

Mellanchefer inom vård och omsorg

- Om tolkningsutrymme av yrkesrollen och ledarskap i en politiskt styrd organisation

Av: Måns Andersson

Emil Olsson

LUNDS UNIVERSITET

Socialhögskolan

Kandidatuppsats (SOPA63)

HT12



Handledare: Anders Olsson

Abstract

Author(s): Måns Andersson and Emil Olsson

Title: Middle management in the municipal healthcare system – concerning autonomy and leadership in a political influenced organization. [Translated title]

Supervisor: Anders Olsson

Assessor: Anett Schenk

The purpose of this study was to examine the perceived autonomy and leadership of middle managers in the municipal healthcare sector in Sweden. A qualitative approach was used. Five interviews were conducted to gather the necessary data. The five people that were interviewed were all working as middle managers in the municipal healthcare sector in Helsingborg at the time of the interviews. The respondents were chosen using information available on the city website. An interview manual was created in order to ease the conduction of the interviews and to ensure that the necessary data was gathered. After collecting the data a classification system was used, a classification system based on the interview manual, in order to systemize the data and to ease its use. Several themes were used to highlight the problems raised in the study; these were questions regarding budget, personnel training and general personnel concerns. Theories used to analyse the data in order to answer the problems raised were theories regarding leadership and organizations. Conclusions drawn via this method include that the middle managers perceive political intervention into their autonomy as troubling although it is a rare occurrence, that the middle managers in this study perceive themselves to have an important role in the organization and have an ambition to conduct active leadership but that they believe that the nature of their role makes it difficult and that the middle managers frequently are exposed to external pressure that affects their autonomy.

Key words: Middle management, autonomy, leadership, political influence, organization.

Förord

Vi vill tacka vår handledare Anders Olsson för handledning och vägledning. Vi vill även tacka våra respondenter som tog sig tiden att ställa upp för intervju, utan er hade denna undersökning inte varit möjlig.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Orientering av kunskapsläget	4
1.5.1 Forskning om mellanchefer	4
1.5.2 Forskning om ledarskap.....	7
1.5.3 Forskning om organisationer	9
2. Teori.....	11
2.1 Presentation av teori	11
2.1.1 Det strukturella perspektivet.....	11
2.1.2 Verksamhetsmål	12
2.1.3 Mellancheferens tolkningsutrymme	13
2.1.4 Ledarskap inom vård och omsorg	14
3. Metod.....	16
3.1 Urval & avgränsning	16
3.2 Val av metod	17
3.2.1 Intervjuer	19
3.2.2 Intervjuförfrågningar	19
3.2.3 Kodning.....	20
3.2.3.1 Tillvägagångssättet.....	21
3.2.3.2 Transkribering	22
3.2.3.3 Anteckningar kontra transkriberingar	22
3.2.4 Metodens tillförlitlighet.....	23
3.3 Etiska överväganden	25
4. Empiri & analys.....	27
4.1 Resultat.....	27
4.1.1 Mellanchefer.....	27
4.1.2 Tolkningsutrymme av mellancheferens yrkesroll	28
4.1.3 Ledarskap	31
4.1.3.1 Styrande eller stödjande.....	32
4.1.4 Administration kontra verksamhet	33
4.1.5 Verksamhetsmål	35

4.1.6 Kompetensutveckling.....	36
4.1.7 Budget och personalfrågor.....	37
4.1.8 Politisk styrning.....	39
5. Slutdiskussion.....	41

1. Inledning

1.1 Inledning

När vi påbörjade diskussionerna kring vad vi skulle skriva om i denna C-uppsats stod det klart för oss att båda hade blivit intresserade av ämnet ledarskap efter att ha läst Mats Alvessons bok Tomhetens triumf och sett hans webbföreläsning kring boken. I boken ger han en kritisk bild av det ledarskap han menar förväntas ska lösa alla problem i en organisation. Utifrån denna utgångspunkt började vi prata om det var möjligt att göra en undersökning där vi tittar närmare på ämnet ledarskap. Efter mycket diskuterande och eftertänksamhet kom vi fram till att en studie kring ledarskap och mellanchefens tolkningsutrymme av dennes yrkesroll i en politiskt styrd organisation verkligen intresserade oss, särskilt i en organisation som båda två har erfarenhet av att verka inom, Helsingborgs Stad.

1.2 Problemformulering

”Mellanchefen befinner sig i skärningspunkten mellan olika intressen. Uppifrån deponerar organisationen sin önskan om resultat och effektivitet. Nedifrån deponerar medarbetarna sin önskan om att bli bekräftade och att få ett personligt utrymme.”
(Lindgren 2007:11)

Så inleder Lindgren sin bok ”Mellanchef – ett komplext uppdrag” (2007). I likhet med Lindgren (2007) har vi i denna C-uppsats intresserat oss för mellanchefens verklighet och den värld som mellanchefen verkar i. I en tolkning av vad Lindgren skriver ovan är det möjligt att läsa in att det finns en inneboende konflikt i mellanchefens roll, en konflikt som förefaller intressant att titta närmare på. I det fokus för motstridiga intressen som en mellanchef befinner sig ställs troligtvis stora krav på en mellanchefs färdigheter som ledare något som Lindgren illustrerar i följande citat.

”Jag vill även försöka bistå med tips och idéer om ledarskapets utförande så att ledaren kan möta och respektera organisationens behov, dess individers behov och inte minst sina egna behov.” (Lindgren 2007:11)

Vilket gör att det bör vara intressant att göra en undersökning av mellanchefer ledarskap och tolkningsutrymme av sin yrkesroll, hur mellanchefer upplever sitt ledarskap och sitt tolkningsutrymme men även vilka svårigheter de upplever samt vilka effekter det kan ha på organisationen och individerna i densamma.

Mellanchefer återfinns inom alla former av organisationer, de är i någon mån en naturlig förutsättning i en hierarkisk struktur. För att spetsa till intresset för vår undersökning och även underlätta genomförandet av undersökning krävs en avgränsning, vår avgränsning tar avstamp i Thylefors bok ”Ledarskap i human service-organisationer (2007). Thylefors skriver såhär

”Det är framförallt på den kommunala nivån som samspelet mellan politiker och chefstjänstemän blir påtagligt och stundom konfliktfyllt.” (Thylefors 2007:21)

Om man sätter det Thylefors skriver i relation till Lindgren (2007) så förefaller det som att en undersökning av ledarskap och tolkningsutrymme kan ha en lämplig grogrund i en kommunal miljö då det finns ett samspel mellan olika intressen i form av politiker och tjänstemän. Eftersom vi läser vid Socialhögskolan och ämnar tillhöra socionom skräet är det önskvärt för oss att vår undersökning har en relevans för välfärd och socialt arbete. En relevans vi anser oss finna med stöd i Thylefors (2007).

”Den offentliga sektorn har fortfarande ett starkt grepp om välfärdproduktionen.” (Thylefors 2007:18)

Eftersom den offentliga sektorn i mångt och mycket fortfarande är den största producenten av välfärd enligt Thylefors känner vi att det uppfyller kravet på relevans till socialt arbete. Vidare upplever vi det Thylefors (2007) skriver om samarbete mellan politisk styrning och verksamhet är som starkast på kommunal nivå känns det naturliga valet för vår undersökning att vara inom den kommunala sfären. Därav när man sätter samman alla dessa delar anser vi

att en intressant undersökning för vår uppsats är att undersöka hur mellancheferens roll ser ut i en politiskt styrd organisation på kommunal nivå, vilket vi har avgränsat ner till vård och omsorgsförvaltningen i Helsingborg.

En av de viktigaste premisserna i det strukturella perspektivet är att medlemmarna i organisationen bör ha tydliga och väldefinierade roller för att organisationen ska fungera och prestera på bästa möjliga sätt, menar Bolman och Deal (2005). De mellanchefer som vi ska intervjua befinner sig i en roll inom organisationens hierarki, som en position mellan högsta ledning och organisationens golv, eller verksamma kärna. Det strukturella perspektivet blir här av stort intresse för vår undersökning då båda våra frågeställningar tar sin ansats i hur organisatoriska krav påverkar mellanchefernas tolkningsutrymme av yrkesrollen och mellancheferens möjlighet att bedriva sitt ledarskap utifrån deras hierarkiska position i organisationen.

När man kopplar samman Lindgren (2007), Thylefors (2007), Bolman och Deal (2005) och vad vi är intresserade av att undersöka så känns det intressant att undersöka mellancheferens ledarskap och tolkningsutrymme av yrkesrollen inom en politiskt styrd organisation på kommunal nivå. Detta då vi upplever att det finns en intressant problematik i de förhållandena som är intressanta föremål för en C-uppsats.

1.3 Syfte

Syftet med vår C-uppsats är att undersöka mellancheferens ledarskap, tolkningsutrymme av yrkesrollen, konsekvenserna av dessa på dem själva inom ramen av en politiskt styrd organisation. Vår avsikt är att utifrån en kvalitativ ansats fånga de uppfattningar våra respondenter, mellancheferna, har om sina arbeten och det ledarskap de utövar inom ramen för deras tolkning av yrkesrollen.

1.4 Frågeställningar

- Hur uppfattar mellanchefer inom vård och omsorg sitt ledarskap och yrkesroll inom

ramen av en politiskt styrd organisation?

- Hur påverkar de krav och förväntningar som mellanchefer utsätts för av både personalen de ansvarar för, men även av högre uppsatta inom den kommunala hierarkin, deras upplevda rolltolkning och möjlighet att utöva ett ledarskap utifrån hur organisationen de verkar inom är uppbyggd?

1.5 Orientering av kunskapsläget

För att orientera oss angående vilken tidigare forskning som finns inom det område som vi ämnar genomföra denna studie och skaffa oss en översikt angående det rådande kunskapsläget så har vi använt en rad databaser och sökord. De sökord som vi har använt inkluderar: mellanchefer, ledarskap, middle management, autonomy och leadership. Artiklarna som vi sedermera har använt oss av har vi funnit genom sökorden: middle management, leadership och middle management som ensamt sökord men också i kombination med leadership. De databaser som vi har använt oss utav är Summon & SwePub. I vårt sökande i dessa databaser har vi lagt på fokus på internationell forskning för att bredda den vetenskapliga grunden vår undersökning bygger på då den litteratur som vi plockat fram rent generellt är svensk forskning. I den forskning vi lyfter upp finns ofta flera aspekter som berör organisationer men vi har valt att dela upp forskning i de rubriker som vi anser vara huvudområdet med artikeln i dess relevans för vår uppsats.

1.5.1 Forskning om mellanchefer

När det gäller forskning som berör ämnet mellanchefer och tolkningsutrymme upptäckte vi att det faktiskt var ett ämne som det fanns ganska mycket forskning att hämta ifrån. Således var det lämpligt att sträva efter att avgränsa sig och lyfta fram den forskning som var mest relevant för vår egen undersökning. Lindgren (2007) beskriver en bild av den värld mellanchefer verkar inom i det citat vi lyfter fram på vår första sida. Det citatet belyser just

det som vi själva har valt att studera. Nämligen att undersöka hur mellanchefer förhåller sig till de olika parter som har intressen i organisationen. Lindgren skriver om ledarskapets betydelse och funktion för en mellanchefer, hur det fungerar att arbeta i olika former av grupperingar, organiseringens betydelse för en mellanchefer samt kommunikation och tolkningsutrymme för en mellanchefer. Slutligen menar Lindgren (2007) att det är centralt med utveckling för mellanchefer och ledare, att lära sig nya sätt att kommunicera till exempel. I detta lyfter Lindgren (2007) en modell han kallar för målgestalt som syftar till att hjälpa chefer och ledare att utvecklas i denna linje. Modellen menar Lindgren går ut på att måldelen av begreppet syftar till att hjälpa individen att sätta upp relevanta mål för sin utveckling medan gestalt utgör själva bränslet som ska hjälpa utvecklingen att ta form.

”Handlingsutrymme – utmaningar i socialt arbete” (2008) av Svensson, Johnsson & Laanemets är en bok som också väldigt nära berör det området som vi undersöker i denna uppsats. Svensson et al (2008) pratar kanske främst om handlingsutrymme inom socialt arbete i meningen av socialarbetare men mycket av det som de diskuterar har också relevans för chefer inom människobehandlande organisationer. Till exempel diskuterar de mycket om makt och kunskap och dess relevans för socialarbetaren men också chefer. I anslutning till makt och kunskap diskuterar de även hur det används och figurerar in i skapandet och användandet av ett handlingsutrymme.

”Embedded leadership: how do leader’s superiors impact middle-management performance” av Caughron och Mumford (2012). Caughron och Mumford har här gjort en studie rörande mellanchefer, närmare bestämt hur mellancheferns chefer påverkar mellancheferen vilket är väldigt intressant för vår undersökning. Caughron och Mumford (2012) har undersökt hur den högre chefens ledarskapsstil påverkar mellancheferen och de har då undersökt detta utifrån tre olika ledarskapsstilar hos den högre chefen och sedan undersökt de olika stilarnas konsekvenser på mellanchefer i olika scenarion. Till exempel hur en aggressiv chef står sig i en kortsiktig situation med stor press på organisationen och mellancheferen kontra en mer stödjande chef i samma situation. Caughron och Mumfords (2012) resultat visar att en aggressiv chef är som effektivast i situationer när en organisation är stabil och inte genomgår stora förändringar medan en organisation som står inför stora förändringar har större nytta av en stödjande chef i interaktionen med de anställda. Deras resultat visar även att under omständigheter som kan resultera i stora förändringar för organisationen och medför stora risker för de anställda att det kan vara effektivt att anställa en mer neutral ledare som låter den anställda göra sitt jobb utan överdrivna motivationsförsök. Det är något som Caughron och

Mumford (2012) rekommenderar att det ska göras mer forskning på.

En annan artikel av intresse är "Losing the plot? Middle Managers and Identity" av Thomas och Linstead (2002). Genom djupintervjuer med ett antal mellanchefer diskuterar Thomas och Linstead (2002) utifrån ett socialkonstruktivistiskt synsätt hur mellanchefer ser på sig själva, sin roll och hur processen ser ut för dem när de konstruerar sin identitet. Som Thomas och Linstead själva skriver.

"The paper has provided some insights into understanding how a middle manager makes sense of her/his position in the restructured organization and reveals some of the discourses drawn on in this identity construction." (Thomas och Linstead 2002:89)

Thomas och Linstead (2002) konstaterar i sin analys att mellancheferna bygger upp sin identitet genom en aktiv interaktion med sin omgivning för att validera det de gör. Väldigt ofta på bekostnad av privatliv när organisationen lägger en större arbetsbörda på mellanchefernas axlar, i den interaktionen validerar mellancheferna sin roll genom att de strävar efter att vara effektiva chefer.

För att nyansera forskningen om mellanchefer och tolkningsutrymme så presenterar vi även "How much decentralization? Managerial Autonomy in the Canadian Public Service" av Lonti (2005). Lonti har undersökt i vilken mån och utsträckning hur mellanchefer som verkar inom den kanadensiska offentliga sektorn själva anser sig ha i en rad olika typer av frågor. Lontis (2005) undersökning har använt sig kvantitativ metod och kommer fram till en slutsats som är väldigt intressant, nämligen att Lonti utifrån sin empiri kunde slå fast att färgen på det politiska styret inte hade någon signifikant påverkan på hur mellancheferna upplevde sitt tolkningsutrymme av yrkesrollen.

Slutligen så är "Developing "middle leaders" in the public services?: The realities of management and leadership development for public managers" av McGurk (2009) relevant att lyfta fram. Den ansats McGurk tar i denna artikel är som han själv menar att undersöka på vilket sätt kompetensutveckling av olika slag av mellanchefer har för effekt på organisationen de verkar i. McGurk (2009) menar i sina resultat att kompetensutveckling för mellanchefer kan riktas för att åtgärda vissa problem i verksamheten som kanske rör personalfrågor, vilket påverkar tolkningsutrymmet för mellancheferna och även deras ledarskap. Vidare menar McGurk (2009) att för nå långsiktiga resultat är det nödvändigt att använda sig av kompetensutveckling som något som sker fortlöpande snarare än som punktinsats.

1.5.2 Forskning om ledarskap

Brymans bok "Charisma & leadership in Organizations" (1992) är en relevant bok inom ledarskapsforskning. Så här skriver Bryman själv.

"However, so that the present book can be treated as a critical assessment of leadership theory and research and theory in its own right, chapter 1 contains a presentation and evaluation of central themes the 'old leadership'." (Bryman 1992:ix)

Bryman fortsätter sedan att lyfta upp sin ambition eller förhoppning att det första kapitlet ska presentera den diskussion rörande ledarskap som han senare presenterar i boken. I vår undersökning vill vi undersöka mellancheferens tolkningsutrymme av den egna yrkesrollen men även ledarskapet och det gör att Brymans (1992) blir särskilt intressant. Till skillnad från den tidigare forskning som vi presenterar rörande handlingsutrymme så fokuserar Bryman (1992) mindre på just mellanchefer och mer istället på individens ledarskap, bryter ned den i sina beståndsdelar och diskuterar dess betydelse och konsekvenser inom en organisation. Bryman (1992) menar att man bör göra skillnad på chefsskap och ledarskap för att synliggöra skillnaderna och låta de respektive områdena frodas samt att det är viktigt med mål och en kommunikation av dessa för att ledarskap respektive chefsskap ska kunna fungera på ett positivt sätt för organisationer.

Ytterligare forskning som faller under området forskning om ledarskap är "Offentliga ledarskap" (2003) som är en antologi redigerad av Holmberg och Henning och i antologin deltar tio olika forskare enligt Holmberg och Henning. I bokens första kapitel skriver Holmberg (2003) om att det har konstaterats att mycket av den problematik som observerats inom samhällets offentliga sektor har haft en tydlig koppling ledarskapsproblem. Holmberg menar att det handlar om ledarskap som överhuvudtaget inte finns och frånvaron av densamma orsakar problem alternativt att det handlar om ledare som helt enkelt inte är adekvata ledare och därför inte klarar av att leda. Vidare i bokens olika kapitel, som alla är författade av olika forskare, så diskuterar man funktionaliteten av vad man kallar politiskt ledarskap och hur ledarskapet funkar på olika nivåer i den offentliga sektorn, i synnerhet när det sker förändringar inom den offentliga sektorn.

Annan ledarskapsforskning som är intressant är ”Top Management Team and Middle Managers – Making Sense of Leadership” av Raes, Glunk, Heijltjes, Roe (2007). Det som är särskilt intressant med Raes et al (2007) artikel är att de gjort en undersökning av hur högre chefer ser på mellanchefer i sitt eget ledarskap. Detta har såklart konsekvenser för mellancheferna vilket är varför denna artikel är intressant som tidigare forskning runt vår undersökning. Raes et al lyfter fram en intressant konklusion i slutet av artikeln.

”By analyzing TMT sensemaking in a qualitative and longitudinal design, we have provided insight in a so far neglected aspect of the TMTs task: the relationship between TMTs and MMs as a key mechanism for ensuring decision implementation and organizational performance.” (Raes et al 2007:384)

Med TMT menar Raes et al (2007) top management teams vilket översatt blir ungefär högre chefer och MM representerar mellancheferna genom ordet middle management. Raes et al (2007) kommer fram till att det lätt kan bli så att TMTs interagerar med MMs på ett sätt som validerar deras eget ledarskap utan att nödvändigtvis ta hänsyn till situationens verklighet vilket resulterar i att organisationen blir lidande. Slutligen konstaterar de att för att bedriva ett framgångsrikt ledarskap på högre chefs nivå så är det nödvändigt att samförstånd existerar mellan berörda parter.

För att avrunda den tidigare forskningen runt ledarskap så presenterar vi ”Leadership, management and derailment – A model of individual success and failure” av McCartney och Campbell (2006). McCartney och Campbell (2006) diskuterar vilka faktorer rörande förmågor som ledare och som chef kan ha för konsekvenser när det gäller att bedriva ett framgångsrikt ledarskap. I någon mån identifiera positiva ledarskapsegenskaper som leder till framgång och de egenskaper som eventuellt resulterar i misslyckande. För vår del är detta intressant forskning just för att McCartney och Campbell (2006) diskuterar och lyfter positiva och negativa egenskaper som ledare eller chef för att granska vad som kan vara lyckat och önskvärt inom organisationer. McCartney och Campbell (2006) skriver bland annat om att de i sina slutsatser kan peka ut att en viss kombination av ledarskapsförmågor och chefsförmågor är nödvändiga för att vara en framgångsrik ledare och betonar vikten för organisationer att identifiera dessa när chefer rekryteras. McCartney och Campbell (2006) kommer fram till att det finns flera olika kombinationer av chefs och ledarskapsförmågor som är önskvärda inom organisationer dock menar McCartney och Campbell (2006) att oberoende av hur

framgångsrika egenskaper individen har så är fortlöpande vidareutveckling nödvändig. Detta för att individens positiva egenskaper ska komma till sin rätt även på sikt.

1.5.3 Forskning om organisationer

”Coping with autonomy” av Kirkhaug och Mikalsen (2009) är den artikel som känns lämplig att inleda forskning om organisationer med. Forskning om organisationer är naturligtvis en del som bör beaktas i vår undersökning. Det Kirkhaug och Mikalsen (2009) skriver om sin artikel är deras studie av hur samspelet fungerar mellan de byråkraterna i den offentliga verksamheten som är ansvarig för utförandet och de politiker som dikterar villkoren. Den typen av interaktioner är något som i allra högsta grad formar en organisation i den offentliga sektorn då den politiska delen som dikterar villkoren ska komma överens med den praktiska delen bestående av byråkrater. Kirkhaug och Mikalsen har dock inte en rent organisatorisk infallsvinkel utan de menar att deras infallsvinkel är att undersöka hur en ökande grad av handlingsutrymme för byråkraterna påverkar relationen mellan det politiska styret och den utförande verksamheten. Sådär diskuterar Kirkhaug och Mikalsen sin undersökning.

”Our ultimate objective was to examine the assumption that bureaucrats will take advantage of the autonomy and discretion offered by decentralization by adopting a more independent role in relation to their political masters.” (Kirkhaug och Mikalsen 2009:148)

Kirkhaug och Mikalesen (2009) konkluderar i sina resultat att den slutsats de kan dra av sin undersökning är att det inte nödvändigtvis är så att ett större handlingsutrymme leder till negativa relationer mellan byråkrater och politiker. I viss mån menar Kirkhaug och Mikalsen (2009) att det rentav kunde leda till ett större utbyte mellan byråkrater och politiker.

Inom ramen för organisationer är en bestående del såklart hur utrymmet för beslutsfattande ser ut och i vilken mån de ramar som av sin natur finns i organisationer påverkar varandra. Det är nästintill två motsatsförhållanden som oundvikligen påverkar varandra. I det forskningsområdet finns artikeln ”Old and New Organizational Cages. What about Autonomy and Freedom?” av Bifulco (2011). Bifulcos fokus ligger på att diskutera hur organisationer av idag hanterar frågor som rör handlingsutrymme i New Public Management. Studien är

genomförd i Italien i kontrast till Lonti (2005) som genomfört sin studie i Kanada. En metafor som Bifulco (2011) använder sig flitigt av hittar men redan i titeln och det är att syfta till organisationerna som en sorts burar och hur de ter sig. Ganska intressant är det när Bifulco (2011) skriver om hur när burarna transformeras från rigida till mer genomskinliga och öppna så uppstår möjligheter att välja nya vägar och få till stånd förändring. I princip menar Bifulco alltså att i takt med organisationer förändras för att skapa större handlingsutrymme för dem som verkar inom organisationen så uppstår möjligheten att förändra organisationen men Bifulco (2011) menar i samband med detta uppstår också en svårighet att välja väg. Slutligen slår Bifulco fast (2011) vikten av hur en organisation struktureras och relationen mellan organisationens beståndsdelar för möjligheterna till handlingsutrymme för de anställda.

2. Teori

2.1 Presentation av teori

Den teori vi har valt att använda i denna C-uppsats är det strukturella perspektivet ur organisationsteori som beskrivs av Bolman och Deal (2008) samt Larssons (2008) ledarskapsteori och Thylefors (2007) teori om verksamhetsmål. Anledningen till varför vi tyckte att just dessa teorier passar väl in på vår undersökning är att organisationsteorin ger oss en djupare förståelse för de organisationer som våra respondenter verkar inom. Och utifrån denna förståelse kan vi förstå det ledarskap och tolkningsutrymme som dessa mellanchefer utövar inom sin organisation. Ett exempel på när denna förståelse av organisationen kommer till nytta är exempelvis vid den ”skärningspunkten mellan olika intressen” som Lindgren (2007:11) beskriver att mellanchefer upplever. För att förstå denna skärningspunkt och kunna sätta det i ett sammanhang krävs en teoretisk förståelse av organisationen. Det strukturella perspektivet inom organisationsteorin beskriver hur organisationer organiseras och struktureras för att ge bästa möjliga resultat.

2.1.1 Det strukturella perspektivet

”Hur väl definierade och uppfattade roller och relationer är, samt hur väl avpassad samordningen av dem är, blir avgörande för hur väl en organisation fungerar och presterar”. (Bolman och Deal 2005:74)

Så beskriver Bolman och Deal en av de grundläggande premisserna inom det strukturella perspektivet. Här blir det alltså rimligt att anta att om mellanchefer känner en rollkonflikt i sitt arbete så kommer det att negativt påverka hur organisationen fungerar och presterar. Och det är denna typ av exempel där vårt val av teori kommer att fungera bra som en grund för vår undersökning.

Bolman och Deal (2005) beskriver det strukturella perspektivet som antagandet och tron på det rationella sättet att se en organisation. Enligt det strukturella perspektivet bör alla människor i organisationen ha en tydlig och välutttänkt roll som ska underlätta att uppnå organisationens målsättningar. Det är nämligen organisationen som är i centrum, inte människorna i den. Enligt det strukturella perspektivets grundläggande premiss så fungerar organisationen som bäst när den präglas av rationalitet framför individers egna preferenser. Skulle problem uppstå i organisationen så är det på grund av strukturella svagheter som kan åtgärdas med hjälp av analys av problemet och sedan en omstrukturering. Det ligger alltså en stark tilltro till att organisationens struktur både kan skapa och lösa organisationens problem. Utifrån detta antagande kan vi då föreställa oss att våra respondenters roll som mellanchefer starkt påverkas av den organisatoriska ordning de verkar inom men även att de möjligtvis kan ha stor inverkan på utformandet av den organisatoriska ordningen.

2.1.2 Verksamhetsmål

Thylefors (2007) att verksamheter ofta präglas av olika mål. Dessa kan vara formella eller informella. Hon nämner tabumål (mål som finns men som inte nämns), paradmål (saknar verklighetsförankring men tillskriver organisationen goda egenskaper i omvärldens ögon), stereotypmål (baseras på normer och hur mål bör se ut men saknar ofta förankring till hur verksamheten faktiskt ser ut), professionella mål (det man är utbildad till för att arbeta med) och omedvetna mål (de mål man arbetar mot utan att vara medveten om det). Thylefors (2007) menar att en verksamhets egentliga mål kan avslöjas utifrån hur resurserna i verksamheten fördelas. Om ett formellt mål inte ges resurser för att genomföras kan det vara ett sätt att försköna organisationen och bli som en slags marknadsföring för organisationen. Andra sätt att kunna se vilka målsättningar som prioriteras är utifrån belönings- och bestraffningssystem inom organisationen. De handlingar som värderas belönas och de som inte är önskvärda bestraffas. Även val av ledare för verksamhet kan berätta en hel del om de långsiktiga målen för verksamheten menar Thylefors (2007). Om den högste chefen inom till exempel socialförvaltningen är en socionom, ekonom eller pedagog så kommer det säkert ligga till grund för riktningen organisationen är på väg att ta. Ska målen vara minskning av ekonomiska kostnader eller utveckling av kvalitativa arbetsmetoder? Beroende på var verksamhetens tyngdpunkt ligger så anställs en chef vars profil överensstämmer med de verkliga målen, menar Thylefors. För att underlätta arbetet för de anställda inom välfärdsarbete menar

Thylefors (2007) att chefen bör formulera och upprätthålla en balans mellan realistiska målsättningar och ambitionsnivåer och att samtidigt hålla arbetet inom ramarna för organisationens roll.

2.1.3 Mellancheferns tolkningsutrymme

Larsson (2008) skriver att mellanchefernas roll i organisationen definieras av deras position inom hierarkin vilket påverkar hur deras vardagliga arbete ser ut. Det finns dock vissa svårigheter att skilja mellancheferna från "första linjens chefer" menar Larsson (2008). Eftersom att det finns över 300 olika titlar som betecknar en mellanchefer så kan själva definitionen variera beroende på vilken organisation man ser på. Larssons (2008) utgångspunkt i boken är att mellancheferna inom vård och omsorg befinner sig i en utsatt position mellan de krav som ställs från organisationens högsta chefer men samtidigt krav från brukare och organisationens medarbetare. Utifrån denna utsatta position ska mellancheferna skapa förutsättningar för samverkan och samordning mellan olika verksamheter, individer och grupper.

Enhetscheferna inom vård och omsorg har ett ansvar för verksamhetens ekonomi och personal. De har ofta en slags gruppleddare mellan sig själva och medarbetarna. Utöver ansvaret för ekonomin och personalen ses ofta mellancheferna som en person som ska leda verksamhetens utvecklingsarbete med stöd av förvaltningschefen och i samverkan med de anställda menar Larsson (2008). Trots att mellanchefer till synes har stor arbetsbelastning och mycket ansvar menar Larsson (2008) att forskningen kring mellancheferna har varit som en vit fläck på kartan. Forskningen har snarare fokuserat på de högre cheferna inom organisationen eller på den privata arbetsmarknaden. Forskning om mellanchefer inom den offentliga sektorn har det funnits brist på, menar Larsson (2008).

Larsson menar att en referenspunkt för mellancheferna inom den offentliga sektorn har varit de motsvarande cheferna inom den privata sektorn. Problemet med den referenspunkten menar Larsson är att det finns helt andra ramar som styr de offentliga verksamheterna. Organisationen är ofta politiskt styrd och har ett helt annat ansvar inför allmänheten och blir därmed oftare granskad. Verksamheten innehåller service till brukarna, myndighetsutövande och tillgodogörelse av medborgarnas intressen. Dessa olika funktioner som verksamheten ska

uppfylla samtidigt som den privata sektorn är referenspunkten kan skapa en rollkonflikt, menar Larsson. Samtidigt som verksamheterna än politiskt styrda och reglerade genom lagar och förordningar förminskar detta mellanchefernas tolkningsutrymme att faktiskt genomföra sina idéer. Verksamheterna är för regelstyrda för att mellanchefernas idéer och visioner ska kunna genomföras, menar Larsson (2008). Det har dock skett en viss uppluckring av detta synsätt genom att verksamheterna idag snarare ska betrakta brukarna som kunder. Men mellanchefer upplever fortfarande en rollkonflikt som delvis kan bero på att de befinner sig närmare den operativa verksamheten än till exempel verksamhetschefer och förvaltningschefer. De befinner sig närmare eventuella konsekvenser som kan drabba brukarna och personalen som exempelvis vid ekonomiska besparingar (2008).

2.1.4 Ledarskap inom vård och omsorg

Larsson (2008) lyfter fram tre olika teorier om ledarskap. Dessa är det transformativa, det situationsanpassade och det utvecklingsinriktade ledarskapet. Under 80-talet växte det som kallas för "det nya ledarskapet" fram. Detta ledarskap skulle vara karismatiskt, visionärt och transformativt. Chefernas ledarskap skulle fokusera på meningsskapande inom verksamheterna. Med transformering menas att påverka sina medarbetare genom att mobilisera deras energi och resurser i syfte av att arbeta för förändring på arbetsplatsen. En viktig del av det transformativa ledarskapet är att motivera medarbetarna till eget engagemang i deras arbete. Ledaren bör här arbeta för att det ska finnas ett öppet arbetsklimat inom verksamheten och sätta dialogen som ett centralt verktyg för att kunna skapa detta öppna arbetsklimat. Ledarens uppgift blir i mångt och mycket att stimulera sin personal till utveckling och förändring. Detta är två nyckelord inom det transformativa ledarskapet. Larsson (2008) menar dock på att det finns en avsaknad av makt- och intressekonflikter, partsamverkan och frågor som rör tid och resurser inom teoribildningen kring det transformativa ledarskapet.

Inom det situationsanpassade ledarskapet menar Larsson att fokus ligger på att olika situationer kräver olika former av ledarskap. Beroende på de rådande förutsättningarna på arbetsplatsen så behövs det olika former av ledarskap. Denna syn på ledarskap kräver en ledare som är flexibel och har tillräckligt bred erfarenhet att kunna variera och anpassa sitt ledarskap. En stor skillnad på synen på ledarskap mellan det situationsanpassade och

transformativa ledarskapet är att här är inte ledarskapet något som en person besitter utan något som skapas i en pågående interaktion människor emellan i ett bestämt organisatoriskt sammanhang. Larsson (2008) lyfter fram ett exempel att om en grupp är väldigt mogen och välutvecklad bör ledarskapet uppmuntra delegera ut arbetsuppgifter till personalen och ge större ansvar till personalen. Men om gruppen är omogen bör ledarskapet anpassas till att bli mer uppgiftsorienterat. Stort fokus ligger här på att ledarskapet ska ge medarbetarna goda förutsättningar för att utvecklas i sitt arbete. Och eftersom att gruppdynamiker kan se så olika ut krävs ett flexibelt ledarskap som kan anpassa sig till gruppens behov. Gruppen ska inte behöva anpassa sig till ledaren. Denna syn på ledarskap har fått stort genomslag inom bland annat ledarskapskurser menar Larsson (2008). Men kritiken som har lyfts fram mot denna teori är att den inte tar hänsyn till organisationsstorlek, företagskultur och arbetsinnehåll. Det ställs ofta ett krav på ledare att tänka utvecklingsinriktat. De ska kunna utveckla både verksamheten och medarbetarna inom den. Ledarna ska inneha en samverkande roll mellan dessa olika nivåer. En mellanchefer kan motverka de förhinder ett projekt eller utvecklingsarbete kan medföra. Vissa projekt som är tänkt att vara långsiktiga men har en tendens att bli kortsiktiga är exempel på ett problem ledare har att bemöta.

Larsson (2008) menar att mellanchefer har lätt för att bli för fokuserade på verksamhetens effektivitet och de ekonomiska faktorerna. Följden kan bli att lärande och utveckling genom praktisering av nya arbetsuppgifter stannar upp på en uttalad nivå och ej nås ut i praktiken. Kravet på ledaren är att kunna se vilken kompetens organisationen behöver för att kunna skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling. Fokus bör ligga på att ge stöd och förutsättningar till medarbetarna för egen problemlösning. Ledaren skall också låta medarbetarna vara delaktiga i beslut som handlar om verksamheten. Att få sina medarbetare att uppleva delaktighet i arbetet är en av de viktigaste arbetsuppgifterna en ledare har. Larsson (2008) visar på forskning som visar på att delaktighet på arbetsplatsen kan vara svårt att genomföra, delvis på grund av att cheferna har en negativ inställning till delaktighet men också att medarbetarna inte visar intresse för att delta i utvecklingsarbetet.

3. Metod

Vi har i vår C-uppsats skrivit om mellanchefer ledarskap och tolkningsutrymme inom vård och omsorg inom ramen för en politiskt styrd organisation. Det vi har velat fånga är våra fem respondenters subjektiva upplevelser om det arbete de utför. Vi har valt en kvalitativ ansats där vi har använt semistrukturerade intervjuer och sedan transkriberat och kodat materialet. Denna metod har gjort att våra respondenter har haft ett fritt utrymme att ge breda och utvecklande svar. Det bör även poängteras att den information som presenteras från intervjuperson Adam är indirekt information i kontrast till de övriga intervjupersonerna som presenteras i form av direkta citat.

3.1 Urval & avgränsning

Det urval vi har gjort och de avgränsningar vi har gjort är dels av rent praktiska skäl men även akademiska skäl. Vi har valt att avgränsa oss till mellanchefer inom vård och omsorg, dels för att när vi har orienterat oss inom tidigare forskning har det funnits en del intressant forskning som kan bidra till att lyfta fram vår egen studie. Men det är också så att vi genom att avgränsa oss till mellanchefer inom vård och omsorgsförvaltningen redan hade tillgång till ett flertal av intervjupersonerna. För de övriga intervjupersonerna gick vi in på Helsingborgs stads hemsida och tog fram numret till kommunens växel och bad om att få kontaktuppgifter till enhetscheferna inom LSS och tog sedan kontakt med sex enhetschefer via mejl. Utav dessa sex fick vi svar av fem som gick med på att bli intervjuade. Däremot ville en inte bli inspelad vid intervjutillfället och därmed blev fyra intervjuer inspelade och transkriberade medan en intervju fick läggas upp annorlunda. En av oss genomförde intervjun och antecknade flitligt för att få med så mycket information ur intervjun som möjligt. Vi är medvetna om att genom att välja enhetschefer som vi redan känner kan ha en effekt på de resultat som vi får fram i intervjun men det är så att den ene av oss känner tre av enhetscheferna och andre den fjärde. En av oss har haft kontakt med dessa enhetschefer via olika sommarvikariat. Vissa av enhetscheferna har varit den som varit ens arbetsgivare och ens chef under sommarvikariatet. Därför delar vi upp det så att den av oss som inte tidigare har en relation till enhetschefen får göra intervjun och resterande intervjuer delade vi ut slumpmässigt. Med slumpmässigt menar

vi att vi gjorde en bedömning om vem som kände vilka respondenter och vilka ingen av oss hade någon relation till. De ingen av oss hade relation till delade vi upp utan särskilda överväganden. Alltså skedde ingen intervju där respondenten och intervjuaren hade haft kontakt sedan tidigare.

3.2 Val av metod

Den metod vi har använt oss av i genomförandet av vår undersökning är kvalitativ. Vi har intervjuat mellanchefer inom vård och omsorg för att få deras syn på det ledarskap de själva utför inom sin organisation, sitt tolkningsutrymme och hur de upplever det inom organisationen. Till stöd för våra intervjuer har vi använt Brymans (2011) bok ”Samhällsvetenskapliga metoder” där Bryman går igenom olika intervjutekniker. På så sätt har vi varit väl förberedda inför intervjuerna där vi utgår från att cheferna är vana vid att svara på frågor som kan upplevas obekväma. Vi har intervjuat 5 mellanchefer med målsättningen att fånga deras ståndpunkter snarare än att försöka bekräfta våra egna föreställningar. Med detta menar vi att vi strävade efter att inte ställa ledande frågor som bekräftade våra egna frågeställningar utan att ställa öppna frågor och ge utrymme för att få en så ärlig empiri som möjligt.

Vi har strävat efter att använda öppna sinnen när vi intervjuar enhetscheferna och vara förberedda på att kunna vara flexibla beroende på vilken riktning intervjun går åt. Vi har förberett olika teman för intervjuerna men samtidigt strävat efter att vara flexibla nog att kunna fånga upp de olika vägar vi har letts in på under intervjuerna. Vi har haft som mål att inte styra intervjuerna allt för mycket utan nöjt oss med att förbereda vissa teman och frågor till dessa teman, semistrukturerade intervjuer kort sagt. Anledningen till att vi valde den metoden är att vi menar att det är bästa sättet att fånga enhetschefernas egen subjektiva uppfattning och kunna lyfta fram den är att ha en fri intervjuteknik. Vi menar på att det var viktigt att vi fick med den typen av uppfattningar från cheferna för vi ville ha mer djuplodande information om deras syn på ledarskap och tolkningsutrymme för att den informationen skulle kunna vara matnyttig i vår analys.

Bryman (2011) tar upp olika exempel på hur man kan förbereda sig som intervjuare. Språket bör anpassas till den person som intervjuas och en viktig strävan bör vara att undvika ledande frågor. Bryman menar att den intervjuare som sedan tidigare har en kännedom om den

intervjuade och dennes verksamhet lättare kan tolka och förstå de svar som ges av den intervjuade. Fördelen av tidigare kännedom har vi i viss mån kunnat dra nytta av då vi båda har arbetat inom den typen av verksamheter som cheferna verkade inom. Därför var det lättare för oss att tolka förstå en del av den information som kom fram under intervjuerna. Det var något vi dock var noggranna med att inte tillkännage under intervjuerna då vi var måna om att vår tidigare relation till verksamheterna inte skulle färga intervjuerna för mycket. Vissa saker kan ses som en självklarhet i förberedandet av intervjun men om det blir fel kan det bli problematiskt.

Att till exempel medha väl fungerande inspelningsutrustning är viktigt för transkriberingen av intervjun och därmed tolkningen och analysen av det insamlade materialet. Det var något vi var väldigt noggranna med i våra förberedelser och testade grundligt vår utrustning. För att skapa en bra intervjuatmosfär är omgivningen där intervjun sker av stor betydelse. Vår målsättning har varit att intervjun ska ske i ett tyst rum med lugn miljö och utan störande faktorer. Det har vi i stort sett lyckats med då samtliga intervjuer som vi fått inspela har skett i lugna, enskilda miljöer. Bryman (2011) menar att oerfarna intervjuare ibland kan ha stor nytta av att öva sig på intervjuande före den riktiga intervjun. Därför genomförde vi ett par pilotintervjuer med varandra för att öva men även för att testa utformningen och funktionaliteten av vår intervjuguide. Bryman ger oss även olika exempel på frågor som vi har kunnat använda oss av. Han nämner exempelvis inledande och avslutande frågor. Genom aktivt lyssnande kan man ställa uppföljningsfrågor eller tolkningsfrågor. Bryman går igenom en mängd olika frågetyper och strategier vi kan ha användning av. Att acceptera tystnad och betänketid för respondenten är viktigt i en intervju menar Bryman (2011).

Vi informerade våra respondenter om att materialet är konfidentiellt. Vi har också berättat att vi skriver en c-uppsats om ledarskap och tolkningsutrymme och vi har berättat om syftet med densamma. Ett intressant inslag i våra intervjuer som vi funderade på att använda oss av var att använda bilder som redskap för att stimulera intressanta svar från våra respondenter. Det var dock något vi förkastade till förmån för en mer genomarbetad intervjuguide då vi värderade empiri som inkom genom välformulerade frågor högre än den eventuellt vaga information bild stimulans skulle ge. Vi hade en förhoppning att kunna bjuda in enhetscheferna till Campus och intervju dem i ett på förhand bokat grupprum. Detta är för att vi trodde att om intervjun sker på chefernas arbetsplats så skulle det möjligtvis försvåra intervjuandet för oss då det finns en tydlig maktaspekt i att intervju en chef inne på dennes egna arena. Det blev dock inget som vi faktiskt gjorde utan alla utom en intervju ägde rum på

chefernas kontor.

3.2.1 Intervjuer

När våra intervjuer var färdiga och inspelade (de vi har fått samtycke till att spela in) var det dags att påbörja transkriberingen. Det som var viktigt att tänka på med anteckningarna och transkriberingarna av intervjuerna var att förhålla sig till vad personerna faktiskt hade sagt och inte våra egna tankar eller föreställningar. Ahrne och Zetterquist menar att det är lätt hänt att det som sägs tolkas felaktigt och snarare speglar forskarens syn på saker och ting än intervjupersonens (2011).

I enlighet Ahrne och Zetterquist menar vi att det är viktigt att presentera undersökningens syfte och syftet med att spela in samtalen och det har vi också gjort. Utan personens samtycke till inspelning kan vi inte spela in utifrån etiska överväganden. Ahrne och Zetterquist menar att intervjuaren bör ta anteckningar även om inspelningsutrustning används. Anledningen till detta är att fånga in eventuella gester, omgivning, miljö och grimaser. Därför har vi fört liknande anteckningar för att i så hög utsträckning som möjligt fånga essensen av intervjun. I synnerhet under den intervju som vi ej fick samtycke att spela in.

Att transkribera ut intervjuerna själva är en tidsödande process men som i det långa loppet är till fördel för forskarna, menar Ahrne och Zetterquist (2011). Om inspelningen är svårtydd så förstås det enklare av dem som genomförde intervjun. Särskilt om dessa gjorde anteckningar under intervjun. Under tiden transkriberingen görs sker det även tankeprocesser kring materialet som kan vara värdefulla för forskarna.

3.2.2 Intervjuförfrågningar

Fredagen den 9/11 2012 mejlade vi ut förfrågningar till mellanchefer inom vård och omsorgsförvaltningen med förfrågningar om att få genomföra intervjuer med dem till vår C-

uppsats. I korrespondensen talade vi om för dem att vi är studenter på socionomprogrammets sjätte termin och att vi arbetar med vår C-uppsats. Vi beskrev kortfattat vad C-uppsatsen ska handla om, nämligen ledarskap och tolkningsutrymme hos mellanchefer inom vård och omsorg. Vi informerade om att de kommer att få bli anonyma i vår C-uppsats och att vi kommer att avpersonifiera deras uppgifter. Vi informerade även om att vi kommer att behandla informationen på ett konfidentiellt sätt och att vi ej kommer att sälja vidare informationen eller nyttja den till annat än vår C-uppsats. Detta mejl skickades till sex stycken mellanchefer. Vår förhoppning var att dessa skulle utgöra grunden för vårt empiriska material. Två av mellancheferna var för tillfället på semester och återkom inom fem dagar. Vi hoppades att få så snabba svar som möjligt och det gick överraskande snabbt. Fem intervjuer blev inbokade inom ungefär en vecka. En av respondenterna ville inte bli inspelad med diktafon och därför fick vi använda oss av egna anteckningar vid intervjun. Den sjätte respondenten fick vi aldrig svar av. Vid vårt första handledningstillfälle fick vi efter deklarerad osäkerhet kring lämpligt antal respondenter information om att fem till sex respondenter är lämpligt för vår uppsats.

3.2.3 Kodning

Intervjuer är en av de viktigaste samhällsvetenskapliga forskningsmetoderna. Intervjuer är till och med centrala för samhällsforskning, menar Zetterquist och Ahrne (2011). Men när organisationer har enklare att handskas med denna förändring och andra har intervjuer är genomförda och transkriberade så ska materialet analyseras och tolkas. Denna process bör enligt Aspers ske parallellt med insamlingen av materialet (2011). Asper beskriver hur kodning inte behöver vara något särskilt komplicerat om det sker parallellt med insamlingen av materialet. Kodningen betyder att materialet (som annars kan kännas överväldigande) bryts ner i olika mindre delar som kallas koder. Dessa koder kan härstamma från teorin eller empirin. En viktig förutsättning för att forskaren ska kunna koda det empiriska materialet är att kvalitén är bra. Ljudinspelningar, fältanteckningar och transkriberingar ska vara lätta att använda. Vi har alltså för att analysera vår empiri använt oss av kodning av det transkriberade materialet för att lättare kunna analysera det utifrån vår teori. Kodningen är baserad runt syftet för vår undersökning, vårt syfte är att undersöka ledarskap och tolkningsutrymme för mellanchefer inom vård och omsorg. Därför har vi kodat empirin på så

sätt att vi har kodat empirin efter begreppen ledarskap, tolkningsutrymme och även mellanchefer som de begrepp som är relevanta för att undersöka ledarskap och tolkningsutrymme. Vidare har vi områden i vilka vi vill undersöka ledarskap och tolkningsutrymme och de har vi då kodat som budget, personalfrågor och kompetensutveckling för att på bra sätt ha en uppdelning mellan begreppen vi undersöker och områdena vi undersöker dem. För mer information om kodningsschemat se bilaga 1.

3.2.3.1 Tillvägagångssättet

Vi funderade på vad som är bästa möjliga tillvägagångssättet för att genomföra intervjuerna. Det var så att vissa av mellancheferna hade någon av oss haft kontakt med tidigare både i form av arbete och privatkontakt. Detta tror vi hade kunnat påverka eventuella svar om den av oss som känner mellancheferna är närvarande vid intervjun. Därför gjorde vi en avvägning där vi kom fram till att vi skulle dela upp intervjuerna, så att de blir tre till den ene och två till den andre och att den som ej haft kontakt med mellancheferna i fråga genomför intervjun. Vi funderade också om intervjun blir bättre eller sämre om man är två eller bara en som genomför den. Vi tänkte i banorna av att två intervjuare som ska samspela i genomförandet av en intervju kräver gott samarbete och bra förberedelse när det gäller uppdelning av frågor och dylikt. Vi upplevde att intervjuerna kommer att kunna genomföras på ett smidigare och fokuserat sätt om vi själva får styra intervjun. Men utöver att vi själva var mer bekväma med detta upplägg så skulle vi även vilja hävda att respondenterna troligtvis var mer bekväma när det är ansikte mot ansikte med en person snarare än två personer. Tre personer bildar en grupp och förändrar helt och hållet dynamiken i samtalet. Medan däremot två personer som interagerar och samspelar skapar en helt annan dynamik. Detta övervägande lyfte vi inte fram i vår mejlkontakt med respondenterna. Vi nöjde oss med att informera om att intervjun kommer att genomföras av en av oss.

3.2.3.2 Transkribering

Vi valde att göra ljudinspelningar av intervjuerna med våra respondenter för att kunna transkribera dessa och därmed på ett lättare sätt kunna analysera och tolka det inhämtade materialet. Vi lyfte därför redan i vår inledande kontakt med respondenterna fram frågan om samtycke kring att göra ljudinspelningar vid intervjutillfället. Det krävdes nämligen samtycke för att spela in intervjuerna utifrån ett etiskt övervägande. Men viktigare än så menar vi att redan vid mejlkontakten ska denna förfrågan ställas därför att det kan upplevas som pressande att få förfrågan vid själva mötet. Nu gav vi däremot respondenterna en god möjlighet att redan i förväg neka oss samtycke till vår inspelning utan att respondenterna nödvändigtvis ska behöva känna sig pressade till att säga ja. Det skulle även för oss vara opraktiskt om vi anlände till intervjun och där få ett nej i vår förfrågan om ljudinspelning, på grund av att vi inte redan i ett tidigare skede informerat våra respondenter om ljudinspelning.

3.2.3.3 Anteckningar kontra transkriberingar

Som vi tidigare nämnt valde vi att spela in våra intervjuer och sedan transkribera dem, detta för att få med så mycket intressant empiri som möjligt. Det blev dock så att en intervju ej blev inspelad på grund av att respondenten inte gav samtycke till detta. Sedan när empirin var sammanställd insåg vi att transkriberingsprocessen tagit ofantligt lång tid per intervju, upp emot tio timmar per intervju och innehöll en stor mängd överflödigt information. Den intervjun som inte blev inspelad utan antecknad tog däremot mindre än en timme att sammanställa och innehöll all relevant information och knappt något överflödigt material. Därav menar vi att i somliga omständigheter kan det faktiskt vara bättre att inte spela in intervjuer, det var lättare att använda oss av det antecknade materialet än det transkriberade. Det var lättare att överblicka och mer spetsat. Vi diskuterade huruvida det är möjligt att detta berodde på att våra intervjuer i viss mån är en form av expertintervju, vi intervjuar personer som är experter på sitt område. Därför har de precis den information vi vill ta reda på och eftersom de är det är det möjligt att föra en mer direkt form av dialog där man antecknar för att respondenten har så precis kompetens att en större kontext nödvändigtvis behövs. Det är dock möjligt att det hade varit

otillräckligt om det inte vore så att vi hade en viss förkunskap inom området då vi både arbetat inom organisationen respondenterna arbetade inom. Kombinationen av vår förförståelse och respondenternas expertkompetens skapade en situation där själva kontexten av informationen inte egentligen behövdes. Det är en intressant diskussion att ta med sig till framtida projekt då det kan vara effektivare ur ett rent tidsperspektiv att inte transkribera intervjuer om liknande omständigheter finns runt en framtida undersökning.

3.2.4 Metodens tillförlitlighet

När det gäller tillförlitligheten för vårt val av kvalitativ metod så går det med stöd i Bryman (2011) att konstatera en del positiva aspekter men även en del negativa. I sin bok så hänvisar Bryman (2011:352) till LeCompte & Goetz (1982) beskrivningar av hur man ska förstå begreppen validitet och reliabilitet i kvalitativa studier. Enligt Bryman (2011) så menar LeCompte & Goetz att man kan dela upp begreppen i fyra delar, extern reliabilitet, extern validitet, intern reliabilitet och intern validitet. Enligt LeCompte & Goetz så innebär den externa reliabiliteten huruvida det är möjligt att genomföra samma studie flera gånger av andra forskare och få samma resultat. Här kan vi konstatera att vårt val av kvalitativ metod och intervjuer har en låg extern reliabilitet. Att upprepa vår studie med samma resultat kommer att vara för att inte säga omöjligt då de förhållanden som studien genomförs är svåra att återskapa. Faktorer som vilken dagsform intervjupersonen eller intervjuaren har kan göra stor skillnad för vilka resultat som kommer ut av intervjun. Vem personen är som genomför intervjun kan troligtvis också ha effekt på resultatet, vi som ska genomföra denna studie är två manliga studenter i tidiga tjugooårsåldern med svenskt ursprung och det är fullt möjligt att två kvinnliga studenter skulle få andra resultat med samma intervjuguide. Vidare skriver Bryman (2011) om hur LeCompte & Goetz (1982) definierar intern reliabilitet att det ska finnas en enighet bland dem som genomför studien om hur material ska analyseras, beskrivas och tolkas. I detta avseende har vår valda metod större fördelar, intern reliabilitet är något vi kan säkerställa genom att vara samspelade och eniga om hur vi ska gå till väga när vi samlar in empirin och hur vi ska analysera och tolka det. Så att även när vi jobbar individuellt från varandra ska komma fram till ungefär samma resultat med samma empiri. Den interna reliabiliteten är således lättare att kontrollera och den bör således vara hög om vi strävar efter

samförstånd sinsemellan.

När det gäller vad Bryman (2011) skriver om vad LeCompte & Goetz (1982) menar att intern validitet är så menar LeCompte & Goetz att det ska finnas en hög säkerhet att de teoretiska kopplingar som man som forskare drar ska motsvara verkligheten. I princip alltså att de teoretiska kopplingarna som läggs på som analys och tolkningsram på ska kongruera med empirin, att underlaget för de teoretiska kopplingarna faktiskt finns i empirin och alltså överensstämmer med verkligheten. LeCompte & Goetz (1982) menar enligt Bryman (2011) att graden av denna typ av validitet ofta är hög inom undersökningar som använder kvalitativ metod. LeCompte & Goetz menar dock på att den interna validiteten blir stark genom att kvalitativa studier ofta har en mer deltagande och observerande form. I den studie vi avser att genomföra är detta alltså mer tveksamt om huruvida vår studie har hög intern validitet i det avseendet. Vi har genomfört intervjuer för att insamla vår empiri och har inte varit i kontakt med intervjupersonerna under längre perioder så den empiri vi fått in under intervjuerna har vi inte att kunnat omvärdera genom observation utan vi är utlämnade till att empirin stämmer i den form som vi fått in den. Därav kommer troligen den interna validiteten hänga i stor utsträckning på kvalitén av intervjuerna då de lägger grunden för våra möjligheter att applicera teoretiska ramverk som överensstämmer med verkligheten. Därför har det varit viktigt att vi haft en väl genomarbetad intervjuguide, se bilaga 2, och varit väl förberedda inför våra intervjuer då det är väsentligt för insamlandet av vår empiri.

Slutligen skriver Bryman (2011) om vad LeCompte & Goetz (1982) menar är extern validitet som syftar till vilken möjlighet det finns att göra mer svepande slutsatser utifrån studiens resultat även i andra miljöer. Den externa validiteten kommer att vara låg i denna typ av studie som vi har genomfört, urvalet har varit fem enhetschefer vilket är ett alldeles för begränsat urval för att kunna dra svepande slutsatser om ledarskap bland enhetschefer. Bryman (2008) lyfter i relation till extern validitet att LeCompte & Goetz menar (1982) att detta är en svaghet som kvalitativ metod lider av.

3.3 Etiska överväganden

”Tillförlitliga kunskaper som i bästa fall kan leda till förbättringar – det är nog vad många hoppas att den socialvetenskapliga forskningen ska ge. I fältnära forskning med maktlösa grupper är det synnerligen viktigt att från etisk synpunkt reflektera över om och hur man ska göra sådana studier.” (Andersson & Swärd 2008:236)

Så skriver i Andersson & Swärd sitt kapitel i boken *Forskningsmetodik för socialvetare* (2008) redigerad av Meeuwisse, Swärd, Lappalainen & Jacobsson. Detta citat pekar på vikten av att ha gjort ordentliga etiska överväganden inför ett planerat projekt. Detta är något vi också har strävat efter att ha gjort i denna uppsats. I vår första tankegång över vad vi skulle vilja studera i vår C-uppsats, vilket trots är på en låg nivå i den akademiska världen, så var vår tanke att göra en undersökning av ledarskap genom intervjuer med mellanchefer. För att kontrastera denna bild av ledarskap som vi förhoppningsvis skulle få fram genom dessa intervjuer så var vår avsikt att genomföra en enkätundersökning bland den intervjuades anställda för att få två olika bilder att nyansera.

Att genomföra en enkätundersökning bland de anställda valde vi dock att förkasta. Dels av rent praktiska skäl av att det inte skulle vara genomförbart men framförallt av etiska skäl. Vi kom fram till att det fanns ett etiskt dilemma av att ställa den typen av frågor för att undersöka en anställds syn på sin chef skulle sätta den anställde i en intressekonflikt. En intressekonflikt mellan att vilja hålla sig väl med sin chef, att behålla sitt arbete, och att uttrycka sina åsikter i denna typ av enkät. Vi slog fast att det skulle vara svårt att få ärliga svar av de anställda i en sådan situation och att vi skulle försätta dem i en jobbig situation vilket inte kan anses vara värt risken för en uppsats på C nivå, detta i enlighet med Vetenskapsrådet (2002) som visar på vikten av att värdera riskerna i följande citat.

"Inför varje vetenskaplig undersökning skall ansvarig forskare göra en vägning av värdet av det förväntade kunskapstillskottet mot möjliga risker i form av negativa konsekvenser för berörda undersökningsdeltagare/uppgiftslämnare och eventuellt för tredje person. Såväl kortsiktiga som långsiktiga följder skall därvid beaktas."

Vetenskapsrådet (2002:5)

Efter att ha gjort den riskbedömningen valde vi att förkasta den undersökningsformen. Istället enades vi om att istället fokusera på att enbart intervjua mellanchefer vilket vi såg färre etiska problem och risker med. Att genomföra intervjuer med enhetschefer konfidentiellt och anonymt, eventuellt utanför deras arbetsplats om möjligt, ansåg vi medföra lägre risk för negativa konsekvenser för de deltagande cheferna. Den lägre risken för negativa konsekvenser i enlighet med Vetenskapsrådet (2002) gjorde att vi bedömde att vår valda undersökning var värd att genomföras.

Det är dock viktigt att poängtera att vi även ser risker med att intervjua chefer. De risker som vi ser är nära sammankopplade till det begränsade urval som är underlag för vår empiri, efter som cheferna endast är fem till antalet i urvalet kan det underlätta för en tredje part att identifiera dem. Detta eftersom deras deltagande sker i form av semi-strukturerade intervjuer så framkommer en del detaljer om deras arbete som en tredje part kan använda för att identifiera vilka chefer det rör sig om. För att motverka de riskerna finns, som vi ser det, två alternativ. Ett möjligt alternativ är ett större urval av chefer, det är dock inte möjligt på grund av undersökningens tidsram och storlek, det andra alternativet är egentligen inget alternativ utan är något som vi måste göra för att skydda respondenterna från negativa konsekvenser i enlighet med Vetenskapsrådet (2002). Nämligen att avdentifiera och anonymisera materialet och eftersom det inte har varit möjligt att utöka urvalet har vi endast anonymiserat och avidentifierat materialet. Det har vi gjort i enlighet med Vetenskapsrådet (2002) och strävat efter att så långt som möjligt avidentifiera och anonymisera materialet för att i så stor utsträckning som möjligt skydda respondenternas identitet. Vi har även gett alla våra respondenter fingerade namn i syfte att skydda deras identitet.

Enligt Vetenskapsrådets (2002) ska all forskning ske med deltagarnas samtycke. Detta är givetvis beroende av vilken typ av undersökning som ska göras. Sker till exempel en enkätundersökning utskickad via post så införskaffas samtycket i samband med respondenten besvarar enkäten. Däremot om intervjuer ska genomföras, som vi ska göra i vår C-uppsats, krävs ett tydligare inhämtat samtycke från respondenterna. Samtyckeskravet är väl övervägt i vårt val av metod och har lyfts fram tydligt i våra förfrågningar om intervjuer. (Vetenskapsrådet 2002). Nyttjandekravet är det krav som ställs på forskare att den information som inhämtas enbart får användas i det syfte inhämtningen sker i. Givetvis är vi medvetna om detta krav och kommer givetvis inte att använda oss av det inhämtade materialet på något annat sätt än det avsedda. Detta har vi i samband med intervjuerna informerat intervjupersonerna om (Vetenskapsrådet 2002).

4. Empiri & analys

I denna del av uppsatsen är syftet att presentera vår empiri och kombinera den med en löpande analys. Presentationen är organiserad på så sätt att det som berör uppsatsens huvudteman presenteras först i paragraferna, mellanchefer, tolkningsutrymme och ledarskap. Sedermera följer de områden i vilka vi kan fördjupa analysen av uppsatsens teman. Administration kontra verksamhet berör de uppfattningar och åsikter som framgick i intervjuerna som är intressanta i analysen av ledarskap och tolkningsutrymme. De följande områdena som lyfts fram är organiserade enligt samma princip i syfte att ge en tydlig analys av uppsatsens frågeställningar.

4.1 Resultat

Som vi diskuterar i kapitlets inledande text så presenterar vi mellanchefer, tolkningsutrymme av mellanhefens yrkesroll och ledarskap först och fördjupar analysen av dem i administration kontra verksamhet, verksamhetsmål, kompetensutveckling, budget och personalfrågor samt politisk styrning.

4.1.1 Mellanchefer

En för oss viktig utgångspunkt är att definiera vad en mellanchefer inom vård och omsorg är. Utifrån vår egen definition, baserat på den litteratur vi har tagit del av, tog vi kontakt med våra respondenter som passade in på vår definition. Bertil kunde inte känna igen sig i att vara en mellanchefer överhuvudtaget.

”Ja, jag är ju första linjens chef. Mellancheferen är min chef, Namn Namn som gick ut härifrån. Vad sa du nu? Vad deras roll är? [...]”Ja, de är ju CC. Chef över cheferna. Deras roll är att stötta och coacha oss i olika situationer såklart. Och har möten med oss på samma sätt som vi har möten med våra medarbetare. Också den som drar upp, vad ska man säga, de övergripande riktlinjerna...” [...]”Nej. Det är jag inte. Jag är en enhetschef.”

Detta är en intressant kontrast för hur våra olika respondenter upplever sig själva inom

organisationshierarkin. Intressant är att trots denna kontrast i upplevd plats i organisationen så nämner flera av respondenterna en liknelse med att deras plats i organisationen är som en hamburgare där de utsätts för påtryckningar från olika aktörer inom organisationen både ovanifrån och underifrån. Till exempel så säger Cesar så här

”Hamburgare! Nä hahahaha. Ja det finns en liknelse. Det är ju så, att jag har medarbetare underifrån och sen har man ju politikerna och, verksamhetscheferna och så som sätter sina riktlinjer och sitt hur det ska vara ju. Lite överdrivet men så är det.”

4.1.2 Tolkningsutrymme av mellanchefens yrkesroll

Bolman och Deal (2005) beskriver att en grundläggande förutsättning, inom det strukturella perspektivet, är att organisationens medlemmar har väldefinierade och tydliga roller och relationer mellan organisationens medlemmar. Dessa organisatoriska förutsättningar blir avgörande för organisationens funktionalitet. Vi tänker oss utifrån Bolman och Deals (2005) resonemang att mellanchefens position är prekär till sin natur. Något som flera av våra respondenter själva lyfter fram i sina respektive intervjuer. I citatet ovan från Cesar så beskriver Cesar att han upplever sig att vara i en hamburgare med tryck uppfifrån och nedifrån. Bolman och Deal (2005) lyfter fram att det ska finnas tydliga och väldefinierade roller och detta är något som en av våra respondenter tydligt lyft fram i sin intervju.

”Ja, ett bra ledarskap kräver att ledaren har fått bra redskap och arbetar i en tydlig organisation. Har också den hjälpen och det stödet som behövs för att man ska kunna driva sina verksamheter.”

Så sa Erik vid en fråga rörande hur han såg på ett bra ledarskap. Det Erik säger stämmer bra överens med det resonemang som återfinns i Bolman och Deal (2005). Det som Erik säger om behovet av stöd från organisationen för att kunna bedriva sitt ledarskap är en intressant uppfattning som resonerar med Bolman och Deal. I stöd till det Erik säger i föregående citat om behov av stöd från organisationen kan man lyfta in ett indirekt citat från Adam som ser på sin roll såhär.

”Det är som en hamburgare, man är burgaren i mitten. Man ska vara många till lags och man är väldigt synlig och utsatt.”

Här kan man säga att Erik och Adam lyfter fram olika aspekter av sin roll som är viktiga att

betänka. Till skillnad från Cesar så poängterar Adam att han inte bara känner sig som en hamburgare och utsätts för tryck utan att han också känner sig synlig och utsatt i sin roll som mellanchefer. I våra intervjuer har flera av respondenterna sagt sig uppleva sin position i hamburgaren som känslig för tryck från andra aktörer och att de i hamburgaren kan uppleva sig utsatta och synliga och att de organisatoriska förutsättningarna är avgörande för deras möjligheter att agera ut sina roller. Detta kan diskuteras i relation till Bolman och som resonerar så här.

”När de anställda inte har klart för sig vad de förväntas göra utformar de sina roller utifrån sina personliga preferenser istället för organisationens mål, vilket ofta resulterar i problem.” (2005:105)

I enlighet med detta är det troligtvis så att om de organisatoriska förutsättningarna inte finns i organisationen så blir mellancheferens situation svårhanterlig och det blir svårt för mellancheferen att bedriva ett aktivt ledarskap vilket i sin tur kan skapa problem för organisationen. Detta när mellancheferen utan stöd i organisatoriska premisser strävar efter att utforma sin egen roll för att hantera trycket från andra intressenter inom organisationen för att kunna agera ut sin roll. Det finns dock en annan sida av myntet. Om mellancheferens ansvarsområde och arbetsuppgifter är allt för tydligt avgränsade, så menar Bolman och Deal (2005) att deras roll blir ytterst byråkratisk då de inte gör mer än vad arbetsbeskrivningen föreskriver vilket ofta leder till missnöjdhet. En alltför strikt organiserad organisation kan leda till negativa konsekvenser för mellancheferen och organisationen likaväl som en för löst organiserad organisation. Om man drar slutsatsen att det är två motsatsförhållanden som råder är det troligtvis så att mellancheferens svåra situation i någon mån kommer att vara svår, något som Adam tyckte när det gällde mellanchefer i detta indirekta citat. .

”Det går ej att förändra tror Adam. Alla mellanchefer har det så, det är i sakens natur.”

Rimligen bör man i en organisation sträva efter någon sorts jämvikt mellan organisationens struktur till stöd för mellancheferen och tydlighet från organisationens sida i syfte att ge det stödet då båda sidorna har, som tidigare konstaterat ovan, negativa konsekvenser för mellanchefer och organisation. Det är dock viktigt att poängtera att det inte går att dra några slutsatser om detta utifrån vår empiri utan att det måhända kan analyseras och tolkas på detta sätt utifrån våra respondenters uppfattningar med stöd i Bolman och Deal (2005).

Utifrån beskrivningen av mellancheferens position som en hamburgare, som är en liknande beskrivning som förekommer i litteraturen, formulerade vi en fråga till respondenterna där vi

beskrev hur litteraturen menar att mellanchefer ofta befinner sig i en lojalitetskonflikt mellan ledning och personal. Här fick vi vitt skilda svar. Någon kunde känna igen sig i beskrivningen av mellancheferens lojalitetskonflikt medan en annan inte kunde det. Så här svarade David på den frågan.

”Ja, men det kan jag göra eftersom jag sa så som jag sa innan så är det ju självklart att jag har ju mina tankar, och jag är med en och en halv fot i verkligheten och det är ju den jag ska jobba med, så att kallar de återigen Kalle och Sven har ett gott liv efter sina förutsättningar och kunna komma in i samhället på ett bra sätt så att självklart blir det lite, kan det bli konflikt emellanåt när det kommer, ja, lagar, mål, regler som kommer så kan det bli det.”

Medan David i föregående citat kunde känna igen sig i det så kunde däremot Erik inte hålla med om det som synes i följande citat.

”Nej, jag kan nog inte känna mig i det. Min lojalitet är med våra kunder.” [...] ”Alltså sen är det ju, innebär ju det svaret inte att jag är illojal mot min arbetsgivare.” [...] ”Ja. Alltså, vad ska jag säga, alltså jag är lojal mot mina arbetsgivare, jag har ett uppdrag som dem förväntar sig att jag ska fullfölja och jag ska göra det på ett bra sätt så det är ju mitt mål med mitt jobb och jag kan inte säga precis att jag kommit i konflikt med att ledningen eller politikerna säger någonting som är väldigt motsägelsefullt mot den lojaliteten jag har gentemot våra kunder.” [...] ”Eller medarbetare vad det beträffar också. Men om jag skulle hamna i någon situation, vad det nu skulle vara för någon, så tror jag nog att jag skulle känna mig mer lojal mot våra kunder än kanske min chef.[...]”

Frågan om lojalitetskonflikt hos mellancheferen är av relevans när det kommer till mellancheferens tolkningsutrymme av yrkesrollen och möjlighet att bedriva ledarskap. Om en mellanchefer upplever att det finns en konflikt i dennes arbetsuppgifter är det ett rimligt antagande att tro att tolkningsutrymmet av yrkesrollen minskar. Medan om man är av uppfattningen att ens arbete är i full symbios med organisationen både uppåt sett och nedåt sett borde det rimligtvis medföra en känsla av att man har utrymme att fatta beslut därför att upplevelsen av konflikt uteblir. Ergo har de olika uppfattningar David och Erik har angående lojalitet visst intresse för att betänka på vilket sätt de själva ser på sin roll och möjlighet till tolkning av yrkesrollen.

4.1.3 Ledarskap

Vi har i våra intervjuer frågat om mellancheferens ledarskap är överlag mest stödjande eller styrande i sin karaktär. Vi har även frågat vilken ledarskapsstil respondenten använder sig av och hur en bra ledare bör vara enligt dem. Ett vanligt förekommande svar blev att ett situationsanpassat och flexibelt ledarskap är att föredra. Eftersom att respondenterna arbetar med olika arbetsgrupper vars sammansättning, karaktär och problembild ser olika ut. Denna syn på ledarskap är väldigt intressant om vi kopplar det till Larsson definitioner på olika ledarskapsstilar. Larsson (2008) beskriver hur det situationsanpassade ledarskapet inte är något en ledare själv besitter. Denna form av ledarskap skapas i interaktionen mellan ledaren och medarbetarna. Här gör vi utifrån Larssons tankegångar en tolkning att det återigen blir svårt för mellancheferen att bedriva ett situationsanpassat ledarskap i ett arbetsklimat som enligt respondenterna själva beskriver som separat från verksamheterna. Att ledarskapet sker i interaktionen mellan medarbetarna och mellancheferen på exempelvis personalmöten och APT möten har lyfts fram flitligt av våra respondenter. Men utifrån våra olika respondenters egen önskan om att deras arbeten skulle vara mer verksamhetsförlagda och att det är svårt att vara en trovärdig ledare när närvaron på arbetsplatsen är så låg som den är undrar vi om det situationsanpassade ledarskapet de lyfter fram verkligen fungerar så bra som det beskrivs. Här får vi en känsla av att beroende på arbetsgruppens egenskaper förändras mellancheferens tolkningsutrymme. I en dysfunktionell arbetsgrupp behöver mellancheferen i större utsträckning styra, ibland med hela handen. David menar så här när det gäller skillnader i arbetslag.

”Ja, jag brukar säga att ibland att man har fått vara situationschef emellanåt. Det får man vara emellanåt. För det är väldigt olika, kan vara olika arbetslag hur man, får känna av hur är det i denna. Det har man lärt sig under åren. Alltså inte till, jag tror aldrig man kan till 100 % men alltså 99 % känna av här är någonting, här får vi bena lite eller här får vi lyfta fram Namn lite för att det sitter (ohörbart) där som kanske inte kommer fram tillräckligt som exempel. Skillnaden kan man nog säga det har varit arbetslag som bara bestått av kvinnor.”

Denna respondents berättelse kan tolkas som så att dennes rolltolkning förändras i relation till situationen och arbetsgruppen. När situationen kräver ett ledarskap som på ett tydligt sätt styr med hela handen finns ett stort möjlighet att sätta sin prägel på verksamheten. Men om verksamheten fungerar på ett tillfredställande sätt i symbios med resten av

organisationen så legitimeras inte att mellancheferns ska behöva styra med hela handen och därmed sätta sin egen prägel på en redan fungerande verksamhet.

4.1.3.1 Styrande eller stödjande

På frågan om mellanchefernas roll är mer styrande eller stödjande till sin personal har det kommit lite olika bud. Vissa lyfter fram att det är en blandning av båda delarna medan någon annan lyfter fram att det mest är stödjande och att de styrande inslagen enbart sker när det måste.

”Ja, absolut. Jag styr bara när jag måste. Det är ju också en av fördelarna med att vara chef att du bestämmer lite grann, precis som en kapten vart vi ska. Sen så finns ju så att säga rutten inlagd ändå.”

Så resonerar Bertil huruvida hans funktion som mellanchefer är stödjande eller styrande i relation till sina medarbetare. Men samtidigt som vi har dessa olika uppfattningar kring hur deras ledarskap bedrivs, styrande eller stödjande, så har vi en gemensam beskrivning kring att ledarskapet förändras utifrån situationen. Alltså är mellancheferns uppdrag i hög utsträckning situationsbundet. De av respondenterna som har beskrivit arbetslag som stökiga och dysfunktionella menar att det då finns ett behov att styra med hela handen. Här tolkar vi det som att respondentens möjlighet till rolltolkning och möjlighet att bedriva ett aktivt ledarskap blir större då situationen uppfattas som att mellanchefern behöver inta en sådan roll. För där det finns stora problem och konflikter finns kanske ett större behov av ett aktivt ledarskap än i en välfungerande arbetsgrupp. Vi får intrycket av att mellancheferns ledaruppdrag styrs av om behovet av att leda finns överhuvudtaget. För om vi utgår från att en ledares behövs där medarbetarna faktiskt behöver ledas för att vara funktionella så blir respondenternas resonemang förståeliga.

”Asså det är en blandning av båda. Det beror på vilka medarbetaren är också. Vilken grupp man träffar.”

Så resonerar Cesar kring om denne är en styrande eller stödjande ledare. Om vi här utgår från att vissa arbetsgrupper är mer eller mindre välfungerande än andra så verkar våra respondenter känna en större frihet att tolka sin roll hos de arbetsgrupper som är ickefungerande. För där förväntas det ske förändring och ett aktivt ledarskap från mellancheferns sida. Medan

om en grupp är välfungerande och mellancheferns styrande funktion egentligen inte är nödvändig så blir det mindre legitimt att styra verksamheten med hela handen än om verksamheten vore dysfunktionell.

4.1.4 Administration kontra verksamhet

Vi har varit intresserade av att veta i vilka situationer våra olika respondenter upplever att de bedriver ledarskap i. Det intressanta med att ta reda på detta är att vi får en inblick i de konkreta situationer där ledarskap bedrivs. Här fanns en tydlig röd tråd i respondenternas resonemang. Ledarskapet bedrivs när det sker fysisk närvaro vid verksamheterna. Detta kan ske vid personalmöte, APT möte eller medarbetarsamtal. Utifrån detta fick respondenterna frågan i hur stor utsträckning deras tjänst är administrativ eller verksamhetsförlagd. Här kunde svaren skilja sig mellan 60-40 %, 70-30 % eller 80-20 % i övervägande administrativ tid. Det är beroende på vilken tid på året det är eftersom att vissa perioder präglas av exempelvis löneförhandlingar och medarbetarsamtal. Men det fanns en tydlig önskan hos alla våra respondenter, utom en, att deras uppdrag skulle vara mindre administrativ. Men utvecklingen går snarare åt andra hållet, att deras arbeten blir mer administrativa än verksamhetsförlagda.

”Då gäller det ju återigen att ha en bra dialog för är du chef som, du blir en trovärdig chef tror jag och vet om du kan jobba genom mer aktivt ute i verksamheten.”

Här beskriver David vikten av att faktiskt vara närvarande ute på verksamheterna för att överhuvudtaget kunna vara en trovärdig ledare. Detta blir intressant då mellancheferns arbete blir mer administrativt och mindre verksamhetsförlagt. Det verkar som om att ett trovärdigt ledarskap kräver en viss insyn i verksamheten som enbart skapas genom att faktiskt vara på plats och kunna bilda sig en uppfattning om verksamheten. Här tolkar vi det som att mellancheferns möjlighet att tolka sin roll faktiskt förminskas på grund av den minskade tiden som spenderas på arbetsplatserna. För hur kan mellanchefern aktivt leda verksamheten utan att vara närvarande? Detta problem har gjort att behovet av en gruppleddare finns. Bertil beskriver det hela så här.

”Dem är både gruppleddare och jobbar på golvet så att de får ju inblick i själva verksamheten. Eftersom jag sitter ju inte på plats eftersom jag har flera stycken enheter så får de ju inblick på plats som de sen kan förmedla vidare till mig.”

Detta tolkar vi som att gruppledarnas funktion i viss mån präglas av ledarfunktioner. Eftersom att det är gruppledarna som har den dagliga kontakten med verksamheterna är det ingen överraskning att mellancheferna behöver en god kontakt med sina gruppledare för att få en inblick i verksamheterna, som Bertil beskriver. Larsson lyfter fram följande.

”Mellancheferna har stor betydelse för hur högre ledares intentioner och beslut implementeras i organisationen och hur information förs uppåt i hierarkin. Mellancheferna ger ledningen information om vad som händer i organisationen.” (2008:42).

Intressant här är att den information våra olika respondenter har delgivit oss är att deras roll som informationsförmedlare uppåt i hierarkin är starkt beroende av deras gruppledare.

Våra respondenter har allihop lyft fram att deras arbete mer präglas av administration snarare än att aktivt befinna sig ute i verksamheterna och bedriva ledarskap. Särskilt frustrerande var detta för en av våra respondenter. Så här säger David om hur det är att bedriva ledarskap nu när den administrativa bördan har ökat.

”Det försvårar ju, det gör det ju. För mig som person, för jag vill ju ha ett aktivt ledarskap genom att vara närvarande. Jag är en person vill vara nära verksamheten och vara nära ungdomarna för att jag har ett, och har alltid haft och fortsatt att så mycket som möjligt ha en nära kontakt med våra kära ungdomar också. Dem känner mig som Namn, chefen där liksom. Så det är inte bara personalen. Utan jag vill ha det nära för då, ja, då känner jag att jag har lite, vad ska vi kalla det, bra på koll på verksamheten, att det är bra verksamhet för de flesta av våra ungdomar de kan uttrycka sig, men på olika sätt. Men man kan läsa av hela köret också. Så det tycker jag är jätteviktigt också. Såklart, föräldrar och närstående också har möjlighet att inte bara vid närståendeträff boka in en närståendeträff eller föräldrträff eller så där, kan kanske vara ute på stället när föräldrarna kommer och hämtar dem. Det är guld värt sånt. Det är verkligen och det tycker jag är, det är mitt gebit att kunna jobba så aktivt. Ännu mera aktivt.”

Det är inte bara David som lyft fram detta, men han är den som gör det tydligast. Kan det vara så att den administrativa bördan, som gör det nödvändigt att ha en gruppledare, förminskar möjligheten för tolkning av yrkesrollen för mellancheferna. Friheten att på egen hand utforma sitt eget arbete bör rimligen minska i takt med att administrationen ökar.

4.1.5 Verksamhetsmål

Gruppledarna är snarare de som har den kontakt som är nödvändig med verksamheterna som gör det möjligt att förmedla information uppåt i hierarkin, inte mellanchefer. Organisationen våra respondenter verkar inom är en vertikalt samordnad organisation. Detta innebär att de övre nivåerna i hierarkin kontrollerar och samordnar sina medarbetare. Detta menar Bolman och Deal är den överlägset mest fungerande organisatoriska uppbyggnaden i de organisationer som präglas av en stabil omgivning. Uppgifter som är förutsägbara för alla inom organisationen och att alla förstår och behärskar sin egen roll (2005). Men Thylefors lyfter även fram att målen inom vårdsektorn ofta är betydligt mer diffusa än inom exempelvis tillverkningsindustrin. Ett vanligt förekommande mål kan vara att förbättra individens livssituation. Det är viktigt för en organisation att ha tydligt formulerade och mätbara mål så att de som är aktiva i organisationen vet hur de ska arbeta och varför de ska arbeta på ett visst sätt (2007). Thylefors lyfter fram olika mål som är vanligt förekommande inom organisationer. Dessa är paradmål, tabumål, stereotypmål och verkliga mål (2007). David lyfter fram, i föregående citat, att det är mellancheferns uppgift att föra vidare ledningens mål och intentioner neråt i organisationen på ett begripligt sätt. Det verkar tydligt i vår kontakt med respondenterna att organisationen de verkar inom har en tydlig hierarkisk uppbyggnad där betoning på att vara medveten om sin roll ofta lyfts fram.

”Men sen kan jag också säga till en medarbetare att det inte förhandlingsbart utan du ska du lära dig om du ska liksom fortsätta med det här jobbet eller du ska gå till personalhälsovården för du är så mycket korttidssjuk så vi ska göra vi ska se till att dem gör någon slags hälsoundersökning och sätter upp olika åtgärder som du kan göra för att öka din frisknärvaro alltså det är ju någonting som jag kan peka med hela handen för sjukfrånvaron finns det mål i förvaltningen i alla fall, jag tror det är hela stan att det ska man ha ned. Den är för hög.”

Här lyfter Erik tydligt fram ett exempel där ledningen inom organisationen har ett mål uppsatt där medarbetarna ska ha en viss utbildning och där det inte finns utrymme för kompromiss huruvida medarbetaren ska utbilda sig eller inte. Mellanchefern går här in och styr med hela handen att medarbetaren ska ta del av en viss utbildning för att få fortsätta sin tjänst inom organisationen. Vi menar att här kan man se ett bra exempel på hur mellanchefern tillgodoser sin uppgift att agera för att föra vidare de mål som kommer från toppen av organisationen och mellanchefern ser till att de implementeras. Detsamma gäller det Erik lyfter mot slutet av citatet

när det gäller hälsoundersökningar där Erik beskriver att det i förvaltningen finns mål av få ner sjukfrånvaro och det blir då Eriks roll som mellanchefer som ansvarar för personalfrågor att agera för att få ner sjukfrånvaron med de medel som är tillgängliga. Här kan man alltså se flera exempel på hur mellancheferens roll exemplifieras som rollen mitt i emellan olika intressen, medarbetarna i den nedre halvan av organisationen och ledningen i den övre halvan. Mål sätts av den högre halvan och organisationen som Erik sedan måste genomföra med de medel som är tillgängliga i den nedre halvan, med styrande metoder om så krävs.

4.1.6 Kompetensutveckling

När det gäller frågor som kompetensutveckling menar Adam såhär i detta indirekta citat.

”Att man rent generellt satsar mycket på detta.”

Men att när det gäller vem som ansvarar för den typen av frågor så menade Adam i det följande indirekta citatet såhär.

”Det finns en utbildningsansvarig rent centralt som hanterar centrala direktiv men i övrigt ligger det mycket på enhetschefsnivå att hantera kompetensutveckling.”

Det satsas alltså mycket på kompetensutveckling inom organisationen och ansvaret ligger mycket på mellancheferna att se till att kompetensutvecklingen genomförs. Dock menar Adam, återigen i ett indirekt citat, att det kan finnas problem.

”Det finns tyvärr inte så mycket pengar till detta. De kan yrka för pengar till kompetensutveckling. Dock kan annat få stryka på foten då. Det är precis som privatekonomi att man måste ha balans och det är viktigt med en buffert.”

När man tolkar detta så framgår det att ansvaret som ligger på mellancheferna rimligen bör anses vara ganska stort när det gäller att ansvara för frågorna och också ha budgetaspekter att tänka på när det gäller att kunna önska pengar för kompetensutveckling. Det finns alltså ett visst tolkningsutrymme för mellancheferna att röra sig inom för att tillgodose kompetensutveckling

oberoende av om huruvida det satsas på det inom organisationen. Adams resonemang är i likhet med Larssons (2008) att mellancheferna ansvarar för dessa frågor, som i stor utsträckning ligger på mellanchefernas bord. Mellancheferna behöver ett starkt stöd av ledningen och nödvändiga resurser till hands för att kunna driva ett hållbart utvecklingsarbete. Här menar Larsson (2008) att mellanchefernas roll har blivit viktigare medan förutsättningarna har blivit sämre. Larsson lyfter även fram mellanchefernas dilemma att de ökade kraven som ställs på utvecklings och driftfrågor ofta går hand i hand med krav på en mer slimmad organisation. Men även om ekonomin ibland är ett stort hinder menar Larsson (2008) att den avgörande faktorn till om mellancheferna upplever ett handlingsutrymme i dessa frågor är om det finns organisatoriska förutsättningar att bedriva dessa frågor. Enligt Larsson är ett aktivt stöd från ledning och politiker det mest avgörande till om mellancheferna upplever sig kunna bedriva ett fungerande drift och utvecklingsarbete. För att vidarekoppla detta till vår empiri vill vi lyfta fram vad Erik sa.

”Ja, ett bra ledarskap kräver att ledaren har fått bra redskap och arbetar i en tydlig organisation. Har också den hjälpen och det stödet som behövs för att man ska kunna driva sina verksamheter. Massa HR och personalstöd av olika slag. Vi har mycket olika program och det kan man behöva stöd i. Så det är liksom grunden på något vis.”

Här betonar Erik vikten av att ha organisatoriska ramar som gör det möjligt för Erik att kunna bedriva det ledarskap Erik vill bedriva. I enighet med Larsson (2008) är ett organisationsperspektiv centralt för att kunna analysera samspelet mellan de olika nivåerna i en hierarkiskt styrd organisation. Det övre skiktet av organisationen sätter ramverket som sedan mellancheferna ska förhålla sig till, tolka och sedan implementera. Det framgår för oss som att Erik, i likhet med litteraturen, betonar vikten av ett homogent arbetsklimat inom organisationen. Konflikter lyfts inte fram som något utvecklande eller önskvärt utan benämns som något som måste arbetas aktivt med.

4.1.7 Budget och personalfrågor

Vi har i våra intervjuer talat med mellancheferna om deras inflytande och deras möjlighet att påverka budgetområdet, kompetensutvecklingsområdet och personalfrågeområdet. Här verkar sanningen vara att pengar och behov styra. Vid exempelvis löneförhandlingar tilldelas

mellancheferna en pott som ska fördelas mellan de anställda. Hur denna potten sedan fördelas är upp till mellancheferna att avgöra utifrån hur denne anser att varje enskild medarbetare har skött sitt jobb utifrån dennes utvecklingsplan. När det gäller kompetensutvecklingsområdet ligger det större delen av ansvaret hos den enskilde medarbetaren att själv anmäla sig till utbildningar, förutsatt att det blir ett godkännande från mellancheferna. Detta godkännande verkar styras utifrån ifall behovet finns och om pengarna till den önskade utbildningen finns. I vissa fall kan däremot mellancheferna gå in och styra med hela handen och besluta att

medarbetaren ska gå på en viss utbildning då denne anser att behovet är så pass stort och att detta inte är något som är förhandlingsbart. Mellanchefernas utrymme till rolltolkning är begränsad av budgeten men är tillräckligt stor för att kunna fatta egna beslut inom ramen för budgeten. Ett tankesätt kring budgetarbetet som lyfts fram av respondenterna är att budgeten går att balanseras på det sättet att om pengar skjuts till på ett område, så blir de tagna från ett annat område. Därför blir det en ständig avvägning mellan vilka områden som är prioriterade. På ett område har vissa av våra respondenter upplevt väldigt lite tolkningsutrymme av yrkesrollen. Detta var i frågan om personaltillsättning. Vissa LSS och andra vårdinrättningar privatiserades och en del av personal följde med till det privata men vissa valde att stanna kvar i kommunen med lönen kvar fast utan placering. Detta fick till följd att det blev anställningsstopp inom kommunen då första prioriteringen var att hitta en arbetsplats åt de som saknade placering i kommunen men ändå fick lön. Här menar våra respondenter att deraspåverkansmöjligheter kring denna fråga förminskades under tiden detta anställningsstopp varade.

Arbetet med budgeten sker i samråd mellan verksamhetschefen, mellancheferna och en ekonom. Här kan våra respondenter lämna in förslag och önskemål men det är inte säkert att dessa går igenom. Våra respondenter har i sina roller som mellancheferna god insyn i hur budgeten sätts och kan vara med och påverka den. Cesar lyfter fram att om budgeten överskrids så gäller det att kunna vara tydlig i sin redogörelse till varför den överskridits. Detta är ett resonemang som även David och Erik för. Det verkar som att våra respondenter har ett liknande arbetssätt när det kommer till budgetutformningen. Det sker med hjälp av verksamhetschef och en ekonom. Men där påverkansmöjligheten beskrivs olika är när det kommer till möjligheten att överskrida budgeten. Adam lyfter fram att det kan vara svårt att få igenom vissa förslag, på grund av krav att hålla budgeten, medan Cesar menar att så länge motiveringen är tillräckligt god så är det inga problem. Skillnaden mellan respondenterna är intressant men är svår att förklara. Båda respondenterna har samma verksamhetschef men ändå skiljer sig förutsättningarna. Varför det är på detta sätt kan vi bara spekulera i. Larsson (2008) lyfter fram att budgetens ramar är starka orsaker till varför utvecklingsarbete inom

vård och omsorg är svårt att bedriva för mellanchefer. Ofta är mellancheferna benägna att anstränga sig för att inte överskrida budgeten då detta ser bra ut enligt ledningen och det inger förtroende från ledningen, menar Larsson.

4.1.8 Politisk styrning

Organisationen våra respondenter är aktiva inom är en politiskt styrd organisation och därför har vi i våra intervjuer frågat om hur denna politiska styrning påverkar deras utrymme att tolka sin yrkesroll. Thylefors (2007) menar att politiker är lekmän, amatörer. Särskilt på den kommunala nivån menar Thylefors att konflikter mellan politiker och chefstjänstemän blir påtagliga. Våra respondenter har även lyft fram en irritation som kan uppstå vart fjärde år om det blir nya makthavare i kommunen. Anledningen till denna eventuella irritation är att maktskiftet ofta resulterar i omorganisering. Så här menade Adam i ett indirekt citat om politisk styrning

”Det påverkar och det ställer till. Har upplevt att politiker har varit inne och rotat i detaljfrågor. Adam var tidigare ansvarig för rekryteringsarbete om kontaktpersoner et cetera men lämnade över det då det inte fanns någon röd tråd i Adams olika uppgifter. En stor fråga där var omkostnadsersättning, där var politiker inne och rotade i detaljfrågor och rörde till det. De orsakade mycket extra arbete och Adam bland andra hamnade i dålig dager.”

Adam lyfter fram att kontakten mellan mellancheferna och politikerna är begränsad i sin utsträckning men detta verkar Adam tycka är något positivt. Självständighet i sitt arbete med en känsla av organisatoriskt stöd verkar vara det som är värt att sträva efter för Adam. Adam uppskattar inte när politiker i för hög utsträckning detaljstyr en verksamhet, så som beskrivs i ovanstående citat. Thylefors (2007) menar att en organisations ledning sätter upp riktlinjer och mål med förhoppning att dessa ska genomsyra verksamheten. Men i en kommunal organisation är många av dessa mål och riktlinjer satta av politiker som Thylefors menar är lekmän och amatörer vilket ofta kan skapa irritation och meningsskiljaktigheter mellan tjänstemän och politiker. Adams berättelse kan tolkas som att det politiska inflytandet i det vardagliga arbetet bör vara begränsat. Adam vill känna friheten att arbeta utifrån de övergripande målen och riktlinjerna, men samtidigt inte behöva känna sig låst och i för hög utsträckning styrd av dessa.

"Ofta var det ju organisationsförändringar man kunde, ja, saker som påverkar organisationen och som tog ganska mycket tid innan det satte sig. Alltså bort med det gamla och in med det nya och det blir ju stor, ja, det blir ju omvälvande för nästan alla ju. [...] Både frustrerande och tidsstörande och det blev till slut att man kanske inte riktigt tog det på allvar. "

Här lyfter Erik fram hur det kunde vara frustrerande när det vart fjärde år blev maktändring i kommunen och hur de nya makthavarna hade en vilja att sätta sin egen prägel på verksamheten genom omorganisering. Till slut orkar de som är verksamma inom organisationen helt enkelt inte engagera eller ta omorganisering på allvar. Detta beskriver Erik som något tidsödande. Här tolkar vi det som att en påtvingad omorganisering faktiskt förminskar mellancheferens möjlighet att påverka sin egen yrkesroll genom att behöva lägga tid och resurser på saker som känns direkt onödiga. Cesar för ett liknande resonemang kring när den politiska styrningen kan ställa till oreda i organisationen.

"På nåt sätt har dem ändå en slags överenskommelse men förr kunde det märka väldigt mycket mer när det skiftade från rött till blått osv. Dem omorganiserar hela tiden. De omorganiserar hela tiden i kommunen. [...] Så fort det ska omorganiseras liksom. Men det har blivit bättre. Jag tror de förstår att man tappar mycket kraft och pengar. Sen lite omorganisation behövs ju för effektiviteten också. Det behövs röras lite då och då."

Cesar betonar att omorganisering, utifrån politisk styrning, kan vara till godo om det lyckas effektivisera en verksamhet. Men Cesar menar också att det har haft en tendens att dra kraft och pengar ur verksamheten. Detta har dock blivit bättre, menar Cesar.

5. Slutdiskussion

Vår undersökning om mellanchefer inom vård och omsorg med hjälp av fem respondenter har givit oss empiri som vi valt att analysera med hjälp av organisationsteori kring organisationers strukturella uppbyggnad och ledarskapsteorier. Några slutsatser vi genom tolkning och resonering kring vår empiri och teori som vi menar besvarar våra frågeställningar presenterar vi här. Vår första frågeställning tar upp mellancheferens ledarskap och tolkningsutrymme i en politiskt styrd organisation. Här har särskilt en respondent, Adam, varit tydlig i sin utsaga att denne inte uppskattar när politiker har för stort inflytande över dennes ansvarsområden, samtidigt som denne lyft fram att kontakten med politikerna inte är särskilt omfattande. Det rör sig kanske om någon enstaka träff per år. En respondent lyfter fram erfarenheter av att politiker har detaljstyrts dennes verksamhet för mycket vilket får till följd att det upplevda påverkansmöjlighet förminskas. Detta uppfattas som någonting negativt då våra respondenter alla lyfter fram en önskan om att få vara fria i sin beslutsfattning och i sitt ledarskap så länge det sker inom ramen för organisationens mål, värderingar och riktlinjer.

Vårt fjärde år kan det ske en förändring i vilken politisk majoritet som styr i kommunen. Detta är något alla våra respondenter har erfarenhet av och det är något som kan leda till omorganiseringar som enligt en av våra respondenter är energikrävande och föder frustration, inte bara hos cheferna, utan i hela organisationen. Slutsatsen kring den politiska styrningen uppfattar vi är att den inte är särskilt stor när det kommer till det vardagliga arbetet och att detta uppfattas som någonting positivt då flera av mellancheferna önskar att få slippa den typen av styrning från politiker.

Den administrativa naturen av mellancheferens arbetsuppgifter är något som ökar med åren, menar våra respondenter. Detta har fått till följd att mindre tid spenderas ute på verksamheterna. En av respondenterna lyfter här fram att telefonkontakt och e-post kontakt i viss mån ersätter den fysiska kontakten, medan en annan respondent lyfter fram svårigheterna i att vara en trovärdig ledare när så pass lite tid spenderas på verksamheterna. Samtidigt som problematiken kring den minskade närvaron på arbetsplatsen blir allt större, enligt våra respondenter, lyfts det situationsanpassade ledarskapet fram som något våra respondenter försöker använda sig av. Detta innebär att ledarskapet sker i interaktion med medarbetarna vid exempelvis personalmöten, APT möten och medarbetarsamtal. Det situationsanpassade

ledarskapet innebär att varje arbetsgrupp och situation kräver olika sorters ledarskap beroende på den dynamik och de bekymmer som präglar just den arbetsgruppen. Ett bekymmer som borde falla sig naturligt i att bedriva denna sorts ledarskap med en så pass låg verksamhetsnärlighet är att ledarskapet förskjuts från mellanchefer till någon annan. Här upplever vi att våra respondenter har lyft fram gruppledarens roll som något av en nyckelroll. Någon vars uppgift är att förmedla budskap både till medarbetarna men även tillbaka till mellanchefer. Det har även lyfts fram att gruppledare själva ibland kan hålla i personalmöten. Slutsatsen vi drar här är att våra respondenter har en ambition av att vara aktiva ledare i sina verksamheter men att mellancheferns arbete är utformat på ett sätt som försvårar ett sådant ledarskap, vilket gör att gruppledarna får en allt viktigare roll i organisationen.

Flera av våra respondenter kallar deras egen position i organisationen som att befinna sig i mitten av en hamburgare. Det de menar med det är att deras plats i organisationen präglas av påtryckningar från olika håll. Dels så finns det krav på ekonomisk åtstramning och implementering av beslut och riktlinjer från ledningen. Men samtidigt finns det krav från de medarbetare i organisationen som de är chef över. Dessa krav är inte alltid i symbios med varandra utan kan snarare vara motsägelsefulla och detta sätter mellanchefer i en slags ”mitt i” position, därav begreppet hamburgare som våra respondenter lyft fram. Ett exempel på detta kan väl vara just vid löneförhandlingar där potten som tilldelas mellanchefer inte alltid är tillräcklig för att tillgodogöra medarbetarnas krav på högre löner. En slutsats man kan dra när det gäller mellancheferns position, som de själva kallar att befinna sig i mitten av en hamburgare, är att det är en utsatt position som är föremål för påverkan av andra intressenter. En av respondenterna lyfte fram att denne kunde känna sig utsatt i sin roll som mellanchefer och att man ständigt är föremål för påverkan av andra aktörer.

I anslutning till att få ut mer rörande mellancheferns situation och ställning ställde vi frågor om mellancheferna kunde känna en lojalitetskonflikt mellan de olika aktörerna i organisationen, de ovan och de nedan. På den frågan fick vi vitt skilda svar där några av respondenterna inte alls ansåg sig ha några problem att balansera sin lojalitet i sin roll medan andra ansåg att deras lojalitet låg närmre den ena parten än den andra om en eventuell intressekonflikt skulle uppstå. Att de olika mellancheferna således befinner sig i denna hamburgare och ska hantera allt det ansvar det medför går alltså att konstatera att det definitivt något som påverkar mellanchefer. En mellanchefer lyfte till exempel fram att om det skulle komma direktiv uppifrån som direkt skulle påverka verksamheten under ganska så omfattande så skulle hans lojalitet ligga närmre verksamheten än ledningen men att han inte hade något val än att

genomföra beslutet. I sådana situationer menade respondenten att det kunde bli konflikt mellan honom och ledningen. Den slutsats man kan dra utifrån hamburgareffekten, budgetansvar et cetera är att flera av mellancheferna vi har pratat med i vår undersökning definitivt anser sig påverkas av de andra aktörerna i organisationen.

De påverkas olika mycket av de olika aktörerna, ledning och verksamhet, lite beroende på vilken del de känner sig mest tillhörande och deras påverkansmöjlighet är definitivt föremål för påverkan i de områden de ansvarar för. Tolkningsutrymmet kan inskränkas i omfattande grad i olika situationer, direktiv uppifrån som måste verkställas, anställningsstopp et cetera men mellancheferna menar sig ändå generellt ha stort utrymme att fatta egna beslut så länge inte andra aktörer väljer att inskränka det, vilket förekommer. Om det förekommer så är det mellancheferns utrymme att fatta egna beslut definitivt inskränkt och det går att konstatera att mellanchefer i flera olika, tämligen omfattande avseenden, är föremål för påverkan genom organisation och dess övriga aktörer.

Efter att ha diskuterat vilka slutsatser vi har dragit i uppsatsen väljer vi att blicka lite bortom vår egen uppsats och ställa den i relation till den tidigare forskningen i området. Vi har konstaterat i någon mån att vår uppsats kanske tagit en annan form än den tidigare forskning som vi sett inom ämnet, till exempel så använde Lonti (2005) en kvantitativ ansats för att dra sina slutsatser. Det vi berörde rörande politisk styrning var lite annorlunda än Lonti. Där Lonti var ute efter att undersöka effekten av politisk färg i den politiska styrningen var vi mest intresserade av på vilket sätt mellancheferna upplevde att den politiska styrningen påverkade. Det framkom att några av dem upplevde det som problematiskt och några andra var mer neutrala till det. Men om man har Lontis (2005) konklusion i åtanke kanske det är så att den politiska färgen inte har någon större betydelse för de olika åsikterna våra respondenter hade angående politisk styrning. De som upplevde det som negativt och de som inte hade någon direkt åsikt hade möjligen haft samma åsikt oberoende av vilken politisk färg de styrande politikerna råkar ha. Kanske är det så att hur man uppfattar den formen av styrning egentligen har mer med personlig preferens att göra snarare än några direkta skillnader i påverkan beroende på politikernas politiska ideologi. Vår undersökning hade dock inte en särskild tyngdpunkt vid just politisk styrning men vi resonerar som så att det hade varit en intressant studie att genomföra i en framtida uppsats.

Vi var intresserade av de olika individuella mellanchefernas uppfattning av sig själva i sin roll i denna uppsats. Det hade varit intressant tycker vi att vidare i ett större omfång fortsätta att studera mellanchefer, måhända i en annan tappning, för att ytterligare kunna bidra till den kunskapsgrunden som finns angående mellanchefer. Vad vår undersökning bidrar med till ämnet är kanske inte banbrytande men det hade varit intressant att se i en framtida undersökning om det gick att se de uppfattningar om sig själva som de vi intervjuade var något som mellanchefer i större drag kan identifiera sig med. Återspeglar sig dessa uppfattningar om mellanchefer i hur mellanchefer i gemen uppfattar sin roll? Det hade varit något som möjligen hade varit intressant kunskap att bidra med till vetenskapvärlden om man ska se något som går att spinna vidare på från vår uppsats.

Som bekant diskuterade vi tolkningsutrymme av mellanchefer yrkesroll i uppsatsen, bland annat, och det är också något som vi lyfte fram i den tidigare forskningen. Till exempel så undersökte Kirkhaug och Mikalsen (2009) samband mellan handlingsutrymme för de utförande byråkraterna och relationen till det politiska styret. I anslutning till föregående stycken hade det kanske varit intressant att genomföra en undersökning, i en annan tappning, som strävade efter att undersöka effekten av politisk ideologi på mellanchefer och deras handlingsutrymme i relation till hur storleken för mellanchefernas handlingsutrymme ser ut. Men även att försöka undersöka om de uppfattningar som de mellanchefer vi intervjuade återspeglar sig ibland mellanchefer mer generellt. Om man kunde kombinera dessa tre områden tror vi det hade varit en intressant studie att göra, undersöka hur mellanchefer mer i gemen ser på sin roll och på politisk styrning, undersöka om det finns en relation mellan den politiska styrningen påverkar mellanchefernas tolkningsutrymme och i sin tur hur storleken på tolkningsutrymmet för mellanchefer påverkar relationen mellan mellanchefer och politikerna. Det är något som vi tror vår uppsats i kombination med tidigare forskning kan bidra till den forskning som redan finns, en idé om vad som hade varit intressant att forska vidare om.

Referenslista

Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber

Aspers, Patrik (2011). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. 2., [uppdaterade och utökade] uppl. Malmö: Liber

Bifulco, Lavinia (2011). Old and New Organizational Cages. What about Autonomy and Freedom?

Public Organiz Rev (2011) 11:283–295

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Bryman, Alan (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage

Caughron, J, Jay & Mumford, D, Michael (2012). Embedded leadership: How do a leader's superiors impact middle-management performance?

The Leadership Quarterly 23 (2012) 342-353. Radford University, United States.

Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet

Tillgänglig på Internet: http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf

Hämtat: 2012-11-01

Holmberg, Ingalill, Henning, Roger (red.) (2003) *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur

Kirkhaug, Rudi & Mikalsen, H. Knut (2009): *Coping with Autonomy*
Public Management Review, 11:2, 137-154

Larsson, Kjerstin (2008). *Mellanchefer i vård och omsorg*. Stockholm: GothLindgren, Hans
(2007). *Mellanchefer: ett komplext uppdrag*. 1. utg. Stockholm: Mareld

Lonti, Zsuzsanna (2005). How much decentralization? Managerial Autonomy in the Canadian
Public Service

American Review of public administration, Vol. 35 No. 2, June 2005 122-136

McCartney, W. William. Campbell, R. Constance. (2006) Leadership, management, and
derailment: A model of individual success and failure

Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27 Iss: 3 pp. 190 – 202

McGurk, Patrick. (2009) Developing "middle leaders" in the public services?: The
realities of management and leadership development for public managers

International Journal of Public Sector Management, Vol. 22 Iss: 6 pp. 464 – 477

Meeuwisse, Anna, Swärd, Hans, Eliasson-Lappalainen, Rosmari & Jacobsson, Katarina (red.)
(2008). *Forskningsmetodik för socialvetare*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur

Raes. L. M. Anneloes. Glunk, Urusula. Heijltjes, G. Mariëlle. Roe, A. Robert. (2007) Top
Management Team and Middle Managers Making Sense of Leadership

Small Group Research Volume 38 Number 3 June 2007 360-386

Svensson, Kerstin, Johnsson, Eva & Laanemets, Leili (2008). *Handlingsutrymme: utmaningar i
socialt arbete*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur

Thomas, Robyn & Linstead Alison (2002). Losing the plot? Middle Managers and Identity
Organization 2002,9:71

Thylefors, Ingela (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. 1. utg. Stockholm: Natur
och kultur

Bilaga 1

Kodningsschema

1. Bakgrund

1.1 Utbildningsbakgrund & yrkesbakgrund

1.2 Nuvarande tjänst & arbete

1.3 Typisk arbetsdag

1.4 Tjänstens övriga delar. Ex lagar och ramar för verksamheten

2. Ledarskap

2.1 Bra ledarskap

2.2 Syn på sig själv som ledare

2.3 Svårigheter som ledare

2.4 Situationer som utövar ledarskap

2.5 Stöttande eller styrande

2.6 Övriga resonemang om ledarskap

3. Mellanchefer

3.1 Definiera mellanchefer

3.2 Lojalitet som mellanchefer

3.3 Övriga resonemang om mellanchefer

4. Tolkningsutrymme

4.1 Hur ser tolkningsutrymmet ut för mellanchefer

4.2 Utrymme att agera

4.3 Hur ser organisationen ut

4.4 Organisationens effekt på mellancheferens tolkningsutrymme

4.5 Politisk styrnings effekt

4.6 Övriga resonemang om tolkningsutrymme

4.7 Tidspress

4.8 Organisationens stödjande inslag till mellancheferen

4.9 Delegering av arbetsuppgifter

5. Budget

5.1 Ansvarar

5.2 Påverka

6. Personalfrågor

6.1 Tolkningsutrymme vid anställningar

6.2 Styrning vid anställningar

6.3 Löneförhandling

7. Kompetensutveckling

7.1 Möjligheter för kompetensutveckling

7.2 Vem ansvarar?

8. Sammanfattning

Bilaga 2

Intervjuguide

Inledning

Presentera vilka vi är och vad för typ av undersökning vi ska göra. Vad är syftet med intervjuerna? Informera om konfidentialitet och anonymitet. Få samtycke om att spela in intervjun med diktafon. Informera att vi inte kommer att använda materialet i annat syfte än denna uppsats (nyttjandekravet).

Teman

Bakgrund & utbildning

- Berätta mer om dig själv, utbildningsbakgrund & yrkesbakgrund.

Befattning & arbetsuppgifter

- Berätta mer om din befattning och vad den innebär?

Tid på tjänsten

- Hur länge har du haft den tjänsten?

Dagliga arbetet

- Kan du beskriva en vanlig dag på jobbet för dig?

Ledarskap

- Upplever du dig själv som en ledare?

- Vilka eventuella svårigheter upplever du i att vara ledare? På vilket sätt tror du att den mer administrativa naturen av din tjänst påverkar ledarskap?

- Kan du beskriva en situation i arbetslivet där du känner dig som en ledare?

Ledarskapsstil

- Om du skulle beskriva dig själv som ledare, hur skulle du beskriva dig?

- Upplever du att din roll är mer styrande eller mer stödjande? Kan du utveckla det? Syn på rollen som mellanchefer

- Be dem att definiera mellanchefer & överlappa sedan med vår definition av mellanchefer och fråga dem vad de tycker om det. (Följdfrågor)

- Hur upplever du det att vara mellanchefer?

(Följdfrågor)

Före jag och min kursare förberedde denna intervju så läste vi in oss på tidigare forskning och litteratur som berör ämnet mellanchefer inom vård och omsorg. Ett vanligt förekommande tema var ofta en inre konflikt hos mellanchefer som handlade om var deras lojalitet ligger. Ligger

den hos de anställda eller hos ledningen?

Utrymme för att fatta egna beslut frikopplat från övriga verksamheten (högre chefer)

- Hur upplever du ditt handlingsutrymme som chef ser ut?
(Följdfrågor)

Organisations struktur

- Hur är organisationen ni är verksam inom organiserad?
- Hur påverkar denna struktur det arbetet ni/du förväntas utföra?

Politisk styrning

- Vård och omsorgsförvaltningen är en politiskt styrd organisation. Hur påverkar detta dig i ditt arbete som chef?

Budgetarbete

- Vem är det som ansvarar för verksamhetens budget?
(Följdfråga) - I vilken utsträckning kan du påverka hur budgeten ska se ut?

Löneförhandlingar

- Vem är det som ansvarar för medarbetarnas löneförhandlingar?

Personalfrågor (vikarier, anställningar, personaltäthet)

- Hur ser ditt handlingsutrymme ut när det gäller personalfrågor så som anställningar?

(Följdfråga) Hur mycket inflytande har du över vilken personal som anställs et cetera.

- Känner du att är utsatt för styrning uppifrån i form av högre chefer & politiker i den här typen av frågor? (Följdfråga) På vilket sätt påverkar ditt sätt att vara som chef?

Utbildningar för personalen

- Hur ser möjligheterna ut för kompetensutveckling bland personalen?
- Vem ansvarar för kompetensutvecklingsfrågor?