



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

Idealist eller realist?

**En kvalitativ studie om ledarskap och handlingsutrymme
inom socialt arbete**

Karl Ahlman Ståhl

SOPA63 Självständigt arbete, kandidatuppsats 15 hp
Socionomprogrammet HT 2015
Handledare: Anders Östnäs
Examinator: Kristina Göransson

Abstract

Author: Karl Ahlman Ståhl

Title: Idealist or realist? – a qualitative study about leadership and discretion in social work (translated title)

Supervisor: Anders Östnäs

Assessor: Kristina Göransson

This study is based on qualitative semi-structured interviews with five social work managers, working within the public functional disabilities sector, in three different municipalities. The aim of the study is to examine and analyze how these managers experience the discretion in the context wherein they operate, and how it influences their role as frontline managers within social work. The theories applied in this study are; role theory and discretion theory. The result of the study shows that the managers experience that the organizational restrictions effects their possibilities to take on a more leadership based role leading to a more administrative style of work. Even though these restrictions affects the role as a social work manager the results of this study shows that it doesn't affect the way these managers view their role and purpose within the organization. They feel it's within their responsibility to not only work towards the units in their care, but also to help develop and progress their organization at large. This viewpoint is further backed up by the feedback they receive from the organization in form of workload relief by appointing coordinators in the workgroups and assistant managers to relieve the administrative workload on the managers. This in turn helps preventing eventual role-conflict and illustrates the importance of leadership in the role as a manager in the public functional disabilities sector.

Key Words: Social work manager, discretion, role theory, frontline managers, public leadership, LSS

Innehållsförteckning

1 Problemformulering	4
1.1 Syfte.....	5
1.2 Frågeställningar.....	5
1.3 Disposition.....	5
2 Teori	6
2.1 Handlingsutrymme som teoretiskt begrepp.....	6
2.2 Rollteori.....	8
3 Kunskapsorientering	9
3.1 Forskning om handlingsutrymme.....	10
3.2 Handlingsutrymme och chefspositionen.....	11
3.3 Ledarskap inom socialt arbete.....	13
3.4 Ramar inom den offentliga vård och omsorgssektorn.....	15
4 Metod	16
4.1 Val av metod.....	16
4.2 Förförståelse.....	17
4.3 Avgränsningar.....	17
4.4 Urval.....	18
4.5 Datainsamling och transkribering.....	19
4.6 Etiska övervägande.....	20
4.7 Validitet och reliabilitet.....	21
4.8 Presentation av respondenterna.....	22
5 Analys	23
5.1 Organisatoriska ramar.....	23
5.1.1 Budgetansvar.....	23
5.1.2 Arbetsbelastning.....	25
5.2 LSS specifika förutsättningar.....	27
5.2.1 Den frånvarande chefen.....	27
5.2.2 Arbetsgruppens betydelse.....	29
5.3 Synen på enhetschefpositionen.....	30
5.3.1 Utbildning och erfarenhet.....	30
5.3.2 Yrkesutövande.....	32

6 Slutdiskussion.....	34
6.1 Möjligheter och begränsningar.....	34
6.2 Yrkesrollen.....	36
6.3 Idealist eller reallist?.....	38
6.4 Framtida forskning.....	38
7 Litteraturförteckning.....	39
Bilaga 1.....	41
Bilaga 2.....	43

1 Problemformulering

Som chef inom vården måste man vara realist, inte idealist.

– Anneli, enhetschef (Ledarna 2013:5)

Citatet ovan, som är taget ur sin kontext, var det som fick mig att lägga grunden för den här studien. En enhetschef befinner sig i en intressant skärningspunkt mellan två olika sfärer. Ovanifrån finns organisationen med krav på resultat och ökad effektivitet. Nedanför finns medarbetarna med sin önskan om bekräftelse och personligt utrymme. I båda dessa sfärer finns två olika förhållningssätt med sina egna normer och värderingar som enhetschefen måste förhålla sig till (Lindgren 2012:9). Realisten tolkar jag som symbolen där chefen är organisationens förlängda arm, som enbart agerar utifrån de ramar och krav som organisationen ställer. Idealisten symboliserar chefen som vill för mycket, som tar på sig för mycket ansvar utifrån sina egna värderingar som denna har med sig från sina erfarenheter inom socialt arbete, både praktisk erfarenhet men även värderingar från socionomutbildningen. Hur klarar enhetschefen av den här balansgången? Hur påverkar den enhetschefen som person samt dennas yrkesroll? Att studera detta hos chefer inom socialt arbete är av intresse då Lawler (2013:129) menar att ledarskap inom socialt arbete skiljer sig från andra professioner då chefer inom socialt arbete ofta utgår ifrån altruism och egna professionella etiska riktlinjer istället för ekonomiska och effektivitetsfaktorer.

Det här är en intressant punkt då Lawler (2013:131-132) även lyfter fram att värderingar som den yrkesverksamma har med sig inom socialt arbete kan fungera som en viktig motbalans mot ökad organisatorisk styrning. Men för att få en övergripande bild är det viktigt att lyfta in hela kontexten som enhetschefen verkar inom. Det finns avtalsenliga begränsningar med att vara chef inom en människobehandlande organisation. Med det menas till exempel juridiska begränsningar, avtal mellan facket och arbetsgivaren samt budgetramar, det vill säga organisatoriska begränsningar som enhetschefen måste förhålla sig till (Lindgren 2012:46). Dessa begränsningar är viktiga att identifiera för att förstå kontexten som enhetschefen verkar i. Men det som kommer att vara intressant för den här studien är vilka normer och värderingar som finns inom organisationen samt vilka värderingar som finns i enhetschefens arbetsgrupper. Hur påverkar detta enhetschefen arbetssätt att befinna sig i skärningspunkten mellan dessa? Enligt Svensson, Johnsson & Laanemets (2014:16-17) så är det i den här skärningspunkten som professionens handlingsutrymme formas. När organisationens och

klientens intressen ställs mot enhetschefens förväntningar, personlighet och erfarenheter. Handlingsutrymmet formas inte bara av organisationens uppdrag utan även av normer och värderingar inom alla instanser i verksamheten. Därför är det av intresse att undersöka vilka faktorer som påverkar enhetschefens handlingsutrymme och hur detta kan påverka yrkesrollen som chef inom socialt arbete.

Ur en vetenskaplig synvinkel finns det mycket forskning inom just ledarskap medan forskning om ledarskap inom socialt arbete bara är i sin linda. Det finns ett värde i att lyfta fram diskussioner om ledarskap i socialt arbete för att utveckla tolkningar som lyfter fram det sociala arbetets värderingar och engagerar personalen. Det är därmed av vikt att undersöka och identifiera begränsningar och möjligheter för att kunna reflektera om hur en enhetschef kan tänkas hitta en balans mellan de intressesfärer som denna befinner sig i (se Lawler 2013:138)

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur enhetschefer inom den offentliga vård och omsorgssektorn ser på sitt handlingsutrymme, och hur detta påverkar yrkesrollen som chef.

1.2 Frågeställningar

- Vilka begränsningar kan enhetscheferna se i sin yrkesroll?
- Vilka möjligheter kan enhetscheferna se i sin yrkesroll?
- Hur kan enhetschefens yrkesroll påverkas av det handlingsutrymmet som karakteriserar professionen?

1.3 Disposition

I avsnitt 2 kommer jag att gå igenom mitt teorival. Här kommer jag att presentera teorin som jag valt att analysera den insamlade empirin med. Jag kommer även att motivera mitt teorival och förklara hur jag kommer att använda teorin i analysen. I avsnitt 3 kommer jag att ta i det rådande kunskapsläget. Här kommer jag att lyfta fram forskning som jag anser vara relevant för att kunna sätta mitt syfte i rätt perspektiv. I avsnitt 4 går jag igenom mitt metodval. Jag kommer att motivera detta metodval utifrån studiens syfte. Jag kommer att så grundligt som möjligt gå igenom hur denna studie har genomförts, och motivera varför jag gjort de val jag

gjort. I avsnitt 5 kommer jag att presentera och analysera resultatet av intervjuerna med enhetscheferna. Detta resultat kommer att delas in i olika underrubriker med kopplingar till frågeställningarna. I avsnitt 6 kommer resultatet av analysen och diskuteras utifrån studiens teorival, tidigare forskning samt frågeställningar.

2 Teori

Begreppet handlingsutrymme har använts i analysen för att belysa vilka svårigheter och möjligheter som påverkar respondenternas arbetssätt. För att analysera hur enhetscheferna ser på sin yrkesroll kommer rollteori att användas.

2.1 Handlingsutrymme som teoretiskt begrepp

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

Denna studie kommer att studera handlingsutrymmet som enhetscheferna upplever att de har. För att klargöra det här behöver jag även lyfta fram vad det teoretiska begreppet handlingsutrymme innebär, samt hur jag kommer att använda det. Enligt Sohlberg (2013:86) har begreppet ofta en abstrakt, hypotetisk karaktär. Ett teoretiskt begrepp behöver inte ta fasta på något entydigt observerbart utan kan tolkas på olika sätt. Jag anser att detta stämmer in väl på begreppet handlingsutrymme då det inte är någonting som kan mätas utan måste tolkas i en specifik kontext. Jag kan inte använda handlingsutrymme som en skala där jag placerar in respondenterna utifrån deras utsagor, däremot kan jag använda begreppet för att skapa en förståelse för den verklighet som varje individuell respondent befinner sig i (ibid 2013:87). Men vad innebär då handlingsutrymme?

Det finns mycket forskning om handlingsutrymme. Mycket av denna forskning går dock in på faktorer och omständigheter som påverkar den yrkesaktivas handlingsutrymme i olika riktningar. Jag kommer att gå in på dessa olika perspektiv och argument i denna studies kunskapsorientering. Här kommer jag istället att återge vad som innefattas i begreppet handlingsutrymme och hur jag kommer att använda det.

En grundläggande förutsättning för att handlingsutrymme ska uppstå är att den professionella yrkesutövaren är en representant för en organisation eller verksamhet. Det finns en policy

inom organisationen som den professionella ska förhålla sig till. Med policy menas de riktlinjer och målsättningar som sätts av organisationen men som också inkluderar politiska beslut och lagar. Handlingsutrymmet är det utrymme som ges den professionella att tolka och fatta beslut utifrån de riktlinjer som ges för att uppnå organisationens policy (Svensson, Johnsson & Laanemets 2014:16-17). Men handlingsutrymmet påverkas inte bara av organisationens ramar utan även hur uppdraget präglas av moraliska och normativa aspekter. Samt rutiner, professionella tolkningar, traditioner och individuella faktorer. Socialarbetarens frihet och ansvar ligger i hur detta handlingsutrymme utnyttjas. Även tillgängliga resurser påverkar handlingsutrymmet. Det handlar inte bara om materiella resurser, såsom budget, utan även tid, kunskap och befogenhet (ibid 2014:17). Svensson, Johnsson & Laanemets (2014) lyfter här fram en viktig distinktion. Handlingsutrymmet används av den professionella i dennas arbete med klienter och personal, men det är i samspelet mellan organisationen och den professionella som handlingsutrymmet skapas (ibid 2014:24)

Evans & Harris (2004:881) lyfter fram hur Ronald Dworkin definierade handlingsutrymme på ett väldigt talande sätt. Dworkin (1978) jämförde handlingsutrymme med en donut där handlingsutrymmet är hålet i mitten. Ringen runtom hålet är alla aspekter som kan påverka det här handlingsutrymmet som lagar, rutiner, målsättningar och dylikt. Ringen runtom kan påverka hur stort eller litet handlingsutrymmet är men utan den här ringen skulle inte handlingsutrymmet existera. Det här lyfter fram hur jag kommer att använda begreppet handlingsutrymme i denna studie; för att förstå den professionellas handlingsutrymme måste jag förstå kontexten som enhetscheferna befinner sig i. Det handlar inte bara om vilken frihet enhetscheferna har i sitt arbete utan snarare om hur de tolkar och arbetar utifrån organisationens policy. Handlingsutrymmet är inte regler och avsaknad av regler, det är summan av rutiner, bedömningar och ansvaret att fatta beslut (Svensson, Johnsson & Laanemets 2014:24). Handlingsutrymme är ett väldigt brett begrepp, därför är det av vikt att lyfta fram exakt vad som menas när begreppet används i studien. När jag tar upp handlingsutrymme menar jag yrkesutövarnas handlingar i en beslutsprocess i relation till legala, organisatoriska och moraliska omständigheter.

Det som blir extra intressant i denna studie är hur begreppet handlingsutrymme används inom socialt arbete. Vanligtvis används det för att analysera handlingsutrymmet som gräsrotsbyråkraterna har, vilket är Lipskys (1980) benämning på de professionella som jobbar direkt med brukarna. Men hur är det med mellanchefer inom socialt arbete? Är de bara verktyg för att verkställa organisationens policy? Har enhetscheferna handlingsutrymme i

förhållande till organisationen? Hur fördelar de handlingsutrymme till sina personalgrupper? Vilka svårigheter och möjligheter finns det för enhetscheferna att göra egna bedömningar inom ramarna för verksamheten?

2.2 Rollteori

Rollteori har sin bakgrund i det socialpsykologiska fältet och har en lång historia inom socialt arbete. Detta då rollteori undersöker hur våra interaktioner med andra, egna förväntningar samt yttre förväntningar formar hur vi beter oss i en specifik position (Payne 2005:168). Karlsson (2012:674) definierar en roll som ett beteendemönster som hänger ihop med en viss uppgift eller position inom en grupp. Då jag vill undersöka hur respondenterna ser på sin yrkesroll och hur den formas av handlingsutrymmet som de har anser jag att rollteori ger mig en god grund att stå på.

Payne (2005:168) identifierar två olika typer av rollteori. Dels Goffmans dramaturgisk rollteori, men det är den strukturfunktionalistiska rollteorin som jag kommer att utgå ifrån. Den innebär att människor förfogar över positioner i olika sociala strukturer. Roller består av en samling av förväntningar eller beteenden som hör ihop med olika positioner i olika sociala strukturer. Utgångspunkten blir att undersöka hur respondenterna ser på sin yrkesroll som enhetschef i en organisatorisk struktur. Vilka förväntningar har de med sig och hur påverkas dessa förväntningar i mötet med krav från organisationen.

Men det är många faktorer som påverkar hur yrkesrollen formas och utvecklas. Svensson, Johnsson & Laanemets (2014:95) tar upp att yrkesrollen formas i skärningspunkten mellan fyra olika spänningsfält. Dessa är organisationen, professionen, klienten och individuella egenskaper. Så en yrkesroll är därmed en specifik roll i en organisation och påverkas av denna organisations yrkesbeskrivningar och formella regler som lagstiftningar. Dessutom påverkar individens egen tolkning av yrkesrollen i relation till egna förväntningar, samspelet med övriga i arbetsgruppen samt samhällets förväntningar på yrkesutövandet. Klientens behov och hur dessa möts, samt vilka förutsättningar organisationens ramar ger för att tillgodose dessa behov påverkar också hur den enskilda tolkar sin yrkesroll (ibid 2014:96).

Så det finns en mängd aspekter inom rollteorin som är intressanta att undersöka i denna studie. Dels är det hur respondenternas egna förväntningar, normer, personlighet och moral påverkar yrkesrollen. Här väger både utbildning och tidigare erfarenhet av socialt arbete in (Svensson, Johnsson & Laanemets 2014:105). Dels vilka normer och värderingar som

existerar på deras arbetsplats och hur påverkar detta respondenternas tolkning av sin yrkesroll (ibid 2014:102)? Hur vävs organisationens ramar och rutiner in i tolkningen av yrkesrollen? Stämmer respondenternas ideal överens med arbetsuppgifterna inom verksamheten? Här är det värt att lyfta fram att Svensson, Johnsson & Laanemets (2014:101) gör en åtskillnad mellan yrkesroll och yrkesidentitet. Yrkesidentiteten påverkas inte av organisationen utan är den bild som socialarbetaren bär med sig. Yrkesidentiteten utvecklas genom personliga aspekter, utbildning och arbetserfarenheter. Så det blir viktigt att skilja på vad respondenterna anser att de ska göra och vad de faktiskt gör i sitt praktiska arbete. Men den här skillnaden är också av vikt då den kan leda till rollkonflikter. Det vill säga att en person i en och samma roll upplever motstridiga förväntningar från omgivningen gentemot sin egen syn på det korrekta rollbeteendet (Karlsson 2012:675). Det här kan leda till en ambiguitet i yrkesrollen. Att individen är medveten om den här motstridigheten och ställs i valet och kvalet mellan vilket rollbeteende som är lämpligast (Payne 2005:169).

När det jag tog upp ovan slås samman går det att dra slutsatsen att yrkesrollen blir olika för olika organisationer och individer, även om samtliga av respondenterna är enhetschefer inom LSS. Med tanke på att respondenterna arbetar inom tre olika kommuner med varierande grad av arbetsbelastning kommer det att bli intressant att se hur de tolkar sin yrkesroll. Hur påverkar deras handlingsutrymme deras syn på yrkesrollen? Därmed utgör rollteori ett gott teoretiskt ramverk för att analysera respondenternas utsagor.

3 Kunskapsorientering

I det här avsnittet kommer jag att lyfta fram forskning om handlingsutrymme som innehåller aspekter relevanta för denna studie. Dessutom kommer jag att ta upp forskning om handlingsutrymme i chefspositionen då denna forskning skiljer sig från synen på handlingsutrymme inom socialt arbete. Jag kommer sedan ta upp forskning om ledarrollen i socialt arbete som komplement till rollteorin för att skapa en bredare bild av enhetschefernas yrkesroll. Jag kommer även att titta närmre på vilka ramar och faktorer som finns inom den offentliga vård och omsorgssektorn.

Vetenskapliga artiklar och avhandlingar har jag hittat via Lunds universitets sökmotor LUBsearch och avhandlingar.se. I sökningen efter artiklar och avhandlingar har jag använt mig av sökorden; *handlingsutrymme, ledarskap, socialt arbete, LSS, mellanchef, första linjens chef, discretion, leadership, social work, manager, public leadership.*

3.1 Forskning om handlingsutrymme

I det här avsnittet kommer jag att lyfta fram forskning om handlingsutrymme för att skapa en bredare bild av vad begreppet handlingsutrymme kan innefatta.

Evans & Harris (2004) har i sin artikel delat upp forskning om handlingsutrymme i två olika perspektiv. I det första perspektivet ses handlingsutrymme som fundamentalt och en nödvändig komponent för att gräsrotsbyråkrater ska kunna göra sitt jobb. De lyfter fram Lipsky (1980) som det största exemplet på detta perspektiv. Det andra perspektivet, med Howe (1991) som största förespråkare, ser handlingsutrymme som någonting som blir konstant begränsat av lagar och riktlinjer. Men även av organisationens ökade makt. I sin artikel har Evans & Harris (2004) ställt de här två perspektiven mot varandra. De argumenterar för att ökad organisatorisk styrning inte alltid leder till minskat handlingsutrymme och tar upp två argument mot detta synsätt. Det första argumentet tar upp att planer och rutiner för hur vården ska byggas upp inte alltid innebär att det är organisatoriskt styrt och mekaniskt. Det andra argumentet tar upp att Howes (1991) perspektiv förutsätter att den organisatoriska styrningen fungerar felfritt och därför kan bända arbetarna till sin vilja. Organisatorisk styrning kan påverka och kontrollera arbetssättet men det finns ingen forskning som visar på att den här kontrollen är absolut (Evans & Harris 2004:876). Policys kan också användas av den professionella för att förneka det egna handlingsutrymmet för att undvika att ta hårda beslut. Genom att gömma sig bakom argument om en snäv budget och hårda ramar kan den professionella ibland bespara sig själv jobbiga situationer. Detta är ett exempel på hur handlingsutrymmet ibland kan användas för själviska skäl och inte alltid brukas med brukarnas bästa i sinnet. Det här beskriver de som det negativa handlingsutrymmet (ibid 2004:889). De poängterar att handlingsutrymme måste ses som olika nivåer av frihet att fatta beslut som är väldigt kontextbunden, inte bara till verksamheten i stort utan handlingsutrymmet kan variera från situation till situation. Till exempel om vi utgår från enhetschefer så kan deras handlingsutrymme variera beroende på om det är i förhållande till personalgruppen, brukarna, ledningen eller kollegorna (Ibid 2004:891).

Berggren (2011) har i sin studie undersökt hur professionella inom den socialpsykiatriska sektorn upplever att deras handlingsutrymme förändrats av nya reformer och omstruktureringar. Hon tar upp att handlingsutrymme som begrepp inte räcker till för att beskriva hela den professionellas praktik. Hon gör en åtskillnad mellan handlingsutrymme och handlingsfrihet. Handlingsutrymme syftar till det utrymme, begränsat av regler, policys

och organisationskulturer, vari den professionella använder sitt omdöme för att lösa problem. Handlingsfriheten betecknar de möjligheter och alternativ att agera som den professionelle skaffar sig utanför det givna handlingsutrymme (ibid 2011:113).

Överlag ger de här olika synsätten på handlingsutrymme en bredare bas att stå på i analysen av hur respondenterna tolkar sitt handlingsutrymme. Men då dessa perspektiv oftast utgår ifrån en gräsrotsbyråkrats perspektiv kommer jag i nästa rubrik ta upp forskning om handlingsutrymme ur en chefs perspektiv.

3.2 Handlingsutrymme och chefspositionen

I det här avsnittet kommer jag att ta upp två vetenskapliga artiklar som handlar om handlingsutrymme på chefspositionen. Det här för att ta upp ett ytterligare perspektiv på respondenternas handlingsutrymme.

Forskning inom det här området domineras av organisationsteoretiker samt ekonomer. Den intressanta skillnaden från forskning om handlingsutrymme inom socialt arbete är just fokus på att effektivisera verksamheten (Finkelstein & Peteref 2007:237). Men det finns en grundläggande ideologisk skillnad mellan organisationsforskare och ekonomer vilket skapat en klyfta mellan dessa två olika forskningsfärer. Ekonomerna ser handlingsutrymme som någonting en chef använder sig av för att uppnå individuella mål och intressen istället för att fokusera på organisationens effektivitet. Organisationsforskare fokuserar istället på chefens kapacitet och hur handlingsutrymme kan vara en bidragande faktor till utvecklingen av organisationen (Shen & Cho 2005:843). Artikelförfattarna till studierna positionerar sig mitt emellan dessa två perspektiv och försöker väva ihop dem till en mer övergripande bild.

Finkelstein & Peteref (2007:238) utgångspunkt är att handlingsutrymme är en nödvändig komponent i arbetet men är noga med att poängtera att det kan nyttjas både positivt samt negativt för verksamheten. De lyfter fram olika kategorier som påverkar chefens handlingsutrymme; samhällskontext, organisatoriska ramar och individuella förutsättningar. Men syftet med artikeln är att lyfta fram en fjärde kategori som handlar om chefens handlande samt beslutsprocessen i sig. Den handlar om i vilken mån chefens uppgifter eller funktioner kan konfigureras på olika sätt och till vilken grad organisationen kan begränsa dessa alternativ (ibid 2007:239). Artikelförfattarna delar in chefens handlande i tre faktorer; komplexitet, osäkerhet och observerbarhet. Komplexitet handlar om att ju mer komplext chefens aktivitet är, desto svårare är det för organisationen att förstå och utvärdera. Därmed också svårare att

sätta ramar för hur chefen ska agera i dessa situationer (ibid 2007:240). Angående osäkerhet; i områden där det krävs adaptivt beslutsfattande är osäkerheten hög då det är svårt för organisationen att på förhand att räkna ut vad som kommer ske och sätta upp regler och rutiner för det (ibid 2007:241). Observerbarhet handlar om i vilken mån organisationen kan mäta och utvärdera chefens agerande. Vilka mätinstrument finns det och är de effektiva? Men det handlar även om hur resultatet av chefens agerande kan mätas (ibid 2007:242). Enligt Finkelstein & Peterof (2007:243) är dessa tre faktorer fristående från varandra. En chef kan ha komplexa arbetsuppgifter samtidigt som dennas agerande innehåller låg osäkerhet och lätt att observera. Men deras poäng är att ju högre grad av komplexitet, osäkerhet och observerbarhet chefens agerande har, desto högre är deras handlingsutrymme. De lyfter även upp att chefer som åtnjuter stort handlingsutrymme är mer benägna att arbeta på ett sådant sätt som påtalar vikten av handlingsutrymmet, de är även mer benägna att kämpa emot och ifrågasätta förändringar som begränsar handlingsutrymmet.

Shen & Cho (2005:843) undersöker omsättningen av chefer inom olika organisationer. Det som jag intresserar mig för i deras studie är deras modell som används för att studera omsättningen. De menar att både ekonomerna och organisationsforskarna tar upp viktiga punkter i sin forskning och att bådas perspektiv på handlingsutrymme påverkar chefens arbetssätt. Artikelförfattarna delar in chefen handlingsutrymme i olika grader av objektivitet och handlingsalternativ. Graden av objektivitet utgår ifrån ekonomernas perspektiv och mäter i vilken mån en chef kan arbeta utefter sina egna målsättningar och värderingar. Handlingsalternativ syftar till de antal alternativ som chefen har att möta organisationens mål inom ramarna som givits (ibid 2005:844). Det som är intressant är hur Chen & Cho (2005:846) visar på hur det finns två olika former av handlingsutrymme, som kan mätas var för sig, och kan ha stor påverkan på kontexten som chefen rör sig inom och dennas möjlighet att sätta sin prägel på arbetet och organisationen.

Båda dessa artiklar går in på samma utgångspunkt som Berggren (2011) när hon skiljer på handlingsutrymme och handlingsfrihet. Det här är en viktig poäng att lyfta upp, att handlingsutrymmet som respondenterna har inte enbart påverkas av organisationens ramar. Att respondenternas individuella förutsättningar och värderingar också påverkar handlingsutrymmet, samt kanske ändå viktigare, hur de väljer att använda sig av detta handlingsutrymme.

3.3 Ledarskap inom socialt arbete

Leadership is like the abominable snowman, whose footprints are everywhere but who is nowhere to be seen (Bennis & Nanus 1986:20)

För att komplementera rollteorin i förståelsen av respondenternas yrkesroll är det relevant att lyfta fram forskning som fokuserar på ledarskap inom socialt arbete. Jag kommer att ta upp två vetenskapliga artiklar där den ena fokuserar på viktiga attribut inom socialt ledarskap medan den andra tar upp hur kontexten kan påverka ledarskapet i sig.

Rank & Hutchison (2000) har i sin artikel *an analysis of leadership within the social work profession* undersökt hur chefer inom socialt arbete ser på ledarskap och mer specifikt vad som särskiljer just ledarskap inom socialt arbete från andra professioner. Artikelförfattarna genomförde telefonintervjuer med 75 respondenter som utgick ifrån åtta centrala frågeställningar. I sitt resultat kunde de lyfta fram fem grundläggande koncept som deras respondenter ansåg som viktiga (Rank & Hutchison 2000:492). Proaktivitet, vilket innebär att proaktivt arbeta mot problem som kan komma att uppstå inom verksamheten. Värderingar och etik lyftes också upp som viktiga koncept. Att agera utifrån de värderingar som existerar inom professionens men samtidigt att följa de etiska riktlinjer som satts upp inom verksamheten. Empowerment var ett av koncepten vilket innebär att kunna ingjuta självförtroende och självförverkligande både i personalgruppen och hos brukarna. Med vision menas att inte bara att sätta upp mål för verksamheten utan även kunna motivera och skapa en förståelse hos personalgrupperna för att genomföra dessa mål. Kommunikation lyftes också upp som en viktig del i yrkesrollen, att inte bara kunna förmedla information utan även att kunna ta emot den. Med hjälp av denna information formulerade artikelförfattarna den här definitionen av ledarskap inom socialt arbete; *social work leadership is the communication of vision, guided by the NASW code of ethics, to create proactive processes that empower individuals, families, groups, organizations and communities* (ibid 2000:499). Artikelförfattarna menar att den förändrade kontexten inom socialt arbete med ändrade ekonomiska, politiska, kulturella och sociala faktorer så finns det många olika synsätt på vad som är effektivitet inom yrkesrollen (ibid 2000:487-488). Att balansera de här olika synsätten leder lätt till en ambiguitet i yrkesrollen vilket leder till att ledarskap ofta förknippas med senioritet och erfarenhet inom yrkesrollen (ibid:489). Därför blir det inte bara viktigt att forska om ledarskap inom socialt arbete utan även att inkorporera detta i utbildningen av nya socialarbetare.

Maria Wolmesjö (2005) har i sin avhandling samlat in information, via enkäter och intervjuer, från chefer och politiker inom fyra olika kommuner. Syftet var att undersöka hur yrkesrollen har förändrats och vad som har påverkat den här förändringen. Även om spridningen på respondenternas yrkesroller skiljer sig har fokus legat på att undersöka just arbetsledarna samt mellanchefernas yrkesroll påverkats. Hon använder sig genomgående av att ställa ett effektivitetstänkande mot ett tänkande mer fokuserat på kommunikationens betydelse. Wolmesjö (2005:251-252) tar upp att hos de högre cheferna samt politikerna fanns ett mer funktionellt tänkande i hur mål och ramar för verksamheten skulle formuleras utifrån ekonomiska faktorer. Hos chefer på mellannivå värderades dock en förtrogenhet gentemot verksamheten högre. Även kommunikation och relationsbyggande upplevs som viktiga av mellancheferna men de upplever samtidigt att de omvandlas, mot sin vilja, från att vara kommunikativa ledare till att bli mera effektivitetsorienterade. Detta som följd av att snävare budget och ansvar för fler enheter och medarbetare försvårar möjligheten att vara en kommunikativ ledare. Wolmesjö (2005:253) tar upp att mellanchefernas svårighet att hävda god kommunikation och relationsbyggandets betydelse för yrkesrollen kan ligga i att det synsättet är orienterat mer internt. Den här typen av ledarskap ger främst legitimitet inåt i verksamheterna och hos personalgrupperna, vilket gör det svårt för mellancheferna att hävda detta arbetssätts relevans uppåt i ledningen. Samtidigt lyfter Wolmesjö (2005:254) upp att effektivitetsbehovet är nödvändigt att ta i beaktande i utformningen av yrkesrollen. Det här behovet måste mötas någonstans inom organisationen. Hon tar upp möjligheten att förflytta en del av de administrativa uppgifterna nedåt i leden för att frigöra mellancheferna handlingsutrymme till en viss mån.

Överlag ger denna forskning, som jag valt mig av att använda, en god överblick av hur jag ska ta till mig informationen som respondenterna förmedlar. Svårigheterna och möjligheterna som de lyfter fram i intervjuerna måste tolkas utifrån den kontext som de verkar i. Den här kontexten kan skilja sig från kommun till kommun samtidigt som mängden enheter de har hand om drastiskt kan påverka hur de utövar och ser på ledarskap inom socialt arbete. Dessutom kan jag inte enbart fokusera på vad respondenterna upplever vara gott ledarskap, jag måste även försöka skapa mig en uppfattning av vilken roll de faktiskt fyller som enhetschefer och varför den är viktigt.

3.4 Ramar inom den offentliga vård och omsorgssektorn

Värt att lyfta fram under kunskapsorientering är att eftersom jag valt att intervjua enhetschefer inom den offentliga sektorn så finns det politiska och juridiska ramar som påverkar målsättningen och kontexten som enhetscheferna befinner sig i.

För det första är den offentliga vård och omsorgssektorn en politiskt driven verksamhet på en kommunal nivå. Det är främst nämnder bestående av valda politiker som ansvarar för löpande verksamhetsarbetet inom en kommun. Det är nämnderna som formulerar målsättningen och fatta övergripande beslut för den offentliga verksamheten. De förtroendevalda politikerna som sitter i nämnderna har en mandatperiod på fyra år vilket innebär att den politiska majoriteten i en kommun kan förändras och därmed också drastiskt påverka hur verksamheten bedrivs inom kommunen. Under nämnden finns det förvaltnings och områdeschefer, till dessa rapporterar verksamhetschefer som är ansvariga för olika verksamheter inom kommunen som äldreomsorgen, socialtjänsten och LSS. Och slutligen under verksamhetscheferna sitter enhetscheferna.

Målen för vård och omsorgssektorn formuleras i socialtjänstlagen, SoL (SFS 2001:453). Det är verksamhetens syfte att tillgodose såväl materiella behov som behov av personlig vård, omsorg och skydd. Både frivillighet och självbestämmande är grundläggande principer i lagen (SFS 2001:453 1 kap 1 §). Socialtjänstlagen är en målstyrd ramlag vilket innebär att paragraferna bara ger en övergripande målformulering. Det här innebär att kommunen har en stor frihet att anpassa insatserna efter dels enskildas behov men också utefter lokala förutsättningar (Hollander 2011:124). Även om kommunerna ges en stor frihet i styrningen av verksamheten har enskilda brukares rättigheter stärkts genom konkreta lagstiftningar som tydligare preciserar brukarnas rättigheter och myndighetens skyldigheter. LSS, lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade, är inte bara ett exempel på en sådan rättighetslag utan även högst relevant för denna studie då respondenterna är verksamma inom denna verksamhet (SFS 1993:387). Ett av verksamhetens mål inom LSS är att principen att tillgodose brukarens rätt att leva som alla andra med möjlighet att delta i samhällslivet (SFS 1993:387 1 kap 5 §). Men verksamheten ska också bygga på att främja brukarens självbestämmanderätt i vilka insatser som ges samtidigt som kvalitén i verksamheten fortlöpande ska utvecklas och säkras (SFS 1993:387 1 kap 6 §).

Det som blir intressant i denna studie är att se om respondenterna upplever att brukarnas ökade rättigheter påverkar deras handlingsutrymme. Innebär det ett ökat administrativt arbete? Eller ges större utrymme för kommunikation och utvecklingsarbete med brukarna?

4 Metod

Jag har använt mig av en kvalitativ metod. Insamlingen av empiri till analysen har gjorts med semi-strukturerade intervjuer där respondenterna är enhetschefer inom den offentliga vård och omsorgssektorn.

4.1 Val av metod

Då denna studies fokus kommer att ligga på hur enhetscheferna tolkar den sociala miljön de befinner sig har jag valt att utgå ifrån en kvalitativ metod då denna är bäst lämpad för att besvara studiens problemformulering. Bryman (2013:341) går in på att kvalitativ forskning är tolkningsinriktad. Forskaren vill förstå en social miljö baserat på hur deltagarna i denna miljö tolkar denna verklighet. Eftersom jag vill studera hur enhetscheferna tänker om sitt handlingsutrymme och sin yrkesroll som chef inom socialt arbete har jag valt att utgå ifrån semi-strukturerade intervjuer. Mitt fokus är att undersöka hur enhetscheferna ser på möjligheter och begränsningar inom sin profession. Om det finns ett tydligt fokus är semi-strukturerade intervjuer det bästa alternativet då jag kunnat forma intervjun kring olika teman och sedan låta respondenten tala fritt om dessa teman. Det ger en flexibilitet samtidigt som jag kan fokusera intervjun kring de teman som är kopplade till mitt syfte. Dessutom gav det mig möjligheten att fördjupa mig med följdfrågor på de faktorerna som enhetschefer anser vara viktiga (ibid 2013:415).

En kvalitativ metod gör det lättare att få svar på mitt syfte än vad en kvantitativ studie hade kunnat. Varken enkätundersökning eller strukturerade intervjuer hade kunnat ge mig den förståelse för hur respondenterna tolkar kontexten som de befinner sig i. Dessutom finns det en klar begränsning i möjligheten att få tillräckligt stort urval respondenter för att kunna dra definitiva slutsatser utifrån materialet. Bara för att få ihop de fem respondenterna i den här studien krävde kontaktsökande i nästan samtliga kommuner i västra Skåne. Med större tidsutrymme än vad som ges på c-uppsatsnivå så hade kanske en kvantitativ metod kunnat ha relevans för att samla in empiri från enhetschefer inom vården. Men som det står är kvalitativ metod den bästa för att tillgodose syftet med studien.

4.2 Förförståelse

I den här rubriken kommer jag att ta upp mina egna förförståelser och erfarenheter från området ledarskap inom socialt arbete. Även om jag som forskaren i största möjliga mån ska sträva efter att vara objektiv är det dock också viktigt att reflektera över och presentera faktorer som kan påverka min objektivitet (Bryman 2013:43-44).

Innan jag började läsa till socionom har jag varit verksam som handledare inom LSS. Jag har arbetat i nästa 9 år på både boenden och daglig verksamhet. Jag har under den här perioden haft en mängd olika enhetschefer som har haft hand om verksamheten där jag jobbat. Att prata om chefen var ett vanligt förekommande ämne inom personalgruppen. Det kom upp många synpunkter på hur en kompetent chef skulle och inte skulle bete sig. Jag vet med mig att jag själv föredrog chefer som var närvarande i så stor mån som möjligt på boendet. Att chefen skulle vara tillgängliga men samtidigt inte vara alltför benägen att detaljstyra vår verksamhet. Det skulle kännas som att chefen stod på personalens sida när det uppstod situationer med andra verksamheter såsom sjukvården och psykiatrin.

Jag har haft det här i åtanke formuleringen av intervjuguiden. Det vill säga att jag inte byggt in mina egna värderingar i vad jag tycker att en kompetent chef inom LSS ska vara. Det här är även någonting jag försökt vara uppmärksam på under mina intervjuer. Vilka följdfrågor har jag tagit upp, och varför? Subjekten i studien blir oftast underordnade forskarens idéer och värderingar om vad ledarskap är. Vi vill undersöka vad ledarskap tolkas vara i den kontext vi studerar (Alvesson & Sveningsson 2003:364).

4.3 Avgränsningar

I denna studie har jag intervjuat enhetschefer inom LSS (Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade). Jag har även valt att fokusera enbart på enhetschefer inom den offentliga sektorn. Eftersom mitt fokus legat på att undersöka kontexten som en chef inom socialt arbete befinner sig i och förstå hur detta påverkar dennas yrkesroll har jag valt att avgränsa mig på detta sätt. Om jag hade inkluderat enhetschefer inom äldreomsorgen och socialtjänsten, chefer på högre befattning som verksamhetschefer och områdeschefer samt chefer inom den privata sektorn skulle mitt fokus bli alldeles för utspjutt. Nygren, Blom & Morén (2013:25) lyfter fram att det kontextuella villkoret skiljer sig från verksamhetsområde till verksamhetsområde. Bara för att respondenterna är socionomer och enhetschefer i grund och botten betyder det inte att de arbetar under samma förutsättningar. Jag har valt just

enhetschefer för att dessa så kallade första linjens chefer verkligen befinner sig i skärningspunkten mellan organisationen och arbetsgruppen/klienterna. Även om det hade varit intressant att tillämpa ett genusperspektiv med tanke på att det är ett så kvinnodominerat område så kommer jag inte att gå in på det i större utsträckning i denna studie.

4.4 Urval

Eftersom jag valt att undersöka kontexten som en mellanchefer verkar i har jag använt mig av ett målstyrt urval. Fem stycken enhetschefer som arbetar inom den offentliga sektorn (LSS) har kontaktats. Av respondenterna är tre stycken kvinnor och två män. De här fem respondenterna är verksamma i tre stycken olika kommuner i Skåne. Samtliga av respondenterna är utbildade socionomer. Valet att kontakta enhetschefer är för att de befinner sig i den mellancheferpositionen som är relevant för att besvara studiens frågeställningar (Bryman 2013:350,434). Trots att det finns verksamma enhetschefer inom en mängd olika verksamhetsområden inom socialt arbete så har jag valt att fokusera enbart på chefer inom LSS. Valet att enbart intervjua enhetschefer inom LSS grundar sig i att det kontextuella villkoret skiljer sig från verksamhetsområde till verksamhetsområde. Bara för att respondenterna är socionomer och enhetschefer i grund och botten betyder det inte att de arbetar under samma förutsättningar (Nygren, Blom & Morén 2013:25). Genom att avgränsa mig till ett verksamhetsområde har jag bättre förutsättningar att presentera ett resultat som är intressant inom ett verksamhetsområde istället för en urvattnad generalisering om ledarskap inom allt socialt arbete.

Ett av problemen som en kvalitativ forskare kan ställas inför är enligt Bryman (2013:436) teoretisk mättnad. Med det menas att forskaren fortsätter med sitt urval tills det som ännu undersöks har mätts på information. Det vill säga att ingen ny relevant data framkommit i intervjuerna och att relationerna mellan de olika frågeställningarna är etablerade och validerade på ett adekvat sätt (ibid 2013:395). Men då det i princip är omöjligt att veta hur många personer som behövs intervjuas för att nå denna teoretiska mättnad och på grund av tidsbrist har jag valt att enbart intervjua fem stycken respondenter. Om jag skulle göra bedömningen att den insamlade empirin inte är tillräcklig för att besvara studiens frågeställningar hade jag kunnat utöka antalet respondenter. Det här är dock ingenting jag bedömt som nödvändigt i detta fall.

Innan intervjuerna genomfördes skickades ett informationsbrev ut till respondenterna där de informerades om vad jag ämnade studera (se bilaga 8.1). Detta så att de kunde förbereda sig på vad som skulle komma upp under intervjun.

4.5 Datainsamling och transkribering

I den här rubriken kommer jag att redogöra för hur denna studies empiri har samlats in.

Jag använde mig av en intervjuguide under intervjuerna (se bilaga 8.2). Jag strukturerade frågorna utifrån två olika teman; handlingsutrymme och yrkesroll. Jag valde att fokusera på ett mindre urval, ganska så öppna frågor, då jag inte ville att intervjun skulle bli så begränsad att det inte gavs utrymme för att nya idéer och synsätt skulle kunna uppstå under processen (Bryman 2013:419). Det här gav mig möjligheten att hålla intervjun inom intervjuguidens teman, för att kunna besvara studiens frågeställningar, men samtidigt ge respondenterna det svängrum de behövde för att kunna lyfta fram sina tolkningar av den kontext som de befinner sig i.

Samtliga intervjuer genomfördes på respektive enhetschefs kontor. Vi kunde därmed stänga dörren om oss och stänga av telefoner för att minimera yttre störningsmoment. Samtliga intervjuer kunde genomföras utan några som helst avbrott. (Bryman 2013:421). Diktafon användes under intervjuerna eftersom det gav mig möjligheten att verkligen följa med i samtalet utan att behöva fokusera på att skriva ner anteckningar (ibid 2013:420). Ibland skrev jag ner följdfrågor som jag ville lyfta upp senare under intervjun men det var inte så vanligt förekommande.

Både före och efter intervjun småpratades det vilket hjälpte till att skapa en avslappnad miljö. Dessutom bad jag efter avslutad intervju om synpunkter från respondenten om hur denna upplevt att intervjun hade gått. Jag bad också om feedback på hur jag hade genomfört intervjun och frågorna jag ställde. Om det fanns oklarheter eller om det upplevdes som att jag hade lagt in mina egna värderingar i utformandet av frågorna. Jag försökte även sätta mig ner och skriva ner egna tankar och funderingar kring intervjun så snabbt jag kunde.

Transkriberingen av materialet påbörjades omgående efter intervjuerna för att så snabbt som möjligt få en överblick av materialet. Detta då Bryman (2013:429) rekommenderar att genomföra transkriberingen så snabbt som möjligt för att inte bli överväldigad. En annan viktig punkt med att starta med transkriberingen omgående är att kunnat börja arbeta med analysen i samspel med att fler intervjuer genomfördes.

I systematiseringen av empirin är det också viktigt med öppenhet. Jag måste kunna skilja på teorin jag använt för att förstå kontexten gentemot mina egna teoretiska slutsatser. För att hitta dessa distinktioner har kodning använts. Kodning är ett sätt att strukturera det insamlade materialet och hitta mönster och sammanband (Jönson 2010:56). Jag började med att nummerkoda mina transkriberingar utifrån frågeställningarna i studien. Det jag märkte var att i flertalet av respondenternas svar fanns det inte en klar distinktion mellan möjligheter och begränsningar. Tvärtom beskrev respondenterna hur olika situationer både kunde innebära begränsningar samt möjligheter. Därför valde jag att färgkoda mina transkriberingar utifrån de vanligast förekommande teman som kom upp i samtliga intervjuer. Det här gav mig möjligheten att hitta intressanta mönster i respondenternas svar. Men inom kvalitativ metod är det även av intresse att lyfta fram motsägelser och variationer vilket jag strävat efter i analysen. Men överlag har det empiriska materialet indikerat på en ganska så homogen inställning.

4.6 Etiska övervägande

I studie har jag utgått ifrån de fyra etiska grundkraven som presenteras av det forskningsetiska rådet. Dessa är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (vetenskapsrådet).

För att uppnå informationskravet skickades ett informationsbrev ut på förhand. I det här brevet togs bland annat upp att deltagande i studien var frivilligt och att respondenterna hade rätt att avbryta sin medverkan. När jag träffade respondenterna första gången gav jag en kort presentation av mig själv, min bakgrund och varför jag ville undersöka just ledarskap inom socialt arbete. Detta för att ge respondenterna en tydligare bild av vad för slags studie de skulle medverka i. Just frivilligheten till medverkan går lite in på samtyckeskravet. För att stärka samtyckeskravet ytterligare har jag följt upp viljan till att medverka i studien även efter att intervjun blivit genomförd. Jag har även erbjudit möjligheten att titta igenom transkriberingen av intervjun. Detta då respondenterna har en klarare bild av vad de har medverkat i.

Konfidentialitetskravet har varit en viktig del att reflektera över. Jag har anonymiserat både respondenternas namn och vilken kommun som de är verksamma i. Men i och med att de olika kommunerna har olika tillvägagångssätt att bedriva sina verksamheter på har det också varit av vikt att inte publicera data som gör det möjligt för läsaren att kunna räkna ut vilken kommun det rör sig om. Det är viktigt att belysa att det inte går att garantera detta helt och

hållet eftersom jag i denna studie återger berättelser och citerar människor. Det finns alltid en risk, även om man ändrar namn och utesluter vissa saker, att någon kan känna igen en berättelse och på så sätt identifiera en person. Men jag har haft det i åtanke och även informerat respondenterna om att jag kommer att göra mitt bästa för att avidentifiera dem i denna studie.

Nyttjandekravet handlar om att de insamlade uppgifterna enbart kommer att användas till denna studie. Jag har även i största möjliga mån sett till att bevara den insamlade datan på ett sådant sätt att obehöriga inte har haft tillgång till den.

4.7 Validitet och reliabilitet

Begreppen validitet och reliabilitet är relevanta att ta upp i förhållande till denna studie. Dessa begrepp rör vilken kvalitet som finns i en undersökning. Det existerar dock en diskussion om hur tillämpliga dessa begrepp är inom kvalitativ forskning då de främst används som ett mått på kvalitet i kvantitativa undersökningar. Det här gäller specifikt för validitet som främst fokuserar på mättningsverktyg som nyttjats i forskningen (Bryman 2013:351).

Validitet handlar i kvalitativ forskning om hur forskaren observerar, identifiera och mäter det som ska mätas (Bryman 2013:352). Detta innefattar i sin tur att kontrollera, ifrågasätta och teoretiskt tolka de framkomna resultaten och att kontrollera forskningsresultatens rimlighet, trovärdighet och tillförlitlighet. Jag har använt mig av respondentvalidering för att säkerställa att jag tolkar det material som samlas in korrekt. Detta har jag gjort genom att återkoppla till respondenterna både under intervjun och i vissa fall efteråt för att säkerställa att jag tolkat dem rätt (ibid 2013:354). Här underlättade semi-strukturerade intervjuer då följdfrågorna fungerade som en kontrollform för att minimera feltolkningar. För att ytterligare stärka validiteten har jag i största mån försökt att återkoppla till studiens frågeställningar och syfte utigenom de olika avsnitten för att bibehålla fokus på dessa.

Reliabiliteten handlar om vilken tillförlitlighet som framkommit i studien. Det vill säga i vilken utsträckning studien kan replikeras av andra forskare (Bryman 2013:352). I en kvalitativ studie kan det här vara problematiskt då det är svårt att frysa den sociala miljön som undersöks så att en annan forskare kan göra samma studie. Dessutom påverkar inte bara miljön, utan även intervjupersonen och intervjuaren och samspelet dem emellan. Därför är det av vikt att noga beskriva tillvägagångssättet. Genom att skapa en fullständig och tillgänglig redogörelse för hur studien har genomförts underlättas den här processen (ibid 2013:355).

För att öka pålitligheten i denna studie har jag redogjort för bland annat för urval, urvalsprocess och tillvägagångssätt vid genomförandet av intervjuerna. Dessutom transkriberades samtliga genomförda intervjuer, vilket gör att materialet som jag analyserade inte baserats på anteckningar och minnesbilder. Slutligen är det viktigt att vara medveten om att som forskare inom samhällslig forskning inte går att åstadkomma någon fullständig objektivitet. Jag har därför lagt vikt vid att förhålla mig så neutral som möjligt och reflekterat över hur mina egna värderingar kan påverka. Vilket jag gjort under avsnittet förförståelse.

4.8 Presentation av respondenterna

Här följer en kort presentation av de fem respondenterna. Deras namn är fingerade och information angående vilken kommun de är verksamma i har utelämnats. För att i största mån värna om anonymiteten har jag i analysen utelämnat svar som kan härleda till respondenternas identitet.

- **Nils:** Nils är runt 40 år gammal och är utbildad socionom. Han har varit verksam som enhetschef i cirka sju år. Han har tidigare erfarenhet av att ha jobbat som handledare inom LSS, vilket han gjorde i cirka sju år. Han har för tillfället hand om runt fyrtio medarbetare, uppdelade på fjorton enheter.
- **Lotta:** Lotta är cirka 50 år gammal och utbildad socionom. Har tidigare varit verksam som undersköterska inom LSS. Hon har bara varit verksam som enhetschef inom sin nuvarande kommun och har varit anställd där i ett fåtal år. Hon har hand om tre enheter och cirka tjugofem anställda.
- **Peter:** Peter är runt 30 år gammal och utbildad socionom. Har vikarierat som handledare på LSS boende i kombination med sina studier. Han har varit verksam som enhetschef i cirka ett och ett halvt år. Han är relativt ny på sin anställning. För tillfället har han hand om två stycken enheter med drygt sexton anställda.
- **Marie:** Marie är cirka 60 år gammal och är utbildad socionom. Hon har lång erfarenhet av att jobba som handledare inom vården. Hon har varit verksam som enhetschef inom samma kommun, sedan sin examen, där hon varit i cirka tolv år. Hon har hand om sex stycken enheter med cirka sextio medarbetare.
- **Gina:** Gina är runt 55 år gammal och utbildad sjuksköterska. Hon har hand om två enheter inom LSS, men har även uppdrag inom äldreomsorgen. Hon har tidigare varit verksam som distriktsköterska inom äldreomsorgen men har efter vidareutbildning

varit verksam som enhetschef i cirka fjorton år. På hennes nuvarande anställning har hon varit verksam i cirka sju år. Hon har hand om drygt fyrtyotre anställda.

5 Analys

I det här avsnittet kommer jag att presentera och analysera den insamlade empirin. Mitt huvudsakliga fokus har legat på att hitta gemmensamma teman utifrån respondenternas berättelser. Jag har valt att utgå ifrån teman eftersom det skapar ett bättre flyt i texten än om jag skulle strukturera analysen utefter studiens frågeställningar. Därmed kan både svårigheter och möjligheter, samt enhetschefernas syn på yrkesrollen figurera under samma rubrik. Därför kommer jag att vara så tydlig som möjligt i att lyfta ut dessa distinktioner.

5.1 Organisatoriska ramar

I det här avsnittet kommer jag att gå igenom de organisatoriska ramarna som enhetscheferna upplevde medförde flest begränsningar och möjligheter.

5.1.1 Budgetansvar

Det intressanta som kom upp under diskussionerna om budgeten var hur respondenterna främst upplevde det som en svårighet att förhålla sig till.

Svårigheten är ju att vi har en snäv budget, det är verkligen en svårighet. Att försöka förtränga den här budgeten för den är vad den är. Vi har ju inte sådär jättemycket att röra oss med, vi skulle behöva ha mer(...)Det är så tråkigt att prata pengar, man kan inte det och man kan inte göra detta, vi kan inte ha internat, vi kan inte ha det och vi kan inte ha detta, det finns inga pengar till det. Så är det. (Marie)

Samtliga respondenter hade en ekonomisk uppföljning månadsvis med sin respektive chef och ibland även en ekonom där verksamhetens ekonomiska situation följdes upp. Det här var den enda organisatoriska ramen som följdes upp på det här sättet. Här är det viktigt att ta upp att just press från organisationen kan ha lika stor påverkan på handlingsutrymmet som materiella resurser (Svensson, Johnsson & Laanemets 2014:16). Med det fokus som kommunerna la på just den ekonomiska biten påverkas även hur pass viktigt som enhetscheferna upplever att de måste föga sig efter den.

Jag har ju tydligt med ekonomin och budgeten, den ska jag ju hålla ju. Skulle den svaja ut så ska ju jag kunna stå till svars för varför den har gjort det. (Lotta)

Det skulle här vara lätt att dra slutsatsen att en snäv budget automatiskt inskränker handlingsutrymmet. Men under intervjuerna kom det även fram hur budgeten även kan leda till nya möjligheter i beslutsfattandet hos enhetscheferna.

Jag måste ju, målet är ju att klara budgeten jag har. Men det finns ju också, om budgeten från början är satt för snäv, om man vet från dag ett att jag inte kommer att kunna hålla budgeten imorgon. Då är det ju ett organisatoriskt fel, det är ju ingenting som jag kan göra någonting åt som enhetschef och då är det ju min uppgift att förmedla det så att min chef får möjligheten att ändra det. (Peter)

Det här var en poäng som var återkommande under intervjuerna, att det fanns en förståelse hos ledningen att budgetramen inte alltid kunde följas, att det fanns utrymme till diskussion och att om det finns tillräckligt med fakta som stödjer det så kan budgetramen faktiskt förändras.

Det finns en förståelse om man kan visa på att det här är vad vi har gjort. Det är inget slentrianmässigt att ”javisst du kan gå utanför budget” utan ”vi hade en 20-procentig ökning av timmarna” det är inte konstigt om du inte kan hålla budget då. (Gina)

Evans & Harris (2004:874) tar upp hur ökad organisatorisk styrning, till exempel en snäv budget, inte per automatik leder till inskränkt handlingsutrymme utan kan istället leda till ett flertal möjligheter i hur det nyttjas. I intervjuerna upplever respondenterna att om de bedömer att ramen är för snäv satt så kan de ta upp det med sina chefer och i vissa fall även ända upp till socialnämnden. Det här är en beslutsprocess som kräver att enhetscheferna skaffar sig en inblick i hur deras verksamheter fungerar och om kraven på kvalitet uppfylls. Det finns även ett negativt handlingsutrymme som kan lyftas här. Att det även finns möjlighet för enhetschefen att gömma sig bakom budgetramen och förneka det egna handlingsutrymmet för att undvika att fatta beslut, vilket också är en form av handlingsutrymme (ibid 2004:889). Det här visar på, inte bara hur organisationens ramar kan påverka arbetssättet, utan även hur viktig positionen som enhetschef är i förhållande till hur dessa ramar sätts. Dessutom fanns det ett synsätt hos respondenterna att just budgetramen inte var någonting som sattes för att utöva kontroll över de anställda i verksamheten, utan som någonting föränderligt som inte nödvändigtvis var en indikator på hur jobbet sköttes.

Jag har haft chefsuppdrag där det har varit omöjligt för mig att hålla budgeten och jag har ett chefsuppdrag idag där det är lätt att hålla budget. Och jag är ju varken en bättre eller sämre ledare i förhållande till det. (Nils)

Men det finns ytterligare aspekter av budgetramen som påverkar handlingsutrymmet i en mer inskränkande riktning. Det är hur det kan leda till högre arbetsbelastning med fler enheter, personal och brukare att förfoga över. Det här går jag in på i nästa avsnitt.

5.1.2 Arbetsbelastning

Bland respondenterna var det en stor spridning när det kom till mängden personal och arbetsgrupper de förfogade över. Det gick från två arbetsgrupper upp till fjorton stycken. Bara där finns det en skillnad på tolv arbetsplatsträffar i månaden, för att inte tala om det ökade administrativa arbetet som kommer med det. Här fanns det en frustration bland de respondenter med den högsta arbetsbelastningen och hur den kom att påverka deras sätt att lägga upp arbetet.

Ett hinder kan ju faktisk vara när arbetsgrupperna eller ansvarsområdet blir så pass stort att du faktiskt blir totalt otillgänglig till dem du ska leda. Men det är klart, när du börjar snappa upp till fyrtio medarbetare, femtio-sextio, jag har kollegor som har åttio till hundra medarbetare. Då kan man ju fundera på vilka förutsättningar som ges för att leda medarbetare. Sen kan dem göra fantastiska jobb utifrån de förutsättningar som har givits dem, men det kan bli otroligt otacksamt för det kommer aldrig upplevas kanske som tillräckligt, adekvat, varken från medarbetarna eller från organisationen. (Nils)

Respondenterna tog även upp hur viktigt det är att ha möjligheten att bygga relationer med personalen för att få en inblick i hur verksamheten fungerar.

Just ökade personalgrupper är en jättesvårighet. Det är svårt att se 43 människor och följa dem hela tiden och stötta dem i sin utveckling, det är lite många. (Gina)

Och det är inte bara relationen med personalen som blir lidande av den här ökade arbetsbelastningen utan även brukarkontakten.

Jag är här nästan enbart för att jag tycker mervärdet av brukarna är så stort och jag vill ha, önskar i alla fall, att jag kan ha en viss detaljkunskap om brukarna och att jag också känner brukarna i verksamheten. Men med hundraåttio sysselsättningsbeslut säger det ju sig själv att det är väldigt svårt. Jag ska inte säga att jag inte känner många av dem för det gör jag, men det är också många jag inte har en aning om. Där måste du ju lägga över

ansvaret på personalgruppen att hantera den vardagliga omsorgen av dem här personerna.
(Nils)

Det här är en svårighet som tyvärr inte för med sig många möjligheter. På många sätt är det enhetscheferna som ska vara förmedlarna mellan organisationen och verksamheten. Men för att det ska funka behövs det, enligt respondenterna, möjligheten och tiden till att vara ute i verksamheterna. Det här stämmer överens med hur Lipsky (1980) menar att handlingsutrymmet är viktigt för att en socialarbetare ska sköta sitt jobb. I och med att det yttersta ansvaret att fatta beslut ligger på enhetschefen inom LSS, så är det också av vikt att dessa beslut som rör verksamheten kan fattas på goda grunder. Därför krävs det i viss mån ett handlingsutrymme att skapa sig en uppfattning om vilka behov och önskemål som finns hos all individuell personal och brukare (Evans & Harris 2004:879). Även om inte möjligheten finns till att bygga relationer med samtliga individer i verksamheten så är det problematiskt när arbetsbelastningen inskränker så pass mycket på enhetschefens möjlighet att bygga sig en uppfattning om verksamheten denna förfogar över. Det här går ihop med Wolmesjös (2005:251) teori där hon ställer effektivitetstänkande mot kommunikationstänkande inom offentlig vård och omsorg. Att arbetsbelastningen omvandlar mellancheferna, mot sin vilja, från att vara kommunikativa ledare till att bli mera effektivitetsorienterade chefer. Hon lyfter fram att problemet är att kommunikationstänkandet främst ger legitimitet inåt och inte utåt till organisationen i stort, vilket även går att avläsa i respondenternas redogörelser för hur arbetet följs upp. Förutom budgetmötena varje månad följer inte arbets sättet upp i någon större mån. Lipsky (1980) argumenterar att det kan bero på att karaktärsdragen i socialt arbete, som kommunikationstänkandet, är svåra att lyfta ut och både mäta och förstå på en strukturalistisk nivå (Evans & Harris 2004:877).

Men under intervjuerna framkom det att det finns en medvetenhet om problemet och det finns åtgärder som är tänkta att motverka detta, till exempel;

...men jag skulle vilja vara ute mycket mer. Därför ska jag nu till våren få en, vi ska ha ett projekt med chefsstöd. Så jag ska ha en kvinna som ska stöta mig, som kan ta vissa delar så jag kan komma ut mer. För det är ett dilemma att inte kunna vara mer ute än vad jag är. (Marie)

Förutom avlastning av biträdande enhetschefer har de flesta enheterna någon form av samordnare, det vill säga en personal som fått ett större ansvar när det kommer till schemaläggning, ringa in vikarier och fungera som enhetschefens kontaktperson när det

kommer till utvärderingen av kvalitén på vården till brukarna. Dessutom används i större utsträckning medarbetarenkäter och brukarenkäter där respektive grupp kan lämna synpunkter på hur det fungerar i verksamheten och hur den kan förbättras. Det här kan kopplas samman Finkelstein & Peterefs (2007:242) begrepp observerbarhet. Hur organisationen skapar mätinstrument för att få en bättre insyn i enhetschefernas arbetssätt. Det här kan inskränka handlingsutrymmet men det är viktigt att poängtera att det inte nödvändigtvis är av ondo. Inga av respondenterna uttryckte att dessa mätinstrument upplevdes som begränsande, snarare tvärtom. Det går att argumentera för att mätinstrumenten används för att begränsa det negativa handlingsutrymmet, det vill säga enhetschefernas möjlighet att strunta i att vara ute i verksamheterna och träffa brukare. Som Evans & Harris (2005:884) tar upp, ibland kan det finnas en poäng att inskränka handlingsutrymmet för brukarnas bästa.

5.2 LSS specifika förutsättningar

Under intervjuerna framkom det ett antal faktorer som specifikt rörde just enhetschefpositionen inom LSS. Jag kommer här ta upp några begränsningar och möjligheter som respondenterna tog upp samt även hur det påverkar den sociala kontext som de befinner sig i.

5.2.1 Den frånvarande chefen

En gemensam punkt för samtliga av respondenterna var att de satt frånskiljda från sina enheter. Istället satt de i ett kommunhus tillsammans med övriga enhetschefer, verksamhetschefen och eventuell övrig administrativ personal. Ofta var respondenternas enheter spridda runt om i kommunen. Det här kom upp ganska så konsekvent som en klar begränsning i yrkesutövandet. Speciellt när det kom till att bygga relationer med sina personalgrupper.

Så är det ju så inom LSS att då sitter man ju inte på ett hus som i äldreomsorgen. Det kanske är mycket lättare där när alla är under samma tak. Men i dem små grupperna som man kanske har en 8-12 personal, så jag menar det är ju bara en liten grupp och nån enhet ju. Där kan man ju inte sitta, jag menar hur ska man kunna flytta runt på 6 olika verksamheter det går ju inte. Tyvärr. (Marie)

Just jämförelsen med äldreomsorgen kom upp åtskilliga gånger. Hur enhetscheferna inom äldreomsorgen ofta satt ute på verksamheterna och att det därmed fanns andra förutsättningar för att bygga relationer med både personal och brukare.

Men när man jobbar inom LSS och har ett antal boende och där man inte sitter på något att det kan vara svårare med ett nära ledarskap. Då är det nog, ja lättare inom till exempel äldreomsorgen där man sitter i samma hus. Så exakt hur det ska vara uppbyggt finns inte uttalat, men det ska vara ett nära ledarskap och man ska ha nära till sin chef. (Gina)

Här finns det en svårighet som även kan försvåras med ökad arbetsbelastning i form av mängden enheter som enhetschefen förfogar över. Just mängden enheter och det faktum att de kan vara sprida runt om i kommunen innebär också en logistisk begränsning som illustreras i citatet nedan.

Alltså, jag skulle vilja vara ute mer, men det är ju ett projekt i sig. Du ska boka tjänstebil, som inte alltid är ledig när du har tid och så brukar det ju vara. Sen tar det ju tid att åka till enheten. Det finns tyvärr inte den tiden som behövs för att, ja typ bara åka ut för en fika. Det känns bättre om jag kan, när det finns en konkret poäng med att åka ut(...) Jag minns att förr när jag jobba så brukade chefen komma ut och hämta lönelistorna varje månad. Då tog man en fika och prata om ditten och datten. Men nu sköts ju allt sånt via (deras dokumentationsprogram), så det finns ju inte samma möjlighet att hälsa på i verksamheterna längre vilket är synd på så sätt. (Lotta)

I de här citaten illustreras en tydlig vilja att vara ute i verksamheterna men som begränsas av organisatoriska förutsättningar inom just LSS-sektorn. Av respondenternas utsagor är den här kontakten en viktig del för yrkesutövande då det handlar om mer än att bara bygga relationer. Det handlar om att få in insyn i hur verksamheterna och personalgrupperna fungerar. Här går det att se hur faktorer som tid och resurser, som tillgång till tjänstebil, kan begränsa handlingsutrymmet (Svensson, Johnsson & Laanemets 2014:17). Men den här svårigheten inbegriper även en moralisk aspekt. Även om tid skapas för att få möjligheten att besöka en enhet, vilken ska chefen åka till? Ska det skapas ett rullande schema så att det blir rättvist eller ska enheter som enhetschefen upplever som problematiska prioriteras? Det är det här som blir paradoxen inom socialt arbete som Rank & Hutchison (2000:488) tar upp. Att det finns ett flertal synsätt inom socialt arbete på vad som är effektivitet, vilket försvårar yrkesrollen. Även Wolmesjö (2005:253) går in på hur det ökade kravet på olika typer av ledarskap hos enhetschefen (till exempel ledarskap genom andra, ledarskap på distans eller ledarskap nära inpå) försvårar för yrkesrollen. Det kan även innebära en rollkonflikt när yrkesidentiteten inte stämmer överens med arbetsförutsättningarna som yrkesrollen faktiskt har (Svensson, Johnsson & Laanemets 2014:110).

5.2.2 Arbetsgruppens betydelse

Trots att respondenterna såg det som en klar begränsning att vara avskilda från sina enheter så var de samtidigt väldigt positiva till att sitta i nära anknytning med övriga av kommunens enhetschefer. De tar upp hur det kan vara en trygghet att jobba så nära inpå andra individer med samma arbetssätt som dem själva. Att det går att spegla sitt egna förhållningssätt gentemot gruppen i stort. En av respondenterna hade just varit med om en omgruppering inom kommunen där samtliga enhetschefer just blivit re-lokaliserade till samma hus och hon var väldigt positiv till hur det fallit ut.

För mig har det bara varit positivt. Jag har kommit närmre, alltså är man bara tre stycken på ett ställe så får man inte så mycket input. Här blir det ändå att man får lite andra versioner, man kan prata med andra människor, få annan input och det blir lättare att få tag i folk och så. Det är det här typiska att man tar det över en kopp kaffe liksom och lösa ett problem istället för att boka möte och så tar det ett par veckor innan man kan träffas, alla har fullt i sina kalendrar och så. Så det är en fördel. (Marie)

Här tar respondenten upp att det inte bara handlar om input på sitt arbetssätt utan även om hur den administrativa processen förenklas. Men det kom även upp i intervjuerna hur det kunde vara en emotionell avlastning också. Att kunna ta upp problematik med personalgrupperna ute på enheterna med en annan person med större förståelse.

Det är en jättebra arbetsgrupp, det är det verkligen. Det är helt prestigelöst. Sen en jättefördel är att vi sitter tillsammans. Ofta dem som är inom äldreården sitter ju ute på sina boenden för dem har oftast bara ett hus ju. Men här är det, du kan alltid sticka in till nån om du behöver kräka av dig eller rådfråga om något. (Lotta)

Dessutom kan det underlätta i den administrativa processen vid sjukdom och ledighet. Genom att lära känna sina kollegor skapas också en förståelse och insyn i deras enheter och personalgrupper vilket underlättar när de behöver fylla in för varandra.

Vi har mycket diskussioner och kan spegla varandra i olika problematik. Vi känner varandras grupper väldigt väl, vi går ju in för varandra när vi är lediga och så där. (Gina)

Men överlag handlade det om att kunna förankra sitt arbetssätt i arbetsgruppen. Genom att göra det skapades en grund att falla tillbaka på om det skulle uppstå komplikationer ute i personalgrupperna.

Vi har väldigt högt i taket, vi försöker ha samsyn. Så vi har väldigt högt i taket här och det känns tryggt. Det är ju faktiskt viktigt som mellanchefer att man har kollegor som man känner att man kan känna sig trygg med och ha samsyn. För det är mycket lättare som chef att gå ut och prata om saker i en personalgrupp om man då har förankrat det hos sina kollegor att dem har samma, att vi går ut med samma. Det är ju viktigt, jag menar folk pratar med varandra, att vi förmedlar samma sak. Sen kan vi göra det på olika vis för olika personer, men att vi då ändå har samma. Det är en trygghet som enhetschef. För när det blåser så är det vi som får ta det. (Marie)

Alla de här citaten är tydliga exempel på hur handlingsutrymmet formas av normativa aspekter. För om det finns en övergripande syn på ett korrekt förhållningssätt inom arbetsgruppen så skapas en norm på arbetsplatsen som enhetschefen behöver ta ställning gentemot. Här går det att ställa sig frågande till om detta inskränker enhetschefens handlingsutrymme eller ej. Det finns både en frihet i att kunna luta sig mot arbetsgruppen, men samtidigt finns det ett ansvar att reflektera över den här normen, eller traditionen, på arbetsplatsen (Svensson, Johnsson & Laanemets 2014:16-17; Finkelstein & Peterf 2007:237). De här normerna och traditionerna på arbetsplatsen kan även påverka yrkesrollen. Hur väl stämmer de överens med individens egen syn på yrkesutövningen? Överlag nämnde respondenterna att majoriteten av enhetscheferna var socionomer med bakgrund från att ha jobbat på golvet inom vård och omsorgssektorn. Vilket kan skapa en homogen föreställning om vad som är lämpligt yrkesutövande som enhetschef (Svensson, Johnsson & Laanemets 2014:102)

En intressant punkt var att många av respondenterna upplevde det som skönt att jobba så nära inpå sin egen chef. Att kunna bygga en relation och ha en god kommunikation med verksamhetschefen blev även hela beslutsprocessen smidigare. Vilket är en intressant kontrast till att enhetscheferna däremot är separerade från sina personalgrupper.

5.3 Synen på enhetschefspositionen

I den här rubriken kommer jag att gå igenom respondenternas tankar och funderingar om vad som är viktigt för yrkesutövandet som enhetschef.

5.3.1 Utbildning och erfarenhet

Av respondenterna var det fyra stycken som är utbildade socionomer och en utbildad sjuksköterska. Samtliga respondenter har erfarenhet av att jobba på golvet i direkt anknytning

till brukarna. Alla respondenter uttryckte att de inte upplevde att deras utbildning var essentiell för att kunna sköta sitt arbete. Utbildningen gav en grund att stå på och kunde vara bra att luta sig emot i vissa situationer. Men överlag var respondenterna överens om att det var viktigare med en god människosyn och social kompetens för att klara av arbetet.

Jag kan inte säga att en utbildning är bättre än någon annan. Utan det handlar om vad människan tagit med sig från utbildningen och det är verkligen inte ett måste att känna till verksamheten innan heller. Är du tillräckligt driven som ledare och har känslan för människor så tror jag att du en dag skulle kunna vara chef inom LSS och nästa dag vara chef inom äldreomsorgen för det är inte verksamheten i sig du kommer att utveckla utan det är personerna och hur deras arbete bedrivs. (Peter)

Samtidigt så lyfte några respondenter upp att de tyckte att som chef inom socialt arbete så ska man ha högskoleutbildning, vilket är en intressant kontrast till hur respondenterna värderar individuella egenskaper och erfarenheter över utbildningen för att kunna sköta sitt jobb. Motsägelsen här blir att respondenterna påpekar att utbildningen inte är lika viktig som individuella egenskaper, men samtidigt var ett fåtal av respondenterna väldigt tydliga med att som chef så ska de ha högskoleutbildning. Svensson, Johnsson & Laanemets (2014:97) tar upp att samhället ställer krav på yrkeskompetens hos yrkesrollen vilket de kallar generell kompetens. Här kan utbildningen fungera som ett sätt att skapa auktoritet och legitimitet hos yrkesrollen för att kunna möta dessa krav. Utbildningen fungerar här som en verifikation på att chefen har en kunskap och en förståelse för fältet som denna jobbar inom, vilket kan förklara varför några av respondenterna var så bestämda på vikten av att ha utbildning. Den här generella kompetensen behöver sedan kompletteras med reell kompetens vilket innebär tidigare erfarenheter och förvärvade erfarenheter genom yrkesrollen i sig (ibid 2014:98). Den här reella kompetensen tog många av respondenterna upp i form av sin tidigare erfarenhet från att arbeta på golvet inom vård och omsorgssektorn.

Jag tror att det påverkar mig till så pass att jag har mer förståelse för vad som händer ute. Speciellt i början när jag jobbade som enhetschef så var det himla bra, jag förstod vad dem pratade om. Samtidigt så kunde dem inte lura mig, om du förstår hur jag tänker, ibland kan man tycka att ”åhh det går inte” men gud det vet jag att det går. När jag sa det så lyssnade dem på det för då visste dem att jag också jobbat ute. Då är det svårare om man kommer och inte har den här erfarenheten för då kanske man inte blir lika trovärdig i det, eller man kanske tänker att ”äh det vet du ingenting om för du har ingen erfarenhet”. (Marie)

Här finns en tydlig likhet mellan respondenternas syn på både utbildning och tidigare erfarenhet. Även om de lyfte upp värderingar och god kommunikationsförmåga som väsentliga för yrkesrollen så handlade utbildning och erfarenhet främst om att legitimisera yrkesrollen utåt. Här fanns det en klar distinktion mellan hur enhetscheferna såg på sin yrkesroll och det faktiska yrkesutövandet. Det här kan kopplas samman med hur Wolmesjö (2005:251) tar upp hur det kommunikativa och relationsskapande ledarskapet som utövas av enhetscheferna främst ger legitimitet inåt, vilket gör det svårt att legitimisera sin kompetens gentemot kraven på yrkeskompetens från samhället i stort. Det vill säga att enhetschefen har den kompetens som krävs för att hantera den problematik som de är anställda för att klara av.

5.3.2 Yrkesutövande

När det kom till yrkesutövandet som enhetschef var respondenterna ganska så eniga om vikten av att jobba utvecklande inom verksamheten. Det handlade inte enbart om att skapa sig en bild av hur verksamheten ser ut i dagsläget utan även försöka förstå hur verksamheten kan förändras framåt i tiden. Det här kunde handla om nya diagnoser och vilka behov som kan behöva mötas ur brukarnas perspektiv.

Det krävs att man har en kompass framåt, för att driva det lite framåt. För förvaltar du bara så blir det inte bra, det är bra för stunden va, men på lång sikt är det inte bra för du går inte vidare, verksamheten runt omkring dig gör ju det, förhållandena förändras hela tiden och du måste kunna vara med på det spåret och vilja gå vidare. (Gina)

Som citatet ovan går in på så gäller det att hitta en balans mellan det administrativa, förvaltande arbetet och det utvecklande arbetet. Det lyfter upp en intressant problematik som en enhetschef kan ställas inför. Att även om chefskapet blir statiskt så betyder det inte att verksamheten blir det. Som Rank & Hutchison (2000:487) går in på så ligger det även i yrkesrollen att förutse hur ekonomiska, kulturella, sociala och politiska faktorer kan påverka verksamheten i en viss riktning och jobba förebyggande gentemot utvecklingen för att öka effektiviteten. Det här förebyggande arbetet gäller inte bara neråt i organisationen, mot personalgrupperna och brukarna på enheterna, utan även uppåt i organisationen.

Det är ju så på den här positionen så kan man, det är väl lite fult sagt men, antingen så jobbar man och förhåller väldigt mycket fokus neråt i organisationen, utåt, neråt-utåt. Men där ju andra saker som jag tycker ligger i rollen som enhetschef, kanske inte som ett krav, men som borde ligga som en förväntan. Och det är att man också är en del av en byråkrati, en större organisation, en större helhet där en mängd saker fungerar mer eller

mindre tillfredställande. Och där bör man nog som enhetschef, tycker jag och så har jag alltid tolkat mina uppdrag, som att vara en av dem som jobbar med att förändra dem saker som inte fungerar även uppåt i organisationen. (Nils)

Det här illustrerar hur enhetschefspositionen verkligen befinner sig i en skärningspunkt mellan organisationen och verksamheterna. Inte bara att positionen som mellanchefer utsätts för press från två olika håll utan även att det finns ett yrkesansvar gentemot båda dessa. I det här ansvaret går det att utläsa de aspekter som Rank & Hutchison (2000:492) tar upp som viktiga för yrkesrollen som chef inom socialt arbete. De ska kunna jobba proaktivt och förebyggande samtidigt som utvecklande arbete gentemot både brukare och personal är av vikt. Detta ställer krav på kommunikationsförmågan, inte bara att förmedla information utan även att kunna ta emot den och analysera den. De här kraven ställs också mot chefens egna värderingar och etiska riktlinjer och värderingar inom organisationen. Det här belyser hur viktigt det är för yrkesrollen med en balans mellan förvaltnings och utvecklingsarbetet. Det krävs ett handlingsutrymme för att chefen ska kunna sätta sin personliga prägel på arbetet. Många av respondenterna tog upp hur det var i det kommunikativa och utvecklande arbetet som de verkligen kunde göra en skillnad.

För mig är det det som fick mig att välja det här yrket. Det var just att få ramarna, inom det här ska du lösa en uppgift, hur du gör det, det bryr jag mig inte om. Där känner jag att jag kan sätta min personliga touch på, alltså bara för att jag är här så kommer det att bli en bättre verksamhet annars hade det kunnat vara vem som helst om det hade varit detaljstyrt. (Peter)

Men som det kom fram i intervjuerna handlade det här arbetssättet mer om bara personlig bekräftelse. Det fanns en mycket viktig poäng med att jobba utöver det rent administrativa och förvaltande vilket lyfts fram i citatet nedan.

Du har ju också som chef ett kvalitetsansvar, du ska bedriva kvalitet mot alla de 180 besluten, dem ska ha kvalitet. Och ju mer du måste förlita dig på andra eller tredjehandsinformation så blir det svårare att veta om den informationen är densamma som du själv hade skapat dig. Är du helt i händerna på personalgruppens beskrivning av det här och det här då har vi egentligen ingen granskning av verksamheten. Där har du ju också som chef ett granskande ansvar, alltså gör vi verkligen det vi ska? Presterar vi nu mot det som personen behöver? (Nils)

Det här är en viktig poäng att lyfta fram. Hur det finns ett granskande ansvar som bara går att uppfylla med ett kommunikativt arbetssätt. Men samtidigt finns det ett förvaltande ansvar som även det måste mötas. Problematiken för yrkesrollen uppstår då det förvaltande arbetssättet helt styrs av organisationens ramar och resurser. Det här ansvaret växer i takt med mängden personalgrupper och enheter som enhetschefen förfogar över. Samtidigt som det här ansvaret växer krymper förutsättningarna för det kommunikativa och granskande arbetssättet. Det är det här som jag kommer att ta upp närmre i slutdiskussionen där jag kommer att gå in på hur enhetschefernas handlingsutrymme påverkar yrkesrollen.

6 Slutdiskussion

I det här avsnittet kommer resultatet av analysen att diskuteras. Diskussionen kommer att delas in utifrån studiens frågeställningar. Först kommer jag att diskutera kring möjligheter och begränsningar som enhetscheferna lyfte fram i sitt arbete. De här kommer sedan att användas som utgångspunkt för att diskutera om hur yrkesrollen påverkas för att återkoppla till studiens syfte; att undersöka hur enhetscheferna ser på sitt handlingsutrymme inom den offentliga vård och omsorgssektorn, och hur detta påverkar yrkesrollen som chef inom socialt arbete. Jag kommer att avsluta detta avsnitt med en återkoppling till min ursprungliga metafor; idealist eller realist? Där kommer jag även att lyfta fram implikationer och förslag för framtida forskning.

6.1 Begränsningar och möjligheter

Det intressanta som kommit fram i analysen är hur samstämmiga samtliga respondenter varit när det kommit till möjligheter och begränsningar. I analysen har jag reflekterat om respondenternas utsagor ifrån både teori och tidigare forskning. För att ha en tydligare koppling till studiens frågeställningar kommer jag i slutdiskussionen att utgå ifrån vad enhetscheferna själva har beskrivit som möjligheter respektive begränsningar.

Trots olika utbildning, bakgrund och kommun har det varit en klar uppdelning där begränsningar främst har handlat om organisatoriska förutsättningar. Det har främst handlat om fördelning av resurser i form av tid, budget, arbetsbelastning och logistik. En tydlig begränsning som enhetscheferna lyfte fram var arbetsbelastningen. Ökad mängd personalgrupper och enheter ökar samtidigt den administrativa bördan. Det här påverkar i sin tur möjligheten som enhetscheferna har att vara ute i sina verksamheter, bygga relationer med personalen samt brukarna. Det här påverkar vilken insyn de har i hur verksamheten bedrivs

och leder till ökad beroende av andrahandsinformation vilket leder till mindre granskning av verksamheten.

Den tydligaste möjligheten som lyftes fram var att kunna medverka till att forma och utveckla både verksamheten och personalgrupperna. Det var främst de administrativa arbetsuppgifterna som följdes upp inom organisationen och det var där det fanns regler och rutiner för hur arbetet skulle läggas upp. Men utanför det administrativa så upplevde enhetscheferna att de hade relativt fria tyglar att lägga upp sitt arbete efter eget omdöme. Det här upplevdes som både nödvändigt för att kunna göra ett bra jobb men samtidigt skapa en möjlighet för chefen ifråga att sätta sin egen personliga prägel på sitt yrkesutövande.

Det fanns även förutsättningar där respondenterna lyfte upp både begränsningar och möjligheter. När det kom till budgetramar upplevde enhetscheferna en begränsning i den press som följde av riktlinjer och policys skapade av organisationen och politikerna. Det handlade främst om att dessa ramar var så pass snäva att det oftast inte fanns utrymme för att navigera kring oförutsägbara omständigheter. Men samtidigt tog enhetscheferna upp att det fanns möjligheter att faktiskt förändra och gå utanför dessa ramar. Här lyftes det fram hur det fanns ett ansvar i hur denna möjlighet utnyttjades. Att ha en inblick i hur pass realistiska budgetramarna för en verksamhet var satta och om det fanns en poäng i att gå försöka få igenom en förändring. Utöver budgetramarna tog enhetscheferna upp logistiska omständigheter inom LSS som både positivt och negativt. Det var en begränsning i att det minskade insynen och relationsskapandet med personalgrupperna samt brukarna ute på verksamheterna. Men samtidigt gav det en möjlighet att jobba nära inpå andra yrkesverksamma med samma arbetsuppgifter. Beslut kunde förankras i samförstånd med övriga kollegor och ge ett konsekvent handlingsätt inom hela organisationen.

En slutsats som kan dras av enhetschefernas utsagor om sitt handlingsutrymme är att det inte är en nödvändighet för att sköta det administrativa arbete så är det en nödvändig komponent för att göra ett gott jobb som enhetschef. Det här ligger i linje med teorier om handlingsutrymme i socialt arbete där handlingsutrymmet är en nödvändig komponent för att kunna hantera oförutsägbara situationer (Evans & Harris 2004:879). Inte nödvändigt i det direkta arbetet med brukarna utan istället att ha möjligheten att kommunicera med verksamheterna och skapa sig en bild av om riktningen som organisationen går på skapar bäst förutsättningar för att erbjuda en adekvat vård och arbetsmiljö. Och att lyfta upp de här synpunkterna uppåt i organisationen. Den här slutsatsen stöds även av Finkelstein & Peterref

(2007:239) teori om handlingsutrymme på chefsnivå. Att handlingsutrymmet som en chef har definieras av dennas handlingar likväl som kontexten runtomkring. Detta handlingsutrymme kan nyttjas både negativt, att undvika att agera, samt positivt. I respondenternas utsagor går det här att utläsa i deras övertygelse om det finns ett granskande ansvar inte bara neråt i organisationen utan även uppåt. Vilket i sin tur skapar en kontext där vikten av chefs handlingsutrymme befästs och reproduceras via enhetschefernas agerande.

Men den viktigaste slutsatsen som kan dras är att även om respondenterna identifierat det administrativa och förvaltande arbetet som en nödvändig del av arbetet, så inskränker en alltför tung arbetsbelastning på det kommunikativa och utvecklande arbetet. Det vill säga att en ökad arbetsbelastning krymper handlingsutrymmet. Minskade resurser ökar belastningen på enhetschefen vilket gör det svårare och mer etiskt problematiskt hur det här handlingsutrymmet ska utnyttjas. Vilka verksamheter ska chefen fokusera på? Den här utvecklingen och arbetssättet stämmer inte överens med respondenternas syn på vad som innefattas i rollen som enhetschef. Frågan är då om det leder till en rollkonflikt och hur påverkar detta yrkesrollen? Det här kommer jag att gå in på i nästa rubrik.

6.2 Yrkesrollen

Viktiga aspekter av yrkesrollen som enhetschef som framkommit i denna studie är; utvecklingsarbete, förmåga att både förmedla och ta till sig information, motivera och leda personalgrupper, granskning av verksamheten, social kompetens och en god människosyn vilket inkluderar individuella värderingar. Den viktigaste distinktionen som framkommit i den här studien är vad respondenterna anser att enhetschefspositionen är inte bara en administrativ tjänst, det är en befattning som kräver ett aktivt ledarskap för att göra ett kompetent jobb. I det här ledarskapet innefattas alla de faktorer som Rank & Hutchison (2000:499) lyfter fram i sin studie, se rubrik 3.3. Men det här ledarskapet kräver ett handlingsutrymme för att enhetschefen faktiskt ska kunna leda och utveckla sina verksamheter. Ett handlingsutrymme som krymper markant med en ökad arbetsbelastning, vilket ofta är en aspekt som de har väldigt svårt att påverka.

Som jag gick igenom i föregående rubrik så begränsar organisatoriska förutsättningar enhetscheferna från att utöva det här ledarskapet. Jag tog upp i teoriavsnittet hur Svensson, Johnsson & Laanemets (2014) lyfte fram hur yrkesrollen formas mellan fyra olika fält; organisationen, professionen, individuella egenskaper och klientens behov. Vid en första anblick kan det tyckas att i enhetschefernas fall så har organisationen en dominant påverkan

på yrkesrollen på bekostnad av de andra fälten. Men det är inget som har framkommit i intervjuerna med respondenterna. Tvärtom har det funnits en stark samstämmighet om vad som innefattas i yrkesrollen. Detta trots att det varit en väldig spridning i hur stor arbetsbelastning respektive enhetschef har haft. Hur kommer det sig att det inte sker en större rollkonflikt än vad som har kommit fram i denna studie?

En viktig slutsats är distinktionen mellan yrkesroll och yrkesidentitet. Yrkesidentiteten är den bild av yrkesrollen som den professionella har med sig in i yrket (Svensson, Johnsson & Laanemets 2014:101). Trots olika kommuner, bakgrund och arbetsbelastning så hade samtliga respondenter en klar bild av sin yrkesidentitet, och den förändrades inte med ökad arbetsbelastning. Samtidigt är det viktigt att poängtera att yrkesrollen faktiskt förändras med de organisatoriska förutsättningarna. Ökad belastning leder till ökat administrativt och förvaltande arbete. Men det här har inte lett till någon större rollkonflikt hos någon av respondenterna. Karlsson (2012:675) tar upp att en rollkonflikt är när en person i en och samma roll upplever motstridiga förväntningar från omgivningen och sig själv på det rätta rollbeteendet. Därmed kan jag dra slutsatsen att även om de organisatoriska förutsättningarna förändras innebär det inte att förväntningarna från organisationen har förändrats. Det här går att utläsa ur respondenternas utsagor om hur deras organisationer aktivt lyssnar och försöker avlasta enhetscheferna på olika sätt. Oavsett om det är i form av samordnare och team-ledare ute i verksamheterna eller stöd av biträdande enhetschefer som axlar mycket av den administrativa bördan så upplever enhetscheferna att det finns en förståelse för deras arbetssituation. Ännu viktigare är att de upplever att det finns en förståelse för hur de arbetar effektivast för att förmedla en adekvat kvalitet på vården som erbjuds. Dessutom underlättar det för enhetscheferna att jobba nära in på andra enhetschefer samt sin verksamhetschef där de egna individuella värderingarna om vad som inkluderas i yrkesrollen kan befastas. Till sist upplever enhetscheferna att det finns möjligheter att gå utanför de organisatoriska ramarna om det finns goda anledningar och ibland finns även möjligheten att få till stånd förändringar inom organisationen.

Överlag belyser denna studie att begränsningar i enhetschefens handlingsutrymme påverkar yrkesrollen i en riktning där möjligheterna krymper. Men däremot ändras inte yrkesidentiteten om det finns en förståelse hos ledningen och kollegorna för vad som är väsentligt för yrkesrollen. Min första tanke är hur det här lyfter upp hur viktigt att mellancheferpositioner inom socialt arbete faktiskt inkluderar ett aktivt ledarskap och inte blir förpassat till en rent

administrativ tjänst. För ett aktivt ledarskap leder inte bara till ett utvecklingsarbete neråt i verksamheten, utan ännu viktigare, uppåt i organisationen.

6.3 Idealist eller realist?

I början av denna studie ställde jag frågan: idealist eller realist? I linje med de här två perspektiven har jag ställt utvecklingsarbete mot förvaltande arbete, dessutom har jag undersökt kommunikationstänkande mot effektiviseringstänkande. När jag startade studien såg jag de här olika perspektiven som spektrum. Två olika extremer med en linje emellan där enhetschefen fick positionera sig. Till exempel skulle ökad effektivisering inom verksamheten automatiskt leda till minskat kommunikationsutrymme. Det som jag insett under studien gång är att det här är lång ifrån sanningen. De här olika perspektiven existerar sida vid sida, eller två sidor av samma mynt. Bara för att enhetscheferna behöver vara realistiska över vilka begränsningar och svårigheter som finns inom yrket betyder det inte att synsättet på vad en kompetent enhetschef inkluderar faller åt sidan. De här två perspektiven måste existera sida vid sida, både för att organisationen ska kunna fungera men samtidigt utvecklas. Så idealist eller realist? Varför inte både och?

6.4 Förslag på framtida forskning

Det finns vissa intressanta aspekter som kan undersökas vidare utifrån denna studie. Ökad arbetsbelastning och antal brukare per enhetschef leder till ett ökat behov av att delegera kontroll från enhetschefen till personalgrupperna. Här finns en intressant maktaspekt att undersöka, till exempel i form av en komparativ studie där både enhetschefer och deras arbetsgrupper intervjuas. Dessutom finns det en intressant genusaspekt i chefspositionen inom socialt arbete. Min upplevelse var att det fanns en markant skillnad mellan de kvinnliga och manliga cheferna som jag intervjuade. Min subjektiva upplevelse under intervjuerna var att de kvinnliga enhetscheferna hade en hårdare framtoning. De formulerade sig på ett sätt som fick mig att börja fundera om de kände en större press på sig själva att prestera i sitt arbete och framstå som kompetenta. Det här hade varit intressant att studera i framtida forskning.

7 Litteraturförteckning

Alvesson, Mats & Sveningsson, Sune (2003) The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly* 14 (2003). S.359-381

Bennis, Warren & Nanus, Burt (1986) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row: New York

Berggren, Ulrika Järkestig (2011) Framväxten av ett nytt yrke och dess påverkan på professionellas handlingsutrymme. *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 17 (4). S.109-120

Bolman, Lee & Deal, Terrence (2013) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur AB: Lund

Bryman, Alan (2013) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB: Lund

Dworkin, Ronald (1978) *Taking rights seriously*. Duckworth: London

Evans, Tony & Harris, John (2004) Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion, *British Journal of Social Work*, 34. S.871-895.

Finkelstein, Sydney & Peterof, Margaret (2007) Managerial activities: a missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization* Vol 5(3). S.237-248

Hollander, Anna (2011) Juridik och socialt arbete. I Meeuwisse, Sunesson & Swärds (red.). *Socialt arbete, en grundbok*. Natur & Kultur: Stockholm. S.110-128

Howe, David. (1991) Knowledge, power and the shape of social work practice, i Martin Davis (red) *The Sociology of Social Work*. Routledge: London.

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

Karlsson, Lars (2012) *Psykologins grunder*. Studentlitteratur AB: Lund

Lawler, John (2007) Leadership in social work: A case of caveat emptor. *British journal of social work* 37. S.123-141

Ledarna, Sveriges chefsorganisation (2013) *Vård och Omsorg ur ett chefsperspektiv. En branschrapport från Ledarna*. (Elektronisk)

http://www.ledarna.se/globalassets/foreningar/branschbevakning/rapport_vard_och_omsorg_ur_ett_chefsperspektiv.pdf (hämtad 2015-10-20)

Lindgren, Hans (2012) *Att vara ledare. Ett komplext uppdrag*. Studentlitteratur AB: Lund

Lipsky, Michael (1980) *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russel Sage Foundation: USA.

Nygren, Lennart, Björn Blom & Stefan Morén (2013) Kunskapers villkor och användning i socialt arbete. I Nygren, Blom & Moréns (red.). *Kunskap i socialt arbete. Om villkor, processer och användning*. Bokförlaget Natur & Kultur: Stockholm. S.17-31

Rank, Michael & Hutchison, William (2000) An analysis of leadership within the social work profession. *Journal of social work education. vol. 36 nr.3*. S.487-502

Shen, Wei & Cho, Theresa (2005) Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework. *Academy of Management Review 2005, Vol. 30, No. 4*. S.843-854.

Sohlberg, Peter (2013) Teorier och kunskapsbildning. I Nygren, Blom & Moréns (red.). *Kunskap i socialt arbete. Om villkor, processer och användning*. Bokförlaget Natur & Kultur: Stockholm. S.83-97

Svensson, Kerstin, Eva Johnsson & Leili Laanemets (2014) *Handlingsutrymme - Utmaningar i socialt arbete* Stockholm: Natur och Kultur

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab. (Elektronisk) <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad 2015-11-28)

Wolmesjö, Maria (2005) *Ledningsfunktion i omvandling Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre och handikappomsorgen*. Diss., Lunds Universitet

8 Bilagor

8.1 Informationsbrev

Informationsbrev

Först och främst vill jag säga tack för att du tar dig tiden till att delta i min studie. Mitt namn är Karl Ståhl och läser till socionom på Lunds universitet. Jag ska i min C-uppsats undersöka ledarskap inom socialt arbete. Min ambition är att undersöka hur det är att verka som chef på mellannivå inom socialt arbete, d.v.s. hur det är att befinna sig mellan organisationen och arbetsgrupper på dina enheter. Vilka värderingar och praktisk erfarenhet har man med sig och hur påverkar dessa chefsrollen? Jag kommer inte att ställa frågor där du värderar hur organisationen verkar och fungerar. Det jag kommer att intressera mig för att dina tankar och funderingar hur det är att vara chef inom socialt arbete.

Ramar för intervjun och etiska ställningstagande

Intervjuerna ska helst genomföras i en lugn miljö där chansen för avbrott minimeras. Min tanke är att göra intervjun på din arbetsplats för att underlätta för båda parter. Har du egna önskemål för hur och var intervjun ska genomföras är jag givetvis öppen för förslag.

Intervjun kommer att ta cirka 45 minuter att genomföra. Jag kommer att använda mig av bandspelare för att spela in intervjun. Anledningen till det här är att det ger mig möjligheten att fokusera på samtalet instället för att anteckna under tiden. Dessutom minskar det risken för att jag ska kunna feltolka dina svar. Det är enbart jag som kommer att ta del av det inspelade materialet och efter att det inspelade materialet transkriberats kommer det att raderas.

När jag transkriberar materialet kommer det att anonymiseras. Det vill säga att jag ändrar ditt namn och utelämnar eventuella uppgifter som skulle kunna användas för att identifiera dig (d.v.s. specifika händelser och hänvisningar till

personer eller platser). Det kommer heller inte framkomma vilken kommun eller verksamhet du arbetar inom. Jag kommer även att maila över min transkription till dig när den är färdig så kan se över att jag tolkat dig rätt och lämna kommentarer om du vill att jag ska stryka svar du inte känner dig bekväm med.

Deltagande i studien är frivilligt och du kan välja att avsluta medverkan när du vill.

Har du frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta antingen mig eller min handledare.

Karl Ståhl, socionomstudent

Anders Östnäs, handledare

Mail: karlahlman@hotmail.com

Mail: anders.svebi@gmail.com

Tel.nr: 0737-27 89 59

8.2 Intervjuguide

Bakgrund

- Ålder?
- Utbildning?
- Tidigare erfarenhet?
- Hur länge har du arbetat här?

Handlingsutrymme

- Vad är dina arbetsuppgifter?
- Är det tydligt vad verksamheten förväntar sig att du ska göra?
- Hur pass fria tyglar har du att sköta dina arbetsuppgifter?
- Hur är det att arbeta som mellanche? Att befinna sig emellan verksamheten och en arbetsgrupp?
- Vilka svårigheter och eventuella hinder upplever du i ditt arbete som chef?
- (Brukarmedverkan, brukarinteraktion)

Yrkesrollen

- Vilka erfarenheter du har med dig värderar du högst?
- Vilken nytta har du haft av utbildningen? Tas denna kunskap till vara?
- Vilka utbildningsmöjligheter har du erbjudits via verksamheten?
Ledarskapsutbildning?
- Vad anser du vara bra kvalitéer hos en chef?
- Vad tror du skiljer en chef inom socialt arbete från en chef med annan bakgrund?

Avslutning

- Är det något du vill ta upp som du känner inte har kommit med?