



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Examensarbete Kandidatnivå

Företagsekonomi

FEKH49, 15 högskolepoäng

HT 2012

Chefer i konflikt

En kvalitativ studie i hur chefer hanterar motstridiga målsättningar och krav utifrån ett identitetsperspektiv

Författare:

Sumit Duggal 901212 - 4336

Christer Källberg 871028 – 0291

Linda Persson 860326 - 3941

Handledare:

Nadja Sörgärde

Sammanfattning

- Titel:** Chefer i konflikt – En kvalitativ studie i hur chefer hanterar motstridiga målsättningar och krav utifrån ett identitetsperspektiv
- Seminariedatum:** 2013-01-17
- Kurs:** FEKH49, Examensarbete Kandidatnivå, 15 högskolepoäng
- Författare:** Sumit Duggal, Christer Källberg och Linda Persson
- Handledare:** Nadja Sörgärde
- Nyckelord:** Särkoppling, handlingsutrymme, professionella identitet och värderingar, chefer, målsättningar och krav
- Syfte:** Vi vill belysa individens professionella identitet och hur den påverkar chefers agerande. Det finns enligt oss ett behov av att titta närmare på detta då den allmänna diskursen kring ledarskap i dag till stor utsträckning handlar om sociala strukturer och kontexter och hur dessa tolkas av chefer utifrån andra begrepp och teorier än professionell identitet. Vi vill belysa att utifrån professionell identitet kan man förklara och förstå vissa fenomen annorlunda än om man utgår från andra "redskap".
- Metod:** Vi utgår från en tolkningsinriktad ansats med en konstruktionistisk syn. Vi har därför utfört en kvalitativ studie med ett induktivt angreppssätt. Vår empiriinsamling har skett genom semistrukturerade och personliga intervjuer.
- Teoretiska perspektiv:** Vi har i studien använt oss av teorier kring identitet och värderingar samt särkoppling som är ett begrepp från den nyinstitutionella teorin. Med hjälp av dessa teorier och begrepp har vi argumenterat och analyserat för vår poäng i vår studie.
- Empiri:** Vår empiriska data utgörs av åtta intervjuer med enhets- och verksamhetschefer inom vård och omsorg i Skåne län.

Resultat:

Vi har i vår studie märkt att cheferna upplever motstridiga målsättningar och krav till följd av deras professionella identitet och värderingar. Detta skapar en konflikt i deras arbete. Genom att särkoppla kan cheferna skapa sig ett handlingsutrymme som de behöver för att kunna arbeta med uppgifter de själva prövar istället för tilldelade målsättningar och krav som de förväntas uppfylla.

Abstract

- Title:** Managers in conflict - A qualitative study of how managers handle contrarious goals and demands from an identity perspective
- Seminar date:** 2013-01-17
- Course:** FEKH49, Degree Project Undergraduate Level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points
- Authors:** Sumit Duggal, Christer Källberg and Linda Persson
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Key words:** Decoupling, room for action, professional identity and values, managers, goals and demand
- Purpose:** We want to highlight the individual's professional identity and how it affects managers' actions. There are according to us a need to look at this as the general discourse of leadership today to a large extent is about social structures and contexts, and how these are interpreted based on other concepts and theories than professional identity. We want to highlight that professional identity can explain and describe certain phenomena different from other "tools".
- Methodology:** We adopt an interpretation oriented approach based on a constructionist. We have therefore performed a qualitative study with an interactive induction. The empirical data has been collected by semi-structured and personal interviews.
- Theoretical Perspectives:** We have in this study used the theories of identity and values and decoupling, which is a term from the new institutionalism theory. Using these theories and terms, we have argued and analyzed for our points in our study.
- Empirical Foundation:** The empirical data consists of 8 interviews with site- and operation managers in health care in Skåne län.
- Conclusions:** In our study we have found that the managers feel contrarious goals and demands due to their professional identity and values. This creates a conflict in their work. By decoupling the managers

can create a room for action that they need to work with their prioritizing tasks instead of the assigned goals and demands they are expected to fulfill.

Förord

Detta avsnitt är tillägnande alla er som gjort detta arbete möjligt.

Vi vill börja tacka alla respondenter som ställt upp i våra intervjuer och svarat utförligt och engagerat på våra frågor. Ni är hjärtat av denna studie och utan er hade det inte funnits något arbete. Ett stort tack!

Vi vill också tacka vår handledare Nadja Sörgärde som försett oss och med litteratur och rekommendationer. Utöver det vill vi tacka Nadja för de viktiga mötena som bidragit med värdefulla synpunkter på uppsatsen.

Sumit Duggal

Christer Källberg

Linda Persson

2013-01-13

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Problematisering.....	6
1.2 Frågeställning.....	8
1.3 Syfte.....	8
2. Metod.....	9
2.1 Vår syn på verkligheten.....	9
2.1.1 Ontologi - konstruktionism.....	9
2.1.1 Epistemologi – tolkande ansats.....	9
2.2 Metodval.....	10
2.2.1 Induktivt angreppssätt.....	10
2.2.2 Metodkritik.....	10
2.3 Intervjuer.....	11
2.3.1 Semi-strukturerade intervjuer.....	11
2.3.2 Intervjugenomförande.....	12
2.3.3 Metodmedvetenhet vid intervjuer.....	13
2.3.4 Valet av respondenter.....	14
2.3.5 Presentation av respondenter.....	15
2.4 Analysprocessen.....	15
3. Kontexten vård och omsorg.....	17
3.1 Bakgrund.....	17
3.2 Politiskt styrda organisationer.....	18
3.3 Definitioner.....	18
4. Teori.....	19
4.1 Identitet.....	19
4.1.1 Identitetsprocess.....	19
4.1.2 Identifikation i organisationen.....	19
4.1.3 Professionell identitet och värderingar.....	20
4.2 Särkoppling.....	21
5. Empiri och analys.....	23
5.1 Cheferna upplever motstridiga målsättningar och krav.....	23
5.1.1 Ekonomiska målsättningar och krav.....	23
5.1.2 Vårdkvalité.....	25
5.1.3 Chefernas bild av målsättningar och krav.....	26
5.2 Identitet.....	28
5.2.1 Identitet påverkar agerande.....	28
5.2.2 Målsättningar och krav i konflikt med chefernas professionella identitet.....	30
5.3 Särkoppling.....	31
5.3.1 Chefernas särkoppling.....	31
6. Resultat.....	38
7. Slutsats.....	40
7.1 Förslag på vidareforskning.....	41
8. Referenser.....	42

1. Inledning

Chefer i organisationer hanterar dagligen målsättningar och krav från olika aktörer som företräder skilda intressen. Överordnade kräver kostnadseffektivitet och måluppfyllelse av chefer, samtidigt som cheferna har egna åsikter och värderingar på hur verksamheten de verkar i ska bedrivas. Att vara en chef är en av de mest utsatta och viktigaste befattningarna i en organisation, då de ska möta målsättningar och krav från överordnande samtidigt som dessa ska vara kompatibla med deras självbild (Alvesson, 2002).

Enligt en undersökning gjord av tidningen *Chef* tillsammans med Synovate bland fler än 1000 svenska chefer framkom att många chefer upplever att det finns en diskrepans mellan de krav som ställs på dem och deras självbild (Johnson, 2008). Detta var även en bild som framkom under intervjuerna med cheferna som fick oss att bli intresserade av hur de hanterar målsättningar och krav ur ett identitetsperspektiv och hur man kan förstå detta. Detta är en mycket aktuell fråga med tanke på den ökade användningen av företagsekonomiska termer i kontexten vård och omsorg (Ehn, 1998), i vilken alla de intervjuade cheferna verkar.

Något som även framkom av intervjuerna var att ekonomistyrning har fått en ökad inverkan på cheferna i samband med att deras språk har kommit att inkludera allt mer företagsekonomiska termer. Det som här gjorde det intressant för oss var att cheferna själva ansåg detta. Ska chefer bara "gilla läget", eller ska de anpassa sitt arbete dels utifrån de målsättningar och krav som ställs på dem och dels utifrån personliga åsikter och etik. Detta är en fråga som vi anser vara aktuell och något som chefer försöker förhålla sig till dagligen. Utifrån denna bakgrund har det kommit oss i intresse att undersöka vilken betydelse professionell identitet har för chefer när de ska förhålla sig till målsättningar och krav som finns i organisationen.

1.1 Problematisering

Ett klassiskt synsätt inom organisationsteori är att se organisationer som rationella verktyg för att uppnå önskade mål. Verksamheten planeras och dessa planer följs sedan i det vardagliga arbetet. Även förändringar inom verksamheten planeras likadant för att uppnå

avsedda resultat. Ett antagande för detta synsätt är att människan är ekonomiskt rationell, då varje människa strävar efter att maximera sin ekonomiska nytta (Eriksson-Zetterquist, 2009). Detta synsätt har ifrågasatts av bland annat Eriksson-Zetterquist (2009) som hänvisar till Simon och March i deras bok "*Organizations*" som menar att det är omöjligt att förutse alla alternativ och deras konsekvenser. Därför kan handlande enbart vara begränsat rationellt. Vidare menade författarna att det inte går att finna det ultimata beslutet och därför förstås handlande som att hantera kognitiva, politiska, strategiska och känslomässiga aspekter. De menar att beslutsfattande och handlande handlar om att tillgodose så många intressen som möjligt.

I dagens samhälle ses identitet som ett ständigt arbete och inte som stabilt. Identitet kräver ett kontinuerligt arbete (Alsmark, 1997). Människan i sin natur försöker definiera vem hon är och vad hon står för. Identitetsprocessen sker i relation till andra sociala aktörer och i detta möte definieras det vem man är och inte är (Salzer-Möling, 2002). En del av en individs identitet bygger på hennes yrke. Yrket betraktas som det viktigaste för en individs identitetsskapande och därför påverkar oundvikligen yrket en individs identitet (Aurell, 2001). I detta antagande vill vi belysa en problematik där individen visserligen påverkas av sitt yrke men det behöver inte vara enbart det nuvarande yrket utan tidigare yrken och erfarenheter, det vill säga ens bakgrund, har en påverkan på individens identitet. Detta synsätt skapar enligt oss en större förståelse för hur chefer agerar i deras arbetssituation.

Individen tenderar att lägga större fokus på den egna utvecklingen och sitt självförverkligande vilket bidrar till att de förväntningar man har på sitt arbete i kombination med varför man arbetar blivit än mer komplext (Allvin, 1997). Chefers vardag består av svåra beslut och det finns sällan enkla svar. I deras arbete ingår det att hantera exempelvis moraliska dilemman och olika sorters lojalitetskonflikter, samtidigt som det förväntas vara är flexibla, diplomatiska, resultatorienterade etc. Alla dessa krav gör att chefer brottas med sin identitet och reflekterar kring vem man vill vara som chef och vem man är som en person (Wenglén, 2007).

Alvesson och Sveningsson (2010) anser att det är utifrån hur individen definierar sig själv som medarbetare i en specifik organisation som avgör hur benägen individen är att gå emot

de krav som denne kan stå inför. Om individen anser sig ha en högre professionell arbetsroll tenderar denne att sätta sin egen kompetens och förnuft före beslut som delegerats och följa de krav som individen uppfattar vara bäst för organisationen.

Alvesson och Svenningsson (2003) har belyst att det ständigt pågår en identitetsprocess och att detta oundvikligen påverkar chefer. I deras artikel *“Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity”* presenteras en ny tolkning av ledarskap. Denna artikel är intressant för oss då vi studerar samma fenomen, vilket är att chefer talar om något viktigt men i praktiken gör dem inte som de talar. Författarna diskuterar detta fenomen utifrån ledarskapsdiskurs medan vi talar om professionell identitet. Detta innebär att vi får olika resultat och slutsatser när vi studerar samma fenomen. Alvesson och Svenningsson (2003) anser att ledarskapsdiskursen påverkar chefer med deras identitetsskapande. I vårt arbete tenderar cheferna att sätta sitt eget förnuft och kompetens före delegerade beslut. Vi anser att detta är kopplat till chefernas professionella identitet.

1.2 Frågeställning

Utifrån vår problematisering med studien ska vi försöka ge vår syn på följande frågeställning:

- Hur hanterar de åtta cheferna motstridiga målsättningar och krav ur ett identitetsperspektiv?

1.3 Syfte

Vi vill belysa individens professionella identitet och hur den påverkar chefers agerande. Det finns enligt oss ett behov av att titta närmare på detta då den allmänna diskursen kring ledarskap i dag till stor utsträckning handlar om sociala strukturer och kontexter och hur dessa tolkas av chefer utifrån andra begrepp och teorier än professionell identitet. Vi vill belysa att utifrån professionell identitet kan man förklara och förstå vissa fenomen annorlunda än om man utgår från andra ”redskap”.

2. Metod

För att en metod ska vara bra och genomtänkt bör den vara anpassad till vad studien velat undersöka och de tillgängliga resurserna. En anpassad metod gör det enklare för forskaren att införskaffa den kunskap man eftersöker. Studiens ramar samt de resurser man har kan dock tvinga en till avvägningar och ställningstaganden som anpassar studien till vad studien velat undersöka. Under detta stycke kommer vi att redogöra för vår studies ramar och resurser vi har tillgängliga anpassat till den metod som använts.

2.1 Vår syn på verkligheten

2.1.1 Ontologi - Konstruktionism

Ontologi behandlar vilken verklighetsuppfattning man har som individ (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Verkligheten upplevs olika av olika individer och antas därför vara subjektiv. Vilken metod som används beror på vilket ontologiskt synsätt som väljs att arbeta utifrån (Bryman & Bell, 2005).

Vi kommer i denna uppsats anta en konstruktionistisk syn, det vill säga vi anser att sociala företeelser och deras mening kontinuerligt skapas och revideras i samspelet mellan sociala aktörer. Enligt ett konstruktionistiskt synsätt skapar individer kategorier genom samspelet där deras mening konstrueras. Med andra ord skapar individer kategorier för att förstå både den naturliga och den sociala verkligheten. Denna syn motsäger sig objektivismen som antar att sociala företeelser och deras betydelse är oberoende av sociala aktörer (Bryman & Bell, 2005). Eftersom vi är intresserade av hur respondenterna upplever och ser på verkligheten antar vi ett konstruktionistiskt synsätt i denna uppsats och inte en objektivistisk syn.

2.1.2 Epistemologi – tolkande ansats

En tolkningsinriktad ansats innebär att fokus ligger på förståelse av den sociala verkligheten och hur sociala aktörer i en viss miljö tolkar denna verklighet. Respondenternas tolkning och uppfattning av deras situation är det som väcker vårt intresse. Deras tolkning och förståelse är centralt för vårt arbete då de utgör vårt empiriska material. Vårt arbete utgår med andra ord från ett tolkningsinriktat perspektiv då vi intresserar oss för respondenternas verklighetsuppfattning (Bryman & Bell, 2005).

2.2 Metodval

2.2.1 Induktivt angreppssätt

En tolkande ansats framhävs ofta utgöra grunden för en kvalitativ undersökning. Den kvalitativa ansatsen betonar vikten av ord som ett sätt att skapa förståelse för en social företeelse (Bryman & Bell, 2005). En kvalitativ metod kopplas ofta samman med en ett induktivt angreppssätt. Denna uppsats utgår ifrån ett induktivt angreppssätt till teori och empiri, vilket innebär att uppsatsen ska vara teorigenererande utifrån sin empiri (Bryman & Bell, 2005). Detta betyder att teorigenereringen härstammar från den insamlade empirin, alltså den verklighet vi undersökt. Vi har valt ett induktivt angreppssätt eftersom vi önskar analysera empirin så förutsättningslöst som möjligt. Det finns även ett annat sätt att gå tillväga vid undersökningen av det empiriska materialet. Ett deduktivt angreppssätt används för att skapa sig en uppfattning om förhållandet mellan teori och praktik. Utifrån ett valt område med dithörande teorier prövas hypoteser mot den empiriska granskningen som gjorts. Med andra ord utgår man från existerande teori (Bryman & Bell, 2005). Vi har dock avfärdat detta angreppssätt med motiveringen att vi vill utgå från den insamlade empirin snarare än från en hypotes.

2.2.2 Metodkritik

Eftersom vi genomfört en kvalitativ studie med ett induktivt angreppssätt innebär detta att vi försöker se på en situation utifrån respondenternas perspektiv. Kvalitativ forskning får kritik för detta eftersom den anses vara för subjektiv. Kritiker påpekar att resultatet bygger i för stor utsträckning på forskarens uppfattningar om vad som är viktig (Bryman & Bell, 2005). Dock anser vi att denna ansats är den mest lämpade, då vi undersöker respondenternas syn på verkligheten. Studien har haft sin utgångspunkt i det insamlade empiriska materialet.

Ett induktivt angreppssätt bygger på att man ska bortse från tidigare teori och försöka starta på "ett tomt blad". Vi är medvetna om att det inte är möjligt att radera all den information och teorier vi lärt oss. All vår erfarenhet, tidigare forskning och inläring går inte att bortse (Rennstam & Wästerfors, 2011). Vi har anammat Alvesson och Kärremans (2007) idé om detta. Vi i egenskap som forskare bör vara öppna för att tolka och analysera saker och ting

på olika vis och har i den möjligaste mån försökt vara öppna för olika tolkningar och analyser av vårt empiriska material.

En vanlig kritik mot den kvalitativa studien, och därmed det induktiva angreppssättet, är dess generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2005). De traditionella kriterierna om validitet, reliabilitet, överförbarhet och replikabilitet kan sägas gälla främst kvantitativa studier, det vill säga studier som betonar kvantifiering gällande insamling och analys av data. Just dessa kriterier bör inte användas för kvalitativa studier utan vissa forskare förespråkar kvalitativa studier bör bedömas efter tillförlitlighet (motsvarar intern validitet), överförbarhet (motsvarar extern validitet), pålitlighet (motsvarar reliabilitet) samt möjlighet till att styrka och bekräfta (motsvarar objektivitet). Detta eftersom den kvalitativa studien inte är komma fram till en absolut bild av den sociala verkligheten utan en kvalitativ forskare önskar studera en förståelse i sociala fenomen i en given kontext (Bryman & Bell, 2005).

Bryman och Bell (2005) anser att det viktigaste för en kvalitativ studies resultat ska betraktas trovärdigt är att forskaren noga ska redovisa tillvägagångssättet. Därför anser vi att det är av stor vikt att redovisa vårt tillvägagångssätt så noga som möjligt för läsaren och har i den möjligaste mån redovisat all relevant information om tillvägagångssättet för läsaren.

2.3 Intervjuer

2.3.1 Semi-strukturerade intervjuer

Bryman och Bell (2005) anser att intervjuer är ett passande material för en kvalitativ studie. Intervjuer som vi har genomfört har varit av karaktären semi-strukturerade personliga intervjuer. Dessa intervjuer var vårt empiriska material. Detta innebar att vi följde en intervjuguide med utrymme för uppföljningsfrågor utefter respondentens svar. Anledningen till detta är att strukturen inte ska vara allt för fast så att vi får ökade möjligheter att fånga upp det perspektiv som respondenten har. Detta gjorde att vi kunde få nya infallsvinklar samt ha möjligheten att ställa frågor som vi inte trodde var relevanta. Man får en större möjlighet att forma intervjun utefter respondentens svar (Bryman & Bell, 2005).

Intervjuer är lämpligt för kvalitativa studier då intervjuer har en flexibilitet som är önskvärd. Intervjuer fokuserar på respondentens uppfattning och tolkning av verkligheten då de med egna ord kan beskriva hur de förhåller sig eller upplever saker och ting (Bryman & Bell, 2005). Vi har använt en intervjuguide som fungerat som stöd för oss i våra intervjuer. Vi hade flera temarubriker men frågor ställdes fritt då vi formade intervjun efter respondentens syn och svar. Intervjuguide gav oss möjligheten att ha en viss struktur på intervjuerna runt vissa ämnen vi valt att fokusera på. Detta var viktigt för oss eftersom vi ansåg att det var viktigt att inte glömma bort vissa tema eller frågor men samtidigt forma en intervju utefter respondentens svar.

En semi-strukturerad intervju innebär en kombination av flexibilitet och kontroll utav intervjun och eftersom vi inte har någon större erfarenhet av intervjuer kändes denna intervjusätt betryggande.

2.3.2 Intervjugenombörande

Totalt genomfördes åtta intervjuer med chefer på olika positioner inom vård- och omsorgsorganisationer runt om i Skåne län. Vid varje intervju har minst två intervjuare närvarat och i de flesta tre. Detta för att det empiriska materialet blir säkrare och mer mångsidigt då flera vinklar möjliggjorts när frågor ställts under intervjuerna (Bryman & Bell, 2005).

Varje intervju har påbörjats med en introduktion om vad vi tänkte skriva om utan för den delens skull avslöja det empiriska fokuset. Alla respondenter har informerats om att de kommer vara anonyma i uppsatsen. Sju av intervjuerna har ägt rum i respondentens arbetsplats medan den åttonde intervjun ägdes plats på en offentlig plats på respondentens begäran. Var intervjun sker kan påverka respondenten och dennes svar. Exempelvis kan buller störa om intervjun sker på en offentlig plats (Eriksson- Zetterquist & Ahrne, 2011). Anledningen till att vi ville ha de flesta intervjuer på respondentens arbetsplats var för att intervjun skulle äga rum i en bekant miljö som dessutom skulle vara bekvämt för dem.

Samtliga intervjuer har inspelats och sedermera transkriberats med respondenternas godkännande. Detta så att vi så korrekt som möjligt ska kunna citera respondenterna. Vid

användningen av citat har vi rensat de på talspråk och liknande så att det blir mer läsvänligt. Detta får man göra enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2011). Vid transkriberingar blir det enklare att analysera det empiriska materialet om man har det på papper än att försöka minnas utifrån minnet. Att spela in intervjun hjälpte oss då vi inte behövde anteckna i lika stor utsträckning som om vi inte hade spelat in intervjun. Därmed kunde vi fokusera mer på respondenten och respondentens svar. Dessutom kan vi alltid lyssna på inspelningen för att veta i vilka lägen respondenten exempelvis funderat extra länge eller inte riktigt velat svara på en fråga. Nackdelen med inspelning är dock att respondenten känner att denne inte kan tala fritt. Detta vet vi inte om det påverka respondenterna men vi upplevde att respondenterna talade fritt och ostört.

2.3.3 Metodmedvetenhet vid intervjuer

En begränsning för oss var vår oerfarenhet gällande semi-strukturerade intervjuer. Det har varit svårt att helt eliminera en så kallad intervjuareffekt, det vill säga att intervjuaren påverkar respondenten till att ge ett visst svar. Detta kallar Bryman och Bell (2005) för social önskvärdhet. Respondenten svarar som det förväntas istället för vad denne egentligen anser. För att förhindra detta la vi stor tanke på hur vi formulerade våra frågor. Vi frågade ofta respondenten om en aktuell situation eller uttryckt som om ett scenario. Intervjuareffekt var något vi ville undvika och efter varje intervju så gick vi igenom intervjuerna och diskuterar hur intervjuguiden kan förbättras samt hur vi kan förbättra oss i att undvika en intervjuareffekt (Bryman & Bell, 2005). Exempelvis försökte vi att ställa frågorna så att respondenterna inte kunde veta vilket ämne vi frågar om. Detta för att de inte ska ge ett svar som de förväntas ge inom det ämnet. Detta sätt att intervjua respondenten ger Bryman och Bell (2005) som förslag för att undvika en snedvridning av materialet. Det är dock omöjligt för oss att veta om en snedvridning skett och i så fall i vilken mån inom ramarna för detta arbete. Dock är vi medvetna om detta fenomen, vilket gör att vi har större möjligheter att undvika denna fallgrop.

Den sociala kontexten där intervjun äger rum ihop med det sociala samspel som var när vi intervjuade respondenterna kan påverka de svar vi får (Alvesson, 2003). Alltså är det inte bara frågorna i sig som påverkar hur respondenten formulerar sina svar samt vilka svar denne ger utan även i vilket socialt samspel som existerar. I vårt fall kan man ifrågasätta hur

det sociala samspelet påverkade respondenternas svar då har vi en respondent och tre studenter från Lunds universitet i åldrarna 22-26 med olika etnicitet, kön, beteende och verbalt sätt att uttrycka sig. Dessa sociala faktorer anser Alvesson (2003) påverkar respondentens svar. Att sociala samspelet påverkar empirin tydliggörs enligt Alvesson (2003) när respondentens svar innehåller metaforer, det vill säga när respondenten tenderar i ett intervjusammanhang tala utifrån metaforer, bilder och andra begrepp som bara kan förstås i den givna kontexten. Detta är inget vi märkte i någon större utsträckning men något vi hade i beaktande när vi analyserade vår empiri.

2.3.4 Valet av respondenter

Våra respondenter valdes utifrån deras chefspositioner inom deras organisation. Vi tyckte att det var viktigt att intervjua chefer i olika positioner för att få en så stor helhetsbild som möjligt. En större helhetsbild hade kunnat införskaffas om vi även intervjuat undersköterskor och sjuksköterskor. Inom ramarna för denna studie fanns inte tid för att dessa dock. Därför fokuserade vi på cheferna och deras verklighetsuppfattning då vi ansåg att de ger mer information än att intervjua sjuksköterskor då vi anser att detta hade varit mindre givande.

Vi har valt att intervjua åtta chefer eftersom detta ökar trovärdigheten i vår studie. Vi kan i och med dessa åtta intervjuer visa en gemensam bild eller uppfattning som inte präglas av respondenternas personliga åsikter och uppfattningar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011).

2.3.5 Presentation av respondenter

Nedan följer en kortare presentation av våra respondenter. Detta i syfte att synliggöra vilken typ av roll våra respondenter har i respektive organisation. Informationen om vilka respondenter som valts som utgångspunkt för detta arbete har dock anonymiserats. Detta för att skydda respondenterna så att de känner sig fria att uttrycka åsikter utan tanke på eventuella konsekvenser. Nedan följer en kort presentation av olika positioners ansvarsområden inom vård och omsorgen.

- Enhetschef - En enhetschef ska bedriva och ansvara över ett specifikt vårdboende eller en avdelning på ett sjukhus. Enhetschefen ska kvalitetssäkra inom dennes ansvarsområde samt se till att budgeten inte överskrids.

- Verksamhetschef - En verksamhetschef är en enhetschefs överordnade. En verksamhetschef arbetar med övergripande målsättningar som denne får från vård- och omsorgsnämnden som senare ska delegeras till enhetschefer. Verksamhetschefen ansvarar för att alla de enhetschefer de är chef över gör sitt jobb.
- Medlem i vård- och omsorgsnämnden - En medlem i denna nämnd beslutar om övergripande mål för vård och omsorgen inom en hel kommun. Denne kan betraktas som överordnade verksamhetschefen.

Nedan följer en kort presentation av våra respondenters positioner i respektive organisation.

- Chef A Verksamhetschef
- Chef B Verksamhetschef
- Chef C Verksamhetschef (Human resources chef)
- Chef D Enhetschef
- Chef E Enhetschef
- Chef F Medlem i vård- och omsorgsnämnden
- Chef G Enhetschef och sedan verksamhetschef
- Chef H Enhetschef

Alla chefer har olika bakgrund innan sina chefspositioner. Chef A, D, E och G har sjuksköterskeutbildningar och har jobbat som sjuksköterska innan sina chefspositioner. Chef B och C har tidigare arbetat i näringslivet innan sina nuvarande positioner. Chef F har jobbat som politiker i olika sammanhang de senaste åren. Hon benämner sig själv som politiker. Chef H har en pedagogutbildning och tidigare arbetat i den offentliga sektorn.

2.4 Analysprocessen

Vi har utgått ifrån Rennstams och Wästerfors artikel *Att analysera kvalitativt material* i Ahrne och Svenssons *Handbok i kvalitativa metoder* (2011) när vi analyserat vårt empiriska material. Författarna lanserar tre steg för att analysera ett empiriskt material; att sortera, reducera och argumentera. Vi sammanställde all empiriskt material och läste det flera gånger. Detta för att bli förtrogna med vårt material. Dessutom läste vi materialet med olika

”glasögon” för att kunna se nya infallsvinklar i det empiriska materialet (Rennstam & Wästerfors, 2011). Materialet *sorterades* efterhand kring olika, för arbetet relevanta, teman. Detta lade grunden till en struktur och gjorde även att vi blev än mer förtrogna med vårt empiriska material (Rennstam & Wästerfors, 2011). Samtidigt som det empiriska materialet sorterades sökte vi tillämpningsbara teorier på de mönster vi såg som sedan hade använts i vår empirianalys.

Vi diskuterade fram och tillbaka vad som skulle vara grunden för vårt arbete och diskuterade många olika infallsvinklar. Ämnet målsättningar och krav återkom ett flertal gånger under samtliga intervjuernas gång. Detta väckte vårt intresse kring hur cheferna ser på dessa krav i relation till vad de anser är viktigt i deras arbete.

Efter att vi sorterat vårt empiriska material påbörjade vi nästa steg i Rennstam och Wästerfors process, att *reducera*. Materialet sållades genom att selektera bort det empiriska material som inte behandlade det område vi valt att fokusera på. Vi behöll de delar som bedömdes relevanta för att skapa en djupare förståelse inom det område som behandlas i uppsatsen (Ahrne & Svensson 2011). Rennstam och Wästerfors nämner en fallgrop när man reducerar sitt empiriska material (Ahrne & Svensson 2011). När man blir förtrogen med sitt material är det normalt att man av olika anledningar har favorit citat som man ogärna vill ta bort. Vi försökte hela tiden iaktta ett kritiskt och så neutralt förhållningssätt som möjligt till vårt när vi reducerade citat eller behöll vissa, i syfte att motverka just den fallgrop som författarna nämner.

Nästa och sista steget är att *argumentera* för det valda empiriska materialet. Rennstam och Wästerfors anser att författare ska argumentera för sitt material för att studien ska vara självständig. Detta är själva syftet med argumentering (Ahrne & Svensson 2011). Vi har i möjligaste mån följt deras råd för att skapa en självständig studie med ett teoretiskt kunskapsbidrag. Våra argument används för att underbygga påståenden för vår poäng i uppsatsen. Det är värt att nämna att vi hoppat mellan stegen i analysprocessen. Utefter att vår inriktning samt syfte ändrats under arbetets gång har vi också hoppat mellan analysstegen men detta är något som Rennstam och Wästerfors anser normalt (Ahrne & Svensson, 2011).

3. Kontexten vård och omsorg

3.1 Bakgrund

På 80-talet skedde förändringar som innebar stora påverkningar för produktionen av varor och tjänster. Genom olika former av ledningsverktyg, som exempelvis kontroller, kunde man utnyttja sina resurser mer effektivt. För organisationer inom kommunens regi innebar detta att de utvärderades och mättes genom företagsekonomiska prestationsmått, där målsträvan och grad av måluppfyllelse utgjorde grunden (Lagrosen, 1997). Under 90-talet fick olika målstyrningsmodeller en allt större påverkan i den offentliga sektorn i Sverige. Detta skedde mycket som ett svar på en ökad kritik mot ineffektivitet och byråkrati inom den offentliga sektorn. Kritik riktades även mot den service som den kommunala verksamheten erbjöd (Ehn, 1998). Den svenska offentliga sektorn har sedan 90-talet verkat under förhållanden där den förväntas spara pengar och effektivisera verksamheten (Forsell & Jonsson, 2000).

New Public Management är ett samlingsbegrepp som omfattar de stora förändringar som offentliga organisationer har genomgått under de tre senaste årtionden (Almqvist, 2004). Under dessa tre decennier har betydelsen av en organisations kreativitet, kundorientering och effektivitet utvecklats utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv. Det som omfattas av New Public Management är anammat från näringslivet till den offentliga sektorn, som inte längre har undkommit konkurrensutsättning (Nilsson, 2010). I med en ökande privatiseringen fick New Public Management en större påverkan. Detta tack vare sina företagsekonomiska inslag i en annorlunda offentlig sektor, som nu var marknadsanpassad och konkurrensutsatt. Från regelbaserade former av styrning övergick man nu till styrning med hjälp av målstyrningsmodeller i den offentliga sektorn (Ehn, 1998).

Forsell och Jonsson (2000) anser att effektiviseringskraven på 90-talet är huvudorsaken till att New Public Managements idéer har fått en så pass stort genomslagskraft i den svenska offentliga sektorn. Författarna beskriver relationen mellan tjänstemännen och politiker som viktig i den offentliga sektorn. Tjänstemännen ska verkställa de politiskt besluten och detta kräver någon form av handling, vilket i sin tur förutsätter att enighet kan uppnås mellan politiker och tjänstemän (Forsell & Jonsson, 2000).

3.2 Politiskt styrda organisationer

Den svenska vård och omsorgen är en skattefinansierad verksamhet som är underställd politiska beslut och enheter, även om privata alternativ finns. Vården bedrivs främst i landstingskommunal regi där landstingsfullmäktige bland annat beslutar kring omfattning och kostnader. De kan därför betraktas som politiskt styrda organisationer. I politiskt styrda organisationer finns det krav på insyn och delaktighet i verksamheten på grund av offentlighetsprincipen. Organisationen måste därför beakta olika aktörers intressen och inte enbart sin egen organisations (Lundin, 1997). Det kan konstateras att politiskt styrda organisationer befinner sig i en situation som är komplex och att detta oundvikligen påverkar de sociala aktörerna inom organisationen. I denna uppsats kommer vi att försöka fånga in och beskriva den situation som sociala aktörer befinner sig i inom politiskt styrda organisationer.

3.3 Definitioner

I uppsatsen kommer vi att använda oss av två begrepp som vi anser skulle vara nyttiga att definiera.

- *Brukare* - Under uppsatsen förekommer ordet brukare ett antal gånger. Brukare är det ord som de intervjuade cheferna använde för att benämna en patient inom vård och omsorg. Cheferna använde ordet brukare eftersom det är en av socialstyrelsens riktlinjer.
- *VON* - *VON* står för vård- och omsorgsnämnden. I vår studie har vi intervjuat en politiker som har en position i en vård- och omsorgsnämnd i Skåne län. Detta eftersom vi anser att det är intressant att få en åsikt från en politiker och därmed en större helhetsbild. I vårt arbete kommer vi att jämföra politikern i *VON* med en chef eftersom vi anser att hon har en chefsposition där även hon måste ta hänsyn till sina överordnanden, som exempelvis regionpolitiker.

4. Teori

Nedan ges en övergripande bild av de perspektiv och teorier som i vår analys används för att ge en bakgrund till och belysa arbetets frågeställning. Dessa teorier utgör arbetets teoretiska referensram och används för att kunna analysera det empiriska materialet.

4.1 Identitet

4.1.1 Identitetsprocess

Enligt Ashforth och Mael (1989) handlar identitet om hur individen uppfattar sig själv. Detta genom att kategorisera och identifiera både sig själv och andra för att lättare kunna definiera sig själv och sin omvärld. Individen identifierar sig med bland annat olika attribut, egenartade begrepp och prototypiska egenskaper. Det betyder att det finns mängder av sociala kategorier och därmed också att graden till vilken utsträckning individen identifierar sig med dessa. Man pratar i detta fall om en social identitet. Identiteter är dessutom förändringsbenägna vilket innebär att individer, och därmed chefer, ständigt befinner sig i en identitetsprocess (Ashforth & Mael, 1989).

På en arbetsplats anser Ashforth och Mael (1989) att individens arbetssätt påverkas utifrån hur individen uppfattar sig själv i organisationen, det vill säga att identitet påverkar handlande och förhållningssätt till beslut och aktiviteter som tilldelas i en organisation. Alvesson och Sveningsson (2010) anser att det i en organisation finns viktiga identifikationskällor som kan vara hela eller delar av organisationen, såsom olika yrkesgrupper och olika sociala grupper. Identifikation innebär också en del subjektiv orientering och att tolkning, attityd (tankar och värderingar), känslor och beteende styrs i riktning mot den kategori individen ser sig själv tillhöra. Den sociala identiteten påverkar alltså självidentiteten och därmed hur man agerar enligt sina egna åsikter och värderingar.

Utifrån det som sagts skapas det vid en identifikation en känsla av tillhörighet vilket i vårt fall innebär att individen ser sig själv som en organisationsmedlem, ledningsansvarig, någon form av chef eller medarbetare (Ashforth & Mael, 1989). Alvesson och Sveningsson (2010) anser att det är utifrån hur individen definierar sig själv som medarbetare i en specifik organisation blir mindre benägen till att gå emot de krav som denne kan stå inför och

därmed mer benägen till att följa de krav som individen uppfattar vara bäst för organisationen. Men om individen anser sig ha en högre professionell arbetsroll tenderar denne att sätta sin egen kompetens och förnuft före beslut som delegerats.

4.1.2 Identifikation i organisation

Ashforth och Mael (1989) beskriver identitetsprocessen efter Social Identity Theory som redogjorts i identitetsavsnittet ovan. Eftersom vi studerar en organisation hjälper Social Identity Theory oss att särskilja på identifikation som har med självbilden att göra och internalisering som har med organisationens införlivande av bland annat förhållningssätt, normer och värderingar att göra. Identitetsprocessen är kontinuerlig och det finns ett engagemang hos individen där denne identifierar sig med hela eller delar av organisationen. Värt att beakta är att bara för att individen kan definiera sig själv i termer av organisationen så behöver denne inte hålla med om eller acceptera allt som organisationen står för (Ashforth & Mael, 1989).

4.1.2 Ledarskapsidentitet

När individen definiera sig själv som chef eller ledare innebär det en befogenhet till att påverka och styra. När man som chef ställs inför motstridiga målsättningar och krav kan detta upplevas påfrestande för den egna självbilden. En påfrestning av självbilden kan innebära en risk för underminering då individen eftersträvar en stabil självuppfattning. I detta sammanhang kan sägas att ett engagemang skapas i identitetsarbetet när en idealbild eftersträvas för att bekräfta individens identitet. Ett sådant engagemang sker utifrån idén om hur chefer ska utöva ett attraktivt ledarskap som de kan identifiera sig med. Detta skapar värde för individen som kan komma att framställa sig själv som exempelvis strateg, personalvetare eller organisations-utvecklare tack vare sitt språkbruk (Alvesson & Svingsson, 2010).

En av flera aspekter av identitet är att individen tenderar att själv välja en riktning varefter individen anser vara lämpligt, önskvärt och uppskattat. Det betyder att utifrån hur individen ser på sig själv påverkar riktlinjerna för agerande och att identitetsarbetet påverkar hur chefen handlar och betar sig (Alvesson, 2002).

4.1.3 Professionell identitet och värderingar

I en studie av Volkmann och Andersson (1997) beskrivs professionell identitet och hur denna är kopplad till individer. De menar att professionell identitet påverkas av vad personen i fråga har för bakgrund, vilka förväntningar som finns, personens kunskaper och slutligen vilken vision de arbetar efter. Det innebär att olika personer som sitter i samma position kan bete sig på olika sätt. Den professionella identiteten är med andra ord personlig (Volkmann & Andersson, 1997). Utifrån professionell identitet kan man förstå yrkesverksammas attityder och beteende som en reaktion på det som kan verka hotfullt för de värderingar individen identifierar sig själv med. Genom att försöka förstå dessa yrkesverksammas reaktioner understryks betydelsen av professionell identitet gällande reaktioner på de målsättningar och krav som cheferna arbetar med (Schilling, 2011). I studien har vi utgått ifrån Volkmann och Anderssons definition på professionell identitet.

Begreppet värdering kan definieras som en bestående tro på ett specifikt beteende eller handling som är att föredra framför ett annat. Dessa beteenden och handlingar är sedan kopplade till sociala förväntningar som ställs på individen. Värderingar kan också ses som normativ vägledning som kompletterar tron till ett visst beteende, det vill säga att värderingar har förmågan att påverka individen till ett önskat förhållningssätt (Wiener, 1988). När vi i arbetet talar om värderingar syftar vi på värderingar kopplat till den professionella identiteten.

Begreppet identitet är överbryggande mellan flera identitetskategorier och vi har valt att studera professionell identitet. Detta eftersom vi är intresserade av chefernas beteende i deras arbete kopplat till deras identitet.

4.2 Särkoppling

Särkoppling är ett begrepp som förklarar ett beteende eller handlande som vissa organisationer och aktörer använder sig av. Särkoppling innebär att man håller isär språkbruk, beslut och handling. Med andra ord behöver inte en organisations agerande vara kopplat till vad som talas om och det som beslutas. Om en organisation talar om något i en stor utsträckning kan kravet minska av att handla enligt det man talat om, det vill säga att bara för att man pratar och beslutar om någonting betyder det inte att det blir genomfört.

Särkoppling sker oftast mellan olika nivåer i organisationen (Brunsson, 1989). Inom politiskt styrda organisationer kan särkoppling användas för att ge ett sken av att organisationen uppfyller de motstridiga målsättningarna och kraven samtidigt (Nygaard & Bengtsson, 2002).

Begreppet särkoppling är en del av nyinstitutionell teori som berör organisationers förhållande till sin omvärld och hur de främst eftersträvar mål som handlingsutrymme och legitimitet, snarare än den rationella idén om effektivitet. Organisationens beslut handlar mycket om att reducera risk och osäkerhet för att skapa trygghet. För att detta ska ske måste dess omvärld betrakta organisationen som legitim. En av ledningens viktigaste uppgifter är därför att utgöra ett skydd för organisationen från dess omvärld. För att organisationen ska fungera som tidigare måste omvärlden ges sken av att ta itu med dess krav. Ett sätt att göra detta är med hjälp av särkoppling (Brunsson, 1989).

Nyinstitutionell teori utgår från organisationens perspektiv och dess påverkan på den enskilde individen (Eriksson-Zetterquist, 2009). Som vi tidigare nämnt kommer vi i detta arbete utgå ifrån den enskilde individen och dess påverkan på organisationen. Vi kommer därför använda begreppet särkoppling på individnivå och inte från ett organisationsperspektiv. Anledningen till att vi väljer att tillämpa detta begrepp på detta sätt är för att vi intresserar oss för de sociala aktörernas syn och inte organisationen som helhet. Individer inom organisationer upplever likt själva organisationen också målsättningar och krav som gör att de behöver särkoppla för att betraktas som legitima och ge dem själva handlingsutrymme. Därför anser vi att denna teori också är applicera även på individnivå. Dessutom består en organisation av individer. Med andra ord anser vi att den enskilde individen också har incitament för att särkoppla likt hur en organisation kan agera. Individen söker på samma sätt som organisationen legitimitet och handlingsutrymme. Av denna anledning har vi genomgående i uppsatsen valt att ha en individnivå när vi nämner särkoppling.

5. Empiri och analys

Under detta avsnitt kommer vår analys och empiri presenteras. Vår analys sker utifrån vår teoretiska referensram och kommer ske genomgående under kapitlets gång. Först presenteras att cheferna upplever motstridiga målsättningar och krav i vår studie. Därefter undersöks hur dessa målsättningar och krav hamnar i konflikt med chefernas professionella identitet och värderingar. Efter detta kommer vi analysera hur cheferna agerar för att lösa denna konflikt som uppstår. Kapitlet avslutas med en analys i relation till problemformuleringen.

5.1 Cheferna upplever motstridiga målsättningar och krav

Under våra intervjuer med cheferna var målsättningar och krav något som frekvent nämndes. I varje intervju nämnde cheferna att det finns målsättningar och krav från deras överordnande som de måste följa och att de till en viss del styrs av dessa målsättningar och krav. När vi frågade hur cheferna upplevde att jobba i en sådan organisation blev svaren tvetydiga, något som sedan utvecklade vårt intresse av att skildra vad cheferna egentligen säger sig arbeta med utifrån deras roll kontra vilken attityd som speglas i de svaren som getts. Nedan visas tvetydigheten i chefernas svar som väckte vårt intresse.

”Det är klart vi rättar oss efter deras (VON) mål. [...] Det är ju dem målen som man måste jobba mot.” (A)

”Målen är inget man själv har kommit fram till så är det lite svårare. Det är något som är tillsagt att vi bara ska göra det utan att man har det i sin egen själ. Det är lite svårare att jobba med det då.” (A)

5.1.1 Ekonomiska målsättningar och krav¹

¹ I alla organisationer förekommer ekonomistyrning, det vill säga att man försöker styra organisationens medlemmars handlande så att deras mål och organisationens mål kan samverka. När vi under uppsatsens gång använder oss av begreppet ekonomiska målsättningar och krav syftar vi på målsättningar och krav som har någon koppling till ekonomi, som exempelvis balanserade styrkortet eller budgetering. Vi syftar alltså inte på någon specifik målsättning eller krav.

Chef F talade om ett nytt upplägg för vård och omsorgen inom hennes kommun. Istället för att driva det privat så ska det drivas genom ett så kallat intraprenad². Ett beslut som handlar om att införa mer marknadskrafter inom vården genom att låta budgetöver- och underskott gå tillbaka till den specifika enheten som ansvarar för budgeten.

“Vi håller på att bygga ett nytt boende som ska drivas genom intraprenad. Vi ska tillsätta en enhetschef som ska driva det själv som en entreprenör men det ägs av kommunen. Vi är huvudman och då behåller man vinsten i verksamheten. [...] Och då blir det närmare till beslut för det finns ingen förvaltning som lägger i sig i vad man gör eller politik så länge man gör det man ska.” (F)

Chef F tar upp ett exempel på hur vård och omsorgen försöker anpassa sig till marknadskrafter. Enligt denna chef skapas det ett incitament till kostnadseffektivisering genom att bedriva vårdboenden som entreprenader.

Här ser vi ett försök till kostnadseffektiviseringar från VON. VON implementerar en strukturförändring vars mål är att kostnadseffektivisera vård och omsorgen. De skapar enligt chef F ett incitament för att uppfylla ekonomiska målsättningar och krav. Eventuella vinster som uppkommer utifrån att de presterat bättre än de ekonomiska målsättningarna och kraven kan sedermera nyttjas för personalens välbefinnande eller återinvesteringar i den specifika enheten. Men det som vi lägger fokus på är inte själva idén om intraprenad utan varför de vill implementera det. Anledningen till att VON vill starta intraprenader grundar sig i att de vill kostnadseffektivisera. Vi menar att detta citat visar att det finns målsättningar och krav på att kostnadseffektivisera från en högre instans än själva vård- och omsorgsorganisationen. Dessa ekonomiska målsättningar och krav är något som cheferna betonar och talar öppet om.

² Entreprenad är inom vård och omsorgen är en vårdboende eller vårdinsats som drivs av en privat aktör åt kommunens vägnar. En intraprenad är ett vårdboende eller vårdinsats som drivs av en entreprenör som anställs av kommunen för att driva boendet eller insatsen i kommunens namn.

“Jag har budgetansvar. Jag har en påse med pengar och kan i princip göra vad jag vill men jag måste hålla det inom ramen. Jag kan anställa någon och lägga pengarna på det så länge jag kan hålla mig inom ramarna.” (H)

Ovanstående chef talar om att hon har en stor frihet inom den budgeten som tilldelas henne för att sedan påtala kravet att hon ska inte överskrida den. Chefen säger att hon *måste* hålla boendets kostnader inom ramen. Det finns alltså en målsättning och krav på henne att följa budgeten och inte överskrida den. Detta krav är inte på något vis onormalt utan vad vi vill belysa är att chefen upplever att det finns ett ekonomiskt krav som hon måste följa.

“Tidigare i år har det ju hänt att man (kommunen) har skjutit till extra pengar. Man har ju tagit pengar från någonstans men nu har man stramat till det och sagt att vi inte skjuter till mer pengar utan ni får klara er på det ni har.” (E)

Denna chef är inne på samma spår som föregående chef och talar om att kommunen tydligt sagt att de inte kommer tillåta budgetöverskridningar och därmed måste enheten kostnadseffektivisera för att klara sig på sin tilldelade budget. Chefen sa att hon upplevde detta krav som enhetschef och att hon måste kostnadseffektivisera sin enhet för att hålla sig inom sin budget.

Cheferna upplever med andra ord att det finns ekonomiska målsättningar och krav som de ska uppfylla. Att de upplever detta stärks av att chef F i egenskap av politiker påtalar detta krav genom sin idé om intraprenader.

5.1.2 Vårdkvalité³

Under våra intervjuer har vi observerat att cheferna, som tidigare nämnts, har ekonomiska krav på sig. Den ekonomiska aspekten av deras arbete benämns som en central del. Cheferna ser fördelarna med ett “företagsekonomiskt tänk” och talar öppet om detta.

³ Vårdkvalité är ett språkligt uttryck inom vården och används för att definiera kvalitén på den service som vård och omsorgsverksamheter tillhandahåller. Begreppet vårdkvalité utgår oftast från att tillgodose patientens behov i den service som ges.

Merparten av cheferna belyser dock en annan del av sitt arbete som viktigare, nämligen vårdkvalitén.

“Vår övergripande målsättning är att våra kunder ska få en bra vård och omsorg och det glömmar man ju aldrig, det ju mål ett. [...] Det som är viktigast är ju att alla våra medborgare, våra kunder, får det bra.” (A)

“Det behövs ju omsorgsbehovet, det ligger i grunden. Det är därför vi är på jobbet, för att ta hand om kunderna. Man måste utgå från det.” (G)

Chef A talar om att organisationens övergripande mål är att ge bra vård och omsorg. Hon går även så långt och säger att det är mål nummer ett. Vi tolkar det som att denna chef A berättar om en målsättning och krav som inte bara finns på henne som verksamhetschef utan även för hela organisationen. Organisationen ska ge bra vård till brukarna och fylla sitt grundsyfte. Chef G talar om att organisationen ska uppfylla ett behov eller ett syfte. Organisationen finns för att brukarna behöver vård och utan detta behov hade inte organisationen behövts. Vi anser att cheferna upplever att det finns målsättningar och krav om att hålla kvalitén uppe även om cheferna inte alltid påtalar detta i samma utsträckning som ekonomiska målsättningar och krav.

Chef F talar om att VON ansvarar för att vård och omsorgen inom kommunen håller en hög kvalitet och därför har man en kvalitetsgrupp som går ut och granskar vårdboenden på både formella och informella besök. Denna grupp benämns som KUL och är ett sorts kvalitetssäkringssystem. Chef F talar vidare om att denna kvalitetsgrupp innehar en viktig funktion då det innebär att cheferna måste följa upp de målsättningar och krav som finns på enheterna. Även chef B talar om KUL och han benämner det som en stor del av hans arbete. Eftersom chef F verkar i den VON som chef B arbetar under påverkar detta systemoundvikligen honom. Då chef B betonar betydelsen av KUL och chef F berättar om vikten med hög kvalitet anser vi att vårdkvalitén är av stor betydelse för hela organisationen och därmed även för cheferna.

5.1.3 Chefernas bild av målsättningar och krav

Cheferna upplever att de har ekonomiska målsättningar och krav på sig att uppfylla från överordnande samtidigt som vårdkvalitén inte ska svikta.

“Jag har en budget jag får hålla mig till. Sen ska verksamheten vara bra och där ska vara en kvalitetssäkring.” (H)

Chef H förtydligar att det finns krav både på vårdkvalité och att hålla sig inom given budget vilket är något som ingår i hennes dagliga arbete. Det kan även tolkas som att det förväntas av chefen att hon ska uppfylla detta. Vissa av cheferna uttrycker att det är svårt att uppfylla båda dessa krav.

“Några chefer (inom enheten) har valt att gå ut i pressen för att dem vill visa att det här är ohållbart. ”Om vi ska spara så här mycket pengar så blir det ohållbart och det blir dem här konsekvenserna och brukarna kommer få en sämre vård.” (E)

Chef E talar om de tidigare nämnda svårigheterna att kostnadseffektivisera samtidigt som man bibehåller vårdkvalitén. Kollegor till henne har försökt sprida budskapet i pressen om att dessa kostnadseffektiviseringar inte är hållbara då de innebär en försämrad vårdkvalité. Vidare talar chef E om anledningen till en sammanslagning som ska göras på hennes arbetsplats.

“Den lades fram allra först som en ekonomisk fråga. Man bygger ju ett hus nu i Lund som ska invigas i maj som kanske kosta 500 - 600 miljoner kronor. [...] Eftersom sjukhuset har så stora sparbeting, så stora underskott, så får man (som chef) inte förlänga vikariat i enheten och då måste vi dra ner på vårdplatser.” (E)

Sammanslagningen innebär kostnader vilket vissa av cheferna upplever skulle kunna användas till annat. Tanken från överordnande är att det långsiktigt ska bli mer kostnadseffektivt. Men vissa chefer upplever att kvalitén kortsiktigt kommer att sjunka då de inte kommer att ha råd med den personal som krävs och därför måste de dra ner på vårdplatser. Vidare sa chef E att cheferna hellre hade sett en del av pengarna gå till att

förlänga vikariat. Chef E upplever att de besparingskrav som överordnande kräver blir motstridiga mot hennes syfte, det vill säga att ge bra vård och omsorg.

Cheferna har alltså två olika krav på sig. Det ena är att uppfylla ekonomiska målsättningar och krav medan det andra är att bibehålla vårdkvalitén. Dock upplevs dessa krav som motstridiga av cheferna. Vi anser dock inte att kraven inte måste vara motstridiga i sin natur utan vi anser att målen anses motstridiga på grund av chefernas identitet.

5.2 Identitet

I följande avsnitt kommer vi redovisa hur cheferna upplever motstridiga målsättningar och krav utifrån ett identitetsperspektiv.

I avsnittet ovan har vi visat att cheferna har två olika krav på sig som upplevs svåra att uppfylla samtidigt; hålla en viss vårdkvalité samtidigt som det ständigt finns ekonomiska målsättningar och krav att följa. Dessa två målsättningar leder till en konflikt hos cheferna. Det är inte nödvändigtvis målsättningarna i sig som hamnar i konflikt utan målsättningarna hamnar i konflikt med chefernas professionella identitet och värderingar. Cheferna upplever att det blir en viss spänning i deras arbete till följd av denna konflikt. Denna upplevda konflikt gör att chefernas egna prioriteringar hamnar i andra hand och därmed får mindre utrymme i chefernas arbete.

Cheferna talar under intervjuerna om att en viss del av sitt arbete som viktigt och kan även betona betydelsen av denna. Under andra delar av intervjun talar de sedan om hur de agerar och det stämmer inte alltid överens med om vad de tidigare uttryckt som viktigt. Exempelvis talar cheferna om uppföljningens betydelse av de ekonomiska målsättningarna och kraven eftersom de anses bristfälliga. Men när cheferna sedan talar om deras agerande så stämmer det inte överens med vad de tycker är viktigt med uppföljning.

5.2.1 Identitet påverkar agerande

”En politiker kan komma med en idé. Sen ska tjänstemannen sätta den på pränt. [...] Man (politiker) kan ha en vision men sen när det kommer till praktiken så kanske det

inte funkar så och då är det tjänstemännen som påverkar oftast. Dem har sakkunskapen och då kan man också påverka.” (A)

Här tydliggör chef A att det är politikerna som kommer med en idé, ett beslut, en målsättning eller ett krav och att det sedan är cheferna (tjänstemännen) som ska verkställa detta. Vidare säger hon att cheferna kan påverka dessa idéer eftersom det är dem som har sakkunskapen. Eftersom chef A är en tjänsteman bekräftar hon också att hon i sin roll som chef har befogenhet till att påverka och styra de målsättningar och krav som politikerna delegerat. I en annan del av intervjun pratar samma chef om hur hon upplever beslut som hon inte kan påverka och som tas av hennes överordnade.

”Nej men lite grann är det så att är det inget man (syftar på sig själv) känner för så prioriterar man det inte, utan då blir det något man hittar på i hastigheten.” (A)

Nedan följer ett exempel på ett beslut som hon inte kunnat påverka och som tagits av hennes överordnande.

“Exempelvis beslutet om styrkort. Jag tänker att man måste jobba fram det själv. För att få det i själen själv och för att förstå varför gör vi det, vad är det för mening med det?” (A)

Här säger A att om hon inte anser det viktigt så prioriterar hon inte det. Vidare säger hon också att det då blir något man hittar på i hastigheten. Vi tolka detta uttalande som att man prioriterar sådant som man anser är viktigt. När chef A inte prioriterar det som är tillsagt för att hon inte känner för det tolkar vi det som att hon har svårt för att identifiera sig själv i termer av dessa krav eller målsättningar som hon blivit tilldelad. I och med att individen styrs efter hur denne identifierar sig själv påverkas det också beteende och handlingar som görs i samband med att chefen ska arbeta med de krav eller målsättningar som tilldelats. Vi tolkar detta som att utifrån sin professionella identitet väljer riktning för vad hon anser vara viktigt att genomföra i de målsättningar och krav som hon blivit tilldelad, vilket betyder att hennes professionella identitet har en inverkan på innehållet av det hon ska utföra. Med andra ord påverkar chef A:s professionella identitet hur hon arbetar med målsättningarna och krav.

Chefernas professionella identitet påverkar alltså deras syn på de målsättningar och krav som ställs på dem.

5.2.2 Målsättningar och krav i konflikt med chefernas professionella identitet

“Den lades fram allra först som en ekonomisk fråga. Man bygger ju ett hus nu i Lund som ska invigas i maj som kanske kostar 500 - 600 miljoner kronor. [...] Eftersom sjukhuset har så stora sparbeting, så stora underskott, så får man (som chef) inte förlänga vikariat i enheten och då måste vi dra ner på vårdplatser.” (E)

Chef E beskriver en situation som hon upplever som motstridig genom att det satsas pengar på ett nytt bygge samtidigt som pengar saknar för att förlänga vikariat. Detta är något som verksamheten sedan måste anpassa sig efter genom att inte förlänga vikariat med ett visst antal sjuksköterskor. Dessa målsättningar och krav berör även chef E.

“Det här med att man vill få människor att växa, ha möjlighet att påverka och göra gott är nog min största drivkraft egentligen.” (E)

Ovanstående citat visar att chef E:s drivkraft i hennes arbete är att kunna påverka människor och få dem att växa, både medarbetare och brukare. Det tolkar vi som att hon har en bestående tro på ett specifikt sätt att arbeta efter, vilket kan kopplas till hennes professionella identitet då det är hennes värderingar som driver hennes sätt att handla och bete sig. Hon ser sig själv som en person som först och främst ska behandla individer och denna tankesätt kan kopplas till hennes professionella identitet. Utifrån chef E:s professionella identitet gör vi tolkningen att dessa målsättningar och krav som hon arbetar med kommer i konflikt med hennes egna värderingar och därmed hennes professionella identitet. Vi anser att de ekonomiska målsättningarna och kraven upplevs påfrestande för chef E:s självbild.

“En viktig roll för mig är att vara back-off och ge det stöd till dem (enhetschefer) som behöver när kluriga situationer uppstår. Egentligen är det så att var och en av dem leder ju ett medelstort företag, om man ser till omsättningen på 40 - 60 miljoner. Var och en har ett ganska stort ledningsansvar och där stöder jag dem.” (B)

”Jag jobbar en hel del med ekonomi och då med ekonomistyrning, uppföljning och resultaten. Det tycker jag är viktigast.” (B)

Chef B säger att han försöker vara ett stöd för de som arbetar under honom. Han vill ”back-off” och låta dem sköta sina uppgifter själva. Vi anser att chef B beskriver en del av sin professionella identitet och hur han önskar bedriva sitt arbete. Att vilja vara ”back-off” tolkar vi som att chef B önskar bedriva en indirekt styrning av sina underordnanden. Samtidigt kan vi konstatera att chef B framhåller ekonomiska aspekter av sitt arbete som viktigt. I intervjun upplever vi genomgående att chef B prioriterar den ekonomiska aspekten av sitt arbete. Samma chef tar sedan upp ett exempel på en granskning som kallas KUL-granskning. Den handlar om ett kvalitetssäkringssystem där det krävs en stor andel direkt styrning. I granskningen hittas brister som ska åtgärdas men som är specifika fel hos personalen. Vi frågar chef B hur en sådan direkt styrning kan uppfattas av underordnande.

”Det kan det säkert uppfattas negativt. Det tror jag.” (B)

Chef B anser att den typen av styrning kan upplevas negativ. Som tidigare påtalats så föredrar chef B indirekt styrning där han vill vara en hjälpande hand för sina underordnanden och inte vill bedriva direkt styrning. En individ följer sin identitet och sina värderingar vid sitt beslutstagande och handlande. I detta exempel vill överordnande uppnå en kvalitetssäkring genom ett granskningsystem i enheten genom direkt styrning medan verksamhetscheferbeta med ekonomiska aspekter av sitt arbete genom indirekt styrning. Eftersom chef B värdesätter en indirekt styrning skapar beslut som handlar om direkt styrning en konflikt för honom. Med andra ord anser vi att i detta fall upplever chef B en konflikt då han får krav på sig som inte är överensstämmande med hans professionella identitet och värderingar. Detta skapar ett incitament för särkoppling i hans arbete.

5.3 Särkoppling

I studien upplever cheferna motstridiga målsättningar och krav. Vi anser att cheferna i en viss utsträckning håller isär sitt språkbruk och beslut med deras handlingar. Detta agerande är karaktäristiskt för särkoppling. Som nämnt tidigare så söker cheferna handlingsutrymme

vilket skapas av särkoppling. Med andra ord anser vi att cheferna använt sig av särkoppling för att hantera den konflikt som de upplever eftersom de tilldelade målsättningarna och kraven inte överensstämmer med deras professionella identitet och värderingar. Cheferna använder sig då av särkoppling för att ge sken till sina överordnanden att de tar itu med målsättningar och krav som ställs på dem. I praktiken däremot prioriterar inte cheferna sina överordnande målsättningar och krav.

5.3.1 Chefernas särkoppling

Nedan kommer vi redovisa vad vi anser är tydliga exempel på när de chefer vi intervjuat särkopplar.

Vad är det du gör som du tycker är viktigast?

“Alltså det viktigaste för mig är att driva vårdboendet så att mina brukare är nöjda. Jag finns här egentligen för mina brukare.”

Vad är viktigast i din roll som chef?

“Min största uppgift är att jag har bemannat här i huset, att det bor folk här, att de vill flytta hit eftersom det är de som genererar pengarna.” (D)

I första frågan är vi intresserade av vilka praktiska uppgifter som ligger i fokus i chef D arbete. Hon anser personligen att brukarna och deras välbefinnande är det viktigaste i hennes arbete. Detta stärker hon i sitt påstående om att hon finns där för sina brukare. Vi tolkar detta som att chef D prioriterar och värderar brukarna och deras välbefinnande. Med andra ord beskriver hon sin professionella identitet och att hennes prioritering ligger på vårdbiten av sitt arbete. I andra frågan så är vi mer intresserade i vilka målsättningar och krav som hon har från sina överordnande som hon upplever som viktigast. Hennes största uppgift är att ansvara för bemanningen och se till att det bor folk på enheten. Enligt chef D så är det viktigast att hon lägger fokus på den ekonomiska delen av arbetet. Vi finner det intressant att dessa två svar skiljer sig så pass mycket som dem gör då. Vi frågade samma chef senare i intervjun om det fanns något hon önskade ändra på i sitt jobb. Följande citat är svaret på frågan:

“Alltså stor del av mitt jobb är ju administration. Man sitter och svarar på mejl och arbetar med olika system. Till exempel under hösten brukar det alltid bli väldigt mycket att göra. Vi lägger ju budgeten själva, jag har lönerrevision med personal och fackföreningar, så det är mycket samtal. Men det jag hade velat dra ner på är att man sitter halva dagen med att svara på samtal och boka möten. [...] När man träffar brukarna och tar hand om dem och pratar med dem så kompenseras man för de fyra timmar framför datorn. Jag hade velat delegera bort de administrativa uppgifterna. [...] Jag gillar ju mitt jobb som sköterska. Att umgås med brukarna. Men det är inte därför jag är här. Jag är här för mötena och det administrativa.” (D)

Chef D berättar om en del av hennes arbetsuppgifter och vad hon arbetar med, det vill säga de administrativa uppgifterna och jobb med olika system. Ett av systemen som hon tar upp som exempel är budgeten. Vidare uttrycker hon en önskan att arbeta mindre med dem administrativa uppgifterna. Sedan säger hon att den tiden hon är med brukarna är kompensation för den tiden hon arbetet med de administrativa uppgifterna. Vi finner det intressant att hon säger ordet kompenseras. Det tyder på att hon anser att det är mer givande att arbeta med brukarna och själv vårdbiten i hennes arbete än med den ekonomiska delen, vilket hon tidigare också uttryckt. Vi anser att chef D prioriterar vårdkvalitén framför den ekonomiska biten i hennes arbete. För att kunna arbeta med de uppgifter som är viktigare enligt hennes professionella identitet och värderingar behöver hon särkoppla. Chef D talar mycket om betydelsen av ekonomin och att det är hennes primära uppgift som chef ha hand om ekonomin. Vi tolkar detta som att utifrån vad chef D upplever som det ekonomiska målsättningarna och kraven som de viktigaste. Detta kan vara anledningen till att hon pratar om ekonomi och återkommer till det genomgående under intervjutillfället. Samtidigt så blir det tydligt att hennes agerande inte speglar det hon säger. Hon prioriterar vårdkvalitén när hon bland annat sätter ett stopp på de administrativa uppgifterna och istället arbetar med vårdbiten. Slutligen anser vi att citatet tydligt visar hur hon prioriterar vårddelen framför den ekonomiska när hon säger sig vilja kunna delegera bort de uppgifter som har med de ekonomiska målsättningarna och kraven att göra. Detta i förmån till att kunna arbeta med brukarna och deras välbefinnande.

Den ovanstående tolkningen anser vi visar på att chef D särkopplar. Hon betonar den ekonomiska delen av hennes arbete som viktigt och ger på den vägen ett sken av att det är hennes viktigaste uppgift. Dock anser vi att hon håller isär sitt språkbruk och sitt agerande i en viss utsträckning. I en del av intervjun betonar hon betydelsen av att uppfylla de ekonomiska målsättningarna och kraven men för att sedan agera annorlunda i praktiken. Vi anser att detta är ett tydligt exempel på särkoppling. Detta agerande karakteriseras för särkoppling. När en individ särkopplar försöker man minska kraven på att genomföra vissa saker genom att prata om det. Detta för att dels kunna ge ett sken av att uppfylla motstridiga krav samtidigt vilket skapar ett handlingsutrymme och dels för att individen ska kunna arbeta som tidigare. Detta anser vi att chef D gör. Hon ger ett sken av att uppfylla de tilldelade kraven för att senare kunna prioritera det hon tycker är viktigt med hennes arbete och följer därför enligt oss sin professionella identitet.

“Man ska veta vart man (organisationen) ska, vilken målsättning har vi med verksamhet och vilken värdegrund har vi i verksamheten. [...] Det har ju VON satt.”

(A)

I detta citat beskriver chef A något som organisationen anser är viktigt. Hon betonar vikten av att rätta sig efter organisationens mål, som hon sedan säger att VON har bestämt. I följande citat pratar hon om vad som faktiskt sker när hon inte håller med om de målsättningar och krav som ställs på henne.

“Är det inget man själv har kommit fram till så är det lite svårare. Det är något som är tillsagt att vi bara ska göra det utan att man har det i sin egen själ. Det är svårare att jobba med det då.” (A)

I praktiken visar det sig att chef A har svårt att implementera vissa målsättningar som VON satt eftersom det är något “tillsagt” och inte kommer från “sin egen själ”. Vi tolkar det som att chef A särkopplar när hon först beskriver något som enligt henne är viktigt men senare visar det sig att hon i praktiken finner det svårt att implementera. Detta förtydligas av nedanstående citat.

“Vi jobbar ju mot målen. Men om jag ska vara ärlig så blir det lite så att man sätter målen. [...] Jag jobbar med styrkort, men på något sätt så är det tillsagt och det har varit lite krångligt. Nu säger ju vår nya chef att hon ska avdramatisera detta. Vi ska sätta lite enklare mål utifrån vår värdegrund. Sedan så är övergripande målsättningen att våra kunder ska få en bra vård och omsorg och den glömmar man ju aldrig. [...] Men är man ute i den dagliga verksamheten och det är andra saker som måste göras så då känns det här lite så, det är ju ingenting som måste göras.” (A)

Ovanstående citat visar ett exempel där chef A har svårt att implementera ett beslut som är taget av VON. Utöver detta talar hon om att vård och omsorg är nummer ett i hennes arbete. I den dagliga verksamheten är det enligt henne vård och omsorgen som ska sättas i fokus och de beslut som VON tagit behöver implementeras eftersom det inte är någonting som måste göras, det vill säga prioriteras. Det tolkar vi som att hon anser att ens egna prioriteringar är ”måsten” i arbetet medan de tilldelande målsättningarna och kraven som inte kommer från ens egen själ i andra hand. I detta fall menar chef A att man inte behöver arbeta med de balanserade styrkortet. Arbetet med balanserade styrkort handlar bland annat om att jobba med att uppfylla ekonomiska mål och det är därför intressant att hon inte finner det nödvändigt. Tidigare har hon betonat vikten av att jobba med att uppfylla dessa ekonomiska mål. Med andra ord särkopplar chef A då hon håller isär sitt prat och sina handlingar. Ekonomin är viktig i hennes prat men det speglas inte i hennes handlande. Chef A ser vårdkvalitén som det viktigaste i hennes arbete och i och med hennes sjuksköterskebakgrund anser vi att hon följer sin professionella identitet.

“Jag jobbar en hel del med ekonomi och då med ekonomistyrning, uppföljning och resultaten. Det tycker jag är viktigast.” (B)

“Just nu är vi inne i budgetarbetet och då har jag haft en inledande resonemang med var och en (enhetschefer). Nästa år måste man ligga inom ramen.” (B)

Chef B uttrycker sin prioritering av de ekonomiska målsättningar och kraven som tilldelats honom. Han uttrycker den ekonomiska aspekten av sitt arbete som det viktigaste. Detta förstärks genom att han säger att han haft ett *inledande* resonemang angående detta. Vi

tolkar detta som att han kommer fortsätta betona vikten av att ligga inom ramen för sina underordnade. Detta kan jämföras med vad chef E i form av en enhetschef sa om just budgetarbetet.

“Låt oss säga att efter nio månader så finns där inga pengar kvar men brukarna finns ju kvar. Vi måste fortsätta att ta hand om verksamheten i tre månader till och då gör man ju det och kör på. Då överskrids budgeten och så har ju vård och omsorgen styrts.” (E)

Chef B betonar betydelsen av att hålla sig inom de givna ramarna för budgeten. Chef E har som tidigare nämnts fokus på sin personal och sina brukare men förstår och har uppmärksammat problemen runt budgeten. I detta fall har en verksamhetschef betonat budgeten. Enhetschefen däremot påtalar om problemen som finns i verksamheten och varför budgeten inte fungerar.

Vi har tidigare talat om att chef E inte prioriterar ekonomiska målsättningar och krav till följd av hennes professionella identitet och värderingar. Just i det givna fallet ser vi ett incitament för särkoppling i chef E arbete. Hon kan utått med sitt språkbruk betona de ekonomiska målsättningar och kraven, vilket hon gör i intervjun med oss men hennes agerande visar att hon prioriterar vårdkvalitén. I detta fall har chef E:s professionella identitet skapat behovet för att särkoppla, och följaktligen skapar hon då ett handlingsutrymme för att kunna arbeta med sådant hon anser är viktigt och som överensstämmer med hennes professionella identitet och värderingar. Med andra ord strider hennes överordnades krav med hennes prioriteringar som skapas av hennes professionella identitet och värderingar. För att kunna prioritera vårdkvalitén i hennes arbete särkopplar hon för att ge ett sken av att hon arbetar med ekonomiska målsättningar och krav i större utsträckning än vad hon egentligen gör.

“Jag vill ha en självständig roll. Att man ska ha förtroende för min kompetens. Är det så att jag behöver hjälp så kommer jag. Jag vill uppfinna "huret" själv.” (C)

När chefen C säger att hon vill ha en självständig roll och att man ska ha förtroende för hennes kompetens gör vi tolkningen att hon bekräftar sin professionella identitet genom att

få ha en självständig roll ihop med att hon får förtroende för sin kompetens. Vidare vill chef C kunna uppfinna "huret" själv vilket vi tolkar som att det är viktigt för henne att själv bestämma hur hon ska arbeta med de målsättningar och krav, det vill säga att hon vill kunna anpassa sitt arbetssätt efter hennes identitet. Vidare ser vi detta som att chef C definierar sig ha en arbetsroll med högt värde som tenderar att sätta egen kompetens och förnuft före de målsättningar och krav som tilldelats. Vidare säger chef C i ett annat sammanhang följande:

"Alla behöver ju inte förstå allt. Du behöver förstå den delen som rör ditt uppdrag och hur du ska utföra det. Du vet ju själv att du inte köper allt som du blir tillsagd, men det gäller ju att förhålla sig till det." (C)

Här säger chef C att "alla behöver inte förstå allt" och tydliggör detta med att säga att "man köper inte allt man blir tillsagd", vilket vi tolkar som att det räcker med att fokusera på den berörda delen av organisationen utan att se till dess helhet. Vidare säger hon att det gäller att förhålla sig till sitt uppdrag något vi tolkar som att det är av vikt att individen bör ha ett arbetssätt som håller sig inom givna ramarna. Det som vi finner intressant i detta citat är hur chefen menar att man ska förhålla sig till beslut man inte köper. Att förhålla sig till det man inte köper behöver inte nödvändigtvis betyda att man genomför beslut som är tillsagda. Det antyds av chef C att hon inte lägger energi på dessa beslut utan att man ska förhålla sig till det. I förgående citat antyds av chefen C att hon vill kunna anpassa sitt arbetssätt efter sin professionella identitet och därför gör vi tolkningen att denna chef menar att när man förhåller sig till de tillsagda besluten betyder det inte att man genomför dem. Vi anser att detta är ett exempel på hur hennes professionella identitet påverkar varför hon särkopplar i sitt arbete.

6. Resultat

Vi har valt att fokusera på hur cheferna upplever och hanterar motstridiga målsättningar och krav i deras arbete. Vår frågeställning var:

- *Hur hanterar de åtta cheferna motstridiga målsättningar och krav ur ett identitetsperspektiv?*

För att förstå detta ur ett identitetsperspektiv har vi använt oss av begreppet särkoppling. Svaret på denna frågeställning redovisas nedan.

Cheferna i vår studie upplever att de får motstridiga målsättningar och krav som de förväntas uppfylla samtidigt från sina överordnanden. Specifikt upplevde cheferna att målsättningar och krav kring ekonomi och vårdkvalité var svåra att uppfylla samtidigt. Cheferna anser emellertid vissa delar av sitt arbete som viktigare och väljer därför att prioritera den delen av sitt arbete. Dessa prioriteringar beror på att cheferna har en professionell identitet med värderingar kopplat till denna som påverkar deras agerande. Det har under studien blivit tydligt att vissa målsättningar och krav som ställs på cheferna inte överensstämmer med chefernas värderingar, och därmed deras professionella identitet. Med andra ord anser vi att cheferna upplever de tilldelade målsättningarna och kraven som motstridiga på grund av deras professionella identitet. Detta skapar en konflikt hos cheferna då de förväntas uppfylla målsättningar och krav från sina överordnanden samtidigt som dessa krav inte är något som cheferna prioriterar.

Cheferna uttrycker sig starkt och betonar ofta vikten av måluppfyllelse. Vissa chefer uttrycker sig till och med att måluppfyllelse är det absolut viktigaste i deras arbete. Samtidigt berättade cheferna om sitt agerande rent generellt och vid specifika situationer som visar en tvetydig bild av deras arbete. Cheferna föreföll arbeta med uppgifter som de prioriterade i deras arbete istället för att sträva efter måluppfyllelse som de betonade som viktigt. Anledningen till detta anser vi är kopplat till chefernas professionella identitet och värderingar. Deras professionella identitet och värderingar är med andra ord av större

betydelse för cheferna då detta styrde deras faktiska agerande mer än de målsättningar och krav som de tilldelats.

För att kunna prioritera vissa delar av i sitt arbete behöver cheferna handlingsutrymme i sitt arbete. Därför måste de ge ett sken av att arbeta med måluppfyllelse för att sedan kunna agera enligt deras professionella identitet och värderingar. Genom sitt språkbruk och beslutstagande kan cheferna ge ett sken till överordnande att de strävar efter måluppfyllelse när de i faktiskt agerar annorlunda. Chefernas agerande är karaktäristiskt för särkoppling. När cheferna upplever motstridiga målsättningar och krav så väljer dem att prioritera efter sin professionella identitet och värderingar och gör i och med den handlingen en särkoppling. Detta förutsätter att cheferna samtidigt använder sitt språkbruk och beslutstagande för att ge ett sken av att målsättningar och krav de tilldelas är viktiga men väljer att prioritera det de önskar. Särkopplingen skapar handlingsutrymmet som cheferna behöver för att kunna arbeta med sina prioriteringar. Särkopplingen blir "lösningen" på hur cheferna hanterar motstridiga målsättningar och krav.

7. Slutsats

Inför detta arbete ville vi belysa att det finns en poäng i att diskutera individers professionella identitet när man ska förstå chefers komplexa situation. En chef brottas konstant med svåra val och detta bidrar till att en chef reflekterar kring hur man vill vara som chef och vem man är. En viktig del av denna identitetskapande är en chefs yrke. Vi anser att en chefs tidigare yrken och erfarenheter, det vill säga ens bakgrund, har en påverka på dennes identitet. Det är inte enbart nuvarande position som påverkar ens chefs identitet. Forskare inom fältet bör lägga större vikt i att studera professionell identitet. För att förklarar hur chefer agerar, och därmed öka förståelsen för deras komplexa situation, bör man beakta den professionella identitet chefer har.

Den professionella identiteten är personlig och det kan argumenteras av andra att den professionella identiteten efter en viss tid formas utefter yrket då den är socialt konstruerad och att chefer ständigt befinner sig i en identitetsprocess. Vi anser dock att det finns en poäng i att studera chefers bakgrund och yrkena man tidigare haft. Den professionella identiteten berör hur man ser på sig själv och det är därför, enligt oss, poängrikt att beakta chefers bakgrund. Tidigare forskning visar att chefer i egenskap som en ansedd högre professionell arbetsroll tenderar att sätta sin egen kompetens och förnuft före delegerade beslut. Därför anser vi att ovanstående invändning inte är relevant i sammanhanget. Vi anser att den tidigare forskningen styrker vår slutsats att det är poängrikt att studera fenomen utifrån professionell identitet.

Vi anser att vissa fenomen, likt vårt, kan förstås bättre utifrån professionell identitet. Tidigare forskning visar att chefer sätter sin egen kompetens och förnuft före andra beslut, vilket vi tolkar som att chefer värdesätter sin professionella identitet. Vi vill i och med detta ge ett kunskapsbidrag till identitetsteori om att det är poängrikt att studera chefers agerande utifrån ett professionellt identitetsperspektiv då detta perspektiv tar hänsyn till chefers bakgrund, tankar, värderingar, känslor och beteende. Den professionella identitet kan därför hjälpa oss att förstå varför chefer i en organisation med samma målsättningar och krav beter sig på olika sätt.

7.1 Förslag på vidare forskning

Utifrån vår slutsats och kunskapsbidrag anser vi att det finns utrymme för fler studier där fenomen studeras utifrån ett professionellt identitetsperspektiv. I vår begränsade studie fann vi intressant material som vi anser skulle vara intressant att forska vidare kring. Det är allmänt vedertaget att identitet påverkar chefers arbete och att de ständigt befinner sig i en identitetsprocess. Vi finner det poängrikt att studera detta utifrån ett professionellt identitetsperspektiv. Ett förslag på vidare forskning som vi finner intressant men inte rymmer ramarna för detta arbete är att undersöka hur stor betydelse professionell identitet har kontra den sociala strukturen i organisationen, exempelvis företagskultur eller organisationsidentitet.

8. Referenser

Tryckta källor:

Almqvist, Roland (2004). *“Två decennier med “New Public Management”- Succé eller fiasko?”*. Kommunal ekonomi och politik, Vol. 8, No. 4, pp. 7-24.

Alvesson, Mats (2003). *“Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research”*. The Academy of Management Review, Vol. 28, No.1, pp. 13-33.

Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2007). *“Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development”*. Academy of Management Review, vol. 32, no. 4, pp. 1265-1281.

Alvesson, Mats & Willmott, H. (2002). *‘Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual’*, Journal of Management Studies, 39(5): 619 – 644

Ashforth, Blake E. & Mael, Fred (1989). *“Social Identity Theory and the Organization”*. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39.

Bunsson, Nils (2003). *Organized hypocrisy: The northern light: organization theory in Scandinavia*. Malmö: Liber AB.

Brunsson, Nils (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*. Chichester: Wiley.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 1. Malmö: Liber AB.

Ehn, Peter (1998). *Maktens administratör, ledande svenska stättjänstmäns och politikernas syn på tjänstemannarollen i ett förändringsperspektiv*. Uppl. 1. Stockholms universitet.

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Uppl. 9. Malmö; Liber AB.

Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009). *Institutionell teori – Idéer, moden, förändring*. Uppl. 1. Malmö:Liber AB.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Ahrne, Göran (2011). *“Intervjuer” i Ahrne, Göran - Svensson, Peter (red.) Handbok i kvalitativa metoder*. Uppl. 1. Malmö: Liber AB.

Forsell, Anders & Jansson, David (2000). *Idéer som fångslar - recept för en offentlig reformation*. Uppl. 1. Malmö: Liber AB.

Lagrosen, Stefan (1997). *Kvalitetsstyrning i skolan?* Stockholms Universitet
Företagsekonomiska institutionen

Lundin, Rolf A. (1997). *Kan kommuner ha strategier*, Kommunal Ekonomi och politik, Vol. 1, nr. 1, september, 1997

March, James G. & Olsen, Johan P. (1998). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.

Rennstam, Jens & Wästerfors, D. (2011).). *Att analysera kvalitativt material* i Ahrne, G & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Uppl. 1. Malmö: Liber

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002). *Strategizing: en kontextuell organisationsteori*. Uppl. 1. Lund: Studentlitteratur AB.

Schilling, Annika & Werr, Andreas & Gand, Sébastien & Sardas, Jean-Claude (2012). *"Understanding professionals' reactions to strategic change: the role of threatened professional identities"*. *The Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 8, pp. 1229-1245.

Sveningsson, Sven & Alvesson, Mats (2010) *Ledarskap*. Uppl. 1. Malmö: Liber AB.

Volkman, Mark J. & Anderson, Maria A. (1997). *"Creating Professional Identity: Dilemmas and Metaphors of a First-Year Chemistry Teacher"*. Department of Curriculum and Instruction. Purdue University.

Wiener, Yoash (1988). *"Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance"*. *The Academy of Management Review*, vol. 13, no. 4, pp. 534-545.

Elektroniska källor:

Johnson, Ylva (2008). *Gör upp med de orimliga kraven*. Tillgänglig:
<http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/goer-upp-med-de-orimliga-kraven>
[2013-11-01]