

Chefer och ledare för äldreboende

-Att leda från mitt i en organisation

Sebastian Lindeberg

LUNDS UNIVERSITET
Socialhögskolan

Kandidatuppsats (SOPA63)
Aktuell termin: vt 14



Handledare: Anna Angelin

Abstract

Author: Sebastian Lindeberg

Titel: Chefer och ledare för äldreboende: Att leda från mitt i en organisation

Supervisor: Anna Angelin

Assessor: Susanna Johansson

The aim of this study was to examine the views of middle managers in public elderly care regarding their role in their organizations. The study used semi-structured interviews and five middle managers from the same municipality were interviewed. The interviews showed trends in how the managers felt about the area they had to operate within and the slack they had to take personal decisions pointing towards that the managers felt pressure from several directions. They both had to contend with directions and limits put forth by superiors in the hierarchy, both politicians and civil servants, and pressure from their employees and clients. The interviews also showed that the managers felt there were a difference between being a manager, an operational position, and a leader, an acquired social position. The results from the interviews fell in line with the theses put forward by Stefan Tengblad about management work in his book *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*. (2012)

Keywords: Leaders, Managers, Elderly care, Middle manager.

Innehållsförteckning

Förord	s.1
Problemformulering	s.2
Syfte	s.3
Frågeställningar	s.3
Begreppsdiskussion	s.4
-Chef och ledarskap.....	s.4
-Äldreboende.....	s.4
-Handlingsutrymme.....	s.5
Tidigare forskning	s.6
Metod	s.9
Urval	s.11
Metodens tillförlitlighet	s.12
Etiska överväganden	s.14
Teori	s.15
-Ledarskapsteori.....	s.15
-Rollteori.....	s.17
-Motivering till valet av teorier.....	s.17
Analys	s.19
Presentation av intervjupersonerna.....	s.19
-Chef och ledarrollerna.....	s.20
-Organisationskultur.....	s.22

-Arbetsituationen.....	s.23
-Handlingsutrymme.....	s.27
-Ledarstil.....	s.29
Avslutande diskussion.....	s.34
Litteraturlista.....	s.39
Bilaga 1: Intervjuguide.....	s.40

Förord

Jag vill tacka alla som har hjälpt mig under mitt uppsats skrivande. Det har varit en arbetsam men också belönande process som har låtit mig gå på djupet på ett ämne som intresserar mig. Jag vill speciellt tacka min handledare Anna Angelin som guidat mig igenom den skrivande processen, utan henne skulle arbetet med den här uppsatsen varit mycket svårare.

Jag vill också tacka mina föräldrar som givit mig moraliskt och praktiskt stöd genom den skrivande processen så väll väl som råd och hjälp. Jag hade inte klarat det utan er.

Slutligen vill jag tacka alla mina intervjupersoner som tog sig tiden att klämma in intervjuerna i sina överfyllda scheman. Utan er skulle jag inte ha kunnat skriva den här uppsatsen.

Problemformulering

Jag har under min studietid blivit allt mer intresserad av situationen för chefer inom socialt arbete. Detta är ett ämne som har berörts flera gånger under utbildningens gång men som inte har fokuserats på med ett större djup. Intresset har väckts att se närmre på chefskapet inom socialt arbete efter kontakt med chefer som är aktiva inom socialt arbete både under min praktiktid och under eget arbete inom socialt arbete. Detta eftersom trots det faktum att socionomer har chansen att arbeta som chefer så känner jag inte att utbildningen förbereder oss för verkligheten som kommer möta oss som potentiella chefer inom socialt arbete. Utifrån detta har jag börjat fundera över frågor rörande situationen, arbetsklimatet och handlingsutrymmet för chefer inom socialt arbete.

I sin bok *Vårdchefer – konsten att leda*, tar Eric Carlström upp hur situationen för mellanchefer har förändrats och att kraven på dem har ökat på senare år. Krav ställs på dem att bibehålla kvalité samtidigt som mer och mer riktlinjer ges för att klara ekonomiska mål. (Carlström 2009, s.18) Även Ingrid Karlsson tar upp att situationen för mellanchefer, och då specifikt mellanchefer inom den kommunala äldreomsorgen, är en där man befinner sig mellan arbetet med brukarna som man försöker ge så god omsorg som möjligt och ett arbete på en organisationsnivå där man måste anpassa sig efter styrningen av organisationen. Detta ger enhetscheferna inom äldreomsorgen ett specifikt definierat handlingsutrymme inom vilket de har en handlingsfrihet samtidigt som de har krav på sig från organisationen, politiker, anhöriga brukarperspektivet och medarbetarperspektivet. (Karlsson 2006)

Enhetschefer inom socialt arbete har dessutom krav på sig från flera olika håll och förväntas av politiker och högre tjänstemän vara chefer och organisatörer av verksamheten på jakt efter högre effektivitet medan de av sina anställda väntas vara arbetsledare. Trots detta är forskningen på området liten och fokuserar mer på professionens utveckling över tid än denna situation i dagsläget. (Wolmesjö 2005).

Detta målar en bild av den märkliga position som enhetscheferna kan hamna i inom sina verksamheter där kraven uppifrån inte alltid stämmer överens med verksamheten och dess mål i övrigt. Detta är vad som gör det intressant för mig att undersöka enhetscheferna inom äldreomsorgen. Jag vill klargöra vad de känner och tycker om den mellanposition och det handlingsutrymme de har som chefer och ledare. Det är denna position mellan olika intressen och det handlingsutrymme som uppstår där som jag vill undersöka i den här uppsatsen. Jag vill klargöra vad de anser om organisationen runt omkring dem och hur den hjälper och hindrar dem i deras

arbete. Jag ser närmre på vilka strategier de använder, på vilka sätt de ser sina medarbetare och vad de prioriterar. Ett genomgående tema i den här uppsatsen kommer också vara skillnaden mellan ledare, en social och icke formaliserad roll som skapas i den sociala kontexten, och chef, den officiella rollen som kommer från att vara anställd för att leda och fördela arbetet såväl som hur dessa olika roller interagerar med varandra.

Syfte

Mitt syfte är att beskriva och analysera hur enhetschefer inom äldreomsorgen ser på och upplever sin position som mellanchefer och ledare i förhållande till organisationen de är aktiva inom.

Frågeställningar

Hur ser enhetscheferna på sitt ledarskap och chefskap?

Vilka fördelar och nackdelar upplever enhetscheferna med förhållandena för chefer och ledare i den organisation som de arbetar inom?

Vilket handlingsutrymme anser enhetscheferna att de har och hur ser de på det?

Vad anser enhetscheferna behövs för att vara en bra chef och ledare inom äldreomsorgen?

Begreppsdiskussion

Jag kommer här presentera en rad av begrepp som kommer vara viktiga att förstå under resten av uppsatsen. Följande begrepp kommer diskuteras och definieras: Chefskap, ledarskap och Äldreboende.

Chefskap och ledarskap

De första två begreppen som måste definieras när man talar om ledarskapsteori är chefskap och ledarskap som är omstrida och ofta oklara begrepp. Flera författare och forskare skiljer på de båda koncepten medan andra hävdar att det inte finns en praktisk skillnad eller att skillnaden är mycket vag och otydlig. Enligt Birgitta Ahltorp så är ledarskap en icke formell relation där en person anses vara en ledare för den aktuella gruppen, detta kan vara helt separerat från formell auktoritet medan chefskap är en formell organisatorisk position med definierade ansvarsområden och uppgifter. Medan dessa två ofta sammanfaller så är de enligt Ahltorp två separata företeelser (Ahltorp 1998 s. 31). Positionen att chefskap och ledarskap är olika saker görs också av Abraham Zaleznik i hans artikel "Managers and leaders are they different?" där han skiljer på "Managers" och "leaders" på samma sätt som Ahltorp skiljer på chefer och ledare (Zaleznik 1992).

Det finns dock också de som hävdar att det inte är någon poäng med att göra en skillnad mellan chefskap och ledarskap. Bland dessa finns John Nicholls som hävdar att definitionen av ledare är så oklar att den lätt definieras om av olika forskare för att passa deras syften. (Nicholls 1987)

Äldreboende

Äldreomsorgen är i Sverige främst kommunernas ansvar och bistånd för äldre, där ibland en plats på ett särskilt boende beviljas enligt Socialtjänstlagen 4 kap 1§ eller 2§. Enligt 5 kapitlet 5§ andra stycket socialtjänstlagen skall:

"Kommunen ska inrätta särskilda boendeformer för service och omvårdnad för äldre människor som behöver särskilt stöd."

Denna typ av särskilt boende är vad som kommer diskuteras i den här uppsatsen när äldreboende eller särskilt boende omnämns.

Handlingsutrymme

Kerstin Svensson, Eva Johnsson, Leili Laanemets beskriver i sin bok *Handlingsutrymme: utmaningar i socialt arbete* (2008) handlingsutrymme som något som uppstår i kontakt med arbetsuppgifterna och brukarna men som samtidigt begränsas av regler och förordningar inom organisationen såväl som etiska och moraliska regler. Handlingsutrymmet är helt enkelt hur stor makt som den individuella socialarbetaren har att styra över situationen och fördela resurser. Resurser behöver inte vara faktiska resurser men kan vara saker så som tid eller mandat som är begränsat. Handlingsutrymmet formas delvis av organisationen som i första hand har makten och uppgiften att avgöra hur stort handlingsutrymme den individuella socialarbetaren har att röra sig inom men handlingsutrymmet formas också av flera andra faktorer. Dessa faktorer kan hos organisationen vara saker så som mängden resurser som finns tillgängliga, rutiner inom organisationen i fråga, traditioner inom den samma tolkningar som gjorts inom organisationen och som har blivit standardiserade. Men även faktorer hos den individuella socialarbetaren kan spela in och individer med olika bakgrunder och olika erfarenheter använder ofta sitt handlingsutrymme på olika sätt. Även möten med brukare och brukares individuella behov kan påverka handlingsutrymmet (Svensson, Johnsson och Laanemets 2008).

Tidigare forskning

Jag har när jag letat material till den här uppsatsen sökt på LUB-search som är Lunds universitetsbiblioteks databas och genom vilken man kan finna tidskrifter, böcker, avhandlingar med mera. Jag har även sökt på internet med hjälp av Googles sökmotor. De sökord jag har använt har innefattat: chefskap, ledarskap, management, social work, chef, chefsroll, ledarskapsstil, enhetschef, mellanchefer, äldrevården, äldreboende, middle management och first line manager. Jag har sökt efter material på svenska och engelska.

Jag har valde att söka efter material som är relevant för chefs och ledarskap eftersom de jag har intervjuat är chefer och ledare och eftersom det är aspekter relaterat till detta jag varit intresserad av att undersöka. Jag har vidare specificerat sökningar för att hitta material om chefer inom socialt arbete och specifikt äldrevården eftersom det är dessa ämnen som är vad min uppsatts handlar om. När jag fick träffar relevanta för min uppsats började jag hitta referenser till first line managers och mellanchefer och sträckte mig då till att söka även efter detta eftersom det föreföll vara relevant.

Jag har funnit att det finns ett solitt material som handlar om chefer och ledare med olika syn på vad dessa begrepp innebär. Jag har funnit gott om forskning om chefer inom socialt arbete och specifikt inom äldrevården. Jag har även funnit material som handlar om läget för mellanchefer och de olika arbetsuppgifter och ansvar som de har mot sina anställda, sina brukare och mot högre chefer. Jag har även funnit visst material om chefs och ledares roll inom olika former av organisationer som är relevanta för det här arbetet.

En studie som är mycket relevant för den här uppsatsen är John Lawlers *Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor*¹ som behandlar tidigare litteratur om ledarskap, speciellt ledarskap inom socialt arbete och som också behandlar olika betydelser av ledarskap i om socialt arbete. Lawler pekar på att det inte finns någon fast definition av ledarskap just inom socialt arbete och att detta lämnar arbetet lidande. Han väger bland annat ledarskapet mot chefskapet och undrar om dessa är skilda företeelser eller om ledarskap helt enkelt är en del av chefskapet vilket till stor del är hur det har betraktats hittills. Han ställer också frågan om ledarskap till stor del redan är en del av socialt

1

Caveat Emptor är ett latinskt uttryck som betyder att köparen ska akta sig eftersom han tar risken att det han köper inte motsvarar hans förväntningar.

arbete men att det inte fått det fokus som det förtjänar hittills. Lawler uttrycker också att ledarskap inom socialt arbete borde debatteras och granskas i större utsträckning än det hittills gjort för att man skall kunna förstå vad det innebär att vara ledare inom socialt arbete. (Lawler 2005)

En annan aktuell studie är Michael J. Holoskos *Social work leadership: Identifying Core Attributes* i vilken han genom innehållsanalyser av tidigare forskning och andra skrifter inom området identifierar och diskuterar olika aspekter av ledarskap inom socialt arbete. Holoskos kritiserar skarpt akademiker inom området för att de inte har definierat de viktigaste aspekterna av ledarskap inom socialt arbete och för att de inte belyser dessa aspekter vid utbildningar inom socialt arbete. Holosko poängterar också att han ser sin studie som en grundstomme som han hoppas att andra forskare och yrkesverksamma chefer inom socialt arbete kommer bygga vidare på. (2009)

Studier av Birgitta Ahlthorp kommer också vara mycket relevanta då hon både skrivit om attityder hos chefer i sin doktorsavhandling *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv: teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter* (Ahlthorp 1998) och om olika ledarskapsstilar i sin bok *Rollmedvetet ledarskap Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan* (Ahlthorp 2003). I *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv* använder Ahlthorp ett rollperspektiv för att se närmre på olika ledarskapsstilar som används av chefer och ledare inom socialt arbete och hur dessa i sin tur formar deras kommunikation och kommunikationsstilar som råder inom organisationerna. Ahlthorp definierar också olika ledarskaps och kommunikationsstilar som används av cheferna inom organisationerna. Hon ser också närmare på vilka chefer som använder olika stilar och ser att det i stor utsträckning har att göra med hur nära cheferna arbetar med sina medarbetare (Ahlthorp 1998). I den senare *Rollmedvetet ledarskap* ser Ahlthorp närmre på krav på chefer och de möjligheter de har att möta dem i organisationer som plattas ut med färre mellanchefer som kopplas till ett större antal medarbetare var (Ahlthorp 2003).

Det finns också forskare som gjort tidigare studier som handlar specifikt om chefer inom äldrevården. Bland dessa finns bland annat Henriksens och Rosenqvists *Contradictions in elderly care: a descriptive study of politicians' and managers' understanding of elderly care* (2003) i vilken de ser närmre på chefer och politikernas roller inom äldrevården. Speciellt hur mål och strukturer blir lidande när dessa grupper ser äldrevården på olika sätt. Medan Henriksens och Rosenqvists pekar på att organisationerna är splittrade och utan tydliga mål eller sätt att nå dem i flera fall så ser de också att det finns en vilja till att samarbeta hos de flesta av de inblandade vilket de anser vara positivt (Henriksen och Rosenqvist 2003).

Maria Wolmesjö behandlar i sin avhandling, *Ledningsfunktion i omvandling - Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen* (2005), förändringarna inom äldre- och handikappomsorgen på det organisatoriska planet. Wolmesjö fokuserar på förstalinjens chefer och konstaterar att de i flera fall har tillskrivits nästan övernaturliga förmågor av organisatorisk skicklighet och väntas reda ut situationer som om de inte är omöjliga är väldigt nära omöjliga att lösa. Hon ser sedan närmre på den förflyttning av ledare och chefsfunktioner längre ner i organisationen som har skett och konstaterar att denna varken har lättat på chef eller ledarskapsbördan inom organisationen. Hon konstaterar också att inte heller skillnaderna mellan att vara ledare kontra att vara chef försvinner i dessa fall. (Wolmesjö 2005)

Eric Carlströms bok, *Vårdchefer – konsten att leda*, tar avstamp i hur situationen för vårdchefer har förändrats under de senaste åren. Medan de har krav på sig att bibehålla kvalitén och i vissa fall genomföra förändringar för att öka den så ställs också fler och fler krav på dem att klara av ekonomiska mål som satts av den politiska ledningen. Han tar också upp att medan mellanchefer brukade vara en kanal mellan verksamheten och medarbetarna så är de nu allt oftare chefer i sin egen rätt med mer generaliserade arbetsuppgifter som innefattar mycket av vad som tidigare var förlagt högre upp i organisationen (Carlström 2009).

Ingrid Karlssons *Att leda i kommunal äldreomsorg – Om arbetsledarens handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter* (2006) fokuserar som det låter på i titeln på handlingsutrymmet för mellanchefer inom äldreården. Karlsson ser särskilt nära på de kontrollmekanismer som finns inom organisationen och som begränsar mellanchefernas handlingsutrymme. Hon finner att de ofta är av en normativ natur och är till för att forma arbetet i vissa riktningar. Hon beskriver också hur de intervjuade mellancheferna känner sig fångade mellan flera olika intressen och att de utgör mitten av organisationen på detta sätt samtidigt som de ofta känner att de inte har makten att förändra saker de hålls ansvariga för. Hon finner också att flera av mellanchefernas fokus ligger på att vara chefer och inte på att vara ledare, till stor del på grund av deras position och situation inom organisationen. Karlsson (2006)

Medan flera av de här studierna rör utländsk (främst då amerikansk forskning) så finner jag att de alla pekar på liknande trender. Alltså att chefsarbetet har förändrats de senaste åren inom socialt arbete, att enhetschefer har en pressad arbetssituation och att krav ställs på dem från flera olika håll.

Metod

Den valda metoden för denna uppsats är kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som metod för datainsamling. Kvalitativ metod har kritiserats för att vara för subjektiv och osystematisk då forskaren själv avgör vad som är viktigt, signifikant eller på annat sätt betydelsefullt. (Bryman 2011) Jag anser dock att detta uppvägs av att metoden specifikt undersöker de subjektiva värderingarna och åsikterna hos mina intervjupersoner vilket perfekt passar mina valda frågeställningar och mitt syfte. Ulla Eriksson-Zetterquist och Göran Ahrne pekar ut dessa fördelar med kvalitativa intervjuer och betonar också intervjuernas förmåga att fånga de intervjuades språkbruk, normer och saker som tas för givet av intervjupersonen (Eriksson-Zetterquist, Ahrne 2011 s.56-57).

De semistrukturerade intervjuer jag har genomfört har utgått ifrån en intervjuguide som Bryman beskriver som en lista över frågor och teman som kommer tas upp under intervjun. (Bryman 2011 s. 419-422) Det semistrukturerade uppläget här skapat ökade möjlighet för mina intervjupersoner att fritt formulera sina svar och det har också tillåtit mig att ställa följdfrågor och hoppa till frågor som verkar passande i sammanhanget men som inte är i den specifika ordningen i intervjuguiden (Bryman 2011 s. 414-417).

Bryman poängterar vikten av att intervjun präglas av flexibilitet och att intervjupersonerna får möjligheten att svara på sätt som beskriver deras syn på sitt liv och sin värld.(Bryman 2011 s. 414-417) Detta har gjort att jag valt att ha en intervjuguide med färre men bredare frågor som gett större möjlighet för mina intervjupersoner att svara fritt. När jag känt att det behövts mer detaljerade svar har upplägget med semistrukturerade intervjuer också gett mig möjligheten att ställa följdfrågor vilket gör kortare mer detaljerade frågor överflödiga.

De semistrukturerade intervjuerna har en specifik kombination av en viss styrning som gör att intervjuerna inte kommer på avvägar samtidigt som den öppna frågestrukturen gjort att jag som intervjuare kunnat se till att intervjun inte blir exploativ eller utnyttjande (Bryman 2011 s. 424). Med fasta frågor läggs fokuset på information som kan extraheras från intervjupersonerna medan en semistrukturerad intervju lägger fokuset på intervjupersonernas upplevelser och åsikter. Styrningsdelen kommer från att det finns en mall som jag som intervjuare kunnat återgå till vid de tillfällen då intervjun svävat ut för långt från det som är intressant för undersökningen. Detta har

gjort avvägningen mellan att låta intervjupersonerna komma till tals och att hålla intervjun till ämnet en viktig del av användandet av semistrukturerade intervjuer som intervjuform.

Jag valde att genomföra intervjuerna på mina intervjupersoners arbetsplats eftersom jag trodde detta skulle underlätta för mina intervjupersoner att delta i intervjuerna eftersom de inte skulle behöva ta sig ifrån sina arbeten för längre tid än intervjuerna varade. Bryman betonar vikten av att intervjuer sker ostörda och att intervjupersonerna ej känner oro för att det de säger skall höras av andra. (Bryman 2011 s.421) På grund av detta genomförde jag intervjuerna på mina intervjupersoners kontor eller i ett avskilt rum. I ett fall genomfördes en intervju över telefon eftersom intervjupersonen hade oväntad schemaändring och inte hade tid att träffa mig. Denna intervju utfördes så långt som möjligt på samma sätt som de övriga förutom detta.

Mina intervjuer har spelats in med en app på en ipad eftersom detta möjliggör att anteckningar tas samtidigt som intervjun spelas in. Denna inspelning har sedan skrivits ut som text som jag sedan kodat och analyseras efter de riktlinjer som ges i Håkan Jönssons bok. (Jönsson 2010 s.8-24). Detta gjordes genom att en grupp teman relevanta för uppsatsen valdes ut och sattes in i ett analyschema. Detta analyschema användes sedan när jag gick igenom transkripten av mina intervjuer och markerade var de olika teman som jag var intresserad av dök upp i mina intervjupersoners berättelser. Intervju transkripten färgkodades sedan med en färg per ämne för att tydligare visa de olika teman relevanta för uppsatsen och för att kunna dra kopplingar mellan olika saker som sades om samma tema, både av samma intervjuperson utspjutt över intervjuen och av de olika intervjupersonerna. Ganska snabbt upptäckte jag dock att detta inte tillförde någonting till analysen, de teman som var relevanta för uppsatsen stod ut tydligt vid läsning av transkripten redan innan kodningen. Så medan jag fullföljde processen var detta arbete som inte egentligen påverkade uppsatsen eftersom jag använde samma delar av intervjuerna till samma syfte som jag tänkte använda dem till redan innan kodningen.

Urval

Jag har valt att rikta mig till enhetschefer inom äldreården eftersom de är cheferna som TILL en stor del är de allmänheten kommer i kontakt med som brukare eller anhöriga. De har en tydlig koppling inte bara till sin organisation men också till verksamheten som deras organisation utgör och är på många sätt ansiktena för sina organisationer. Enhetscheferna befinner sig också i positionen av mellanchefer vilket gör det möjligt att se på deras position från flera olika perspektiv än högre chefer då enhetscheferna har kontakt med högre chefer, anställda och brukare. Det finns också gott om material som kan användas i min analys skrivet om chefer inom just äldreården. Jag menade att intervjua enhetschefer från flera olika kommuner eftersom jag då skulle kunna utesluta likriktning som skulle kunna komma från gemensamma vidareutbildningar, organisation eller annat. Jag fick dock endast svar från enhetschefer i en enda kommun och har därför gjort mina intervjuer med fem enhetschefer från samma kommun. Detta har gjort att jag valt att öka min sekretess och jag uppger endast att mina intervjupersoner kommer från en kommun i Skåne. Att enhetscheferna är från samma kommun gör också att skillnader i deras svar blir ännu tydligare, speciellt när de har olika åsikter om samma företeelse.

Enligt Bryman kan man göra ett bekvämlighetsurval då frågor om representativitet är mindre viktiga (Bryman 2011 s.194-196). Då min studie undersöker attityder och åsikter hos de individuella enhetscheferna som jag intervjuar på en djupare och personlig nivå är representativitet ej viktigt för studien och jag har därför valt att göra ett bekvämlighetsurval. Detta har jag gjort genom att jag skickat brev till enhetschefer för äldreboende i min närhet med en förfrågan om att intervjua dem och genomfört intervjuer med de som var intresserade av att bli intervjuade.

Det finns dock nackdelar med den här urvalstypen. Medan jag valde vilken grupp jag ville intervjua med större noggrannhet är de individer som jag faktiskt intervjuade slumpvis valda vilket gör att resultatet ej är generaliserbart. Det är också så att endast de som ville bli intervjuade och svarat på min förfrågan blivit intervjuade. Detta kan ha gjort att jag missat att intervjua individer som är osäkra när det kommer till att prata om sina upplevelser som chefer och ledare. Bryman tar i sin bok upp exempel på bekvämlighetsurval och ger då exemplet med att endast de som verkar intresserade intervjuas, något liknande detta har gjort här (Bryman 2011 s.195).

Metodens tillförlitlighet

Reliabilitet och validitet är omstridda och debatterade begrepp när det kommer till kvalitativa undersökningar. Bryman tar i sin bok upp att begreppen inte kan tillämpas vid kvalitativ forskning på samma sätt som det kan vid kvantitativ forskning. Eftersom mätningar inte är vad som är intressant vid en kvalitativ studie blir t.ex. validitet inte något av speciell betydelse. Han lägger dock fram sätt att applicera reliabilitet och validitet på kvalitativa studier genom annorlunda tolkningar och appliceringar av termerna intern och extern reliabilitet och validitet (Bryman 2011 s.351-354). Genom att tillämpa dessa modifierade krav anser jag att min undersökning kommer uppfylla kraven på reliabilitet och validitet.

Extern reliabilitet tas upp som svår att upprepa eftersom en social situation eller miljö oundvikligen ändrar sig med tiden, lösning för delar av detta problem föreslås vara att upprepande forskare försöker gå in i samma roll som den första forskaren så att deras resultat går att jämföra (Bryman 2011 s.351-354). Detta kommer inte vara någonting som jag kan påverka i större utsträckning än att jag redogör för min sociala roll vid undersökningen.

Intern reliabilitet beskrivs som att medlemmarna i ett forskarlag kommer överens om hur de skall tolka sitt material och gör detta på samma sätt (Bryman 2011 s.351-354). Eftersom jag arbetar ensam och kommer basera min analys på teori och kodningsscheman anser jag detta uppfyllt.

Intern validitet beskrivs som att det ska finnas en stark koppling mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer som denna utvecklar (Bryman 2011 s.351-354). Detta krav kommer jag tillfredsställa genom djupgående intervjuer och analys av dessa.

Extern validitet rör till hur stor del resultaten kan generaliseras till andra sociala miljöer och är den punkt som pekas ut som den största svagheten för forskning med kvalitativ metod (Bryman 2011 s.351-354). Eftersom min undersökning rör attityder och åsikter hos individuella enhetschefer och inte är menat att generaliseras bör detta ej vara ett problem för min uppsats.

Problemet med en reliabilitet och validitet i en kvalitativ undersökning kvarstår trots dessa modifierade krav, detta går ej att förneka. Problemet är det som Bryman pekar på, reliabilitet och validitet kan inte appliceras på kvalitativa studier fullt ut. Men detta behöver inte i sig utgöra ett

problem, kvalitativa studier är inte kvantitativa studier och i och med att de är ute efter annan form av information än den man eftersöker i kvalitativa studier är inte klassisk reliabilitet och validitet faktorer i studiens tillförlitlighet. Om min studie är öppen med situationen och kontexten den skapats i och följer de alternativa versionerna av validitet och reliabilitet är det en pålitlig kvalitativ studie. Den kommer aldrig vara upprepar men den kommer istället ge ett djup som inte är möjligt i en kvantitativ studie.

Etiska överväganden

Jag har valt att utgå från Vetenskapsrådets fyra etiska principer när jag genomfört min datainsamling och min analys av densamma. Dessa fyra principer är: Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet).

För att uppfylla informationskravet har jag i brevet där jag tillfrågat mina potentiella intervjupersoner om de vill bli intervjuade redogjort för vad min undersökning handlar om, vad den skall användas till och hur den kommer gå till. Denna information har upprepats och fördjupats när de går med på att intervjuas och precis innan de blir intervjuade.

Samtyckeskravet har jag uppfyllt genom att klargöra att deras deltagande i intervjuerna var frivilligt när jag kontaktade dem och sedan klargjort att de var fria att avbryta intervjun när de ville och att de inte behövde svara på frågor om de inte ville.

Nyttjandekravet uppfylls genom att jag meddelar mina intervjupersoner om att endast jag kommer använda deras insamlade information och att den endast kommer användas i den här uppsatsen.

Konfidentialitetskravet har jag uppfyllt genom att jag avidentifierat mina intervjupersoner med ändrade namn och genom att kommunen de är verksamma i ej uppges. Jag har även poängterat för mina intervjupersoner att trots detta finns chansen att någon känner igen något de berättar om trots avidentifieringen så att de kan välja att ej delta om de är oroliga över detta. Jag har valt att göra min sekretess starkare än jag första trodde skulle vara nödvändigt på grund av att jag endast intervjuar enhetschefer från en kommun och inte från flera som från början var tanken. Medan detta blev fallet på grund av att endast enhetschefer från en av kommunerna jag sökt mig till svarade så får det mig att vara extra noga när det kommer till att säkra mina intervjupersoners identiteter. Då alla intervjupersoner är enhetschefer inom samma organisation så är det lättare att räkna ut vem de är än om de hade varit från olika kommuner och därmed olika organisationer, speciellt för varandra och andra inom denna organisation. Med detta i åtanke har jag valt att ej uppges intervjupersonernas ålder eller andra personliga uppgifter. Jag har också uteslutit detaljer som skulle kunna avslöja vilket äldreboende de är enhetschef för. Vidare har jag lovat mina intervjupersoner att deras namn inte kommer ges till någon under några omständigheter och att transkripten av intervjuerna kommer visas för min handledare och min examinator och endast om de ber om att få se dem.

Teori

Här presenteras de teorier som kommer användas i resten av den här uppsatsen och som kommer användas för att förstå materialet som har samlats in.

Ledarskapsteori

Stefan Tengblad lägger i sin bok *The work of managers: Towards a Practice Theory* (2012) fram sin ”practice-based theory of management” som är menad att minska gapet han upplever har uppstått mellan managementforskning och chefers faktiska arbete. Han hävdar att en teori mer baserad på praxis på ett bättre sätt kan täcka in både individers vanor, handlingar och rutiner i sin sociala kontext och de sociala regler de producerar och reproducerar. Tengblads teori är baserad på tio teser som han lägger fram (Tengblad 2012).

Tengblads tio teser är:

- ”Managerial work is subject to various expectations and high performance pressures (1)”
 - ”Managerial work exists in complex and often ambiguous environments (2)”
 - ”Managerial work involves much uncertainty and many unforeseen events (3)”
 - ”Managerial work involves a hectic work pace and long working hours (4)”
 - ”Managerial work is usually fragmented (5)”
 - ”Managerial work is performed in a processual and adaptive manner (6)”
 - ”Managerial work is a collective accomplishment (7)”
 - ”Managerial work is emotionally intense (8)”
 - ”Managerial work requires symbolic actions (9)”
 - ”Managerial work involves substantial participation in informal activities (10)”
- (Tengblad 2012 s.338-347)

Tengblad framlägger också fyra former av ledarskap som han delar upp efter två olika kriterier, Formaliserat och systematiskt beteende respektive icke-formaliserat arbete samt medvetna och planerade åtgärder respektive oplanerade, reaktiva åtgärder (Tengblad 2012).

Den första av dessa fyra former av ledarskap är ”Classical management” som är formaliserat och planerat ledarskap med målet att nå så hög effektivitet som möjligt. Denna form av ledarskap finns

mest i scientific management teorin som formulerades av bland annat Frederick Taylor och Henri Fayol (Tengblad 2012). I boken *The Principles of Scientific Management* presenterade Taylor grunden i sin teori som gick ut på att tillämpa vetenskapliga principer på hur man lade upp arbetet och organisationen arbetet utfördes i. Istället för invanda eller arbiträra regler, att finna det optimala sättet att arbeta på och att eliminera onödiga delar av processen till fördel för högre effektivitet. Dessa vetenskapliga metoder skall även tillämpas på personalen för att få maximalt effektiva medarbetare (Taylor 1911).

Den andra formen av ledarskap är vad Tengblad kallar ”Disturbances and crisis management”, detta är ett formaliserat, reaktivt arbete som handlar om att hantera situationer som uppstår oväntat under arbetets gång. Denna form av ledarskap säger Taylor har sin vagg i krishantering och kvalitetskontrollsfälten och lärs bara till liten del ut via ledarskapsutbildningar till skillnad från ”Classical management” och har även mindre forskning gjord på området (Tengblad 2012). En bok som tar upp vad Tengblad kallar ”Disturbances and crisis management” är Karl Weick och Kathleen Sutcliffe's bok *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. I den har Weick och Sutcliffe studerat högriskorganisationer som har få olyckor och kriser, dessa är bland annat kärnkraftverk, hangarfartyg och enheter av brandmän. De kritiserar försök att reducera problem till så enkla former som möjligt eftersom små detaljer kan ge indikation på större problem som chefer inom organisationerna kan missa om detaljerad information förbises (Weick och Sutcliffe 2007).

Den tredje formen av ledarskap Tengblad presenterar är ”Muddling-through-management” vilket är ett icke-formaliserat men planerat ledarskap. ”Muddling-through-management” karaktäriseras av att agendor sätts upp och arbetas mot att uppfyllas men på ett splittrat och ofta hektiskt sätt som inte har fördelen av att vara planerat. ”Muddling-through-management” karaktäriseras ofta av att chefer har stora möjligheter att opportunistiskt och vanemässigt försöka uppfylla sina agendor och att informella sociala aktiviteter ofta medvetet används för att nå mål. Den här typen av ledarskap har inte varit fokus för någon reformtrend varken bland forskare eller praktiker till skillnad från ”Classical management” och ”Disturbances and crisis management” (Tengblad 2012).

Den sista formen av ledarskap som Tengblad tar upp är ”Management of ambiguity and constant disturbances”. Detta är en icke-formaliserad och reaktiv ledarskapsstil som till största delen handlar om att försöka klara av ökad press och komplexitet i arbetsituationen. Den här ledarskapsstilen lärs inte ut formellt utan lärs antingen genom erfarenhet eller genom råd från kollegor (Tengblad 2012).

Rollteori

Malcolm Payne tar i sin bok *Modern teoribildning i socialt arbete* upp Rollteori och de rollkonflikter som kan uppstå när olika roller som en person har är i konflikt med varandra eller när det är osäkerhet rörande vad rollen skall uppfylla. Rollteori utgår från att människor har specifika positioner i olika sociala sammanhang och att det finns roller associerade med dessa olika positioner. Vad som förväntas av dessa roller bestäms av det sociala sammanhang som personerna befinner sig i för tillfället. Detta kallar Payne för den strukturellt funktionalistiska rollteorin. De konflikter som kan uppstå rörande en individs roll kommer från att det finns olika förväntningar på rollen från olika aktörer, att det är osäkert vad rollen innebär eller att samma person innehar roller som inte är kompatibla med varandra (Payne 2008).

Payne tar också upp Erwing Goffmans dramaturgiska rollteori. Goffman använder metaforer från teater världen för att beskriva mänskliga roller där alla samtidigt är publik och aktörer. När människor kommer i kontakt med varandra försöker de styra intrycket andra får av dem genom att bete sig på vissa sätt. Men eftersom samhället inte är homogent och individer beter sig på olika sätt i olika situationer förändras rollen som varje person spelar mellan olika situationer. Goffman jämför detta med teatern där det finns en scen där skådespelarna spelar sina roller vilket är interaktionen med andra individer i verkligheten som han kallar för "Front stage" och ett utrymme bakom detta där de är mer avslappnade och kan släppa sina roller som han kallar för "Back stage". Detta backstageområde kan till exempel vara köket på en restaurang där kypare beter sig annorlunda och "mer som sig själva" än de hade gjort framför gästerna. (Goffman 2009)

Motivering till valet av teorier

Jag har i den här uppsatsen valt att använda både Tengblads (2012) ledarskapsteori och Goffmans (2009) rollteori eftersom jag finner att de kompletterar varandra och belyser materialet från olika infallsvinklar. Medan ledarskapsteorin på ett bra sätt beskriver arbetet och situationen som enhetscheferna befinner sig i så beskriver rollteorin nyanserna i arbetet och belyser de personliga faktorerna som kommer från det arbetet på ett sätt som ledarskapsteorin helt enkelt inte fokuserar på. Vidare så samverkar de två teorierna på ett effektivt sätt när det kommer till att beskriva skillnaden mellan chefs rollen och ledarrollen. Ledarskapsteorin beskriver de olika arbetsuppgifterna som utgör vad personen som innehar chefs-, respektive ledarrollerna utför medan rollteorin gör uppdelningen mellan de båda rollerna. Dessutom belyser de båda teorierna varandra

så som när ledarskapsteorin talar om de ibland motsatta krav som ställs på chefer, något som exemplifierar rollkonflikten som finns hos chefer och ledare och som rollteorin talar om i mer allmänna sammanhang. Kombinationen av teorierna låter oss alltså bland annat se fenomenen som rollteorin beskriver tillämpat specifikt på chefer och ledare medan rollteorin låter oss se själva uppdelningen mellan chefer och ledare på ett tydligare sätt. Dessutom kan enhetschefernas position som chefer och ledare med krav på sig från högre upp i hierarkin, från brukare och från sina anställda analyseras bättre med en kombination av de båda teorierna än som enligt mig är möjligt med endast en av teorierna eftersom de båda teorierna flätas samman och ger oss en mer fullständig bild av deras situation.

Analys

Presentation av intervjupersonerna

I den här studien har fem enhetschefer för särskilda boenden för äldre blivit intervjuade. De är samtliga från samma kommun i Skåne och arbetar alla på kommunala boenden. Medan det från början var tänkt att den här uppsatsen skulle innehålla intervjuer med enhetschefer från flera olika kommuner så var det endast enhetschefer från en kommun som gick med på att bli intervjuade. De enhetschefer som blivit intervjuade är:

Anna-Beth: Anna-Beth har varit enhetschef i 14 år. Hon har tidigare inte innehaft några chefspositioner men har tidigare arbetat på en position i vården. Hon är utbildad socionom och har en tidigare utbildning från vårdprogrammet.

Bianca: Bianca har arbetat som enhetschef i 30 år och har innan det arbetat som arbetsledare inom äldreården. Bianca har studerat ledarskap på högskolan och har även gått försvarets ledarskapsutbildning.

Cassandra: Cassandra har arbetat som enhetschef i 14 år. Hon har innan det arbetat som föreståndare inom barnomsorg och skola och har i perioder även varit barnomsorgsassistent under vissa perioder. Cassandra är utbildad förskolelärare och har gått en pedagogisk administrativ utbildning i och med att hon började som föreståndare inom omsorgen.

Delores: Delores har arbetat som enhetschef i 11 år. Hon har ej tidigare arbetat som chef men har ledare inom barnaktiviteter. Delores är utbildad socionom och har utöver det studerat socialt arbete med äldre.

Elaine: Elaine har arbetat som enhetschef i 6 månader och har innan detta ej något ledarskapsfarenhet. Elaine är utbildad sjukgymnast och har utöver det studerat ledarskap och organisation samt arbetsmiljö på högskolenivå.

Chefs och ledarrollerna

Den uppdelning mellan chef och ledare som vi tidigare tagit upp i begreppsdiskussionen är här mycket aktuell. Birgitta Ahltorps (1998 s. 31) och Abraham Zalezniks (1992) uppdelning mellan chefer/managers och ledare/leaders dyker upp när enhetscheferna i den här undersökningen talar om att vara ledare och chefer. De gör vid flera tillfällen distinktioner mellan de två rollerna. Att vara chef framställs av enhetscheferna som en professionell roll medan ledarskapet mer framsätts som en social position i en uppdelning mycket lik den som Ahltorp och Zaleznik gör. Detta sägs nog tydligast av Dolores när hon talar om sina tidigare erfarenheter och gör en tydlig uppdelning mellan att vara formellt chef och att vara ledare:

”Jobbat inom kriminalvården och innan dessförinnan kommunalt med kontorsarbete. Ingen utbildad chef men har varit ledare”

Men det tas även upp av Anna-Beth när hon tillfrågas av om vilken hennes roll som enhetschef är och hon svarar att:

”Ja, jag tycker det är många roller men... Leda, att leda. Leda, handleda... Är väl väl det som är det mest dominant. Det tycker jag, ja.”

Här ser vi att hon separerar ut ledarrollen som en del av sitt chefskap men som en separat och distinkt del. Att rollen är social pekar också Dolores på när hon säger att:

”Min roll som enhetschef det är den rollen jag får, blir tilldelad av mina medarbetare som ledare.”

Här säger hon att rollen är något som skapas i kontakt med medarbetarna och rollen inte bara är den formella anställningen som gör henne till enhetschef utan en distinkt och fristående roll som skapas socialt. En annan av intervjupersonerna, Bianca, tar upp hur rollen formas när hon tillfrågas om vilka förväntningar hennes anställda har på henne och hon berättar om hur förväntningarna formas av hur enhetschefen agerar:

”Sedan tror jag att beroende på hur tidigare chefer har jobbat... Jag kan bara säga att när jag kom till (**Namn på boendet**) var förväntningarna på mig jättehöga. Men det var förväntningar som var att jag skulle gå runt och laga

kaffe och serva personalen med nybakade kakor. Så då sade jag att: ”Hur fan tror ni det skulle gå till? Jag bakar inte kakor till mig själv varför skulle jag baka kakor till er?”.”

Här ser vi hur förväntningar på rollen har skapats och hur de omskapas när en ny ledare stiger in i rollen.

Uppdelningen och skillnaderna mellan den formella positionen som chef och rollen som ledare som här beskrivs av intervjupersonerna liknar de skillnader som Althorp beskriver i *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan* mellan en formell chefsposition och en informell och socialt skapad ledarroll (1998 s. 31) eller Abraham Zalezniks uppdelning mellan ”managers” och ”leaders”. (1992)

Man kan också se hur rollen konstrueras i Biancas beskrivning av hur förväntningarna på henne var satta av hur den förra enhetschefen hade betett sig. Hon beskriver också hur man förväntas agera i en chefsroll inom organisationen när hon beskriver eventuella problem med att ha många medarbetare under sig:

”Sen tror jag att ju längre upp i chefshierarkin man kommer... Man blir fostrad i en andra liksom. Jag har aldrig några problem med att göra vad min chef säger.”

Vi kan här se att det förväntas av personerna som sitter som chefer att vara lojala och inte ifrågasätta beslut eller direktiv uppifrån, inte på grund av den officiella positionen utan på grund av sociala förväntningar på den som innehar rollen. I detta kan vi se att ledarrollen är en sådan roll som syftas på i rollteori (Payne 2008).

Vidare talar flera av intervjupersonerna om hur de agerar olika i olika situationer. Goffman hade sett på detta som att deras roller inte är homogena och att de förväntas bete sig olika i olika situationer. Vidare så beskriver de både vad Goffman hade kallat front stage och backstagesituationer där de beter sig annorlunda. (Goffman 2009)

Bianca beskriver ledningsgruppen som ett klart backstageområde enhetscheferna kan tala om vad som händer ”härute” vilket visar på att det är ett klart backstageområde.

”Och när vi träffas själv pratar vi mycket och ofta om saker som händer härute och hur har ni gjort här.”

Organisationskultur

Cassandra beskriver dock hur ledningsgruppen inte brukade vara en backstage utan var sin egen frontstage där rollerna var tydligt uppdelade beroende på de olika enhetschefernas skilda utbildningar:

”När jag började, det är för 14 år sedan i den här verksamheten. För det första, komma från förskola/skola. Jag blev ju ifrågasatt hela tiden så klart. Det är inte barn man har att göra med nu, så här har vi alltid gjort, varför vänder hon upp och ner på allting nu.”

Här ser vi exempel på vad Goffman kallar ”team” där en viss samling individer samarbetar för att spela upp en rutin tillsammans. (Goffman 2009 s. 75) Vi ser här hur de utbildade socialarbetarna samarbetar för att framställa sin roll på ett visst sätt mot en utomstående, här då Cassandra som inte är en del av den gruppen. I dagsläget verkar ledningsgruppen fungera som ett team utåt som projicerar bilden av enhetschefer och därför är i ”maskopi” med varandra. Detta måste anses vara en del av det som skapar ledarrollen i kommunens sociala sammanhang.

Vad som också är intressant här är observationen som kan göras om hur medlemmarna av Teamet bryr sig om vad andra som räknas till Teamet gör och hur det reflekterar negativt på teamet om någon som räknas till Teamet saboterar framträdandet, medvetet eller omedvetet. Personen tillhör trots ”sabotaget” teamet vilket är just det som gör att individen kan orsaka Teamets rutin skada. Goffman beskriver att vid sådana situationer försöker resten av Teamet ofta korrigera det upplevt felaktiga beteendet med hjälp av informella reprimander och straff (Goffman 2009 s. 75-78). Goffman illustrerar situationen med ett exempel rörande unga kvinnor och sexualitet:

”På samma sätt kan en flicka som uppträder på ett upprörande tillgängligt sätt på en tillställning undvikas av de andra flickorna som är där, men i vissa avseenden tillhör hon deras team och kan därför inte undgå att utgöra ett hot mot den kollektivt upprätthållna definitionen att unga kvinnor är svårerövrade sexuella belöningar.” (Goffman 2009 s. 78)

I situationen som Cassandra beskriver ses hon av resten av Teamet som den som saboterar eller riskerar att sabotera Teamets rutin och framträdande på grund av hennes annorlunda agerande från resten av teamet så väll som det faktum att hon har en annan akademisk och yrkesbakgrund från resten av teamet.

Arbetsituationen

Man kan känna igen Tengblads tio teser om chefers arbete i enhetschefernas berättelser om sin arbetsituation. Tengblads tre första teser av de tio söker att beskriva arbetets natur och deras innebörd ekas i enhetschefernas utsagor. Tengblads tre första teser är:

”Managerial work is subject to various expectations and high performance pressures (1)”.

”Managerial work exists in complex and often ambiguous environments (2)”

”Managerial work involves much uncertainty and many unforeseen events (3)”

(Tengblad 2012 s.339-342)

Elaine beskriver tes ett men ännu mer tes fyra när hon svarar på hur hennes organisation inte stödjer henne i hennes arbete:

”Ja det kan vara att man har för mycket uppgifter som läggs på utan att det tas bort någonting. Att det är för mycket som läggs på ibland.”

Men kanske ännu tydligare är Delores beskrivningen av tes tre när hon blir tillfrågad om vilka faktorer som hon tycker påverkar hennes arbete som chef:

”Det jag kan känna nu som påverkar mig väldigt i mitt chefskap är det att vi är chefslösa. Först blev vi chefslösa med att vi saknade socialchef, fick en tillförordnad socialchef i 1.5 år och sedan när vi väll får en socialchef på plats börjar vi få en framtids tro och den har saknats för innan har man bara väntat. Den här väntan så att hela organisationen har legat i stiltje. Det har inte hänt någonting, ingen utveckling åt något håll inga framtidsplaner. Utan man har väntat på den här nya socialchefen som skulle komma.”

Här ser vi tydligt otydligheten och komplexiteten som finns i organisationen och hur lätt det är att störa eller förvärra denna genom påverkan från externa faktorer, som här då att en ledargestalt saknas. Cassandra visar vidare på den komplexa naturen av arbetet när hon svarar på samma fråga:

”Det är också det här att det är ett enormt flöde av önskemål och direktiv som inte kommer från min chef. Utan mängder, desto fler man blir i den här organisationen, det gäller alltså från kommunledningshåll och sedan till vård och omsorg alltså massa med projekt och alla måste ha svar av mig. Det är lite irriterande, det är inte stödjande, det är störande.”

Tengblads fjärde tes, att: ”Managerial work involves a hectic work pace and long working hours” (Tengblad 2012 s. 342) bekräftas delvis av enhetschefernas utsagor men enbart delvis. Den hektiska arbetstakten som orsakas bland annat av många uppgifter syns bland annat i Cassandras citat här ovan och detta är ett återkommande tema hos alla enhetscheferna. Men den enda som talar om långa arbetstimmar är Elaine och de beskriver hon så här:

”Jag är en ganska ny chef. Men jag tror att faktorer som påverkar är att det finns möjlighet att utföra alla ålagda uppgifter på en 8 timmars arbetsdag, att man strukturerar upp det så man inte jobbar för mycket.”

Medan Elaine här beskriver att det är viktigt att strukturerar upp sitt arbete så att man hinner med det på en 8 timmars arbetsdag så beskriver hon inte någonting i närheten av de extrema arbetstimmar per vecka som Tengblad använder som exempel i när han beskriver sin fjärde tes (Tengblad 2012 s. 342) och ingen av de andra enhetscheferna har tagit upp frågan om arbetstider. Man kan dock anta, även om det inte sägs direkt av någon av enhetscheferna, att åtminstone viss ökning av arbetstiderna kommer från en tung arbetsbelastning.

Enligt Tengblads femte tes är att chefsarbete är splittrat, inte bara för att det innebär många olika arbetsuppgifter men också för att det är ett arbete där man ofta blir avbruten av faktorer som man har liten eller ingen kontroll över (Tengblad 2012 s.342-342). Detta beskrivs samtliga av enhetscheferna. Bianca beskriver hur dessa två former av splittring kan kombineras och flera nya uppgifter kan avbryta arbetet när hon talar om hur hon prioriterar som chef:

”För det kan vara så att nu är det mycket fokus på semestervikarier och planen som vi ska introducera och de ska på utbildning och i lyftteknik och det är

mycket planering och då måste jag ha fokus på det. Men imorgon händer där någonting. Det kan vara så illa att någon avlider och det kan vara väldigt jobbigt. Ja då måste jag prioritera det. Då måste jag ta hand om anhöriga och personal innan jag kan gå tillbaka till det jag gör.”

Tengblads sjätte tes är att chefsarbete ofta utförs på ett reaktivt sätt, alltså som en reaktion på omständigheter, eller är formaliserat till en grad där processen helt enkelt följs. (Tengblad 2012 s. 343-344) Den reaktiva delen av den här tesen beskrivs bra av Biancas uttalande precis här ovan. Den processuella delen av arbetet är något som Elaine sätter fingret på när hon talar om hur hon får stöd från sin organisation:

”Det finns tydliga regler och ramar som det bara är att följa.”

”Det är inte direkt svårt på det viset.”

Tengblads sjunde tes beskriver chefsarbete som kollektivt och något som utförs i samarbete med andra, både andra ledare och med medarbetare (Tengblad 2012 s. 344-345). Anna-Beth beskriver ledningsgruppen där enhetscheferna träffas och samarbetar så här:

”Sedan är det bra för vi i vår ledningsgrupp är vi bra på olika saker och det är jättebra för där, där kan vi stötta varandra väldigt brett. Någon är jättebra på vissa saker, andra är jättebra på andra saker och andra på andra. Och vi vet alla, vem ska jag vända mig till med det och detta och att det aldrig finns den attityden att jag tänker inte hjälpa henne”

Vilket är ett bra exempel på vad Tengblad menar med samarbete mellan chefer. Elaine pekar på hur samarbetet med medarbetare fungerar även med skillnaderna i inflytande mellan henne och hennes anställda:

”jag tror på ett ledarskap som involverar de anställda som även om det inte är en demokratisk organisation där de anställda kan bestämma vad som ska göras så kan de vara med och bestämma hur det ska göras”

Den åttonde av teserna säger att chefsarbete är emotionellt intensivt (Tengblad 2012 s.345). Detta är något som Tengblad pekar ut i kontrast mot mer traditionella syner på chef och ledarskap som

framhålls av t.ex. Frederick Taylor och hans teori Scientific management (Taylor 1911) där en chef ska hålla privata känslor ur arbetet och istället förlita sig på vetenskapliga metoder och rationella beslut. Bianca berättar om hur känslor påverkar henne i hennes arbete:

”Ja. Jag vill att människor är ärliga. För jag mår inte alltid bra. Vi är människor, vi har känslor och vi reagerar på olika sätt. Saker berör oss på olika sätt för mig är det en skitsak för dig är det kanske en jättestor sak och tvärtom. Så det är öppenhet att... respekten gentemot varandra.”

Den nionde av Tengblads teser är att chefsarbete kräver symboliska handlingar. (Tengblad 2012 s.345-346) Bianca tar upp det här med ledord som är etablerade i organisationen och som beskriver kulturen i organisationen:

”Vi har ju ett ledord, ÖRA. Öppenhet, respekt, ansvar. Och det är... det innefattar så jäkla mycket. Det är tre enkla ord som tillsammans kan skapa en jättefin grund att stå på.”

Den sista av Tengblads teser är: ”Managerial work involves substantial participation in informal activities” i vilken han säger att mycket av en chefs arbete görs via informella kanaler och i informella sammanhang. Anna-Beth beskriver när detta kan vara negativt när hon talar om hur arbetsgruppen brukade vara när hon ansåg att den fungerade dåligt i kontrast mot hur den fungerar i nutid:

”Ja, och där öppnade man inte och bad om hjälp. Utan där hittar man andra strategier och kanaler. Men det gör ju någonting med en själv och det blir också något märkligt inför chefen att då sitter folk och smyghåller på saker. Alltså, det och så sjukt och en sådan arbetsmiljö vill inte jag ha.”

Här ser vi hur informella kanaler kan användas för att komma runt de officiella sammanhangen men när dessa inte fungerar eller ger möjligheter som behövs för att kunna utföra arbetet på bästa sättet. Vi ser det också som en reaktion på en arbetsmiljö som upplevs som negativ. Ingen av de andra enhetscheferna talar dock om tes tio eller informella kanaler och Anna-Beth gör det bara när hon talar om hur det var förr, samtidigt säger sig samtliga enhetschefer vara nöjda med ledningsgruppen som den ser ut i dagsläget. Kan det vara att användandet av informella kanaler uppstår när de officiella kanalerna fungerar dåligt?

Handlingsutrymme

Man kan också i de olika enhetschefernas uttalande se tecken på hur deras handlingsutrymme påverkas av deras roller som chefer och ledare. Handlingsutrymme definieras enligt Kerstin Svensson, Eva Johnsson och Leili Laanemets delvis av organisationens kultur och var i hierarkin individen befinner sig. (2008 s.55) Detta kan vi se särskilt tydligt i Elaines svar på vad hon förväntar sig av sina anställda och vad som förväntas av hennes chef från henne:

”från mina anställda att de gör ett bra jobb och följer alla regler och överenskommelser som vi har gjort och detsamma från min chef att jag håller de överenskommelser som vi har gjort.”

Här ser vi direkt hur handlingsutrymmet är inskränkt av regler för organisationen och direktiv uppifrån i hierarkin. Detta ter sig ganska självklart. Rollen som tjänsteman i en politiskt styrd organisation är ju en av verkställande till stor del. Vi ser dock även flera svar från intervjupersonerna som är kritiska mot inskränkningar i deras handlingsfrihet. Anna-Beth uttrycker till exempel en frustration mot direktiv uppifrån som inte är förankrade med enhetscheferna:

”Alltså när man jobbar i en politiskt styrd organisation så kan man ibland bara slå sig för pannan och tänka vad hände? Ska vi göra detta? Alltså de kan inte vara seriösa var de fulla på det mötet? Alltså det är sådana tankar jag kan ha. Men det finns lägen där det är som det är och där man får lov att vinka eller så får man sluta.”

Kronvall, Olsson och Sköldborg tar i sin bok *Förändring och lärande en utmaning för offentlig sektor* (1991) upp att beslut av typen som Anna-Beth talar om här, sådana som inte har sitt ursprung i eller är förankrade i verksamheten, ofta kan vara svåra att implementera eller genomföra just på grund av sin brist av stöd. Anna-Beth ger också exempel på just hur ett **en** sådant brist på stöd kan yttra sig när hon talar om vad hon kallar för ”Senil kompetens”:

”det här med senil olydnad, senil kompetens. Det är så att... Det är sådan man blir när man har passerat 51 och känner att man har jobbat i hela sitt liv och inte bara på jobbet utan det finns saker som jag liksom, jag gör det bara inte. Så! Och jag är gammal nog att bestämma det och jag är gammal nog att ta konsekvenserna av när jag sätter mig på tvären och det, det kan jag känna är ett rätt så behagligt sätt att själv liksom få lov att vara vuxen, vuxen i att jag inte gör

allt som jag måste eller som jag ska.”

Här ser vi exempel på vad Svensson, Johnsson och Laanemets (2008) menar med att handlingsutrymme inte bara kommer från organisationen men också beror på individen i sig och dennes approach till situationen. Henriksen och Rosenqvists beskriver i *Contradictions in elderly care: a descriptive study of politicians' and managers' understanding of elderly care* (2003) hur politiker och chefer inom äldreomsorgen ofta har olika prioriteter och syner på verksamheten och dess behov. Detta är någonting som vidare bidrar till situationen som Anna-Beth här talar om i det föregående citatet.

Man kan också se ett samband mellan hur länge de olika intervjupersonerna har arbetat som enhetschefer och till hur stor del de hävdar vikten av att ha ett stort handlingsutrymme. Anna-Beth som arbetat som enhetschef i 14 år har vi sett tala om sitt handlingsutrymme här ovan. Även Cassandra som har arbetat som enhetschef i 14 år, Delores som har arbetat som enhetschef i 11 år och Bianca som har arbetat som enhetschef i 30 år pratar om hur viktig deras handlingsfrihet är för dem. Bianca som är den som arbetat längst som enhetschef svarar på frågan om det är skönt att ha fria händer genom att säga:

”Ja, jag uppskattar mitt jobb jättemycket för jag är en sådan människa att jag fungerar med att jobba själv. Jag är väldigt självdisciplinerad, men jag fungerar också att jobba i grupp och tillsammans med andra. Jag uppskattar jättemycket den friheten jag har i min yrkesroll, att kunna styra hur jag lägger upp mitt jobb. Inte att någon annan styr hur den ska bli. Sedan finns det faktorer som styr hur den blir men det är ju okej. Men ingen som står och talar om att nu ska du göra det och nu ska du göra det.”

När vi ser på attityden hos den nyaste enhetschefen, Elaine, är **hon** mycket mer positiv till styrningen uppifrån. När hon svarar på frågan om hur hennes organisation stödjer henne svarar hon att:

”Det finns tydliga regler och ramar som det bara är att följa.”

Det som hon uttrycker här ligger väldigt mycket i linje med Taylors (1911) scientific management där chefers uppdrag är att följa regler och ramverk och inte ändra saker efter sitt eget tycke och smak. Eftersom detta bara är en person kan man inte utesluta att detta enbart rör sig om personlig

preferens men det förefaller som om ett samband existerar mellan att vissa av enhetscheferna arbetat länge som enhetschefer och att de föredrar friare handlingsutrymme.

Ledarskap

Elaine beskriver sin roll som enhetschef som:

”Leda och fördela. Se till att arbetsmiljön är bra. Se till att allting funkar i organisationen.”

Hon beskriver vidare att för att göra detta är det viktigt för henne att:

”Det är att det fungerar bra. Med... så att de som bor på boendena trivs och mår bra och att jag följer alla regler som finns och att personalen också gör det. Och att man samarbetar bra kan jag lägga till där.”

Här ser vi att sättet Elaine beskriver sitt ledarskap på är starkt kopplat till vad Tengblad kallar för ”Classical management”. Fokuset ligger på effektivitet som försöker uppnås från ett ovanifrån perspektiv där struktur och regler styr arbetet. (Tengblad 2012 s.348-349) Man ser också spår efter Taylors Scientific management i fokuset på att nå effektivitet genom struktur men vad vi inte ser är en direkt vetenskaplig koppling där man uppnår effektivitet genom vetenskapliga metoder istället för invanda mönster. (Taylor 1911). Elaine är dock utbildad inom, ledarskap, organisation och arbetsmiljö:

”Jag har 90 poäng ledarskap och organisation och så har jag 15 poäng organisering och så har jag... Ja... Ett år högskola samantaget kanske arbetsmiljö...”

Vilket talar för, men inte garanterar att hon använder vetenskapliga metoder. Om vi ser på den andra formen av ledarskap som Tengblad tar upp och kallar för ”Disturbances and crisis management” som är planerade reaktioner på oväntade händelser. Någoting Tengblad tar upp är detta är ett beteende som sällan formellt lärs ut utan istället snappas upp på arbetsplatsen. (Tengblad 2012 s.349). Anna-Beth beskriver hur denna läroprocess kan gå till när hon talar om det stöd hon får från sin chef:

”Utan jag kan ringa och nu är det så här och så här och nu behöver jag ditt stöd och hur ska jag göra här vad är liksom, vad är rätt i detta?”

Anna-Beth beskriver situationen som att man arbetar utifrån en planering som påminner om ”Classical management” men man ändrar sin planering när oväntade saker händer på ett sätt som passar som ett bra exempel av ”Disturbances and crisis management”:

”När där är delar där jag inte kan styra arbetsbelastningen. Där jag känner att nu är det vad jag mäktar med och så dräller där in 3, 4 saker till med deadline datum.”

”Där jag känner, alltså, grejer som jag inte kan förhålla eller förhandla bort. Annars är jag ganska bra på att sortera vad som jag tycker är bråttom. Då trivs jag inte då vill jag sälja tomater på Möllevångstorget i Malmö.”

”Muddling-through-management” som Tengblad beskriver som ett icke-formaliserat arbete mot ett planerat mål och som använder opportunistiska och improviserade metoder för att nå det beskrivs av ett par av enhetscheferna. Anna-Beth beskriver i ganska negativa ordalag hur den här formen av ledande som något som kommer av att direktiven sätts av politiker och att deras beslut tvingar fram den här ledningstypen:

”Om man känner att jag kan inte. Det här är emot allt mitt... Jag bara gör det inte. När det liksom är allvarigare grejer som... Då får man fundera. Kan jag vara kvar i det här? Kan jag stå för detta? Men många gånger så kan det ju vara befriande att bara gå och arbeta. Ja men okej. Le och vinka, vi kör. Det är ditt vi ska ha de sagt och då är det dit vi ska. Så länge det inte liksom strider mot mina liksom djupa inre tankar så kan jag vara med på det.”

Målet är satt men det finns inga planerade metoder för att nå dem vilket tvingar fram improvisation. Henriksen och Rosenqvists skriver i *Contradictions in elderly care: a descriptive study of politicians' and managers' understanding of elderly care* (2003) om hur politiker ansvariga för äldrevården och chefer inom äldrevården ofta ser verksamheten på olika sätt vilket verkar vara anledningen till att målen och metoden här inte är ihopkopplade. Anna-Beth beskriver vidare omständigheterna runt den här typen av ledarskap när hon beskriver vad som händer när målen inte

är kopplade till någon metod för att nå dem:

”Ja det har det varit också. Och det är ungefär, kör till höger så blir det så och så var det så att manskulle köra till vänster istället. Där jag kan liksom... Varför inte? Och så kan jag bara skratta åt alltihopa och så får man ringa några samtal och så får man lägga saker tillrätta men då... där det liksom, ja det fattas beslut om att nu ska vi ha ett nytt system och så sätter sig en grupp och så tittar man på vilket och så görs en upphandling och hela tjo fräset och sen har man inte koll på i brukarperspektiv hur fungerar det längst ut på fältet. När vi ska skriva, när vi ska gå in och läsa när vi ska göra vissa saker. Nä men det är inte färdigbyggt ännu. Nähä? Men alltså, jättebra. Vi... Vi förväntas göra vad vi har skyldigheter att göra men systemet är inte färdigbyggt.”

Den sista formen av ledarskap som Tengblad tar upp är ”Management of ambiguity and constant disturbances”. Detta är ett ledarskap utan fasta mål och utan planerade metoder för att nå organisationens mål. Den här typen av ledarskap dyker inte upp när någon av enhetscheferna beskriver sin egen ledarskapsstil vilket kan betyda att den är ovanlig eller att eftersom den både är oplanerad och reaktiv så ses den inte som någonting som man gör medvetet.

Medan den här formen av ledarskap inte beskrivs hos enhetscheferna själva så beskrivs situationen som har uppstått då de förlorat två socialchefer i rad på ett sätt som påminner om ”Management of ambiguity and constant disturbances”. Delores beskriver situationen och hur det känns att vara i den för de som är verksamma i organisationen:

”Och när hon väl kom gick hon in, satte upp riktlinjer, mål och hit skall vi detta vill jag med social.. med vård och omsorg i (**Namn på kommun borttaget**) tyvärr har hon blivit sjuk och gått hem och nu sitter vi i samma situation igen med en tillförordnad socialchef där vi väntar på att nästa ska komma igång. Så vi blir mycket i ett stiltje läge. Där vi inte, framtidshoppet, vad händer framåt. Det är borta.”

Här beskriver Delores både bristen på mål och bristen på sätt att nå till dem som kännetecknar ”Management of ambiguity and constant disturbances”. Dock saknas den ökade hektiskheten och striderna om positioner och om prestige som Tengblad beskriver som ett av de karaktäristiska elementen i den här typen av ledarskap. Vad som dock stämmer är att vid den här typen av

ledarskap så blir informella kontakter eller kontakter överhuvudtaget med andra individer inom organisationen ett sätt att klara av situationen på. (Tengblad 2012 s. 349-350)

Man skall dock inte se ”Management of ambiguity and constant disturbances” som något rakt igenom negativt. Tengblad pekar på att det är oproduktivt att planera för eller formalisera ett sätt att arbeta med situationer som man inte kan förutse eller situationer som man inte vet om de kommer uppstå. Tiden det hade tagit att formulera planer som i bästa fall hade varit ineffektiva för att angripa en situation som man inte har någon eller i alla fall bristfällig information om skulle bättre kunna ägnas åt att planera för situationer man vet kommer uppstå (Tengblad 2012 s. 349-350). Situationen som Delores beskriver här ovan är ju en där man inte vet vad som kommer hända framåt på grund av att socialchefen som kommer utveckla och genomföra framtida planer ännu ej är på plats i organisationen. Detta skapar en liknande situation som den där man på grund av yttre omständigheter ej vet vad som kommer hända i framtiden. Bianca beskriver situationen när en sådan här ledningsposition ersätts eller försvinner och det fokus som måste läggas av henne på en möjlig omorganisering trots att hon inte vet vad som kommer hända och därför ej kan planera inför det på precis det sätt som Tengblad beskriver:

”På det året hon var här fick hon igång hela denna organisation. Det bara lyfte liksom så här va? Jätteduktig. Sedan tog det ett tag sedan hon blev sjuk och sedan gick luften ur hela organisationen. Sedan har man väntat, vi har väntat på kommer hon tillbaks eller inte och nu har hon talat om att hon inte kommer tillbaka. Och då håller man på att rekrytera en ny socialchef. Nu börjar fokus läggas från mig på vilken typ av person är det? Vart skall fokus nu läggas? Ska vi nu rikta om oss helt och hållet här. Sedan kommer vår ekonomichef. Vi fick en ny ekonomichef som bara är en sådan pärla. Hon har full koll på allt. Liksom, när hon rapporterar ekonomin så är det detaljer nästan från enheterna som hon kan. Nu har hon blivit återrekryterad till Region Skåne och har tackat ja till det. Då känner man alltså, nej inte en sådan stor funktion till.”

Situationen som vi ser här visar också på betydelsen av ledargestalter inom organisationen som visar vägen för vilken riktning som organisationen är på väg åt. Det här kopplar åter till vad Ahlthorp säger om ledare och chefer. Det räcker inte att ha någon som bara fyller den administrativa positionen som chef, man behöver också en social ledare som kan leda gruppen. (1998 s. 31) Bianca beskriver behovet av att ha en tydlig ledare för organisationen och hur viktig dennas ledarskapsstil är för organisationen strax efter att ha beskrivit bristen på en som de upplever för tillfället:

”Jag uppfattar att det har med personen som har positionen hur mycket man driver och leder. För ekonomi är en jätteviktigt funktion och i synnerlighet i dagens samhälle där vi lever, där det är fokus på ekonomin. Har du då en som inte delar med sig så blir jag lite så och tänker vad är nu detta varför har det blivit så här? Har du en människa som ger av sig själv till organisationen så att vi förstår så är det bra. Sedan gör den personen mycket. Man kan bara glida runt där uppe och låta undersåtarna sköta men du kan också vara en väldig frontfigur och leda framme och visa. Och det har vi verkligen haft två stycken som verkligen varit idag och som tyvärr båda två inte kommer vara kvar eller som kommer att sluta.”

Detta återkopplar till hur viktigt ledarskapsstilen är, inte bara för de som är direkt under ledaren i fråga men också för hela organisationen som blir genomsyrad av det ledarskap som visas upp. Här ser vi att mellanchefernas arbete starkt påverkas av de högre chefernas och att detta i sin tur påverkar medarbetarna. Detta ändra alltså hela organisationen och måste följaktligen också ändra situationen för brukarna som är kopplade till den organisationen.

Avslutande diskussion

Det klara temat som framgår i alla enhetschefernas berättelser som jag har gått igenom i den här uppsatsen är det faktum att de står som medlare mellan olika intressen som de är lojala till. Allting de gör formas av dessa lojaliteter till brukare, organisationen, överordnades, anställda och sina egna ideal. De arbetar för flera olika uppdragsgivare och detta formar hur de ser på sitt chefskap på många olika sätt. Det skapar också en arbetsmiljö som genomgående beskrivs som tung och belastande. Precis när jag trodde en av intervjuerna jag genomförde var slut och jag frågade om det var något mer som Bianca ville ta upp sammanfattar hon vad jag har kommit fram till i den här uppsatsen:

”För att vår roll som enhetschef det är en slagpåse. Vi sitter lite mitt emellan. Vi sitter på en mellan nivå där vi får krav och direktiv uppifrån, vi har också krav nedifrån och det gäller att lära sig att hantera de här och gör jag inte det går jag i vägen. Då fixar jag inte detta. Och det visar sig att efter 30 år sitter jag fortfarande kvar i samma yrkesroll men rollen har ju förändrat sig med åren. Rollen har ju blivit mycket, mycket mer ansvarstagande än den var för 30 år sedan. Ja. Men för mig, jag tycker att det är jättekul att det blir fokus. För jag har hört en del debatter där de har pratat just om mellanchefernsrollen. Att det är svårt att rekrytera till de här positionerna för man vet att man går in och så får man på käften. Man blir en boxpåse.”

Boxpåse är en sammanfattning av enhetschefernsrollen som även speglas i Tengblads teser av chefsarbetet, vilka vi sett även enhetscheferna beskriver. Det vi kan se dem efterlysa och uppskatta inom sina organisationer är delvis stöd genom bland annat regler och förordningar inom organisationen och delvis genom stöd från andra inom organisationen. De efterlyser och uppskattar också handlingsutrymmet att bedriva sina arbeten med fria händer. Detta verkar i sig komma från behovet att medla mellan de olika intressenterna som lägger press på dem. Handlingsutrymmet som de beskriver sig ha verkar i och för sig variera mellan de olika enhetscheferna men genomgående är trenden att de känner att detta inskränks av direktiv från högre upp i hierarkin. Dessa direktiv verkar vara kopplade till att enhetscheferna är verksamma inom en politiskt styrd organisation, något som gör deras situation tuffare än den som chefer i andra organisationer har att hantera.

Att enhetscheferna har en mycket tuff arbetssituation står klart efter att ha intervjuat dem och att de har den inom ett område som är mycket viktigt är ännu mer uppenbart. Medan positionen har

inneboende svårigheter som är svåra att komma ifrån kan inte enhetschef inom äldreomsorgen få vara en ”boxpåse” position. De enhetschefer jag har talat med under skrivandet av den här uppsatsen har varit drivna och engagerade chefer om eftersträvar det bästa för sina brukare, anställda och organisationer. De har en extremt viktig position som navet i sina organisationer och de måste få det erkännande för denna position som de förtjänar.

Handlingsutrymmet betonades också som viktigast av de enhetschefer som varit enhetschefer längst. Detta är inte i sig förvånande då det förefaller naturligt att de som är mindre erfarna inom fältet torde efterfråga mer vägledning än de som varit där längre och som känner sig mer bekväma i sin position. Men när situationen är av en sådan natur att de börjar skapa sig själv mer handlingsutrymme genom ”senil kompetens” så tyder det på att organisationen är för kvävande och att den fokuserar på fel saker. När Anna-Beth beskriver hur hon kastar stora delar av sitt pappersarbete på basen av att ingen har frågat efter papperna på länge så har jag svårt att se att hon inte gör ett rationellt beslut som är menat att spara tid både för henne och för organisationen som hon företräder.

”Man har... och det är överlevnads strategier också i det för att man lägger sina högar med papper, det är fan ingen som frågat efter det som ligger där underst.
(Anna-Beth visar här med gester hur hon slänger halva högen med papper i en papperskorg) Ja det är ytterst få som jag har behövt leta upp igen.”

Här ser vi hur hon skapar handlingsutrymme för sig själv på ett sätt som bryter mot organisationens regler men som är effektivt. Här ser vi vidare tecken på att personligheten och de personliga förutsättningarna spelar en stor del i skapandet om än inte definitionen av handlingsutrymme i den aktuella organisationen. Vi kan dock inte heller bortse från att förutsättningar i organisationen själv påverkar arbetet i stor grad och eftersom detta är just de förutsättningar som cheferna själva inte kan ändra på i någon större grad så är det viktigt att vi inte ser den rådande organisationen av äldrevården som självklar. Om vi inte kan lyssna på kritik av organisationen från enhetscheferna, vem kan vi då lyssna på?

Det finns två dimensioner av chefskapet som beskrivs av enhetscheferna och som inte tas hänsyn till i Tengblads teori. Den första dimensionen är resurser. Resurser, oavsett om de består av FÖR LITE tid eller personal är ett återkommande tema genom intervjuerna och i flera fall uppges det vara en styrande faktor i hur arbetet genomförs. Detta är en dimension som inte direkt tacklas av Tengblad i hans teser eller i hans definitioner av olika ledarskapsstilar även om det kommer upp

indirekt i vissa fall så som med tes fyra som tar upp de långa arbetstimmarna för chefer och tes sex som tar upp de anpassningar som måste göras av chefer. Resurser framstår som en viktig del av arbetsförutsättningarna för enhetscheferna och att missa dem tror jag är ett misstag. Den andra dimensionen som jag tror är viktig att ta upp är en fråga om tolkningsföreträde. I den här uppsatsen har vi sett att de olika enhetscheferna i vissa fall inte håller med varandra, mest framgår kanske detta med den nyaste av enhetscheferna, Elaine, som vi har sett inte verkar hålla med sina kollegor när det kommer till handlingsutrymme. Tengblad utgår till stor del från just tolkningsföreträde och subjektiva upplevelser när han formulerar sina teser och detta kan i vissa fall göra dem svåra att tillämpa praktiskt när olika individer inom organisationen upplever samma saker på olika sätt.

Avslutningsvis vill jag tala om chef och ledarskap som har blivit centrala koncept i den här uppsatsen. Jag kommer fullt villigt att erkänna att när jag bestämde mig för att använda termerna så trodde jag inte de skulle bli någon större del av uppsatsen. Lite akademiskt finlir innan det snabbt visade sig att chefer och ledare var samma personer och att skillnaden var just akademisk. Jag skäms inte för att erkänna att jag hade helt fel rörande det. Att chef var den administrativa positionen och den formella positionen medan ledare var en social position och roll som inte ges till någon utan som måste förtjänas och som kräver hårt arbete för att uppnå och behålla blev klart väldigt snabbt. Alla mina intervjupersoner gör en skillnad mellan de två olika koncepten. Vissa mer tydligt än andra, men alla av dem gör den skillnaden. Jag tror också det framgår ganska klart att de olika rollerna kräver olika saker för att fungera och för att göra ett så bra jobb som möjligt när det kommer till att uppfylla sin funktion, att administrera respektive att leda. Chefskapet kräver saker från organisationen. Att den ska ge regler och att den ska sätta riktlinjer och att den ska hjälpa till när arbete inte går ihop. Men ledarrollen är den som kräver de fria händer som krävs för att kunna vara där för en medarbetare som behöver prata med någon och ha auktoriteten att skicka dem till företagssjukvården. Som krävs för att kunna ta hand om sina brukare och sin personal när någon på boendet har avlidit. Som krävs när det rätta valet är att vara ”senilt kompetent”. Chefen kräver ordning och vetenskapligt underlag och mår bra när Taylors scientific management och Tengblads ”Classical management” råder och som svarar med ”Disturbances and crisis management” när någonting oväntat händer. Ledaren är den som är mänsklig och tar hand om sina medarbetare när någonting har hänt, sporrar dem till förbättring och som involverar dem i arbetet och värnar om en demokratisk och öppen miljö i organisationen. Chefen och ledaren är kanske samma person, men de är inte samma roll.

Det här kan dock skapa konflikter mellan de olika rollerna. Payne talar om hur förväntningarna på personen som innehar en position skiljer sig beroende på vilken roll de innehar för tillfället men

också beroende på vad man anser att innehavaren av de aktuella rollerna ska göra för att uppfylla sin roll och att en person med flera olika rollerna kan hamna i en position där två olika roller hamnar i konflikt med varandra. (Payne 2008) Det finns på många sätt en inneboende konflikt mellan chef och ledarskapet som kommit fram i intervjuerna med enhetscheferna i den här uppsatsen. Chefsrollens fokus på effektivitet och styrning kan hamna i konflikt med ledarrollens ofta mer personliga och symboliska approach. Men chefrollen har också en resurskonflikt med ledarskapsrollen. Administrativa uppgifter tar tid och energi som inte kan läggas på ledarskap. Wolmesjö beskriver hur flera chefsuppgifter flyttats allt längre ner i organisationerna (Wolmesjö 2005) vilket bara antyder att denna rollkonflikt kommer bli värre i framtiden. Trots detta är enhetscheferna som jag har intervjuat alla både chefer och ledare och deras arbete är lika viktigt som deras arbete är imponerande.

Litteraturlista

Ahltorp, B. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv: teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Malmö: Shakti AB.

Ahltorp B (1998). *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber.

Ahrne G, Svensson P (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Carlströms, E (2009) *Vårdchefer – konsten att leda*, Lund: Studentlittertur.

Goffman, E (2009) *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Norstedts.

Henriksen, E RN RNT PhD and U. Rosenqvist MD (2003) *Contradictions in elderly care: a descriptive study of politicians' and managers' understanding of elderly care*, Department of Public Health and Caring Sciences, Section of Health Services Research, Uppsala University, Uppsala, Sweden and Research and Development Unit for Elderly Care, North-west Stockholm County Council, Stockholm, Sweden. *Health and Social Care in the Community* 11(1), 27–35.

Holosko J, M. (2009). *Social work leadership: Identifying Core Attributes*. *Journal of Human Behaviour in the Social Environment*, 19:4, 448-459.

Jönson, H (2010). *Sociala problem som perspektiv. En ansats för forskning och socialt arbete*. Malmö: Liber.

Karlsson, I (2006) *Att leda i kommunal äldreomsorg – Om arbetsledarens handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter*, Växjö: universitet rapportserie i socialt arbete.

Kronvall, K. Olsson, E, Sköldborg, T (1991) *Förändring och lärande en utmaning för offentlig sektor*, Lund: Studentlitteratur.

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

Lawler, J (2005). *Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor?* British Journal of Social Work (2007)37, 123-141.

Nicholls J (1987) *Leadership in Organisations: Meta, Macro and Micro*. European Management Journal, 61: 16–25.

Payne, M (2008). Modern teoribildning i socialt arbete. Stockholm: Natur & Kultur.

Rombach B, Ohlsson Ö (red.) (2013) *Det extrema ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

Socialtjänstlag (2001:453).

Taylor, F, W (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers

Tengblad S (2012) *Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management* i Tengblad S (2012) (red.) *The work of managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

Weick, K. E, Suthcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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

Zaleznik, A (1992) *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review March-April pp126-135.

Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrund

- Hur länge har du arbetat som enhetschef?
- Vad har du arbetat med tidigare? Har du någon tidigare erfarenhet som chef?
- Vad har du för utbildning?

Chefskap och ledarskap

- Vilken är din roll som enhetschef?
- Vad är viktigt för dig som enhetschef?
- Vad är dina prioriteter som enhetschef?
- När känner du att du har gjort ett bra jobb som enhetschef?
- Vad förväntas av dig från dina anställda/din chef?
- Vilka faktorer tror du påverkar hur du är som chef?

Organisationen

- Vad förväntar sig dina anställda och din chef från dig?
- På vilka sätt känner du att du får stöd ifrån din organisation?
- På vilka sätt känner du att din organisation inte stödjer dig?
- Är det något som du upplever är särskilt utmanande med att vara enhetschef i din organisation?

Avslutande frågor

- Hur trivs du med att vara enhetschef?
- Är det någonting annat som du vill ta upp?