenhet, jag vet inte hur det är att vara. Alltså i en offentlig organisation, som chef, vi är ju inte helt fria. Vi har ju nämnden, vi har de politiska besluten som styr oss väldigt tydligt./---/Men visst, jag är ju kvar, jag kan ju välja. Jag har ett val men jag har ju stannat va, så jag trivs ju med rollen som så, annars hade jag inte stannat.*

Här visar respondenten på det governmentality tar upp gällande styrning och hur svårt det är att ifrågasätta den styrande normalisering som råder. Det verkar som om enhetscheferna endast har två val, antingen göra det du blir tillsagd eller gå. Är du inte villig att göra det som krävs av dig måste individen åtgärdas (Öhman, 2007). Jag finner det intressant att respondenten endast tar upp dessa två alternativ, att anpassa sig eller gå. Men det visar även på den makt som finns inom styrning och kontroll.

### 5.4.1 Handlingsutrymme

Vid frågan om de upplever att de har ett tillräckligt handlingsutrymme för att kunna påverka eller göra förändringar är det vissa respondenter som pratar om hur de upplever sitt handlingsutrymme som större när det gäller neråt i organisationen och att gapet upp till i organisationen upplevs större. Det handlade ofta om ett handlingsutrymme inom verksamheten när det gäller organisering av arbete och personal, men ändå en känsla av att bli kontrollerade uppifrån med många policys och beslut som ska implementeras i verksamheten utan att respondenterna ens blivit tillfrågade.

Respondent E: *Inom de här väggarna har jag ju det. Delvis är vi ju styrda. Alltså politikerna, att arbeta i en politisk organisation är ju speciellt. Vi har ju inte fria händer. Det är ju målen, men sen får vi ju formulera målen och göra vad vi kan, det handlingsutrymme har vi./---/annars är vi mycket styrda. Tycker jag att vi är, vi känner det allihopa cheferna här.*

Kerstin Nilsson (2003) tar upp och resonerar kring hur vårdenhetschefer ser sig hindrade av budget och snäva resurser vilket kan skapa en osäkerhet till vilka befogenheter de har. Den största begränsningen när det gäller handlingsutrymme verkar enligt respondenterna vara de ekonomiska ramarna för verksamheten. Några beskriver hur de har ett handlingsutrymme att den ofta endast sträcker sig neråt i verksamheten. Vissa pratar även om sin solidaritet kring sitt boende och sin personal är större än den uppåt mot förvaltning och politiker. En respondent tog upp och beskrev relationen uppåt i verksamheten:

Respondent B: */---/Det finns så många på förvaltningen som vill tala om för oss vad vi ska göra. Det är inte bara förvaltningschefen och min chef utan, jag vet inte hur många tjänstemän som sitter där uppe men många är de. Och alla ska ha sin lilla del av kakan, och få vara betydelsefulla och tala om för någon annan vad de ska göra.*

Respondentens sätt att uttrycka sig kan tolkas som en kritisk markering i relationen gentemot sina egna överordnade. Respondenten verkade tycka att det var kontakten uppåt i organisationen som var den mest påfrestande. Chefers handlingsutrymme har minskat med den ökade kontrollfunktionen uppifrån organisationen. Politiker har fått ett större inflytande över äldreomsorgen verksamheter och innehåll genom att sätta olika krav på verksamheten och dess ledare (Wolmesjö, 2005).

Här handlade det ofta om att genomföra direktiv som man själv inte stod för eller inte fått möjlighet att vara med i besluten som gjorts.

Respondent A: */---/Det svåraste nog där är när det tas ett politiskt beslut eller ett beslut uppifrån som du själv inte tror på, det är väl det svåraste./---/Men ändå, jag har en roll som chef. Politiker säger, detta ska ni genomföra. Då har jag ett val, antingen kan jag säga uppåt att detta tror jag inte på, och det måste du göra men samtidigt måste du genomföra det. Och då är det bara att göra det, och vill du inte, ja då är det bara att leta upp ett annat jobb.*

Det verkar finnas en viss frustration från respondenterna gällande relationen med förvaltningen, att de inte blir lyssnade på, trots att de ofta går med mycket av informationen om verksamheterna. En av respondenterna kände det svårt att alltid vara lojal med de beslut som tas då de sällan blev tillfrågade innan utan endast ska se till att de implementeras.

Respondent G: */---/de stora besluten är väldigt sällan nere hos oss på remiss, ett enhetscheferna eller ledningsgruppen. Utan väldigt mycket är toppstyrt och vi har inte så mycket att säga till om saker och ting./---/och det kan jag uppleva som ganska jobbigt. Att jag ska följa fattade beslut som jag inte tror på, för jag kan se att det här kommer inte gå i lås eller om man bara hade justerat lite grand så hade det nog funkat.*

Relationen neråt i organisationen tyckte respondenterna var lättare. Här kunde de ha en närmare kontakt och ett bättre diskussionsklimat gentemot personalen för att på så sätt smidigare genomföra ändringar. Då de själva inte får vara med i besluten som tas på högre nivå är det möjligt att de kompensera detta genom att försöka få med personalen i så många beslut som möjligt. Därav pratar de mycket om medbestämmande, delaktighet och att delegera beslut till personal. Det som verkar vara mer möjligt att påverka är attityder, förhållningsätt och bemötande inne på boendet. Trots att de själva pratar om att de har ett handlingsutrymme har deras handlingsfrihet begränsats genom olika slags kontrollfunktioner. De upplever sig ha ett handlingsutrymme men samtidigt beskriver de hur de blir kontrollerade genom kvalitetsutvärderingar och jämförelsetal av verksamheten, både på lokal och på nationell nivå.

#### **5.4.2 Budget som styrningsinstrument**

Budgeten verkar också vara en svår del i mellanchefskapet där många av respondenterna upplever ständiga nedskärningar i både personal och resurser och där de inte har handlingsmöjlighet att göra något åt saken.

Respondent F: *Jag var imorse hos vår ekonom och gick igenom bår budget och det är ju eviga besparingar nu inom vård och omsorg, så mycket man ska bespara och spara. Och så tänker man, hallå, hur kan vi driva en verksamhet med alla de här besparingarna, det går inte./---/Det är ju jag som får säga att vi ska spara och göra de här besparingarna, men det är ändå jag som måste motivera dem och stimulera dom på sitt sätt.*

Budget var just ett ämne som kom upp under intervjuerna och där många respondenter upplevde ett krav på att spara och effektivisera och där det var svårt att få respons ovanifrån

när det gällde att få ökade resurser eller att bli tillfrågad innan ekonomiska nerdragningar genomfördes.

*Respondent H: Det är ju politiker som tittar mycket på pengar. Det är ju där, det är ju där vi har lite olika åsikter. Och jag vill ju gärna ha mer personal, jag ser ju med egna ögon hur tufft personalen har det här, ändå vill de ju att man ska hyvla ner så det blir ännu mindre personal, effektivisera ännu mer.*

De allra flesta respondenter tar upp budgeten som en begränsande faktor som styr verksamheten i mångt och mycket, detta göra det intressant att se hur de arbetar med detta faktum. Den finns där och det gäller att acceptera den, annars blir det i likhet med det Öhman (2007) diskuterar ur governmentalityperspektivet, att enhetscheferna ses som något som måste åtgärdas och det är de som individer som misslyckats med verksamheten. Det kan ses som en del av deras yrkesroll som skapats och där det finns redan satta normer för vad som ska tyckas och sägas.

## ***5.5 Ett coachande ledarskap***

Alla respondenter i studien utom en har nyligen genomfört en ledarskapsutbildning med inriktningen på ett coachande ledarskap. De flesta var väldigt positiva till utbildningen och sa sig ha lärt sig använda ett coachande förhållningssätt gentemot sin personal. En av respondenterna beskriver även hur det kan vara ett användbart sätt att prata med sin personal genom att ställa frågor till medarbetarna hur de själva skulle lösa situationen. Vissa uppmanade även sin personal att inte komma med ett problem om de inte har en lösning på det. Denna utbildning kan knytas tillbaka till de styrningsinstrument som beskrivits tidigare, såsom att gå ut i verksamheten, implementera en gemensam värdegrund för verksamheten samt att så små frön i personalgruppen för att på så sätt möjliggöra förändringar inom verksamheten. Här har ett coachande ledarskap blivit ett instrument i den normativa styrningen av verksamheten där det gäller att lägga över ansvar men samtidigt skapa kontroll över personalen. En av respondenterna som själv haft en chefposition under flera år såg denna utbildning som en värdefull del i ledarskapet:

*Respondent B: /---/För det är lätt, i alla fall för mig, har jag känt ibland när problemen hopar sig och personer har en massa synpunkter och åsikter som inte går att styra, då är det lätt att falla ner i bitterfällan. Och det har den här coaching utbildningen hjälpt mig att kunna hindra.*

Några av respondenterna framhåller hur utbildningen har gett dem ett verktyg att se till sig själv och sina egna egenskaper. Vid frågan om respondenterna använder sig av någon speciell ledarstil säger de alla att de använder sig av ett coachande ledarskap. Men även andra egenskaper kom upp såsom öppen, tillgänglig, demokratiskt ledarskap, rättvis och lyhörd. Vissa av respondenterna beskrev ett coachande ledarskap med att de som chefer inte har alla svar utan att det handlar om att medarbetarna själva skulle komma på svaren. Men några av dem påpekade även att det inte endast gick att vara en coachande chef utan det fanns tillfällen som det var viktigt agera utifrån ett mer auktoritärt ledarskap.

*Respondent H: /---/med vissa personer kan man vara väldigt coachande och med vissa kan jag vara jättelite coachande./---/för jag kan ju inte släppa allting, för det är ju trots jag som har huvudansvaret här för att vi ska göra en bra och god vård. Så ibland måste jag gå in och vara chef, ganska ofta faktiskt.*

Trots att de ska utgå ifrån att vara coacher verkar det vara ofta de behöver gå in och vara chefer och styra. Ur ett governmentality perspektiv bör de lära personalen vara självreglerande och styra sig själva i de håll chefen och verksamheten önskar. Men här verkar det inte blivit så långt i utvecklingen utan att de måste gå in och styra.

Respondent G: *Man måste vara allt såklart. Ibland så är jag chef och ibland är jag ledare och coachande ledare ibland.*

Det verkar speciellt vara gällande de beslut som tas ute i korridoren och som handlar om den dagliga skötseln av de boende och verksamheten. En av respondenterna berättar om hur det kan handla om att ta snabba beslut ute i korridoren när vårdtagare eller personal blir sjuka och som inte kan överlämnas till någon annan. Ett coachande ledarskap verkar snarare handla om att ge medarbetarna visst ansvar för budget eller planering av aktiviteter. Här ger några av respondenterna exempel på vad det kan innebära för typ av ansvar som kan överlämnas:

Respondent C: *Alltså man hittar en ledarstil själv med åren. Men alltså det är mycket delaktighet. Få de som vill möjlighet att växa och få ansvar, och alla vill inte detta/---/men dom som vill och som är, kan hantera det, ge dem lite lagom uppdrag.*

Respondent H: */---/Försöker ge dem lite budgetar så det inte är jag som sitter på alla pengarna./---/Och jag tror det är väldigt uppskattat också, att man kan känner att man är, att man får en viktig del i verksamheten.*

Ur ett governmentalityperspektiv kan detta ses som ett ultimatum verktyg att avlasta cheferna samtidigt som det får medarbetarna att växa och ta större ansvar för verksamheten. Nackdelen som kan visa sig, och som några respondenter också tar upp, är den ökade distansen från det dagliga arbetet. Som dessa citat markerar verkar det som på respondenterna att det är just dagliga och nära arbetet med verksamheten som coachas ut och att cheferna mer och mer får sitta i möten och administrativa arbetsuppgifter. Visserligen berättar många av respondenterna hur de använder sig av ett coachande ledarskap i sitt arbete, men ofta när det kommer till mindre uppgifter och mindre budget ansvar. Några av respondenterna beskriver att hur det tar längre tid med ett coachande ledarskap och försöka få medarbetarna till att ta egna initiativ men att det lönar sig i slutändan då de blir mer och mer självgående och stärkta i sin yrkesroll. En av respondenterna beskrev även hur de blivit tvungna att dra in personalens



ansvar för budgetposter då kommunen gjort stora neddragningar vilket lett till att verksamhetens ekonomi centraliserats igen. Detta pekar på enhetschefernas vilja att visa sig framåtående, att de är villiga att prova nya saker och hela tiden ta till sig nya, moderna organisationsförändringar. Annars kan även deras verksamhet ses som bakåtsträvande och deras chefskap kan ifrågasättas.

### **5.6 Den goda medarbetaren**

Någon beskrev den ultimata situationen med ett coachande ledarskap att enhetschefen inte ska göra någonting utan verksamheten ska fungera flytande och medarbetarna själva ska komma på lösningen på allt. Men detta sågs snarare som en utopi än ett verkligt mål att arbeta mot då det enligt respondenten alltid fanns saker att göra och arbeta med. Vid frågan om all personal var mottaglig för ett coachande ledarskap var det flera respondenter som beskrev hur vissa av medarbetarna inte har varit lika mottagliga eller motiverade och att det varit svårt att engagera all personal. Det handlade då oftast om personal som jobbat där en längre tid eller nattpersonal då de inte träffades på samma regelbundna basis som dagpersonalen.

Respondent H: */---/Men själva nattarbetet, där är det ju svårt att coacha, för det ser jag knappt. Svårt att sätta lön på dem också för man ser inte riktigt, man får gå lite på andrahands uppgifter när man sätter lön.*

En av respondenterna svarade bland annat hur lönekriterier kan vara ett sätt att motivera medarbetare.

Respondent F: */---/är det en ändring i verksamheten då kan jag använda det som lönekriterier också. Det är ett fattat beslut och då får det vara solidaritet och lojala mot våra beslut, eller gör de inte så då är det fråga om de ska få löneförhöjning eller så. Du kan använda lönekriterierna för att värdera personalens framförhållning.*

Även detta visar på en typ av styrningsteknik, att få ett korrekt och normativt beteende hos personalen genom att ge dem som är villiga till ansvar och förändring högre löner. De som anses vara bakåtsträva blir på så sätt varse om att deras beteende är oönskat. Det skapar en styrningsform där personalen lär sig genom indirekt styrning hur en god medarbetare ska bete sig och en reglering att få individer att göra vad som anses rätt utan att använda tvång (Öhman, 2007). En av respondenterna talade även om hur medarbetarna hade stor del i

chefens egen utveckling. Respondenten menade även på att det var de allra besvärligaste medarbetarna som respondenten tog lärdom av samtidigt som de medarbetare som påverkade respondenten ur ett mer positivt perspektiv var de som var vakna och kom med idéer och synpunkter som hjälpte till att utveckla verksamheten.

Det verkar handla om att coacha ut ett beteende som ses som acceptabelt inom organisationen, en ny typ av medarbetare som ska ta initiativ, komma med nya idéer och arbetssätt. Samtidigt finns det en negativ klang gällande de medarbetare som inte vill eller kan engagera sig eller forma in sig till denna roll, de blir beskrivna som bakåtsträvande, att de lever i det gamla och att de endast klagar på att arbetet är jobbigt och tungt. Detta kan ses som en form av governmentality enligt min mening där det sker en indirekt styrning av vad som ses som ett bra medarbetarskap och hur de blir påhejade att ta egna och rätta initiativ och där medarbetare som inte vill eller kan inte accepteras. Några av respondenterna tar upp nattpersonalens kompetens och där respondenten upplevde ett misslyckande i sitt ledarskap gentemot sin nattpersonal.

Governmentality tar upp relationen mellan reglering och eget ansvar och de redskap som används att få personer att göra saker utan att tillsätta tvång. Här kan det ses som ett exempel hur governmentality används av enhetscheferna där de försöker styra medarbetarna mot ett normativt beteende, en ”god” medarbetare så att säga. När detta inte sker och när det finns medarbetare som varken vill eller kan involvera sig eller ta ansvar får medarbetaren på så sätt negativa attribut såsom bakåtsträvare (Öhman, 2007).

*Respondent G: Jag är nog ganska nöjd med boendet här och vad vi göra, inte bara jag själv utan alla bidrar ju på olika sätt. Däremot är jag jätteirriterad på de som inte vill bidra, de tycker ju kan lämna här. Det finns alltid de som inte tycker det är så intressant, tycker de kan gå hit och lyfta pengar.*

När det gäller utmaningar i ledarskapet nämner de allra flesta respondenter arbetet med personalen som en tydlig del av utmaningen. Ofta handlar det om personal som varit anställda under en längre tid och som ses som ovilliga att förändra.

*Respondent F: Man har ju bra och man har mindre bra personal. Och jag kan säga som så att man har ju den här gamla personalen som har jobbat i 30 år och de vill inte förändra sig,*

*det går inte att ändra på dem. Då kan jag känna mig lite matklös ibland, på deras attityd och deras inställning till arbetet.*

Respondent D: *Ja, det har jag för jag har en ganska så knepig arbetsgrupp. Det är svårt att få den, det är svårt när vissa medarbetare har varit på samma, de har arbetat på samma arbetsplats i 20 år och tycker deras idéer är det som är det bästa.*

Respondent C: */---/och det där med grupper och delaktighet från personalen. Där är många som har varit jättedelaktiga och vissa som har ställt sig på sidan om och bara titta på alla andra egentligen. Det är nog absolut den största utmaningen under mina år som chef.*

Med dessa citat markerade respondenterna hur det ökade egenansvaret gett konsekvenser kring hur misslyckanden i större utsträckning läggs på individen och inte verksamheten. Respondenternas diskussion stämmer överens med det Öhman (2007) beskriver att individer som har en vilja och inställning till att ta emot nya idéer eller som i detta fall, omorganiseringar, accepteras i högre grad än de som ställer sig mer kritiska till förändringar. Några respondenter tar upp under intervjun att det finns personal som klagar ofta och som inte vill engagera sig i olika aktiviteter. Det normativa och goda medarbetskapet ses som aktiv, engagerad och villig att ställa upp på förändringar. En respondent berättar hur hon bland annat arbetar med att lägga över ett ansvar på personalen att själva säga till om det är någon i personalen som inte ställer in sig i ledet.

Respondent E: *Jag försöker lägga att de ska göra så mycket som möjligt själva, att de ska säga att det är inte okej att du är borta så mycket. Vi jobbar som team, ett lag och går de och gnäller så finns det en dörr där för så är jag van/---/Man måste faktiskt kunna säga till varandra, ska du komma hit och gnälla varje dag/---/Men då menar jag, säg till henne, vad gör du här, varför går du hit.*

I intervjuerna framkommer det även en viss styrning ovanifrån, från förvaltning ner till enhetscheferna. En styrning mot en normaliserande värdering, detta kan ses i relation till de väldigt lika svar jag fått av alla respondenterna. Det har genom policydokument, skapandet av värdegrunder och den stora mängd ledarskapsutbildningar skapats en god ledare inom kommunen som arbetar på ett väldigt normativt sätt och uttrycker sig på ett likadant sätt.

## **5.7 Diskussion kring generalist/specialist**

I detta kapitel redovisas enhetschefernas svar på frågor som handlar om hur de uppfattar och ser på sin ledarstil men även deras syn på deras yrkesroll i relation till olika utbildningsbakgrunder. En av mina huvudfrågor var huruvida det fanns en skillnad i enhetschefernas beskrivning av sin yrkesroll beroende på utbildningen. Om det möjligen finns en spänning utifrån utbildningsbakgrund så som Blomberg (2004) beskriver det efter införandet av Ädelreformen 1992. Denna reform menar han skulle öka samordning av resurser men blev även ett instrument för ökad styrning och kontroll.

### **5.7.1 Medicinsk kunskap eller social omsorgsutbildning**

En av argumentationerna som kom upp under intervjuerna för en mer social inriktning handlade om att det kommit nya direktiv och lagstiftning gällande de äldres sociala situation och hur det nu mer och mer läggs större vikt på den sociala biten runt om den äldre och det då är mer adekvat med en chef som har en utbildning i socialt arbete. En av respondenterna tar upp detta som en av kommunens värdegrund och menade på att det har blivit större vikt av den sociala biten för de äldre.

*Respondent D: /---/det är minst lika viktigt att man har ett fungerande socialt liv när man kommer till ett äldreboende. Att man upprätthåller sina sociala kontakter med nära och kära och gode vänner, och att man kan få komma ut utanför huset och få vara med på andra aktiviteter. Så det är väl att denna policy har varit, att det är minst lika viktigt med det sociala.*

I citaten nedan beskriver två respondenter kommunens arbete vid tillsättning av chefer inom äldreomsorgen vilket ringar in Gun-Britt Trydegårds (2000) resonemang kring hur politiker påverkar förutsättningarna för innehållet av dagens äldreomsorg.

*Respondent G: Och jag tror att i X kommun tills för bara några år sen var ett ganska mycket övertag av chefer som var sjuksköterskor men att det nu har vänt. Jag tror man anställer mer chefer som är socionomer eller har annan ledarskapsutbildning.*

*Respondent H: /---/dom som anställs nu är ju i majoriteten socionomer eller något liknande. Det är mest ifall det inte finns någon chef och man måste ta någon så väljer man en sjuksköterska. Men har man tid och rekrytera så väljer man en socionom eller något liknande.*

Detta kan ses i relation till Gun-Helen Stiegs (1997) diskussion att en generalist förväntas vara mer lojal uppåt i organisationen och är mer villigt inställda att genomföra förändringar. Flera av dem kunde se hur det mer och mer anställdes sacionomer på chefsposterna och hur kommunens rekryteringspolicy verkade bygga mer på det sociala än de medicinska, vilket kan indikera på ett medvetet ledarskapsbyte av kommunen vilket Gun-Britt Trydegård (2000) pekar på och menar att yrkesutvecklingen för verksamhetschefer inom äldreomsorgen påverkas och styrs i stor del av politikens innehåll.

De respondenter som argumenterade för ett chefskap med utbildning inom det sociala omsorgsprogrammet eller liknande pekade enhälligt på fokuseringen av det sjuka som kan uppstå om det är en sjuksköterska som enhetschef inom äldreboendet. Själva ledarskapet togs även upp som en faktor där respondenterna menade på att sjuksköterskornas utbildning inte innehåller som mycket frågor gällande ledarskap eller personalhantering, vilket påverkar deras chefskap. Citaten nedan visar på exempel hur respondenter med utbildning inom socialt arbete resonerade:

Respondent G: *---/jag kan tycka mig se att de har lättare att ta på sig för mycket ansvar och har mycket svårare för att delegera uppgifter/---/och de fokuserar för mycket på det sjuka, jag tycker liksom att det är mer den biten.*

Respondent H: *---/det är ju stor skillnad gällande det man prioriterar och vad de är duktiga på. Sjuksköterskorna har ju det medicinska kunnandet, så på deras enhet så funkar kanske det medicinska bra. Att medicinlistorna fylls i, att förråden är sorterade på rätt sätt. Det de brister i är andra saker, personalkonflikter och att lösa sånt där.*

En av respondenterna tar även upp det faktum att om man som enhetschef har en sjuksköterskeutbildning kan det finnas risk att konkurrens uppstår med de sjuksköterskor som är knutna till boendet och som innehar det medicinska ansvaret.

Respondent A: *---/Går du in som sjuksköterska som chef, då har du ju sjuksköterskor under dig. Det blir lite att du tassar in på deras domäner, det kan vara farligt.*

Detta visar sig även i Blombergs (2004) diskussion hur det kan uppstå en kamp mellan olika yrkesgrupper för att på olika sätt försvara sin yrkesställning, både genom att arbeta mot en formell utbildning eller skapa konkurrens om vilka yrkesgrupper som har rätt att få utföra vissa arbetsuppgifter. Frågan gällande utbildning och ledarskap diskuterades även av de respondenter som har sjuksköterskeutbildning där den medicinska kunskapen snarare sågs

som en fördel i chefskapet. Det var en av respondenterna som konkret tog upp sjuksköterskeutbildningen som en styrka när det gäller chefskapet.

Respondent F: *Nu har jag som sagt en sjuksköterskeutbildning i botten och det tycker jag är bra på det sättet att jag känner verksamheten, jag känner verksamheten helt. Och det är min styrka också, och kunskap att, jag har en bra kunskap om äldreomsorg.*

Citatet visar på ett liknande tema som Agneta Törnqvist (2004) tar upp gällande enhetschefers kompetens. De chefer som har sjuksköterskeutbildning säger sig själva ha en större förståelse för verksamheten och personalen. Men en annan av respondenterna med medicinsk bakgrund tyckte snarare att denna uppdelning av utbildning var ett gammalt synsätt som lever kvar och som inte längre stämmer överens med dagens ledarskap.

Respondent E: *Det är en allmänt, det har dom tjuvat om och jag hävdar att människan består av kropp och själ./---/de är jättesjuka här, många våra gamla, men man måste se den här sociala biten ändå /---/ jag hatar det snacket att det är det ena eller det andra. /---/ Det är en sån gammal myt som fortfarande lever. Så den vill vi ta bort.*

En av respondenterna med sjuksköterskeutbildning tog dock själv upp och resonerade kring det faktum att det som sjuksköterska finns en risk att det den äldres sjukdomar som ges fokus istället för det friska.

Respondent F: */---/ Jag tycker det är en styrka, men visst vissa tycker inte, man blir ju ganska mycket hsl inriktat när man är sjuksköterska i botten, att man glömmer det sociala delen är något så, det är möjligt.*

De respondenter som är sjuksköterskor nämnde även på ett tydligare sätt deras erfarenhet som en styrka i ledarskapet. Att de var insatta i verksamheten och hade en gedigen kunskap om äldreomsorg. Detta kan vara ett sätt att kompensera i den diskussion som förs huruvida det ska vara en chef med medicinsk eller social utbildning. Med en medicinsk bakgrund ställer de sig mer skeptiska mot yttre kontroll, speciellt då från förvaltningen med ständiga omorganisationer och snäva budget direktiv. Detta kan göra att de mer skär sig mot organisationens styrning. De med social omsorgsutbilning verkar vara mer öppna mot organisations förändringar och kan ses som mer löpare för beslut som tas ovanifrån

## 6 Slutdiskussion

Svensk äldreomsorg står inför stora förändringar med införandet av nya reformer såsom Ädelreformen och New Public Management med platta organisationer, ökad konkurrens och en styrning mot kontroll och granskning. Chef- och ledarskapet har fått ett ökat fokus mot sig där det har blivit allt viktigare att marknadsföra verksamheten, tillgodose de krav som kommer från olika håll i samhället där god kvalitet ska gå hand i hand med effektivitet och strama ekonomiska resurser. De allra flesta av mina respondenter i studien beskrev själva hur deras yrkesroll har kommit att ändrats och där administration, ekonomi och möten fått ta en större plats och en känsla av ökad distans gentemot verksamheten.

Studien syftar till att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorgen reflekterar kring sitt uppdrag och sin yrkesroll. I studien intresserar jag mig särskilt för de styrningsinstrument som enhetscheferna använder för att hantera sitt uppdrag. De frågeställningar jag använde mig av i min studie var: *Hur beskriver och förhåller enhetschefen sig till de krav som ställs på yrkesrollen? Hur säger enhetscheferna sig hantera situationen av att bli styrd? Hur beskriver enhetscheferna sin styrning gentemot personalen?* För studiens ändamål har jag intervjuat åtta enhetschefer som ansvarar för äldreboende.

Det som framkom under studiens gång var att alla respondenter beskrev på ett liknande sätt sitt ledarskap och de krav som ställs på dem. De var väl medvetna om dessa krav och att rollen som mellanchefer innebar ett handlingsutrymme inom vissa ramar. De allra flesta respondenter beskrev att det ofta var budgeten som styrde i slutändan. Enhetscheferna ansåg att de hade ett handlingsutrymme men att det var främst riktat neråt, mot personal och de dagliga besluten inom verksamheten. När de beskrev den verklighet som idag finns inom äldreomsorgen visade det sig att det faktiska handlingsutrymmet var i mångt och mycket styrt och kontrollerat av både intern och extern granskning. Det handlade bland annat om politiker och tjänstemän som gav direktiv kring effektivisering och minskade resurser

Det framgick tydligt i svaren från respondenterna att de genomgått en coaching-utbildning då svaren genomsyrades av en medvetenhet om att det enda alternativet i yrkesrollen som enhetschef är att förhålla sig till de krav som ställs ovanifrån. Genom att skapa förklaringar, styrningsinstrument och konstruktioner av en verklighet som de idag befinner sig i kunde dessa enhetschefer hantera och förhålla sig till ledarskap där många av respondenterna upplevde en ökad distans gentemot verksamheten och dess personal.

Deras sätt att förhålla sig till detta blev då genom att skapa olika styrningsinstrument. Den analys jag gjort av respondenternas beskrivningar och berättelser kring ledarskapet och hur de hanterar dessa förändringar som skett ska inte läsas som en kritik mot enhetscheferna utan detta är ett sätt jag valde att tolka mina resultat på. Genom att använda sig av olika styrningsinstrument gjordes det mer möjligt för enhetscheferna att hantera alla dessa krav från olika håll. Då många upplevde en ökad distans gentemot verksamheten var det ett sätt att skapa kontroll genom att ge personalen ett ökat ansvar att göra det rätta för verksamheten. Då de inte på samma sätt som tidigare kan befinna sig i verksamheten var de då tvungna att skapa redskap för att hålla kvar kontrollen, genom då en normativ styrning där personalen indirekt lär sig vad som förväntas av den gode medarbetaren och vad som kan hända om du inte rättar in dig i ledet. Det handlar om det som bland annat Marie Öhman (2007) tar upp där misslyckandet läggs på personalen och att de blir beskrivna som bakåtsträvande, oengagerade och där några enhetschefer beskrev hur de bland annat kunde be annan personal tillrättavisa personen i fråga, eller genom att använda sig löneförhöjningar som belöning för gott beteende.

En intressant uppdelning jag fann under studiens gång var att de enhetschefer med medicinsk bakgrund var mer skeptiska i förhållande till styrning utifrån, de var mer ifrågasättande gällande omorganiseringar och den ökade kontroll som skett. Är det så att chefer med medicinsk utbildningsbakgrund är mer skeptiska till denna styrning torde det vara en styrning från politikerns sida att få in mer chefer med social utbildningsbakgrund. Detta borde vara positivt för ledning och politiker ur ett styrningsperspektiv. Att ha chefer som är mer villigt inställda att genomföra förändringar och är mindre kritiska till en ökad marknadsorientering och den ökade kontroll som kommer med detta .

Frågor som kom upp under studiens gång och som kan vara intressanta att se på längre fram är bland annat hur personalen förhåller sig till denna nya utveckling med ökat personligt ansvar för verksamheten. Men även hur äldreomsorgen kommer att påverkas av det ledarbyte som verkar ske från specialisten till generalisten.



## 7 Referenser

Alvesson, Mats (2006) *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm. Liber

Alvesson. Mats & Sköldberg. Kaj (2008) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Berg. Elisabeth E.B, Barry. Jim J.J & Chandler. John J.P (2008) *New public management and social work in Sweden and England. Challenges and opportunities for staff in predominantly female organizations*. International Journal of Sociology and Social Policy. Vol 28 No. ¾

Berger. Peter L & Luckmann. Thomas (1998/2007) *Kunskapssociologi. Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm. Wahlström och Widstrand  
May. Tim (2001) *samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Blomberg, Staffan (2004) *Specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen: genomförandet av en organisationsreform och dess praktik*. Lund, socialhögskolan Lunds universitet.

Bryman. Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö. Liber

Dean. Mitchell (2010) *Governmentality. Power and rule in modern society*. 2nd edition. Thousand Oak, CA: Sage Publications.

Dagens Nyheter (2011) *Vårdskandalen på Koppargården*. Dagens Nyheters nätupplaga (Elektroniskt) <<http://www.dn.se/Stories/stories-sthlm/varidskandalen-pa-koppargarden>> (2011-12-13)

Edebalk, Per-Gunnar & Lindgren, Björn (1996) "Från bortauktionering till köp-sälj-system. Svensk äldreomsorg under 1900-talet" I Rosmari Eliasson (red.) *Omsorgens skiftningar. Begreppet, vardagen, politiken, forskningen*. Studentlitteratur, Lund.

- Eliasson, Rosmari (1995) *Forskningsetik och perspektivval*. Lund: Studentlitteratur.
- Eliasson, Rosmari (1996) "Introduktion". I Rosmari Eliasson (red.) *Omsorgens skiftningar. Begreppet, vardagen, politiken, forskningen*. Studentlitteratur, Lund.
- Hasenfeld, Yeheskel (1983) *Human Service Organisations*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, Inc.
- Hjalmarson, 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*. Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2004:2.
- Hollway, Wendy (1995) *Ett passande arbete: personlighetstester i organisationer*. I Hultqvist, Kenneth & Petersson, Kenneth (red) (1995) *Foucault. Namnet på en modern vetenskaplig och filosofisk problematik*. HLS Förlag
- Holmberg, Ingalill (2003) *Var finns ledarskapet i offentlig sektor?* I Holmberg, Ingalill & Hennin, Roger (red) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund. Studentlitteratur.
- Hultqvist, Kenneth & Petersson, Kenneth (1995) *Nutidshistoria: några inledande utgångspunkter*. I Hultqvist, Kenneth & Petersson, Kenneth (red) (1995) *Foucault. Namnet på en modern vetenskaplig och filosofisk problematik*. HLS Förlag
- Hydén, Lars-Christer (2008) *Berättelseforskning* I Meeuwisse, Anna, Swärd, Hans, Eliasson-Lappalainen, Rosmarie & Jacobsson, Katarina (red) *Forskningsmetodik för socialvetare*. Stockholm. Natur och Kultur.
- Hydén, Lars-Christer (2008) *Analys av berättelser i forskningsinterjvun*. I Larsson, Sam, Sjöblom, Yvonne & Lilja, John (red) *Narrativa metoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Högskoleverkets rapportserie 1997: R *Utbildningar inom vård och omsorg – en utredning*.
- Högskoleverket 2003:29 R *Social omsorgsutbildning och socionomutbildning*.

Jacobsson, Katarina (2008). *Den svårångade kvaliteten*. I: Katarina Sjöberg & David Wästerfors (red.) *Uppdrag: Forskning – Konsten att genomföra kvalitativa studier*. Malmö: Liber.

Jonnergård, Karin & Gudbjörg Erlingsdottir (2008) *Mellan autonomi och kontroll – om professionella strategier, legitimitet och identitet vid införandet av nya kontrollformer*. I Jonnergård, K., Funck, E. K. & Wolmesjö, M. (red), När den professionella autonomi blir ett dilemma. Acta Wexionensia. Nr 161/2008. Växjö. Växjö University Press.

Jönson, Håkan (2006) *Vårdskandaler i perspektiv. Debatter om vanvård, övergrepp och andra missförhållanden inom äldreomsorgen*. Malmö: Égalité.

Kommunal (2011) *De äldres situation inom äldreomsorgen*. Kommunals hemsida (Elektronisk) <<http://www.kommunal.se/Kommunal/Branscher-och-yrken/Aldreomsorg/Anstalldas-villkor-tryggar-aldre/Rapport-De-aldres-och-anstalldas-situation-inom-aldreomsorgen/De-aldres-situation-inom-aldreomsorgen/>> (2011-10-31)

Kvale, Steinar & Brinkmann Svend (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Sam & Goldberg, Ted (2008) *Närvarande och frånvarande berättelser. "Frontstage"- och "backstage"- analyser*. . I Larsson, Sam, Sjöblom, Yvonne & Lilja, John (red) *Narrativa metoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Länsstyrelsen (2010) *Social tillsyn. Länsstyrelsernas iakttagelser under 2008 och 2009*.

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

Melin Emilsson, Ulla (2006) *Supervision as pedagogy and Support in the Swedish Eldercare*. Journal of Gerontological Social Work, 47: 3-4, 83-102.

Nilsson, Kerstin (2003) *Mandat – makt – management: en studie i hur vårdenhetschefers ledarskap konstrueras*. Göteborg. Acta Universitatis Gothoburgensis.

Sandahl Christer, Falkenström Erica och von Knorring, Mia, (2010) *Chef med känsla och förnuft: om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm. Natur & Kultur.

Schartau. Mai-Brith (1993) *The public sector middle manager: the puppet who pulls the strings?* Lund: Wi

Socialstyrelsen (2006) *Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?*

Socialstyrelsen (2003) *Hur många direkt underställda kan en chef ha? - Om kontrollspann i vård och omsorg*.

Socialstyrelsen (2011) *Tillsynsrapport 2011. Hälso- sjukvård och socialtjänst*.

Socialstyrelsen (2001) *Nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorg. Förslag och vägledande underlag*.

Stieng, Gunn Helen (1997). *Arbetsledaren – yrkesspecialist eller generalist. Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Drakenberg, M. (red.).  
Lund : Studentlitteratur.

Thorslund. Mats (1991) *The increasing number of very old people will change the Swedish model of welfare state*. Social. Science. Medicine. Vol. 32, No. 4, pp. 455~164

Thullberg, Signe (1990) *Historik över Stockholms äldreomsorg*. FoU-rapport nr 126.

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1995) *Chef i landsting. Ledarskap i politiskt styrda organisationer*. Landstingsförbundet, Stockholm

Tollgerdt-Andersson. Ingrid (2005) *Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*. FoU Väst. Göteborg.

Trydegård, Gun-Britt (2000) *Tradition, change and variation. Past and present trends in public old-age care*. Stockholm University. Department of Social Work.

Trydegård, Gun-Britt (1996) "Från kommandora till driftchef. En yrkesrolls historia i den sociala omsorgen" I Rosmari Eliasson (red.) *Omsorgens skiftningar. Begreppet, vardagen, politiken, forskningen*. Studentlitteratur, Lund.

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

Tullberg, Maria (2003) *Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här...I*  
Holmberg, Ingalill & Henning, Roger (red) (2003) *Offentligt ledarskap. Om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.

Törnquist, Agneta (2004) *Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefer och vårdbiträdes yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Stockholm. HLS förlag.

Wennerberg, Sören Barlebo (2010) *Socialkonstruktivism – positioner, problem och perspektiv*. Malmö. Liber

Wolmesjö, Maria (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- handikappsomsorgen*. Lund, socialhögskolan Lunds universitet.

Wolmesjö, Maria (2008) *Ledarskapets autonomi – om chefers dilemman och handlingsutrymme*. . I Jonnergård, K., Funck, E. K. & Wolmesjö, M. (red), När den professionella autonomin blir ett dilemma. Acta Wexionensia. Nr 161/2008. Växjö. Växjö University Press.

Äldre I Centrum (1:2011) Tidskrift för aktuell äldreforskning. *Chefen*.

Öhman, Marie (2007) *Den rätta viljan – idrott och hälsa i ett styrningsperspektiv*. Utbildning & Demokrati, vol 16, Nr 2.

# **BILAGA 1**

## **Informationsbrev inför intervju för masteruppsats**

Hej,

Mitt namn är Louise Ilhammar och studerar vid socialhögskolan, Lunds universitet och skriver just nu på min masteruppsats. Syftet med uppsatsen är att undersöka ledarskap inom äldreomsorgen.

Jag kommer att ställa frågor gällande utbildning, arbetslivserfarenhet men även frågor gällande styrkor och utmaningar i ledarskapet samt andras och egna uppfattningar om ledarskap.

Medverkan i studien är frivillig, du kan när som helst före, under eller efter intervjun välja att avbryta din medverkan. Resultaten av intervjun kommer enbart att användas i denna uppsats. Ditt riktiga namn kommer inte att användas i uppsatsen, du kommer alltså att vara anonym. När uppsatsen är klar kommer du få ta del av den slutgiltiga produkten.

Har du några frågor inför eller efter intervjun så tveka inte att höra av dig till mig! Jag kommer att höra av mig till dig inom några dagar så får du avgöra om du vill medverka i intervjun eller ej.

Tack!

Louise Ilhammar

[Louise.ilhammar@gmail.com](mailto:Louise.ilhammar@gmail.com)

Vill du få kontakt med min handledare Håkan Jönson går det bra att göra det per e-post

[Hakan.Jonson@soch.lu.se](mailto:Hakan.Jonson@soch.lu.se)

## **BILAGA 2**

### **Intervjuguide**

#### **Bakgrund**

Ålder

Kön

Utbildning

Arbetslivserfarenhet

#### **Ledning**

Hur kom det sig att du tackade ja/ sökte chefsjobbet?

Beskriv organisationen och din roll i den

Hur tror du din roll har förändrats som chef inom äldreomsorgen förr till nu? Hur tror du det kommer se ut i framtiden?

Beskriv en arbetsdag (huvudsaklig arbetsuppgift, placering, kommunikation)

Hur skulle du önska att en arbetsdag såg ut? Finns det några svårigheter att genomföra ändringar?

Om man läser litteratur kring äldreomsorgens chefer står det mycket om mellanschefskapet, hur ser du på din roll som mellancheef? (den mellanposition som uppstår mellan politiker med direktiv ovanifrån och personal underifrån)

Hur fungerar kommunikationen mellan dig och personalen?

Använder du sig av en speciell ledningsfilosofi/ledarstil? Hur motiverar du din personal?

Vilka styrkor har du som chef/ledare?

Vilka utmaningar har du mött som chef/ledare?

Kan du ge exempel på när du har lyckats i ditt ledarskap?

Kan du ge exempel på när du har misslyckats i ditt ledarskap?

Vilka egenskaper (utbildning, erfarenhet, förmåga) är viktiga hos en bra chef?

Hur tror du andra (personal, brukare, anhöriga, politiker) uppfattar ditt ledarskap?

Under intervjun kommer även vissa följdfrågor att ställas.

