



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Proffs på professionalism

Hur chefer i människonära tjänsteverksamheter skapar  
förutsättningar för sina medarbetares professionalism

Kajsa Larsson  
Annika Nilsson

Handledare:  
Ulrika Westrup

Examensarbete  
VT 2017

## Förord

Vi vill genom detta förord rikta ett stort tack till de personer vars delaktighet har möjliggjort denna uppsats.

Först och främst vill vi tacka vår kontaktperson Nina Bredén på Hemvård Nord i Helsingborg och våra andra intervjupersoner som generöst bidragit med värdefull tid, erfarenhet och kunskap.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Ulrika Westrup, för ditt engagemang, stöd och konstruktiva feedback under processens gång.

Kajsa Larsson & Annika Nilsson  
Helsingborg 23 maj 2017

Kajsa Larsson

Annika Nilsson

---

---

## Sammanfattning

**Författare:** Kajsa Larsson & Annika Nilsson

**Nivå:** Kandidatuppsats i Service Management, VT 2017

**Institution:** Institutionen för service management och tjänstvetenskap, Lunds universitet, Campus Helsingborg

**Handledare:** Ulrika Westrup

**Examinator:** Dorit Christensen

**Titel:** Proffs på professionalism: Hur chefer i människonära tjänsteverksamheter skapar förutsättningar för sina medarbetares professionalism

**Bakgrund:** Vi upplever att de tongivande forskarna inom den nordiska tjänsteforskningen är alltför konceptuella i sina slutsatser, då de sällan tar hänsyn till vad som djupgående krävs i kontexten inom olika verksamhetsområden. Då framgångsrika tjänsteverksamheter inte enbart är individanpassade, utan även situationsanpassade, finner vi att de förutsättningar som specifikt människonära tjänsteverksamheter kräver är intressanta att undersöka.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att uppnå en högre förståelse för chefskap inom människonära tjänsteverksamheter genom att belysa hur chefer kan främja professionalism hos sina medarbetare.

**Frågeställning:** Hur skapar chefer i människonära tjänsteverksamheter förutsättningar för sina medarbetares professionalism?

**Teori:** Det övergripande begreppet professionalism sätts i relation till forskning rörande chefskap och ledarskap, medarbetarskap, empowerment, emotional labor, samt standardisering.

**Metod:** Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod i utförandet av elva intervjuer.

**Urval:** Enhetschefer och koordinatörer i en hemvårdsverksamhet intervjuades för att belysa vår forskningsfråga.

**Resultat och slutsats:** Såsom professionalism tillämpas som ett övergripande tema i teorin, finner vi att kretslopp är ett övergripande tema i analysen. I det verksamhetsomfattade kretsloppet framträder de olika aktörernas agerande och vilken verkan det kan ha i verksamheten. Detta visar på ett formellt chefskap respektive ett starkt relationsbaserat ledarskap. Något överraskande är att vi fann att även standardisering kontra autonomi genomsyrade både teori och analys. För att medarbetare inte ska gå miste om sin förmåga att individ- och situationsanpassa servicemötet, påvisar denna studie betydelsen av att chefer är proaktiva i sina chefsroller och implementerar ett strategiskt ledarskap.

**Förslag på vidare studier:** Övergripande finner vi att fler studier liknande denna är nödvändigt för att dels belysa vikten av professionalism som generell term, och dels dess tyngd i just människonära tjänsteverksamheter.

**Nyckelord:** *Professionalism, Chefskap, Ledarskap, Hemvård, Människonära tjänsteverksamheter*

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>4</b>
1.1 ETT KOMPLEXT TJÄNSTESAMHÄLLE OCH BETYDELSEN AV PROFESSIONALISM.....	4
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	6
1.3 AVGRÄNSNINGAR OCH DEFINITIONER .....	6
1.4 DISPOSITION .....	7
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>8</b>
2.1 PROFESSIONALISM .....	8
2.2 CHEFSKAP OCH LEDARSKAP.....	9
2.2.1 Chefskap och ledarskap i hemvården.....	11
2.3 MEDARBETARSKAP.....	13
2.4 EMPOWERMENT .....	14
2.5 EMOTIONAL LABOR .....	15
2.6 STANDARDISERING .....	16
2.7 SAMMANFATTANDE TEORIDISKUSSION .....	18
<b>3. METOD.....</b>	<b>19</b>
3.1 FORSKNINGSANSATS.....	19
3.2 VAL AV STUDIEOBJEKT .....	20
3.3 STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	20
3.3.1 Analysarbetet .....	23
3.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET .....	23
<b>4. PRESENTATION OCH ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL .....</b>	<b>24</b>
4.1 ETT KONTINUERLIGT KRETSLOPP MELLAN CHEF OCH MEDARBETARE.....	24
4.2 VIKTEN AV DELAKTIGHET.....	27
4.3 ATT LYFTA BLICKEN .....	30
4.4 REKRYTERING OCH UTBILDNING AV PERSONAL .....	32
4.5 ATT GÅ IN I EN ROLL .....	34
4.6 DEN EMOTIONELLA AVLASTNINGENS BETYDELSE.....	36
<b>5. DISKUSSION OCH SLUTSATS .....</b>	<b>39</b>
<b>6. AVSLUTNING .....</b>	<b>43</b>
6.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE STUDIER.....	43
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>44</b>
<b>8. BILAGA</b>	

# 1. Introduktion

## 1.1 Ett komplext tjänstesamhälle och betydelsen av professionalism

Majoriteten av samhällets invånare besitter enligt Eksell (2005: 22f) inlärd förväntningar på hur yrkesverksamma ska uppföra sig i sina respektive yrkesroller. Förväntningarna påverkar därmed kraven på anställdas agerande i servicemöten. Just tjänster är ett utbrett begrepp som innefattar vitt skilda verksamheter, vilket gör tjänstesamhället mångfacetterat (Giertz, 2012: 317). I detta komplexa tjänstesamhälle ökar ständigt mängden forskning kring tjänsters specifika attribut och i nordisk tjänsteforskning är Normann (2000), Gummesson (2002) och Grönroos (2008) bland de mest tongivande forskarna. Normann (2000: 29) har bland annat myntat uttrycket sanningens ögonblick, vilket innebär att medarbetares agerande och motivation avgör servicemötets utfall i direktkontakt med kunden. Gummesson (2002: 89f) betonar i sin forskning att kunden är medproducent av tjänster, vilket befäster servicemötets komplexitet. Grönroos (2008: 336) menar i sin tur att kundorienterade tjänsteverksamheter kräver att personal på djupet förstår och accepterar sitt kundansvar, samt att de har befogenhet att agera utifrån kunders önskemål. Sammanfattningsvis är dessa forskare väl medvetna om att servicemöten i hög grad är beroende av individanpassade insatser gentemot kunder.

Persson och Westrup (2005: 98ff) vidareutvecklar ovan nämnda resonemang och argumenterar att framgångsrika tjänsteverksamheter inte enbart är individanpassade, utan även situationsanpassade. Varje profession är bunden till en viss uppsättning attribut (Abbot, 1988) och Svingstedt (2012) påvisar att olika tjänsteverksamheter har varierande kännetecknande karaktärsdrag då deras mål, syften och uppgifter skiljer sig åt. Således är det tydligt att premisserna för servicemötet varierar beroende på verksamhet. Att vara serviceinriktad och kunnig i sin yrkesroll sägs vidare vara speciellt betydande inom människonära tjänsteverksamheter, där det höga kravet på individuell anpassning i det situationsberoende personliga mötet ställs på sin spets (Persson & Westrup, 2005: 98ff).

Det som skiljer människonära tjänsteverksamheter från andra typer av verksamheter är dess kontinuerliga omvandlingsprocess. Medarbetare bör förändra och omforma sina personliga egenskaper för att anpassa sig efter samtliga förutsättningar i servicemötet (Hasenfeld, 1983: 11). Kravet på medarbetares ständiga omvandling och flexibilitet grundas i kunders konstant ändrade behov. Professionalism är därmed en förutsättning för medarbetares och verksamheters framgång

(Ponnert & Svensson, 2015). Persson och Westrup (2005) menar att det personliga mötet som äger rum i människonära tjänsteverksamheter är speciellt oförutsägbart och unikt. Servicemötet ska vara individ- och situationsanpassat, samtidigt som personalen arbetar mot ledningsimplementerade rutiner som tydligt sätter restriktioner för agerandet (Persson & Westrup, 2005: 98ff). Författarna använder skola och socialtjänst som exempel på människonära tjänsteverksamheter, men vi menar att resonemanget även kan appliceras på andra människonära tjänsteverksamheter som kräver djupt deltagande och hög flexibilitet från de anställda. Ett förslag på ytterligare en människonära tjänsteverksamhet är hemvården, vilken enligt Drugge (2003) kännetecknas av djupa mänskliga relationer och frekventa möten mellan olika aktörer. I en sådan verksamhet är tjänsten och servicekvaliteten djupt integrerade med varandra (Andersson Cederholm, Jacobsson, Leppänen, Säwe & Åkerström, 2014: 27), vilket vi anser är beskrivande för en människonära tjänsteverksamhet. Vidare menar Marteus (2014: 277) att den centrala förutsättningen för god äldreomsorg är tillräckligt med kvalificerad personal. Utan detta kommer omsorgen att genomsyras av stress, trots försök till kvalitetsförsäkringar. Det är därmed väsentligt för chefer i människonära tjänsteverksamheter att skapa rätt förutsättningar för medarbetares professionalism (Olsen, 1993: 16; Korczynski, 2002: 80).

Blenberger (2014) lyfter att svensk äldreomsorg historiskt sätt har utvecklats gynnsamt och håller en hög kvalitet i internationell jämförelse. Författaren understryker dock att andelen omsorgsbehövande beräknas att öka samtidigt som kravnivån hos kunder stiger (Blenberger, 2014: 350f). Exempelvis har många kunders attityder gått från tacksamhet till ifrågasättande och kravställande, då de idag är mer informerade om sina rättigheter rörande sjukvård (Hallin & Siverbo, 2003: 24ff). Då situationer inom olika människonära tjänsteverksamheter i stor utsträckning kan se annorlunda ut, finner vi följaktligen att det finns ett behov av att förstå och tydliggöra det komplexa tjänstesamhället utifrån olika, individuella ståndpunkter. Då människonära tjänsteverksamheter sätter stora krav på chefers främjande beteende, medarbetares professionalism och på servicemötet, är hemvården således ett intressant område att studera.

Vi upplever att de ovan nämnda forskarna inom den nordiska tjänsteforskningen, Normann (2000), Gummesson (2002) och Grönroos (2008), är väldigt konceptuella i sina slutsatser då de sällan tar hänsyn till vad som djupgående krävs i kontexten inom olika verksamhetsområden. Ek (2005, 217f) poängterar att kunskap som gör anspråk på att stå för den enda sanningen ska bemötas med skepticism. Då tidigare forskning har en tendens att generalisera service över alla yrkeskategorier vill vi belysa att olika verksamhetspraktiker kräver sin egna teori.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Denna uppsats ämnar bidra med en rikare kontextualisering än vad som vanligtvis påträffas inom tjänsteforskning. Enligt de sökningar vi har gjort med valda teoretiska begrepp och nyckelord finner vi att forskning inte i tillräckligt stor utsträckning behandlar säregenheten i olika människonära tjänsteverksamheter. Det finns därmed flertalet kunskapshål att fylla. Syftet med uppsatsen är att uppnå en högre förståelse för chefskap inom människonära tjänsteverksamheter genom att belysa hur chefer kan främja professionalism hos sina medarbetare. Vår frågeställning är följaktligen:

- Hur skapar chefer i människonära tjänsteverksamheter förutsättningar för sina medarbetares professionalism?

Denna uppsats kan dels utveckla ämnet service management och dels bidra till betydelsefulla insikter för chefer och ledare inom människonära tjänsteverksamheter.

## 1.3 Avgränsningar och definitioner

I denna uppsats har ett antal avgränsningar gjorts med anledning av arbetets förutbestämda omfattning. Inledningsvis har uppsatsen inriktats mot hemvården, då det är en människonära tjänsteverksamhet som kan belysa utmärkande och karaktäristiska aktiviteter för att främja medarbetares professionalism. Då vårt valda studieobjekt benämner sig som hemvård är det också den term som övergripande används i uppsatsen, istället för den närliggande benämningen hemtjänst. Skillnader mellan privat och offentlig sektor inkluderas inte i uppsatsen, då det faktum att vi inhämtat vår empiri från offentlig sektor inte utgör en grund för forskningsfrågan. Vidare har uppsatsen ett chefsperspektiv, varav främjandet av professionalism ur ett medarbetar- eller kundperspektiv inte kommer att behandlas. Begreppen chef och ledare kommer dessutom att särskiljas. Vi är även medvetna om att chefer i hemvården har krav på sig från bland annat politiker och Socialstyrelsen (se t.ex. Wolmesjö, 2005; Andersson Cederholm et al., 2014). Dock bedömer vi inte detta som relevant att belysa med tanke på den avgränsade forskningsfrågan, då vi undersöker de aktiviteter chefer i praktiken har mandat och möjlighet att utöva gentemot sin personal. Slutligen behandlas inte löneaspekten som en potentiell faktor för att främja professionalism. Avgränsningen grundas med chefsperspektivet i åtanke, då det inte alltid är enskilda chefer som avgör en hel yrkesgrupps avlöning.

Vidare menar Nordgren (2005: 83) att språkutvecklingen inom sjukvård har förändrats över tid. Numera kallas den som söker vård för kund och mötet mellan vårdpersonal och patient tenderar att definieras som ett servicemöte. Även Rönnegard (2014: 68) menar att ett perspektivskifte har skett inom vårdbranschen, vilket gör att medborgare numera ses som kunder istället för brukare. Följaktligen kommer vårdtagare i denna uppsats att benämnas som kunder och mötet kommer att benämnas servicemöte. Förutom detta behandlar denna uppsats de engelska fraserna empowerment respektive emotional labor. Enligt Denscombe (2004: 48) existerar inte någon generell och väl definierad svensk översättning av empowerment, men författaren poängterar att frasen är tillräckligt etablerad i svenska sammanhang för att kunna nyttjas. Emotional labor är vidare den benämning som används för fenomenet i den litteratur vi har behandlat. Därmed har vi valt att använda de engelska fraserna istället för att tillämpa svenska översättningar.

## **1.4 Disposition**

Uppsatsen fortsätter härnäst med en teoretisk referensram, där det redogörs för tidigare forskning inom de ämnesområden vi finner relevanta för att besvara vår frågeställning. Inledningsvis presenteras forskning kring uppsatsens övergripande begrepp professionalism. Professionalism sätts vidare i relation till forskning rörande chefskap och ledarskap, medarbetarskap, empowerment, emotional labor, samt standardisering. Kapitlet summeras i en sammanfattande teoridiskussion. De teorier som behandlas kommer senare att användas för att analysera insamlad empiri.

I metodkapitlet beskrivs initialt den kvalitativa forskningsansatsen, följt av valet av studieobjekt. Under avsnittet för studiens tillvägagångsätt beskrivs utförandet av våra intervjuer och hur det insamlade empiriska materialet behandlades. I kapitlet redogörs avslutningsvis studiens trovärdighet.

Analyskapitlet behandlar vår empiri och de teman som vi har identifierat. Dessa teman är strategiska metoder för chefer och används för att skapa förutsättningar för professionalism. Detta följs av ett kapitel som behandlar diskussion och slutsats, där vi presenterar vårt svar på frågeställningen. I det avslutande kapitlet för uppsatsen sammanfattas övergripande tankar samt förslag på vidare studier.



## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Professionalism

Professionalism kommer enligt Sandahl, Falkenström och von Knorring (2010: 146) från profession och är ett uttryck för att vara yrkesmässig. Millerson (1964) listar följande kriterium för en profession:

- 1) Att använda färdigheter som är grundade i teoretisk kunskap
- 2) Utbildning och träning i dessa färdigheter
- 3) Professionell kompetens som garanteras genom examina
- 4) En handlingsetik som garanterar yrkesintegriteten
- 5) Utförandet av tjänsten är för det allmänna bästa
- 6) En yrkessammanslutning som organiserar medlemmarna

Enligt Barnard (2016) finns det en rad kompetenser som klagör just vårdpersonals utmärkande professionalism. Exempelvis bör medarbetare tillämpa välbetänkta gränser mellan sig själv och kunder, ha ett lämpligt uppträdande och språk, ha respekt för kollegor, skydda kunders konfidentialitet, samt respektera regler och processer. Vidare menar Reay och Hinings (2009) att självständighet, hög vårdkvalitet och tillräckligt med tid för kunder är fundamentala aspekter inom medicinsk professionalism. Alvehus (2012: 64f) påvisar att en stor del av professionellt arbete ofta är rutinartat, trots att yrkesverksamma möter en mängd kunder med varierande krav. Författaren menar dock att en del av professionalismen är förmågan att skilja rutinartade situationer från föränderliga sådana, och då veta när en mer omfattande problemlösningsprocess är nödvändig. Drugge (2003) menar likvärdigt att uppmärksamheten i servicemötet inte alltid är riktad mot en särskild kund, utan snarare mot det som sker runt omkring. Då dagar kan bli annorlunda än vad medarbetare först har tänkt sig, måste de ständigt vara rustade för plötsliga och oförutsägbara situationer. Då beckningen professionell är en garanti för medarbetares kompetens i yrkesutövandet (Alvehus, 2012: 27ff), bör kunden i teorin alltid mötas av professionalism, oavsett omständigheter.

Vidare betonar Wolmesjö (2005: 131f) att förmågan att kunna lyssna på sina medarbetare är en viktig kompetens hos en professionell chef i hemvården. Att uppmärksamma medarbetares berättelser och att ta tillvara på småprat och dialog influerar deras lärande. Alvehus (2012: 85f & 135) betraktar personalutveckling som en central del i verksamheter. Ett utvecklingssamtal där chef

och medarbetare diskuterar individens målsättningar och ambitioner är ett praktiskt sätt att utveckla medarbetaren. Författaren menar vidare att utveckling även kan ske genom att medarbetaren ges goda förutsättningar att balansera arbets- och privatliv. Freidson (2001: 25) poängterar att professionella medarbetares färdigheter till stor del är erfarenhets- och studiebaserade, vilket ger dem specialiserad kunskap som kännetecknar den professionella verksamheten. Maister (1993: 207) betonar att det är upp till verksamhetens chefer att se till att personalstyrkans fulla potential nyttjas. Tengblad (2016) understryker att den viktigaste framgångsfaktorn hos en chef är att ödmjukt inse sina begränsningar och kunna sätta sin tillit till den kollektiva förmågan hos verksamhetens medlemmar.

## 2.2 Chefskap och ledarskap

Inledningsvis är det angeläget att poängtera skillnader mellan chefskap och ledarskap. Enligt Tullberg (2006: 11) och Alvehus (2012: 124) är begreppen chef och ledare tätt sammankopplade med varandra, men preciseras som två skilda begrepp. Chefskap brukar enligt Alvehus (2012: 124) förknippas med en hierarkisk position och dess medföljande formella makt som medarbetare är underställda. Ledarskap handlar däremot om att skapa välmående och engagemang hos personal, samt att få dem att känna sig entusiastiska inför sitt arbete. Trots att en chef enligt Mintzberg (1973: 58) är förpliktigad att utföra ett antal uppgifter i sin formella roll, menar Alvehus (2012: 125ff) att ledarskap är något som chefer i allt ökande grad förväntas ägna sig åt. Dock har inte alltid chefer insikt i hur de på lämpligast sätt kan leda sina medarbetare.

Chefskap beskrivs i många fall som komplext då informella uppgifter, såsom att hantera plötsligt uppdykande ärenden, tenderar att dominera mer formella förehavanden som planering och administration (Alvehus, 2012: 137f). Chefer får kontinuerligt ett allt större ansvar för att säkerställa att helhetsprocessen i verksamheten ska förstås av medarbetare (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006: 233f). Förmågan att skapa goda relationer med sin personal, tillvarata deras kunskaper och få dem att kontinuerligt vara professionella i mötet med kunder, påvisar därmed en hög kompetens hos en chef (Drugge, 2003; Alvehus, 2012: 19). Echeverri och Edvarsson (2002: 348) understryker att medarbetare måste tillåtas att arbeta i en positiv miljö där de själva erhåller allt som de i sin tur ska leverera till kunder. Svingstedt (2005: 44) menar likvärdigt att chefer i tjänsteverksamheter i allt större utsträckning behöver tillgodose medarbetares individuella behov och önskemål, för att på så sätt motivera dem till att skapa goda servicemöten. Detta i sin tur kräver att chefer uppriktigt intresserar sig för medarbetare, precis som personal

förväntas göra för verksamhetens kunder. Som Sandahl et al. (2010: 106) menar så är chefer lika beroende av sin personal som medarbetare är beroende av sin chef. Bowen (1986) understryker att det är essentiellt att tjänsteföretag behandlar sina kunder som medarbetare, samt sina medarbetare som kunder. Exempelvis menar George (1990) att om chefer vill att medarbetare ska prestera i mötet med kunder, är det ett måste att chefer har ett gott bemötande mot sin personal. Vidare menar Ackerman (2007: 114f) att chefer kan uppmuntra engagemang hos medarbetare genom att själva vara engagerade. Grönroos (2008: 73) påstår att personalfokuserade aktiviteter kan leda till ökad kundtillfredsställelse och lojalitet, och därmed till en framgångsrik verksamhet. Dock beskriver Andersson Cederholm et al. (2014: 52) att tidsbrist kan vara ett hinder som skapar besvikelse hos både kund och anställd. Tidsbristen kan innebära att medarbetare inte ges tillräckligt med tid av chefer för att leverera god service. Gummesson (2002: 38) anser att om en relation är viktig och någon är beroende av den, är det nödvändigt att engagera sig i den och säkerställa att den fungerar. Författaren lyfter att förtroende mellan samtliga aktörer i en verksamhet skapar nära samarbeten och minskar osäkerhet. Detta mynnar ut i förståelsen att funktioner i en verksamhet måste verka tillsammans.

Grönroos (2008: 366f) betonar att framgångsrika verksamheter kräver att medarbetare har gedigen utbildning och att det erbjuds påtagligt stöd från system och chefer. Vidare understryker Korczynski och Macdonald (2009: 86) vikten av utbildningsmöjligheter i tjänsteverksamheter, vilket skapar fördelar för både verksamhet och individuella medarbetare. Svingstedt (2005: 41) poängterar i liknande riktning att utbildning och kompetensutveckling kan användas av chefer för att skapa förutsättningar för goda servicemöten. En ledningsstrategi som poängterar kontinuerligt och aktivt stöd från företagsledningens sida är intern marknadsföring. Intern marknadsföring fokuserar på goda interna relationer mellan samtliga individer på alla verksamhetsnivåer. Strategin säkerställer att verksamhetens samtliga aktörer förstår och upplever organisationen och dess aktiviteter som främjande för kundorienteringen. Vidare skapas beredskap och motivation för de anställda att agera på ett serviceinriktat sätt. Sammantaget måste interna relationer mellan organisation och personal fungera på ett effektivt sätt för att verksamheten ska kunna uppnå sina mål på externa marknader (Grönroos, 2008: 366f). Echeverri och Edvarsson (2002: 356) betonar vidare att chefer inte utför intern marknadsföring ur en manipulativ aspekt. Snarare är strategin nödvändig för att få verksamheter att genomsyras av en servicekultur. Därmed är chefers ledarskap betydelsefullt för att den interna marknadsföringen ska implementeras väl.

Ledarskap är enligt Jönsson och Strannegård (2009: 50 & 246) en utpräglad social företeelse, vilket inte går att utöva i ensamhet. Då ledarskap grundas i ett samspel med de anställda, anses medarbetare som medproducenter av ledarskap. Enligt Alvehus (2012: 130) är ledarskap i tjänsteverksamheter riktat mot organisationens mjuka sidor, såsom att skapa en vision, motivation och engagemang. Jönsson och Strannegård (2009) lyfter att ledare dels måste besitta professionell kompetens inom sin profession, och dels hantera balansen mellan struktur och rutiner respektive frihet och handlingsutrymme. Författarna menar även att om chefer överbetonar struktur, mandat och rutiner, kan en handlingsförlamning lätt uppstå i nya och komplexa situationer. Om de däremot överbetonar frihet och handlingsutrymme kan konflikter lätt uppstå mellan aktörer som har olika ståndpunkter (Jönsson & Strannegård, 2009: 94). Enligt Tullberg (2006: 97f) föreligger en paradox mellan två ledarskapsideal som står sida vid sida: chefen som överlåter och delegerar, samt chefen som är närvarande och uppmärksammar sin personal.

### **2.2.1 Chefskap och ledarskap i hemvården**

Till skillnad från många andra verksamheter möter medarbetare inom just hemvård ständigt människor i mer eller mindre känsliga ögonblick i livet (Gabriele, 2010). Därmed beskrivs utövandet av ledarskap som speciellt värdefullt i hemvårdsbranschen (Linderyd, 2014: 109) och mentorskap betonas ha en betydande inverkan på hemvårdspersonal (Gabriele, 2010). Tullberg (2006: 92) menar att chefer i hemvården har tydliga och uttalade ideal för ledarskapet gentemot sin personal. Detta ledarskap inkluderar bland annat att visa tillit, att skapa självständiga medarbetare, att lyssna på önskemål och att vara tillgänglig när personal behöver stöd och hjälp. Således kan chefers stödande aktiviteter användas som ett verktyg för att organisera hemvårdsarbete.

Vidare menar Tullberg (2006: 93) att det kundriktade arbete som utövas av chefer i hemvården främst är indirekt. Med det menas att den är orienterad mot att skapa goda villkor för medarbetares arbete, snarare än att direkt leda och fördela arbetet. I den löpande och operativa verksamheten är det sedan medarbetare som leder och fördelar sina egna arbetsuppgifter. Nordström (1998: 111f) betonar relaterat att chefer i hemvården inte i traditionell ordning kan övervaka och kontrollera medarbetares arbete, då personal och chef befinner sig på olika platser. Istället utövar chefer indirekt omsorg genom planering och organisering av omsorgsarbetet som personal sedan praktiskt utför. Drugge (2003) konstaterar att hemvårdens organisering i stor mån påverkar chefers möjlighet att leda verksamheter och att detta även berör medarbetares direkta arbetssituation. Silfverberg (1996: 90ff) markerar att flexibilitet och en helhetssyn är central för all verksamhet inom

människonära tjänster. Författaren menar att både chefer och personal i hemvården behöver särskilda kompetenser, vilka kan manifesteras i begreppen dialog, lyhördhet och ömsesidighet.

Normann (2000: 107) respektive Korczynski och Macdonald (2009: 74) anser att arbete i tjänsteverksamheter ofta är intensivt. Då medarbetare har en hög grad av kundkontakt kan arbetet vara givande, men också slitsamt. Normann (2000: 107) menar att omotiverad personal kan riskera verksamhetens långsiktiga framgång. Risken kan dock undvikas genom att verksamheter tar tillvara på erfaren och kunnig personal. Alvehus (2012: 24) betonar att chefer även bör säkerställa kompetent personal i sin rekrytering. Ahnlund (2008: 19) beskriver dock att många kommuner i Sverige har svårt att både rekrytera och behålla undersköterskor. Svårigheten grundas dels i att den äldre generationen går i pension och dels i att den yngre generationen inte i tillräckligt stor utsträckning väljer att utbildas till undersköterskor. Att den äldre generationen går i pension riskerar enligt Drugge (2003) att leda till att branschen förlorar kompetens då erfarenhet och kunskap försvinner med dem som avslutar sin tjänst. Författaren understryker att den mest betydelsefulla förutsättningen för en god äldreomsorg är just tillgång till kompetenta medarbetare. Ahnlund (2008: 19ff) menar att en attraktiv arbetsmiljö är grundläggande för att behålla personal inom vården. Sveriges befolkning lever allt längre och därför krävs en kompetent kår av undersköterskor, som dessutom kan uppfylla kundens allt högre krav. Författaren understryker dock vikten av utbildning, då erfarenhet inte alltid är en garanti för professionalism.

Ahnlund (2008: 20ff) menar vidare att bildnings- och kompetensfrågor är ständigt aktuella teman i hemvård, i synnerhet då branschen har utvecklats i en alltmer medicinsk riktning. Alvehus (2012) är dock tydlig med att en teoretisk utbildning inte nödvändigtvis säkerställer professionalism hos medarbetare. Verkligheten beskrivs av författaren som betydligt mer komplex, mångtydig och problematisk än vad som kan behandlas under utbildning. Bara genom att konfronteras med den praktiska verkligheten kan professionella kunskaper skapas och fördjupas (Alvehus, 2012: 148). Vikten av både erfarenhet och utbildning är således tydlig och i detta har både chef och medarbetare ett ansvar, vilket kan kopplas till medarbetarskap. Jönsson och Strannegård (2009: 252f & 266) menar att chefer är en lika betydande nyckelresurs i skapandet av ett produktivt medarbetarskap, som ett produktivt medarbetarskap är en premis för ett framgångsrikt ledarskap. När chefer ser sitt ledarskap som en kollektiv initiativförmåga blir hans roll enligt författarna att försöka stödja samarbetet mellan medarbetare samt att skapa förutsättningar för ansvarstagande och individuell utveckling.

## 2.3 Medarbetarskap

Andersson (2016) menar att den ökade komplexiteten i verksamheter ställer allt högre krav på medarbetares situationsanpassning och yrkeskompetens. Chefer är således i hög grad beroende av att medarbetare har en väl utvecklad bedömningsförmåga. Detta kan enligt författarna uppnås genom en övergripande involveringsorientering på alla nivåer i organisationen, som uppmuntrar medarbetares ökade delaktighet. Denna typ av orientering kallas enligt Andersson (2016) för medarbetarskap. Hällstén och Tengblad (2006) skiljer på beskrivande och normativt medarbetarskap. Beskrivande medarbetarskap innefattar enligt författarna all sorts medarbetarskap och definieras som "hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet" (Hällstén & Tengblad, 2006: 10f). Följaktligen existerar det alltid ett medarbetarskap, oavsett hur väl det fungerar (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007: 20; Jönsson & Strannegård, 2009: 253). Normativt medarbetarskap karaktäriseras i sin tur mer specifikt av vad ett faktiskt väl fungerande medarbetarskap innebär. Denna typ av medarbetarskap kallas även av författarna för myndigt medarbetarskap. De fyra olika delar som utgör det myndiga medarbetarskapet är förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet, samt ansvarstagande och initiativförmåga (Hällstén & Tengblad, 2006: 10ff). För att uppmuntra medarbetarskap, föreslår Andersson (2016) följande:

- 1) Mindre grad av kontroll
- 2) Ansvar och initiativ över passivitet
- 3) Gemenskap över individualisering
- 4) Involvera snarare än att informera

Hällstén och Tengblad (2006: 256) menar vidare att främjandet av medarbetarskap har tydliga kopplingar till professionalism. Strävan efter professionalism bör inriktas på att nå varje yrkes kunskapspotential, exempelvis genom att de anställda förfinar sina arbetsmetoder. Även Jönsson och Strannegård (2009: 245f) lyfter sambandet mellan medarbetarskap och professionalism. Författarna anser att professionalism innebär att individer har djupa yrkeskunskaper, som de i sitt medarbetarskap är villiga att använda och dela med sig av för att uppnå goda utfall inom verksamheten. Tengblad et al. (2007: 103f) och Andersson (2016) understryker att medarbetarskap innebär ett delat ansvar mellan chef och medarbetare för att verksamheten ska fungera väl. Brytting (2014: 328) instämmer och menar att chefer ständigt bör påminna sin personal om det gemensamma ansvaret för att skapa samhörighet samt ett förtroende för verksamheten.

Hällstén och Tengblad (2006: 18) betonar vidare skillnaden mellan medarbetarskap och empowerment. I medarbetarskapet är relationen i centrum, medan empowerment snarare benämns som en förändringsaktivitet och en ledningsstrategi som använder medarbetares kompetens för att utveckla verksamheten.

## 2.4 Empowerment

Echeverri och Edvardsson (2002: 348) betraktar empowerment som ett tillstånd där medarbetare upplever förtroende från verksamhetsledningen och därmed ges befogenhet att agera efter egen bedömningsförmåga. Fortsättningsvis menar Denscombe (2004: 48) att handlingsfriheten som bemyndigas av ledningen ger den underordnade individen makt. Empowerment behandlar följaktligen medarbetare som en verksamhetsresurs som behöver motiveras och engageras för att skapa positiva servicemöten (Grönroos, 1978; Gummesson, 2002). Albrecht och Andretta (2011: 229) menar att chefer som utövar empowerment gentemot sina anställda kan uppmuntra genom att själva föregå med gott exempel och erbjuda coaching. Vidare kan medarbetares delaktighet i beslutstaganden uppmuntras genom att chefer delar med sig av verksamhetsinformation, vilket Kim (2002) menar har positiv påverkan på medarbetares välmående och arbetstillfredsställelse. Arbetstillfredsställelsen har i sin tur positiv påverkan på medarbetarens kommunikation med chefen. Som Echeverri och Edvardsson (2002: 351) dock betonar kan inte chefer utöva empowerment på ett specifikt sätt, då det är kontextspecifikt.

Vidare behöver chefer i tjänsteverksamheter, enligt Korczynski (2002: 122f), inte prioritera antingen empowerment eller kontroll. Snarare kan båda fungera som värdefulla logiker för att organisera verksamhetsarbetet. Mason (2017) menar att empowerment och den tillit det för med sig, är en betydelsefull komponent i den organisatoriska kultur som kan understödja professionalism i vårdbranschen. Enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2006: 234) är det chefer som i sin roll skapar en grund för värderingar, normer och förhållningssätt som genomsyras i kulturen. Vidare menar Morrison et al. (1997) att chefer inom vården är ytterst ansvariga för att personal har en god insyn i vad som krävs för ett framgångsrikt servicemöte. Detta förutsätter således att personalen faktiskt har tillåtelse från ledningen att själva fatta nödvändiga beslut i servicemöten. Empowerment resulterar överlag i att medarbetares arbetstillfredsställelse och arbetsprestationer ökar, samt att relationer på alla nivåer i verksamheten förbättras (Morrison et al., 1997).

## 2.5 Emotional labor

I tjänsteverksamheter förväntas det enligt Korczynski (2002: 139) att medarbetare i sin yrkesroll behärskar sina känslor, vilket benämns som emotional labor. Wharton (2009) definierar emotional labor som processen i vilken medarbetare bör anpassa sina känslor efter organisatoriskt definierade regler och riktlinjer. Även Ivarsson och Larsson (2008) betonar att anställda i tjänsteverksamheter, på uppmaning av chefer, förväntas att använda sina känslor för att framkalla rätt stämning i servicemötet. Korczynski (2002: 139) instämmer och menar att om ledningen vill försäkra sig om att kunder erhåller en hög servicekvalitet, måste de säkerställa att medarbetare engagerar sig i emotional labor. Andersson Cederholm et al. (2014: 117) menar att personal genom ett mallstyrt agerande kan lära sig ett lämpligt uppträdande, vilket genomsyrar rekrytering, utbildning, rutiner och normer.

Korczynski (2002: 155) menar att det kan uppstå en frustration hos personal i tjänsteverksamheter om organisationsstrukturen hämmar deras utövande av emotional labor. Andersson Cederholm et al. (2014: 117) menar fortsättningsvis att det finns en risk för att ett mallstyrt agerande resulterar i att kunder upplever handlingar som standardiserade och mekaniska. Trots att ett professionellt servicemöte kräver ett glatt bemötande bör det inte upplevas som en regel, utan som ett resultat av medmänsklighet. Corvellec (2005: 132) betonar att medarbetares agerande i servicemöten aldrig får upplevas som skådespeleri; istället ska det kännas genuint. Enligt författaren är kompetensen att agera utan att det är uppenbart grundläggande i servicemötet. Även Gummesson (2002: 95) betonar att det är essentiellt att medarbetare inte får uppvisa ett tillgjort bemötande. Bolton (2000) påvisar att vårdpersonal är en yrkesgrupp som utför extremt känslomässigt arbete i servicemötet, samtidigt som de praktiserar emotional labor inom ramen för omvårdnadsprocessen. Individer svarar enligt Kweon, Ulrich, Walker och Tassinari (2008: 358) på utmanande och krävande situationer genom att uppleva stress. Stressen kan i sin tur resultera i att medarbetare känner sig mindre kompetenta, tar färre rationella beslut samt får en ökad vilja att avsluta sin anställning. Barnard (2016) menar vidare att vårdpersonal i stor utsträckning upplever sårbarhet i servicemötet med kunder. Detta kan visserligen visa på empati och soliditet i vårdande relationer, och bör uppskattas snarare än att undvikas eller förnekas. Emellertid kräver sårbarheten en stor grad av kontinuerlig självkänedom och att yrkespersonal ges tid för återhämtning (Barnard, 2016). Westerberg (2000: 18) menar att chefers stöd kan anses begränsa negativa effekter av stressande arbetssituationer. Korczynski (2002: 156) föreslår exempelvis att chefer tidvis skapar utrymme åt sina anställda där de inte har kundkontakt. Enligt Badolamenti, Sili, Caruso och Fida (2017) kan medarbetare dock strategiskt



använda känslor i servicemötet för att finslipa, förfina och förbättra sitt arbete. Emotional labor och behärskandet av känslor anses därmed vara en ytterst nödvändig kompetens i hemvård, samt ett centralt verktyg inom professionalism. Chefer inom vården bör således enligt författarna vara medvetna om komplexiteten kring och hanterandet av de känslomässiga färdigheter som krävs av personal.

## 2.6 Standardisering

Ponnert och Svensson (2015) lyfter utvecklingsriktningen mot att standardisera tjänster, vilket är menat att vägleda yrkesutövare i människonära tjänsteverksamheter. Andersson (2016) menar att när tillgången till information ökar, riskerar detta att skapa en standardiserad illusion om att det oberoende av situation enbart finns *ett* korrekt sätt att utföra arbetsuppgifter på. Silfverberg (1996: 101) betonar emellertid att även om chefer och allomfattande principer vägleder medarbetares tankar så kan de aldrig förutsäga deras handlingar. Detta är väsentligt att ha i åtanke när en människonära tjänsteverksamhet implementerar standardisering. Vidare karaktäriseras tjänstearbete enligt Ivarsson och Larsson (2008) av tvetydighet. Medarbetare sägs ha en mängd krav på sig vad beträffar aspekter som rutin och känslokontroll, samtidigt som de förväntas utveckla vänskapsrelationer med kunder. Hasenfeld (1983: 10) betonar exempelvis att medarbetares professionalism kan påverkas negativt då tjänsteverksamheter tidvis representerar formsidiga byråkratier som belastas av oförenliga regler och föreskrifter. Enligt Alvehus (2012: 117) kan en allt för hög grad av krav på rapporter och transparens leda till en obalans där styrningsarbete tar plats på bekostnad av verksamhetens professionalism. Författaren menar vidare att ett flertal professionella tjänsteverksamheter, trots föreställningar om platta organisationer, är formellt styrda med hierarkier, rutiner och formalia. Ett byråkratiskt kontrollsystem ska dock inte hindra en professionell autonomi hos de anställda (Alvehus, 2012: 33f & 38).

Gummesson (2002: 42) lyfter betydelsen av att finna en balans mellan att å ena sidan skapa kostnadseffektiva rutiner och en standardiserad kundbehandling, och å andra sidan vidmakthålla och utveckla en levande relation. Enligt Rönnegard (2014: 68) kan standardisering inom människonära tjänsteverksamheter vara ett resultat av New Public Management (NPM). NPM åsyftar statliga reformer som introducerar en marknadsmässig styrning, utan att för den delen göra avkall på verksamhetsmål. Hammare (2014: 89) understryker dock att NPM i många fall har resulterat i en ökad koncentration av standardisering och därmed en lägre grad av autonomi hos de anställda. Exempelvis menar Ponnert och Svensson (2015) att användningen av manualer och

rutiner ständigt ökar inom vården som ett medel för att standardisera arbete. Nivån på standardisering kan och bör dock anpassas efter kontext, vilken enligt Berlin och Kastberg (2011: 54) är oförutsägbar inom vården. I just vård- och omsorgsverksamheter menar Brytting (2014: 313) att det enskilda servicemötet sätter varierande krav på medarbetares agerande. Författaren anser att detta situationsanpassade sätt att agera inte går att sätta ord på, skriva en manual om eller lära sig på en kurs. Drugge (2003) menar att när medarbetare väl frångår vårdplanen, gör de detta i syfte att tillmötesgå kunders behov och vilja. Författaren är av åsikten att vårdpersonal i stor grad är engagerad i sitt arbete och ofta väljer att prestera utöver de direkta arbetsuppgifterna i mötet med kunder. Enligt författaren är det så medarbetare utvecklas i sitt lärande i hemvården; att de gör egna tolkningar av situationer som uppstår i samspel med kunder. Ponnert och Svensson (2015) argumenterar för att standardiserade verktyg måste används av yrkesutövare med relevant utbildning och träning, för att skapa förutsättningar för professionalism. Bettencourt och Gwinner (1996) understryker att chefers erkännande av de anställda, i kombination av träning, är avgörande för medarbetares kompetens att leverera i servicemötet. Drugge (2003) menar dock att det är betydelsefullt för medarbetare att ha mod att frånga bestämda regler och rutiner för att upprätthålla en god yrkesetik i arbetet.

Det existerar skilda åsikter inom forskning huruvida standardisering gynnar eller hämmar professionalism. Brytting (2014: 312) menar å ena sidan att individers agerande kan förutsägas med hjälp av formella regler och att detta följaktligen är en metod för chefer att säkra professionalism hos sina anställda. Detta då medarbetare kan jämföra sitt eget agerande med standarder. Andersson Cederholm et al. (2014: 119) betonar å andra sidan att risken med standardisering är att servicemötet blir oflexibelt. Evetts (2009) menar vidare att den ökade standardiseringen har lett till minskad professionell tillit och att människonära tjänsteverksamheter numera till stor del styrs av organisatoriska och byråkratiska ideal. Anställda som arbetar med service utvecklar enligt Andersson Cederholm (2014: 109) ofta en fingertoppskänsla för att få kunder att känna sig unika och således skapa ett förtroende. Följaktligen menar Hasenfeld (1983: 10) att frustrationer kan uppstå i organisationer med en hög grad standardisering, då medarbetare begränsas från att betjäna sina kunder i enlighet med deras personliga professionella normer och värderingar. Standardisering riskerar även att belasta personal med för många regler och föreskrifter, samt att begränsa de anställdas egna åsikter kring det bästa sättet att betjäna kunder. Ponnert och Svensson (2015) framhäver att medarbetare måste kunna lita på sitt eget omdöme i beslutstagande. Dock menar författarna att det standardiserade ramverket fortfarande är högst

nödvändigt för att främja ett likvärdigt bemötande av varje kund. På detta sätt ställer standardisering, enligt författarna, höga krav på medarbetares utveckling av professionalism.

## **2.7 Sammanfattande teoridiskussion**

Sammanfattningsvis har vi i detta kapitel, med professionalism som gemensam nämnare, behandlat begreppen chefskap och ledarskap, medarbetarskap, empowerment, emotional labor samt standardisering. Vi har åsyftat att betona den överlag höga komplexiteten i människonära tjänsteverksamheter och innebörden av professionalism inom just hemvård. Teorin har tydligt visat att människonära tjänster är mångfacetterade och att chefer har ett stort ansvar i att förstå och främja professionalism i sin specifika bransch.

## 3. Metod

### 3.1 Forskningsansats

Efter valet av forskningsfråga och studieobjekt kunde kvantitativ metod uteslutas, då vår frågeställning krävde djupa och ingående svar från våra intervjupersoner. Istället tillämpades en kvalitativ metod, vilken Ghauri och Grønhaug (2010) menar skapar ökad förståelse och stor insikt i respondenters perspektiv. I enlighet med Rennstam och Wästerfors (2015: 17ff) var motivet till den kvalitativa forskningsansatsen att utforska ett fenomenets kvaliteter. I linje med författarna användes även ett specifikt socialt sammanhang som vi har personligt intresse av. Följaktligen utgick vi från sammanhanget människonära tjänsteverksamheter för att utforska det mer generella begreppet professionalism.

Denscombe (2004: 48f) menar att forskare inom samhällsvetenskap bör reflektera över vem som i slutändan kommer att dra nytta av den bedrivna forskningen. Enligt författaren är det endast i undantagsfall som studieobjekt inom samhällsvetenskaplig forskning faktiskt gagnas av att vara en del av en studie. Detta motiverade oss att säkerställa att studien var generaliserbar i den utsträckning att den kan användas för vårt studieobjekt tillika andra närliggande verksamheter. Denscombe (2004: 171) betonar vidare att generalisering enbart kan säkerställas då ett tillräckligt stort antal undersökningsspersoner svarat på de frågor som ställts av forskaren. Endast då ska fynden kunna tillämpas på andra jämförbara situationer. Ryen (2004: 85f) förklarar vidare att storleken på urvalet är en omdömesfråga. Författaren rekommenderar att en studentuppsats på lägre nivå bör omfatta högst tio intervjupersoner då tidsramen sätter gränser. För att säkerställa tillräcklig empirimättnad valde vi dock att intervjua elva personer.

Eftersom vi i vår uppsats tolkade mänskliga handlingar och inte ämnade att söka efter en absolut sanning, tillämpade vi en hermeneutisk forskningsprocess (Bryman, 2008: 32). Vidare tillämpades en konstruktionistisk ontologi på det sätt som Bryman (2008: 38) beskriver den, då verksamheten som vi studerade är socialt konstruerad av chefer och personal i samspel med varandra. Slutligen har en iterativ ansats använts. Den form av ansats nyttjas då forskare upprepande arbetar mellan data och teori (Bryman, 2008: 28). Denna ansats ansågs lämplig i vår kvalitativa uppsats där intervjuerna har pekat mot ämnen som vi inte var medvetna om innan de genomfördes. Utgångspunkten i uppsatsen är professionalism och antalet teman utökades allteftersom nya mönster kom på tal eller kunde utläsas ur empirin.

### **3.2 Val av studieobjekt**

Vi valde att skriva uppsatsen på uppdrag av Helsingborgs stad då vi såg möjligheten att behandla ett ämne som knyter an till en samhällsviktig verksamhet. Helsingborgs stad efterlyste perspektiv på vilka främjande beteenden som resulterar i att det personliga engagemanget blir hållbart i hemvårdsverksamheten Hemvård Nord. Hemvård Nord är en geografisk del av Omsorg Helsingborg och är i sin tur uppdelat i fem områden: Nord 1–5 ([www.omsorghelsingborg.se](http://www.omsorghelsingborg.se)). Varje område har en enhetschef som har ansvar för verksamhet, ekonomi, personal och arbetsmiljö. Till sin hjälp har enhetscheferna vars två koordinatörer, vilka fungerar som mellanchefer. Koordinatorerna ansvarar bland annat för schemaläggning, genomförandeplaner och den första kontakten med kunder. Majoriteten av medarbetarna i Hemvård Nord har studerat omvårdnadsprogrammet och benämns därmed som undersköterskor, vilket stämmer överens med Ahnlunds (2008) definition av hemvårdspersonal.

För att inte enbart begränsa oss till hur situationen ser ut i Helsingborg valde vi, med vår kontaktpersons medgivande, att inrikta oss mot professionalism. Vi relaterar professionalism till det främjande beteende som Hemvård Nord ville undersöka, samtidigt som det är ett intresseväckande område inom tjänsteforskning.

### **3.3 Studiens tillvägagångssätt**

I förberedelsefasen inför uppsatsarbetet fann vi det utannonserade uppdraget rörande Hemvård Nord på hemsidan för Uppdragsbanken. Uppdragsbanken har som vision är att sammankoppla universitetsstudenter med kommunala verksamheter, i syfte att uppmuntra forskningsprojekt som ger perspektiv på verksamhetsutveckling ([uppdragsbanken.nu](http://uppdragsbanken.nu)). Efter e-postkorrespondens och ett möte med vår kontaktperson Nina Bredén fick vi klartecken att skriva vår uppsats mot Hemvård Nord. Med Bredéns hjälp planerades och schemalades intervjuer med enhetschefer och koordinatörer för att säkerställa vårt empiriska material. Urvalet var därmed målinriktat i enlighet med Bryman (2008: 434f).

Inför intervjuerna genomfördes sökningar med teoretiska begrepp och nyckelord i LUBSearch respektive Google Scholar för att finna vetenskapliga artiklar som potentiellt kunde fungera som inspiration och användas i vår studie. Artiklarna behandlade begrepp såsom professionalism, chefskap, tjänsteforskning och service management. Överensstämmande med Brymans (2008: 415)

rekommendation konstruerades vidare en intervjuguide (*Bilaga 1*). Den första delen av intervjuguiden bestod av frågor rörande chefen och hans arbete inom verksamheten. Den andra delen omfattade frågor om chefs relation med personalen. I den tredje respektive fjärde delen ställde vi frågor inriktade på personalens agerande i pressade situationer, respektive kortare frågor om kunder. I den femte och avslutande delen ställde vi kompletterande frågor och gav intervjupersonen möjlighet att lyfta ytterligare tankar. Vi bedömde att en semistrukturerad intervju var mest lämplig efter att ha konsulterat Bryman (2008: 206). Detta på grund av att vi skulle beröra relativt specifika teman, samtidigt som vi ville tillåta intervjupersonen att ha stort handlingsutrymme att utforma svaren på sitt egna sätt. Ingen av våra intervjupersoner valde att vara anonym men för ökad läsvänlighet valde vi att ge dem namnbeteckningar kopplade till deras enskilda verksamheter.

Beteckning	Yrkesroll	Verksamhet	Intervjudatum	Intervjuplats	Intervjulängd
E1	Enhetschef	Tågaborg & Stattena	2017-04-05	Kontor Nord 1	1 tim. 19 min.
K1	Koordinator	Tågaborg & Stattena	2017-04-05	Kontor Nord 1	36 min.
E2	Enhetschef	Drottninghög, Fredriksdal & Ringstorp	2017-04-05	Kontor Nord 2	57 min.
K2.1	Koordinator	Drottninghög, Fredriksdal & Ringstorp	2017-04-05	Kontor Nord 2	59 min.
K2.2	Koordinator	Drottninghög, Fredriksdal & Ringstorp	2017-04-05	Kontor Nord 2	59 min.
E3	Enhetschef	Berga, Dalhem, Kattarp & Ödåkra	2017-04-11	Kontor Nord 3	1 tim. 6 min.
K3	Koordinator	Berga, Dalhem, Kattarp & Ödåkra	2017-04-11	Kontor Nord 3	49 min.
E4	Enhetschef	Centrum & Slottshöjden	2017-04-10	Kontor Nord 4	56 min.
K4	Koordinator	Centrum & Slottshöjden	2017-04-10	Kontor Nord 4	52 min.
E5	Enhetschef	Hittarp, Laröd & Norr	2017-04-07	Kontor Nord 5	1 tim.
K5	Koordinator	Hittarp, Laröd & Norr	2017-04-07	Kontor Nord 5	37 min.

Tabell 1. Sammanställning över genomförda intervjuer.

Mellan den 5 april och 11 april 2017 genomförde vi elva stycken intervjuer. Intervjuerna ägde rum på chefernas respektive arbetsplatser och hölls enskilt med varje intervjuperson. Vid ett tillfälle

intervjuades dock två koordinatörer samtidigt. Med stöd av Ryens (2004: 52) och Brymans (2011: 429) rekommendationer pågick intervjuerna ungefär en timme, beroende på intervjupersonens förhållande till uppsatsens frågeställning. Intervjuerna med koordinatörerna tenderade att bli något kortare än de intervjuer vi höll med enhetschefer. Detta på grund av att somliga av våra frågor var mer riktade mot chefer med större inflytande över beslut och påverkan på personal.

Denscombe (2004: 232f) förespråkar att forskare innan en intervju informerar intervjupersonen om studiens syfte, forskarens identitet, hur urvalet har gått till, innebörd av deltagande och tidsåtgång. Vidare är det enligt författaren betydelsefullt att informera hur det insamlade materialet kommer att användas, att intyga säkerhet och eventuell anonymitet, samt att intervjupersonen ger sitt samtycke till att bli inspelad på band. För att upprätthålla legitimiteten i vår uppsats tog vi hänsyn till detta under samtliga intervjuer. En av oss hade huvudansvar för att ställa frågor ur intervjuguiden och den andra förde anteckningar och ställde följdfrågor samt kompletterande frågor. Detta gjorde vi för att säkerställa att samtliga frågor ur intervjuguiden behandlades under intervjutiden, samtidigt som vi inte gick miste om att ställa följdfrågor när de uppenbarades under intervjun. Vi valde vidare att spela in intervjuerna med hjälp av mobiltelefoner för att få bäst möjlighet till korrekt återgivning. Denscombe (2004: 128) menar att inspelning tillåter forskare att erhålla mer exakta data, vilket ger möjlighet för en mer detaljerad och kvalitativ analys. Vi kompletterade även inspelningarna med sporadiska anteckningar i skrivblock och på dator. Enligt Ryen (2004: 69) startar analysarbetet redan när forskaren skriver sina anteckningar, då det kan lyfta reflektioner och associationer. På författarens rekommendation renskrev vi anteckningarna så snart som möjligt efter intervjun.

Efter att samtliga intervjuer var genomförda transkriberades dessa. Bryman (2008: 429f) understryker att transkribering är en tidskrävande process som resulterar i att mycket textmassa ska analyseras. Hostningar och liknande företeelser exkluderades i våra transkriberingar då det inte gav värde till analysen. Samtligt inspelat material på våra respektive mobiltelefoner och transkriberingar gjorda på våra datorer är skyddade av lösenord. Vi anser att våra intervjuer överlag var framgångsrika då vi erhöll tillräckligt med empiriskt material för att, efter analysarbetet, kunna svara på vår frågeställning.

### **3.3.1 Analysarbetet**

I enlighet med Rennstam och Wästerfors (2015: 75 & 103) läste vi noggrant igenom vårt kvalitativa material och markerade olika sorters innehåll. Vi påbörjade ett utkast med potentiella teman som vi fann skapar förutsättningar för professionalism. Detta utkast reviderades ständigt under vår reduceringsprocess tills ett fokuserat och avsmalnat urval framkom. Det är dessa utvalda teman vi kommer att presentera i analysen av empiriskt material. Rennstam och Wästerfors (2015: 90) betonar att reducering besvarar det representationsproblem som kan uppstå kring vilket utdrag som exemplifierar materialet på ett rättvist sätt. Således valde vi att komprimera bland våra teman, för att på så sätt tydliggöra innehåll och betona relevant empiri. Vi identifierade totalt sex stycken teman inom olika strategiområden som vi upplever att de intervjuade cheferna aktivt arbetar med för att främja professionalism hos sina anställda. Under bearbetningen av empirin besökte vi Campus Helsingborgs bibliotek för att inhämta ytterligare underlag för att förstärka teorin.

I analysen presenteras inledningsvis det identifierade tema som vi överlag finner genomsyrar empirin, vilket är ett kontinuerligt kretslopp mellan chef och medarbetare. Detta kretslopp återkommer löpande i våra andra identifierade teman, vilka är delaktighet, lyfta blicken, rekrytering och utbildning, att gå in i en roll, samt emotionell avlastning. Slutligen kommer dessa teman tillsammans att belysa hur chefer skapar förutsättningar för sina medarbetares professionalism.

### **3.4 Studiens trovärdighet**

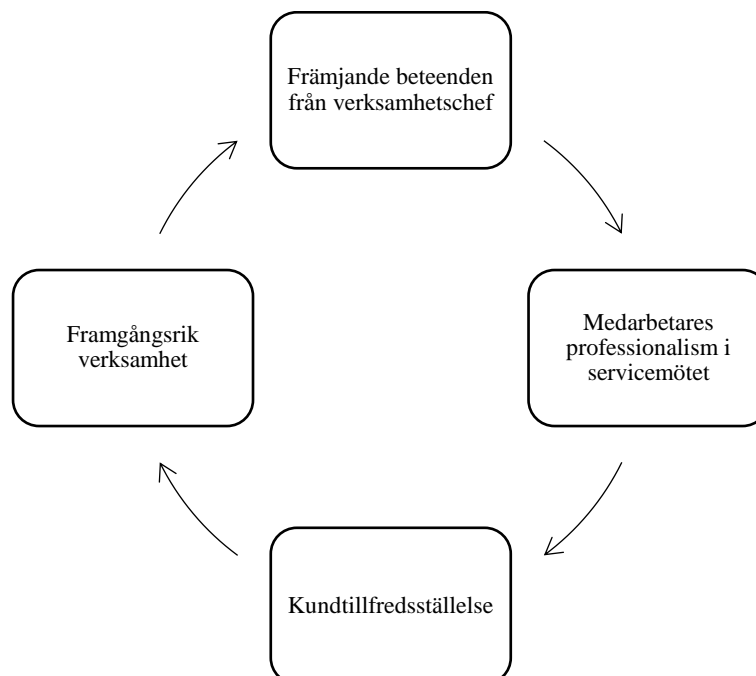
I enlighet med Ryen (2004: 138ff) och Denscombe (2016: 410ff) har vi säkerställt att vår forskning är trovärdig, överförbar, pålitlig och konfirmerbar. Dessa begrepp är kopplade till inre och extern validitet, reliabilitet, samt objektivitet. Trovärdigheten uppfylls genom att vi har följt de rekommendationer som metodforskare ger angående tillvägagångssätt rörande intervjuer. Vi har ämnat att få intervjupersonerna att ge oss fylliga svar för att säkra överförbarhet. Då vi utförligt har redogjort för vår empiriinsamlingsprocess anser vi att vår forskning är pålitlig. Vi inser samtidigt att fullständig konfirmerbarhet och objektivitet aldrig kan säkerställas. Denscombe (2004: 29) menar exempelvis att människor som granskas och uppmärksammas riskerar att agera annorlunda än vad de annars hade gjort i samma situation. I vårt fall kan våra intervjupersoner ha fått en annan typ av medvetande, men vi har gjort vårt yttersta för att få intervjupersonerna att känna sig bekväma och öppna i våra intervjuer.



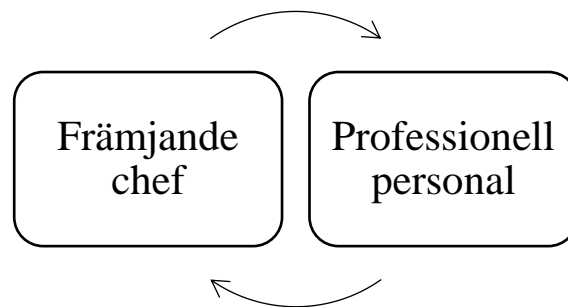
## 4. Presentation och analys av empiriskt material

### 4.1 Ett kontinuerligt kretslopp mellan chef och medarbetare

I behandlingen av empirin framträdde ett kretslopp mellan hemvårdens olika aktörer. Detta kretslopp är ett övergripande tema, vilket återkommer löpande i analysen. Med ansvar för den allomfattande verksamheten skapar chefer, genom sitt eget beteende, förutsättningar för personalens professionalism. I sin tur påverkar personalens professionalism utfallet av servicemötet mellan personal och kund, vilket på sikt kommer att avgöra verksamhetens framgång. Det identifierade kretsloppet kan ställas i relation till Bowen (1986) och George (1990), vilka poängterar att chefer bör bemöta sin personal på det sätt som de önskar att personalen i sin tur bemöter kunder. Sandahl et al. (2010) betonar vidare att chefer är lika beroende av sina medarbetare som medarbetare är av sin chef. Precis som att chefer har ett ansvar i att skapa förutsättningar för professionalism, visar våra intervjupersoners reflektioner att medarbetare också bär ett ansvar för att skapa en arbetsmiljö där professionalism kan gynnas. Ur detta antagande grundas ett mindre och mer djupgående kretslopp, där interaktionen mellan chef och personal främjar det ihållande positiva beteende som gynnar professionalism och ett yrkesmässigt agerande.



Modell 1. Stora kretsloppet (egen tolkning).



Modell 2. Lilla kretsloppet (egen tolkning).

Hemvårdsverksamheten består enligt Tullberg (2006) av självständiga medarbetare med en hög grad av autonomi, samtidigt som ledarskapet är starkt relationsbaserat. En enhetschef beskriver hur hon kontinuerligt måste ta hänsyn till sina medarbetare, kunder och övriga krav som ställs på henne i yrkesrollen, vilket gör arbetspositionen utmanande (E5). Genom intervjuerna har det framkommit att chefernas arbetsuppgifter är tidskrävande och att en stor del av arbetet inte är personalrelaterat. Således är cheferna begränsade i den tid de kan spendera med sina medarbetare. Precis som att tidsbrist enligt Andersson Cederholm et al. (2014) är ett försvårande hinder mellan personal och kund, kan även tidsbristen påverka relationen mellan chef och personal. Som Gummesson (2002) dock argumenterar för, är det viktigt att engagera sig i en relation om den är viktig och någon är beroende av den. Till skillnad från flera andra människonära tjänsteverksamheter, skiljer sig hemvården på så sätt att chefer under majoriteten av arbetstiden är avgränsade från sina medarbetare. Nordström (1998) och Tullberg (2006) konstaterar att chefer i hemvården inte har påtaglig kontroll över servicemötet. En enhetschef inser sin begränsning, då han uppger att han inte kan veta vad personalen specifikt gör eller hur kunder upplever servicemötet (E1). Således behöver chefer sätta sin yttersta tilltro till personalen och deras förmåga att självständigt utöva ett servicemöte, så att de från kundens sida upplevs som professionella. Tilliten åskådliggörs då en enhetschef berättar att hon litar på att hennes medarbetare är förtroendeingivande och levererar en hög servicekvalitet, trots att hon inte kan befinna sig i servicemötet (E3). Som ytterligare en enhetschef betonar kommer tilliten från en stark gruppsammanhållning. Han beskriver hur hans verksamhet är nära sammansvetsad, tack vare ständiga dialoger och diskussioner kring möjligheter samt utvecklingspotential (E2). Som Wolmesjö (2005) betonar är förmågan att lyssna på sin personal en viktig kompetens i hemvården. En koordinator betonar specifikt att det mest givande i hennes yrkesroll är kontakten med personal och att hon kan vara behjälplig samt stöttande gentemot dem (K3). Följaktligen behöver chefer omsorgsfullt ta tillvara på de tillfällen de möter medarbetare, så att kretsloppet förblir intakt.

Vidare betonar en koordinator att bemötandet är det centrala i hemvårdsverksamheter. Hon menar att alla övriga handlingar i ett möte är överflödiga om det grundläggande bemötandet inte hanteras korrekt (K4). Även Wolmesjö (2005) och Andersson Cederholm et al. (2014) understryker att det personliga bemötandet är centralt i tjänsteverksamheter. I kretsloppet är även bemötandet mellan chef och personal väsentligt för att främja professionella beteenden. Exempelvis förklarar en enhetschef att hon är tacksam för den branschkunskap hon besitter, då denna kunskap är till stor fördel i interaktionen med vårdpersonalen (E5). Samtliga koordinatörer och två av fem enhetschefer har arbetat som undersköterskor, vilket kan tänkas underlätta deras chefskap. Som Svingstedt (2012) understryker, har olika tjänsteverksamheter varierande karaktärsdrag. Det är därför av vikt att chefskap inte utövas på samma sätt i alla branscher, då medarbetare i olika människonära tjänsteverksamheter kräver särskilda förutsättningar för att vara professionella. Enligt en enhetschef är grundbulten i professionalism att var och en tar sitt eget ansvar (E2) och detta ansvarstagande är tydligt i hemvården där medarbetare arbetar ensamma hos kunder. På grund av den höga nivån av autonomi, menar en koordinator att verksamheten består av medarbetare med starka viljor (K4), vilket kräver ett tydligt ledarskap från chefs sida. En enhetschef menar exempelvis att hennes ledarskap är som mest påtagligt när personalen litar på att hon fattar välgrundade beslut, då verksamheten fungerar väl när hon har medarbetarna på sin sida (E4).

Samtliga chefer poängterar att en del av deras yrkesroll är att motivera och engagera personalen, då det är betydelsefullt att medarbetarna trivs på arbetsplatsen. En enhetschef beskriver en väl fungerande arbetsmiljö som en plats där medarbetare känner välbefinnande och har goda förutsättningar för att klara av sitt arbete (E1). Som Grönroos (2008) menar, är det av intresse för chefer att påverka servicemötet i den mån det går. En koordinator beskriver dock utmaningen i att som chef vara tillgänglig för alla medarbetare, då det är omöjligt att tillmötesgå samtliga behov (K3). Som nämnt innebär chefsrollen i hemvården en mängd arbete som inte rör personalen. En enhetschef förklarar att hon på grund av detta försöker genomföra det administrativa arbetet medan hennes personal är hos kunder, vilket resulterar i att hon kan fokusera på dem när de efter kundbesöken återkommer till lokalkontoret (E4). Ytterligare en enhetschef menar att informella möten mellan henne och personalen främjar tänkandet hos de båda. Genom att diskutera arbetsrelaterade problem och frågor, kan de tillsammans komma fram till gemensamma lösningar (E3). Ytterligare en enhetschef betonar betydelsen av att uppmärksamma sina medarbetare och

säkerställa att de har förutsättningar för att behålla ett lugn i servicemötet (E1). Dock betonar en enhetschef vikten av att chefer skapar förtroendeingivande, individuella beteenden som riktar sig till samtliga medarbetare, liksom de individuella och situationsanpassade relationer som medarbetare skapar med kunder. Ingen medarbetare är den andra lik och därför måste chefer inneha kompetens att anpassa sig efter situation och individ (E3), vilket bland annat Persson och Westrup (2005) berör. Enhetschefen lyfter även betydelsen av relationsskapande aktiviteter mellan chef och medarbetare i verksamheten (E3). Detta visar på det som Echeverri och Edvarsson (2002) samt Grönroos (2008) benämner intern marknadsföring, vilket är en ledningsstrategi som ger upphov till goda och serviceinriktade relationer mellan medarbetare och kund.

Vidare hör det till chefers ansvar att kontinuerligt påminna medarbetare om betydelsen av professionalism (E2). Som Silfverberg (1996) betonar, kan dock chefer vägleda medarbetare men aldrig helt förutsäga deras handlingar. Jönsson och Strannegård (2009) respektive Tengblad (2016) menar att värde och framgång skapas i samspel mellan chef och anställd. Det är därmed betydelsefullt att betona att chefer inte kan upprätthålla ett kretslopp på egen hand, utan att främja en väl fungerande delaktighet.

## 4.2 Vikten av delaktighet

Enligt våra intervjupersoner präglas hemvården av en hierarki som i fallande ordning består av enhetschefer, koordinators och undersköterskor. Intervjupersonerna menar i likhet med teorin (se t.ex. Alvehus, 2012) att den formella rollen som chef kräver att beslut efterföljs av medarbetare, då motsatsen hade inneburit arbetsvägran. En enhetschef lyfter att hennes största utmaning i sitt chefsutövande är att få medhåll från sina medarbetare (E5). Emellertid uppger de intervjuade cheferna att de, med rätt medel och tekniker, kan få medarbetarna att frivilligt acceptera beslut och förändringar för att underlätta implementeringen. Detta är enligt Alvehus (2012) ett exempel på ledarskap, då cheferna säkerställer att medarbetarna självmant följer och accepterar de beslut som fattas. Då vården tillhandahåller en livsviktig service för samhällets invånare, är verksamheten beroende av att medarbetare verkligen accepterar och implementerar fattade beslut för att minska risken att kunder blir lidande. Exempelvis beskriver en koordinator att somliga medarbetare tenderar att inte hålla sig uppdaterade om nya rutiner som berör specifika kunder, såsom förändrade medicindoser. Som Eriksson-Zetterquist et al. (2006) poängterar, är det chefers uppgift att säkerställa att medarbetare förstår helhetsprocessen i verksamheter. I somliga fall är beslut fastställda på en högre nivå och måste därmed efterlevas utan modifiering, men medarbetares

delaktighet bör uppmuntras i de beslut där de har en möjlighet att bidra. En enhetschef beskriver att hon tydligt förmedlar i vilken utsträckning medarbetarna kan vara med och påverka beslut som rör verksamheten (E4). Intervjupersonerna lyfter att personalens delaktighet tidvis kan vara av stor fördel, exempelvis vid beslut som direkt påverkar dem, såsom vid schemaläggning. Med undersköterskornas erfarenhet av effektivt arbete kan de ha goda synpunkter på planeringens upplägg (K4). Som Andersson (2016) poängterar är det som chef viktigt att involvera alla hierarkiska nivåer i verksamheten, för att på så sätt uppmuntra medarbetares delaktighet i processer. Således har chefer ett ansvar i att skapa rätt premisser för personalens delaktighet. Detta kan kräva att chefen utövar ledarskap i större utsträckning, vilket Alvehus (2012) förklarar blir allt viktigare i chefsrollen.

Precis som att chefer bär ett ansvar i att främja delaktighet, bör även personal tillåta att chefer är delaktiga i deras arbete. Medarbetares eventuella utmaningar och problem kan underlättas med stöd och delaktighet från chefer. En enhetschef betonar att hemvården är en hektisk verksamhet (E5). Trots denna eventuella stress, är det chefers ansvar att tillhandahålla en struktur där professionalism kan gynnas (Tullberg, 2006; Alvehus, 2012). En enhetschef lyfter självständighet som en del i att vara professionell i hemvården, samtidigt som hon värdesätter att de anställda har modet att ställa frågor vid behov. Enhetschefen menar att det är en styrka att som undersköterska medge att hen inte har alla svar, och att medarbetaren är transparent med sina tillkortakommanden (E3). Alvehus (2012) påtalar dock att transparens inte bör vara ett krav för medarbetaren. Författaren menar att detta kan hämma professionalism, genom att medarbetare tvingas spendera tid på att redogöra för varje genomfört steg i servicemötet. Hemvårdspersonal kan uppfatta denna transparens som hämmande för sin autonomi, vilken är viktig för att möjliggöra ett okonstlat servicemöte. Chefer bör istället arbeta mot att medarbetare frivilligt är transparenta. Exempelvis menar en enhetschef att delaktighet hos medarbetarna kan främjas genom en öppen och ärlig kommunikation i verksamheten (E4).

I hemvården är det uppenbart att det kan uppstå otaliga situationer där även den mest professionella medarbetaren inte vet hur den ska agera. Som en koordinator uttrycker det, kan medarbetare i hemvården aldrig veta vad som väntar när de öppnar en dörr (K2.2). Detta kan anknytas till den komplexitet som människonära tjänsteverksamheter präglas av, då de är starkt individ- och situationsberoende (Persson & Westrup, 2005). Följaktligen måste medarbetare i många fall göra andra delaktiga genom kommunikation och transparens för att gynna servicemötet och verksamhetens övergripande professionalism. Däremot påtalar flertalet chefer att hemvårdspersonal

också måste besitta förmågan att känna av när de bör lita på sin egen kompetens och erfarenhet som undersköterskor. Detta för att inte gå miste om professionalismen i att vara självständig. Enligt en koordinator ställer personalen tidvis frågor rörande servicemötet som de egentligen kan svaret på. Som koordinatör dock betonar är det inte upp till henne att avgöra hur servicemötet bör genomföras, då det är hemvårdspersonalen som möter kunderna och därför har bäst insyn i hur bemötandet ska gå till (K5).

... de borde ha koll. Men sen tror jag på något sätt att de har det, men ibland, att de ändå känns lite osäkra liksom. Men jag tror, hade de inte haft oss, vi är ju inte här på kvällarna, då fattar de ju faktiskt de här besluten själva. Då har de ingen att vända sig till, och då gör de det helt plötsligt, men vet de om att vi är här så ringer de gärna liksom. Så det kan ju vara en del lite onödiga samtal kan vi tycka, men vi är ändå stöttande för dem. (K5, intervju 2017-04-07)

En enhetschef betonar vidare sin önskan att medarbetarna ska tänka själva, då de har en mängd bra tankar och idéer som kan influera verksamheten (E3). Som Tengblad (2007) och Andersson (2016) menar, är ett delat ansvar mellan chef och medarbetare nödvändigt för en väl fungerande verksamhet. En koordinator uttrycker sin vilja i att personalen är delaktig i verksamhetens värdeskapande:

Sedan måste man alltid utgå från sig själv, vad bidrar jag med för att det ska bli en bra arbetsdag? ... Så jag känner att man inte bara kan kräva av en arbetsgivare, man får ge någonting själv också, för att vi ska få en bättre arbetsmiljö. (K2.2, intervju 2017-04-05)

En annan enhetschef anser att det är viktigt att föra en dialog rörande var gränsen går kring att ställa frågor, då hon som chef inte ska göra en anställd mindre självständig och därmed mindre professionell. Detta kan vara komplext, då chefer samtidigt måste uppmärksamma den personal som faktiskt behöver genuin stöttning (E3). Vikten av självständig personal är av stor betydelse i hemvården (Reay & Hinings, 2009) och en enhetschef betonar att ett gott chefskap kan säkerställa att personalen behåller sin delaktighet i arbetet (E1). Chefers ledarskap har därmed potential att klargöra komplexiteten mellan transparens och självstyre, för att säkerställa medarbetares autonomi och professionalism. Andersson Cederholm et al. (2014) lyfter småpratets betydande roll som en närhetsskapande aktivitet i servicemöten och detta kan likväl appliceras i möten mellan chef och personal. Som författarna menar, kan småpratet skapa en känsla av gemenskap och därmed en delaktighet i verksamheten. Exempelvis berättar en enhetschef att hon vill vara tillgänglig för sin personal. Därför ser hon till att röra sig ute på arbetsplatsen för att försöka fånga det hon är i stånd till (E4). På detta sätt ökar hon chansen att inspirera och influera medarbetarna att leverera i servicemötet, samt att de får ett grepp om den helhetsbild av verksamheten som hon vill förmedla.

### 4.3 Att lyfta blicken

En övergripande förmåga som intervjupersonerna lyfter som väsentlig i hemvården är att se helheten. En koordinator betonar att hennes största utmaning som chef, är just att få personalen att lyfta blicken från kärnuppgifter (K3). Kärnuppgifterna kan betraktas som relativt grundläggande inom hemvården, då ett avskalat servicemöte enbart skulle kunna involvera att medarbetaren förser kunden med medicin för att sedan vända i dörren. Dock är tjänsten och servicen djupt integrerade med varandra (Andersson Cederholm et al., 2014) och koordinator menar att det hör till professionalism att ha en helhetssyn kring kunder (K1). En enhetschef beskriver det som att professionella medarbetare läser av situationen i servicemötet så fort de stiger in i rummet (E5). Samtidigt som personalen ska vara trevlig, måste de registrera helheten runtomkring kunden, såsom boendets skick och öppnade räkningar (E1). Skulle en medarbetare inte ta detta dagliga ansvar, kan kunder i värsta fall komma att försättas i fara. Alvehus (2012) understryker att professionellt arbete inkluderar både rutinartat och individualiserat handlande, därutav ett ständigt övervägande som komplicerar medarbetarens yrkesroll.

Flera intervjupersoner betonar de fördelar som ett rutinartat arbete innebär. En enhetschef menar exempelvis att inpräntade rutiner hos personalen sällan resulterar i felsteg (E1), och en koordinator menar att det hör till professionalism att hålla sig till regler, både som chef och anställd (K5). Detta överensstämmer med Ponnert och Svenssons (2015) syn på standardiserade ramverk som främjande för god servicekvalitet. Som en enhetschef vidare understryker är standardisering grundläggande då den skapar struktur och tydlighet, men då kunden är central i hemvården, ska rutiner dock aldrig göra kunden lidande (E2). En annan enhetschef anser att noggrant implementerade riktlinjer både kan säkerställa och utveckla medarbetarens arbete, men att standarden måste anpassas utifrån den enskilda kunden (E5). Detta går i linje med Berlin och Kastberg (2011) som menar att standardisering bör anpassas efter kontext. Då hemvården är en komplex och oförutsägbar verksamhet behöver medarbetare besitta kompetens i att inse när ett servicemöte kräver situationsanpassning, i enlighet med Alvehus (2012). I den människonära tjänsteverksamheten hemvård är risken övervägande att en betoning på rutin leder till tunnelseende och ouppmärksamhet på kundens behov. Det är därmed viktigt för chefer att säkerställa att medarbetare lyfter blicken och ser helheten i servicemötet.

Vidare betonar en enhetschef betydelsen av att även chefer ser helheten (E2). Chefer måste säkerställa att de själva har förmågan att lyfta blicken innan de kan påbörja främjandet av

medarbetares helhetstänk. På så sätt åskådliggörs kretsloppet då Silfverberg (1996) poängterar att helhetssynen är central för både chefer och medarbetare inom människonära tjänsteverksamheter. För att främja medarbetares professionalism bör chefer, i enlighet med Hällstén och Tengblad (2006), stärka varje medarbetares kunskapspotential genom att utveckla deras arbetsmetoder. En enhetschef inser att det är hennes ansvar som ledare att skapa förutsättningar för att medarbetare ska genomföra ett gott servicemöte (E5), men detta ledarskap kan vara komplicerat enligt Alvehus (2012). Det påtalas dock av en koordinator att en del anställda har svårt att inse hur mycket de egentligen kan, bör och får utföra, utöver sina grundläggande arbetsuppgifter (K4).

Som Reay och Hinings (2009) påtalar, är en grundläggande aspekt inom hemvården att medarbetare ges tillräckligt med tid för kunder. Om servicemötet är för kort riskerar medarbetare ett tunnelseende där de inte registrerar mer än nödvändigt. Ska medarbetare ha möjlighet att lyfta blicken från kärnuppgifter, krävs det därmed att chefer schemalägger deras arbete med helhetstänket i åtanke. Exempelvis kan chefer med jämna mellanrum skifta medarbetarnas scheman. Med nya ögon i nya servicemöten kan medarbetes helhetstänk gynnas enligt en koordinator (K4), vilket i sig kan stärka professionalismen. Liksom Blennberger (2014), är cheferna vidare medvetna om att svensk äldreomsorg kommer att förändras i och med en ökad andel äldre och högre krav från omsorgsbehövande. Exempelvis menar en enhetschef att framtidens äldre inte kommer att acceptera att enbart duscha två gånger i veckan (E3). Detta innebär att betydelsen av professionalism kommer bli allt viktigare, då en enhetschef menar att det hör till professionalism att värna kundens intresse (E2). Chefer kan skapa förutsättningar för detta genom att lyfta vikten av empowerment och det bemyndigande det för med sig (se t.ex. Echeverri & Edvardsson, 2002). En enhetschef betonar dock att hennes önskan är att medarbetarna har en egen vilja att göra saker, utan hennes direktiv (E3). Tengblad et al. (2007) understryker detta medarbetarskap, som är en förutsättning för det delade ansvar som enhetschefen eftersöker.

Är tanken med hela vägen, kan de stå för sitt beslut, de kan känna sig trygga i att 'jag vet att det egentligen inte är mitt uppdrag, men jag är trygg i att ha fattat det beslutet' och kan förklara hur de tänker. Då kan jag backa dem till 100 procent. (E4, intervju 2017-04-10)

Citatet ovan betonar vikten av att medarbetare lyfter blicken och agerar situationsanpassat, samt att chefer stöttar ansvarstagandet. Följaktligen kan det konstateras att hemvården är en komplex människonära tjänsteverksamhet där det är nödvändigt att medarbetare kan se helheten. Som Andersson (2016) poängterar, ställer detta högre krav på både situationsanpassning och yrkeskompetens. Då verksamheten präglas av rutin kontra individualisering, är det sannolikt att



hemvården i framtiden kommer att behöva rekrytera personal med kompetensen att balansera denna komplexitet.

#### **4.4 Rekrytering och utbildning av personal**

Intervjupersonernas syn på rekrytering överensstämmer med teorins uppfattning angående utmaningen att rekrytera ny personal till vården. Vården står inför en stor utmaning rörande personalbrist (se t.ex. Ahnlund, 2008), vilket gör att rekrytering kommer bli allt mer betydelsefullt för chefer (se t.ex. Alvehus, 2012). En koordinator (K1) identifierar tre potentiella hot för yrkeskåren:

- 1) Att undersköterskor ser tiden i hemvården som ett nödvändigt ont som måste genomföras innan de påbörjar sin tilltänkta karriär som sjuksköterska
- 2) Att motivation bland de anställda sviktar
- 3) Att en ökad mängd undersköterskor går i pension, parallellt med att för få undersköterskor söker sig till branschen

Problemet är således mångdimensionellt och mynnar ut i en personalstyrka som överlag är för liten för att uppfylla de ökade krav som kommer att ställas på vården. En enhetschef betonar betydelsen av att anställa medarbetare som kan hantera både dagens och morgondagens krav, då morgondagens kund kommer att begära en högre vårdstandard (E2). En annan enhetschef menar att hon gärna hade varit mer fri från rutiner i sin rekrytering, för att på så sätt kunna anpassa personalstyrkan efter kraven i just sin verksamhet (E4). Som Ponnert och Svensson (2015) understryker bör standardisering anpassas efter kontext och Drugge (2003) påstår att det hör till god yrkesetik att tidvis frångå fastställda regler. Chefer i människonära tjänsteverksamheter kan behöva anpassa sig efter rekryteringsens särskilda behov, trots en organisatorisk formalia.

En enhetschef identifierar utmaningen i att kunna urskilja huruvida en potentiell medarbetare besitter de egenskaper som efterfrågas (E3). Sammantaget nämner intervjupersonerna förändringsbenägenhet och effektivitet bland de viktiga egenskaper som hemvårdpersonal bör besitta. Dessa egenskaper kan ses som extra betydelsefulla för professionalism, om de ställs i relation till Gummessons (2002) övertygelse att tjänstearbete är speciellt komplext då kunden är medproducent till tjänsten som skapas. Förutom dessa mer konkreta förmågor, är det enligt intervjupersonerna även centralt med ett trevligt bemötande. En enhetschef uttrycker exempelvis

att en professionell undersköterska har förmågan att genuint hantera en mängd dagliga möten (E4). Andersson Cederholm et al. (2014) menar att det goda bemötandet influerar rekrytering, men också rutiner och normer, då detta kan lära personalen ett lämpligt uppträdande.

Intervjupersonerna betonar vidare symbolvärdet av att medarbetare har en formell utbildning, oavsett om det är på gymnasie- eller högre nivå. Millerson (1964) menar att detta är ett kriterium för en profession. Samtliga intervjupersoner är emellertid eniga om att servicebemötandet inte är en del av undersköterskeutbildningen, utan något som vårdpersonal har inom sig eller lär sig genom erfarenhet. Således kan fortsatt utbildning och träning vara en god källa i att behålla professionell personal, vilket är i enlighet med Normann (2000) som dels anser att omotiverade medarbetare är ett hot för framgång samt att organisationer måste värna kunnig personal. Ahnlund (2008) lyfter att vårdyrket har utvecklats i en alltmer medicinsk riktning, men samtliga intervjupersoner menar att nutida undersköterskautbildningar främst är inriktade på daglig omsorg snarare än medicinering. En enhetschef anser att utbildningsnivån på undersköterskor aldrig har varit så låg (E1) och trots ett tydligt skifte inom branschen har inte utbildningen anpassats efter behoven. Samtidigt betonar intervjupersonerna personalbristen, varav chefer i hemvården har ett stort ansvar i att säkerställa kompetent personal. En koordinator menar att chefer tvingas att anställa personal "från höger och vänster", trots att det inte finns en garanti att personalen vill stanna i hemvården eller utvecklas i sin roll (K1). En enhetschef understryker även att det är betydande att anställa medarbetare som delar verksamhetens värderingar och uppfyller dess krav (E1), vilket överensstämmer med Alvehus (2012).

En koordinator menar vidare, i linje med Alvehus (2012), att den kunskapsgrund en undersköterska får i sin utbildning först befästs i det praktiska arbetslivet (K5). En enhetschef berättar att det är upp till honom att skapa de möjligheter som resulterar i medarbetares ansvarstagande och utveckling på det personliga samt professionella planet (E2). Detta tyder på att chefer i hemvården är väl medvetna om personalens sviktande kunskap, men också inser sin roll i att säkerställa en kompetent arbetsgrupp. Förutom att rekrytera lämplig personal kan chefer möjliggöra kompetensutveckling och ökat engagemang genom utbildning.

Trots att majoriteten av våra intervjupersoner, i enlighet med Freidson (2001), benämner personlighet och erfarenhet som det som främst utgör en professionell anställd, så menar Ahnlund (2008) att erfarenhet inte är någon garanti för professionalism. Förutsättningar i hemvårdens servicemöten förändras ständigt, vilket resulterar i att undersköterskor ofta möter nya situationer.

Detta kan sättas i relation till den föränderlighet som präglar hemvården och således är kontinuerlig utbildning nödvändig för att gynna medarbetares lärande och kompetensutveckling. Samtliga chefer upplever att personalen reagerar positivt på att få större ansvarstagande, vilket Morrison et al. (1997) påvisar resulterar i högre upplevd motivation. Motivation i sig är en betydande faktor för professionalism och en enhetschef uttrycker att en del av hennes chefsansvar är att främja detta hos sin personal (E3). En koordinator arbetade tidigare som undersköterska och berättar att hon upplevde en enorm stolthet när hon blev tilldelad insulindelegering och därmed fick ett större ansvar gentemot kund (K2.2). Även möjligheten att göra karriär i hemvården, såsom att en undersköterska anställs som koordinator, beskrivs som mycket motiverande (K5). Genom att erbjuda utbildning och möjlighet att befordras, exemplifieras chefers ansvar i att säkerställa personalutveckling som på sikt kan gynna verksamhetens totala professionalism.

Som nämnt, identifierar samtliga enhetschefer utmaningarna i att rekrytera och behålla kompetent personal. Dessa förehavanden kan dock vara viktiga verktyg för att överkomma de utmaningar som enheterna och vården i stort har framför sig. Enhetscheferna reflekterar över en eventuell framtid där undersköterskor arbetar nischat inom särskilda områden där de besitter hög kunskap. Dessa specialiserade undersköterskor kan sedan riktas mot kunder med krav på specifik vård. Vidare menar en enhetschef att utbildning, och i synnerhet handledning, behöver bli ett mer frekvent förekommande medel för att främja medarbetares professionalism (E3). En enhetschef påtalar sitt verksamhetsansvar i att som chef utveckla personalstyrkan:

Men det är det som är utmaningen – pusha så att man inte pushar dem för långt och de känner sig stressade och tycker att det är jobbigt och att arbetsmiljön påverkas på ett negativt sätt. Men samtidigt pusha dem så att de vågar utmana sig själva att faktiskt göra lite annat. Och sedan har det också med personligheten att göra. Vissa kan du trycka mer på, andra behöver ta sin tid. (E5, intervju 2017-04-07)

En koordinator lyfter vidare fram mentorskap som en viktig framtida komponent för att behålla vårdyrkets professionalism, vilket är något som Gabriele (2010) anser har stort värde. Genom mentorskapet beskriver koordinatören hur kompetensen bland undersköterskor kan höjas och att yrket i sig kan genomsyras av stolthet för professionen (K1).

#### **4.5 Att gå in i en roll**

Våra intervjupersoner lyfter vikten av att hemvårdspersonal behärskar sina känslor och anpassar sig i sin yrkesroll, i enlighet med teorin (Korczynski, 2002; Ivarsson & Larsson, 2008; Wharton,

2009). En enhetschef betonar att personlighetsdrag påverkar hur individer hanterar sitt arbete oavsett profession (E5), medan en annan enhetschef poängterar att betydelsen av personlig lämplighet blir särskilt viktig i hemvården (E3).

... jag fascineras av att man klarar av det. Du har 30 besök under en dag ... och för varje besök ska du ha en viss personlighet .... det är precis *så* man ska vara professionell när man jobbar med människor.  
(E5, intervju 2017-04-07)

Citatet ovan är talande för samtliga intervjupersoners syn på emotional labor. En enhetschef menar att det som sker "bakom kulisserna" aldrig får påverka kunder. I servicemötet ska det inte synas om medarbetaren precis har haft ett tufft samtal med chefen eller tidigare handskats med en besvärlig kund (E5). Empirin påvisar att hemvårdspersonal överlag är duktig på att gå in i sin yrkesroll och agera professionellt, trots eventuellt arbetsrelaterat missnöje eller privata problem. Enligt Andersson Cederholm et al. (2014) är förmågan att kunna pendla mellan varierande roller essentiell för framgångsrika servicemöten. En enhetschef anser till exempel att hemvårdspersonal är "trollkonstnärer i att förändra sitt bemötande" (E1). Medarbetares kompetens att identifiera kunders olika personligheter och använda den insikten för att skapa förtroende dem emellan, är enligt intervjupersonerna något som faller sig naturligt för personalen. Som en koordinator poängterar, måste personalen alltid vara professionell i sitt yrke, oavsett vad de tycker i en viss situation, då det är en service att vara professionell i möten (K1).

Överlag anser intervjupersonerna att deras bemötande som chefer har en avgörande betydelse för personalens humör, vilket i sig kan påverka deras agerande. Då chefer måste arbeta proaktivt för att skapa rätt förutsättningar för sina medarbetares professionalism, bör även de kliva in i en roll. Precis som att personal bör anpassa sina känslor i mötet med kunder, menar en koordinator att chefer kan arbeta med sina känslor på liknande sätt för att främja medarbetares engagemang i servicemötet (K4). Drugge (2003) menar att engagerad personal ofta presterar utöver sina direkta arbetsuppgifter, vilket knyter an till det stora kretsloppet (*Modell 1*) då kundtillfredsställelsen kan förväntas öka.

Som Korczynski (2002) menar, är det just verksamhetschefer som bör säkerställa medarbetares inlevelse i servicemötet. Utmaningen är dock att medarbetare ska upplevas som genuina i varje enskilt möte med kund (Gummesson, 2002; Corvellec, 2005). Då kunderna bär på väldigt olika livshistorier kan bemötandet vara utmanande och en koordinator lyfter att mötet med personalen eventuellt är den enda mänskliga interaktionen som kunden har under en dag (K2.2). Hemvården är

därmed en speciell och viktig form av människonära verksamhet, och för att personalen ska hantera det emotionella arbetet och samtidigt förbli professionella, är det chefers ansvar att erbjuda medarbetare emotionell avlastning.

#### **4.6 Den emotionella avlastningens betydelse**

I enlighet med Gabriele (2010) beskriver våra intervjupersoner att det i hemvården finns ett flertal påfrestande scenarion som personalen riskerar att uppleva i servicemötet; alltifrån inbrott till dödsfall. Trots detta måste personalen kontinuerligt vara professionell, vilket skapar ett komplext känslorarbete (Bolton, 2000). Som en koordinator förklarar är hemvården tämligen unik i vård- och omsorgsbranschen, då medarbete inte snabbt kan få fysisk hjälp av en chef eller kollega om de stöter på ett problem (K2.2). Således ställs det höga krav på att medarbetare vet hur de ska agera i oväntade situationer. Detta i sin tur ställer krav på hög professionalism hos de anställda, vilket både intervjupersoner och teori (se t.ex. Persson & Westrup, 2005) är ense om.

... i perioder är detta ett väldigt stressigt yrke, det är det. Man är ju väldigt beroende av sin personal ... för att man ska få ihop arbetet. (K5, intervju 2017-04-07)

Citatet ovan är talade för de påfrestningar som ofta återfinns i tjänsteverksamheter och som också Normann (2000) respektive Korczynski och Macdonald (2009) betonar. Genom intervjuerna har hemvårdens tvetydighet uppenbarats i enlighet med Ivarsson och Larsson (2008). Samtidigt som medarbetares emotionella känslokontroll i deras arbete är essentiellt, förväntas de skapa nära relationer med kunder. Chefer bör inse medarbetares upplevda komplexitet och i enlighet med Barnard (2016) uppskatta personalens empati och soliditet, samtidigt som de stöttar dem för att professionalismen gentemot kund ska bli bestående (Badolamenti et al., 2017). Flera intervjupersoner uttrycker att en del av deras dagliga arbete som chef, är att agera kurator eller terapeut. Denna typ av stöd är betydelsefull för att skapa goda relationer och positiva attityder (Tullberg, 2006; Grönroos, 2008). Intervjupersonerna beskriver att de anställda uppmuntras komma förbi deras kontor, där dörren så gott som alltid står öppen. På raster har personal möjlighet att diskutera påfrestande arbets- eller familjesituationer och kan sedan bege sig ut i arbetet med en aning lättare axlar. En koordinator menar att en kort pratstund där hon är tydlig i sin kommunikation, kan hjälpa medarbetare i vilken riktning de ska gå (K5). Som Alvehus (2012) betonar är chefers skapande av välmående hos sin personal en del av gott ledarskap och Barnard (2016) menar att vårdyrket kräver att personalen ges tid för återhämtning. En eventuell risk kan dock vara att krävande samtal tynger chefer, men som en enhetschef betonar vill han att hans

ledarskapskap ska bygga på att vara nåbar och att hantera problem omedelbart för att visa omtanke. Genom att lugna medarbetare kommer servicemöten att bli mer professionella (E1) och som Westerberg (2000) menar kan chefers stöd underlätta påfrestande arbetsituationer. En annan enhetschef betonar att hennes personal är beroende av henne och att en öppen dialog har lett till framgång i hennes verksamhet (E4). Vidare menar en enhetschef att han gärna kontaktar de ur personalstyrkan som inte frekvent besöker hans kontor, för att säkerställa individens välmående (E2). En koordinator upplever att det inledningsvis var tufft att kliva in i rollen som terapeut, men att hon med tiden kom att anamma en mer strategisk känslohantering. Så länge hon kan underlätta för personalens professionalism, uppskattas samtalen (K4).

Vidare betonar flera intervjupersoner betydelsen av att medarbetarna visar tilltro till dem som chefer. Exempelvis menar en enhetschef att det som krävs för hennes egen professionalism är att medarbetarna litar på hennes beslut (E4). Cheferna, i synnerhet koordinatorerna, uttryckte vidare att de själva har möjlighet att prata av sig med sin respektive chef eller närmaste kollega. Som Grönroos (2008) betonar kräver framgångsrika verksamheter att medarbetare erbjuds påtagligt stöd från chefer. I studieobjektet påvisas att även chefer bör ges rätt förutsättningar för att reflektera och tänka framåt. En enhetschef anser att om personal och chefer inte får tid att reflektera kommer de enbart arbeta i det akuta utan att se helheten, vilket gör att enhetens gemensamma arbete således inte utvecklas (E3). Som Korczynski (2002) betonar kan tidsutrymme där anställda fokuserar på annat än sin kärnuppgift minska negativa känslor och empirin visar att detta är lika viktigt för chefer.

Vidare är det trots känslomässiga situationer viktigt att all personal i hemvården är medveten om sin yrkesroll. En koordinator menar dels att varje person ska visa empati för både kollegor och kunder, samtidigt som de har en yttre skyddsfaktor i form av sin roll (K2.2). Varken chef eller personal tillåts låta känslorna ta över en situation, då de måste lära sig att balansera distans respektive känslor och förståelse. Just balanshanterandet är något som Jönsson och Strannegård (2009) lyfter som en del i att vara professionell. En enhetschef anser att hemvårdspersonalens största utmaning i att prestera i sina yrkesroller, är att känna sig tillfreds med det arbete de har utfört. Detta trots att de eventuellt skulle vilja stanna längre eller göra mer (E5). Vidare belyser flera chefer att de anser att en del av professionalism i hemvården är skickligheten att kunna lägga sin roll åt sidan och ha en privat jargong, men lika snabbt kunna återvända till sin roll som professionell yrkesutövare. Som Mintzberg (1973) beskriver, behöver individer anpassa sig efter situationen de befinner sig i. Med förankring i teori och empiri är det tydligt att möjligheten till

emotionell avlastning är en betydelsefull del av medarbetares välmående och upprätthållande av professionalism. Om chefer befinner sig innanför stänga dörrar och inte välkomnar personal att prata, hade säkerligen medarbetarnas betungande tankar påverkat deras agerande i servicemötet på ett negativt sätt. Som Alvehus (2012) understryker kan utvecklingssamtal eller informella möten där chefer hjälper medarbetare att balansera arbets- och privatliv, gagna personalutveckling. Chefer har därmed en viktig uppgift i att se till att personalen får ventilera och diskutera sina problem, för verksamhetens bästa och i främjandet av professionalism.

## 5. Diskussion och slutsats

I denna uppsats har vi ämnat att belysa hur chefer i människonära tjänsteverksamheter skapar förutsättningar för sina medarbetares professionalism. Professionalism är ett uttryck för att vara yrkesmässig, vilket i sig påvisar att professionalism kommer skilja sig åt beroende på verksamhet. Detta ställer krav på chefers förmåga att se och främja det som behövs i just deras specifika verksamhet. Såsom professionalism tillämpas som ett övergripande tema i teorin, finner vi att kretslopp är ett övergripande tema i analysen. I det verksamhetsomfattade kretsloppet framträder de olika aktörernas agerande och vilken verkan det kan ha i verksamheten. Kretsloppets chefer har möjlighet att påverka genom aktioner *mot* medarbetarna (*Modell 1*), respektive *med* medarbetarna (*Modell 2*). Detta visar på ett formellt chefskap respektive ett starkt relationsbaserat ledarskap. Något överraskande är att vi fann att även standardisering kontra autonomi genomsyrade både teori och analys.

Med avsikt att forska om professionalism, är hemvården ett intressant och relevant område att behandla. Detta då det präglas av djupa relationer människor emellan (Drugge, 2003). I hemvården identifierar vi att det är av vikt att chefer är införstådda i rutinartat respektive flexibelt arbete. Det ena överträffar inte det andra, utan de är jämlika i betydelsen för verksamhetens framgång. Det finns en risk i att chefer lägger för stor betoning på ett av arbetssätten, där båda utfallen kan medföra allvarliga konsekvenser. Å ena sidan kan ett stort fokus på standardisering överbetona chefers kontroll över medarbetare, vilket kan drabba servicemötet negativt. Servicen blir därmed lidande. Å andra sidan kan en för hög grad av autonomi resultera i att chefer förlorar kontrollen över medarbetares bemötande, så att servicemötet inte följer verksamhetens riktlinjer för professionalism. Tjänsten i sig blir då lidande. Då bemötandet är själva kärnan i människonära tjänsteverksamheter, är det av vikt att chefer främjar professionalism för att tjänsten och servicen ska vara djupt integrerade med varandra i samtliga servicemöten.

Människonära tjänsteverksamheter kännetecknas generellt av att medarbetare bör anpassa sitt bemötande och sina egenskaper efter förutsättningar i servicemötet (Hasenfeld, 1983). Vi identifierar chefers avgörande roll i detta då denna studie har visat oss betydelsen av ledarskap i människonära tjänsteverksamheter. Hemvården präglas av föränderlighet, vilket resulterar i att utmaningen för chefer är att ständigt befinna sig ett steg före och visa vägen för sina medarbetare. Chefskapet behöver anpassas efter en specifik verksamhetskontext, för att chefer på så sätt ska kunna skapa specifika förutsättningar för att medarbetare ska agera individs- och situationsanpassat



gentemot kunder. Samtidigt måste chefer finna de sätt i kommunikation och handlingar som inte begränsar medarbetares självständighet, utan uppmanar deras tänkande och idéer. Således krävs ett strategiskt ledarskap i den mångdimensionella verksamhet som hemvården faktiskt är.

De tendenser som vi identifierar i studieobjektet, är att medarbetarna enligt sina chefer faktiskt anses vara professionella. Undersköterskorna är duktiga på att anpassa sig efter kunder och har därmed en förståelse i verksamhetens övergripande mål, syfte och uppgift, vilka alla mynnar ut i kundtillfredsställelse. Detta innebär dock inte att chefer tillåts ge upp sitt ledarskap. Ett formellt chefskap, utan ledarskap, är inte tillräckligt i varken dagens eller framtidens hemvård. Framtiden visar om stor personalbrist och allt högre krav på hemvården. För att medarbetarna inte ska gå miste om sin förmåga att individ- och situationsanpassa servicemötet, påvisar denna studie betydelsen av att chefer är proaktiva i sina chefsroller och implementerar ett strategiskt ledarskap.

Utifrån vårt studieobjekt har vi identifierat följande förslag som sammanfattar vad chefer i människonära tjänsteverksamheter gör för att skapa förutsättningar för sina medarbetares professionalism. Vi väljer att presentera förslagen i en överskådlig punktlista:

### Kretslopp

- Bemöt dina medarbetare på samma sätt som du önskar att dina medarbetare bemöter kunder
  - Se varje individ för den de är; identifiera dem som verkligen behöver stöttning och de som enbart vill ha bekräftelse
- Ta tillvara på den tid som du faktiskt träffar din personal
  - Fördela ditt arbete utifrån medarbetares schema för att kunna uppmärksamma dem och deras mående när de är på plats
- Om du har arbetserfarenhet som vårdpersonal, använd denna för att utveckla ditt chefskap i samförståelse med medarbetarna
- Ta tillvara på medarbetarnas starka viljor och beslutsförslag, men tänk på att leda dem åt verksamhetens håll

### Delaktighet

- Säkerställ att dina medarbetare förstår verksamhetens helhet och att allt kretsar kring kunder
- Involvera alla hierarkiska nivåer för att uppmuntra till delaktighet
  - Låt personal influera de beslut som tillåter det
- Sätt en gräns för medarbetares frågeställningar och ditt stöd i detta

- Begränsa inte deras självständighet
- Bekräfta deras kompetens
  - Dina medarbetare är kompetenta
  - Gör det tydligt att du inte vet bättre enbart för att du är chef
- Uppmuntra småprat
  - Gör dig synlig på din arbetsplats, för att på så sätt skapa en gemenskap

#### Att lyfta blicken

- Lyft din blick som chef
  - När du ser helheten identifierar du betydande förutsättningar, som medarbetare också måste få förutsättningar att se
- Balansera rutin och autonomi
  - Båda kan vara fördelaktiga, men också förrädiska i för stor mån
  - När är det viktigt för dig att personalen agerar regelstyrt, och när ska de tillåtas att agera efter egen förmåga?
- Ge medarbetarna lämplig tid med varje kund
  - Servicemöten är olika tidskrävande på grund av dess förutsättningar
- Låt vårdpersonalen byta arbetspass med varandra
  - Detta kan vidga deras vy, vilket främjar förmågan att se helheten

#### Rekrytering och utbildning

- Var medveten om hemvårdens nutida *och* framtida utmaningar
  - Personalbristen, en äldre befolkning och ökade krav på vård, kommer att vara en svår uppgift att tackla
- Lär dig att identifiera kompetent personal som dessutom delar verksamhetens värderingar
  - Detta är och kommer bli mer betydelsefullt för verksamhetens totala professionalism
- Utveckla och motivera din befintliga personal
  - Vidareutbildningar och befordringsmöjligheter upplevs motiverande
- Notera att varken utbildning eller erfarenhet är en garanti för professionalism
  - Se alltid till individen, vilka är just deras egenskaper?
- Se nya möjligheter genom mentorskap och handledning
  - Låt personal ha gemensam stolthet för professionen
  - Nya anställda kan få stöd och råd från en mer erfaren medarbetare

#### Att gå in i en roll

- Betona tydligt vad personalens yrkesroll innebär

- Medarbetarna kommer att behöva anpassa sina känslor i servicemötet
- Kliv in i en roll som chef
  - Det är av betydelse att även du anpassar dina känslor
- Betona att medarbetares agerande är viktigt för kunders välmående
  - Medarbetaren kan vara den enda människan kunder möter under en dag

### Emotionell avlastning

- Förberedd personalen på att de kan hamna i otrevliga situationer
  - Utveckla dina medarbetares arbetsmetoder
  - Skapa förutsättningar för medarbetarnas trygghet i sitt arbete genom att ha tydliga riktlinjer på hur de ska agera i utmanande servicemöten
  - Detta kan underlätta balansen mellan rutin och autonomi
- Agera som kurator efter bästa förmåga
  - Det är bättre att personalen ventilerar frustration med dig, än i servicemötet
- Gör det tydligt att du uppskattar att personalen har tilltro till dig
- Uppmuntra rollskifte
  - Sätt ramar för när det är acceptabelt att vara privat och när det är opassande
  - I fikarummet kan samtalen vara allmänna och vänskapliga, men gör det tydligt om du önskar förbli formell chef på ditt privata kontor

Dessa förslag illustrerar vår slutsats rörande hur chefer i människonära tjänsteverksamheter främjar professionalism hos sina medarbetare. Med stor sannolikhet skulle en eller flera av dessa förslag kunna tillämpas även i andra tjänsteverksamheter. Emellertid är de påtagliga i just hemvård, där chefers agerande har indirekt påverkan på servicemötet mellan medarbetare och kund samt en direkt påverkan på medarbetares professionalism.

## 6. Avslutning

I studien har vi tydligt lyft komplexiteten i att styra verksamheter där människor arbetar med människor, för att bidra med en rikare kontextualisering än vad som generellt återfinns inom tjänsteforskning. Med en betoning på professionalism och hur chefer kan främja detta hos sina medarbetare, har vi med denna uppsats bidragit till tjänsteforskning genom att presentera viktiga insikter för chefer och ledare inom människonära tjänsteverksamheter. Vi har avgränsat för att hålla ett fokus på vad som krävs i speciella kontexter inom olika verksamhetsområden. Vidare vill vi i denna uppsats inte generalisera, då studien tydligt visar att varje människonära tjänsteverksamhet kräver sin egen forskning. Tidigare tjänsteforskning har en historia av att generalisera och dra slutsatser för samtliga tjänsteorganisationer (Normann, 2000; Gummesson, 2002; Grönroos, 2008). Vi anser emellertid att det är värt att undersöka tjänsteforskning ur alla möjliga sammanhang. Professionalism är ett betydelsefullt ämne, som i sin tur innehåller en mängd frågor och som berör samtliga aktörer i en verksamhet. Om vi lyfter blicken och ser till helheten har professionalism dessutom en viktig roll i både näringslivet och i offentlig sektor, vilket gör främjandet av professionalism till en samhällsviktig fråga. Professionalism existerar i alla organisationer, oavsett profession och chefer *ska* ta ett ansvar, oavsett bransch.

### 6.1 Förslag på vidare studier

Övergripande finner vi att fler studier liknande denna är nödvändigt för att dels belysa vikten av professionalism som generell term, och dels dess tyngd i just människonära tjänsteverksamheter. Vidare har denna studie påvisat att människonära tjänsteverksamheter är komplexa och därmed behöver kontextualiseras genom att koppla andra yrken till sin specifika professionalism. Vad som också kan tänkas vara intressant att studera, är professionalism i människonära tjänsteverksamheter ur ett kund- eller medarbetarperspektiv. Kretsloppet tål att betonas ur olika synvinklar, för att presentera ytterligare strategiska förslag i hur professionalism kan främjas.

## 7. Källförteckning

- Abbot, A. (1988). *The system of professions*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- Ackerman, C. (2007). *Chefen och medarbetaren – tankar om personlig utveckling och samspel på arbetsplatsen*. Stockholm: Ekerlids.
- Ahnlund, P. (2008). *Omsorg som arbete: om utbildning, arbetsmiljö och relationer i äldre- och handikappomsorgen*. (Doktorsavhandling, Umeå universitet, Institutionen för socialt arbete).
- Albrecht, S.L. & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3): 228–237.
- Alvehus, J. (2012). *4 myter om professionella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson Cederholm, E., Jacobsson, K., Leppänen, V., Säwe, F. & Åkerström, M. (2014). *Servicemötets gnissel och skav*. Malmö: Gleerup.
- Andersson, T. (2016). Att leda genom medarbetarskap. *Organisation & Samhälle*, 2016(2): 44–47.
- Badolamenti, S., Sili, A., Caruso, R. & Fida, R. (2017). What do we know about emotional labour in nursing? A narrative review. *British Journal of Nursing*, 26(1): 48–55.
- Barnard, D. (2016). Vulnerability and Trustworthiness. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 25(02): 288-300.
- Bettencourt, L. A. & Gwinner, K. (1996). Customization of the service experience: the role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management*, 7(2): 3–20.
- Blennerger, E. (2014). Valfrihet, konkurrens, vint och kvalitet – analys av argumenten. I Blennerger, E. & Brytting, T. (Red.), *Äldreomsorgen: praktiken, debatten och framtiden* (s. 334–356). Stockholm: Carlsson.

Bowen, D. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25(3): 371–383.

Brytting, T. (2014). Omsorgsverksamhetens etik. I Blennberger, E. & Brytting, T. (Red.), *Äldreomsorgen: praktiken, debatten och framtiden* (s. 289–333). Stockholm: Carlsson.

Bolton, S. (2000). Who cares? Offering emotion work as a 'gift' in the nursing labour process. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3): 580–586.

Corvellec, H. (2005). Mot en respektens etik för servicemötet. I Corvellec, H. & Lindquist, H. (Red.), *Servicemötet – multidisciplinära öppningar* (s. 123–138). Malmö: Liber.

Denscombe, M. (2004). *Forskningens grundregler: samhällsforskarens handbok i tio punkter*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Drugge, C. (2003). *Omsorgsinriktat lärande*. (Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet, Intuitionen för lärarutbildning).

Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.

Ek, R. (2005). Mot ett kritiskt perspektiv på servicelandskap – Behovet av *Critical Service Management Studies* (CSMS). I Corvellec, H. & Lindquist, H. (Red.), *Servicemötet – multidisciplinära öppningar* (s. 202–220). Malmö: Liber.

Eksell, J. (2005). Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning. I Corvellec, H. & Lindquist, H. (Red.), *Servicemötet – multidisciplinära öppningar* (s. 11–32). Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.

Evetts, J. (2009). New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, 8(2): 247–266.

Freidson, E. (2001). *Professionalism*. Chicago: Polity Press.

Gabriele, E. (2010). The Tradition of Mentoring Part II: Leadership and Mentoring in the Culture of Healthcare. *Journal of Research Administration*, 41(2): 61–73.

George, W.R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1): 63–67.

Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Giertz, E. (2012). Framgångsrika affärskoncept för tjänster. I Jordahl, H. (Red.), *Den svenska tjänstesektorn* (s. 317–344). Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber.

Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber.

Hammare, U. (2014). Offentligt, privat, ideellt – likhet och särart. I Blennberger, E. & Brytting, T. (Red.), *Äldreomsorgen: praktiken, debatten och framtiden* (s. 85–104). Stockholm: Carlsson.

Hallin, B. & Siverbo, S. (2003). *Styrning och organisering inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.

Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hällstén, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.

- Ivarsson, L. & Larsson, P. (2008). Anställdas upplevelse av interaktionen med kunder/mottagare i tjänstesektorn. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 14(4): 43–61.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2): 231–241.
- Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Basingstoke: Palgrave.
- Korczynski, M. & Macdonald, C. (2009). *Service work*. New York: Routledge.
- Kweon, B., Ulrich, R., Walker, V. & Tassinary, L. (2008). Anger and Stress: The Role of Landscape Posters in an Office Setting. *Environment and Behavior*, 40(3): 355–381.
- Linderyd, A. (2014). Alla pratar kvalitet – branschorganisationernas röster. I Blennberger, E. & Brytting, T. (Red.), *Äldreomsorgen: praktiken, debatten och framtiden* (s. 105–137). Stockholm: Carlsson.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. London: Free Press.
- Martens, A-C. (2014). Lämna utopierna – lyft medborgarnas ansvar. I Blennberger, E. & Brytting, T. (Red.), *Äldreomsorgen: praktiken, debatten och framtiden* (s. 268–288). Stockholm: Carlsson.
- Mason, D. (2017). Professionalism in Health Care Organizations. *JAMA*, 317(12): 1203–1204.
- Millerson, G. (1964) *The Qualifying Association*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Morrison, R.S., Jones, L. & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration*, May; 27(5): 27–34.
- Nordgren, L. (2005). Konsekvenser av att applicera servicemötets kundbegrepp på hälso- och sjukvård - En kritisk analys. I Corvellec, H. & Lindquist, H. (Red.), *Servicemötet – multidisciplinära öppningar* (s. 83–97). Malmö: Liber.



Nordström, Monica (1998). *Yttre villkor och inre möten – Hemtjänsten som organisation*.

Göteborg: Kompendiet

Normann, R. (2000). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber.

Olsen, M. J. S. (1993). Att utveckla, producera och följa upp kvalitet i tjänsteverksamhet. I Edvardsson, B., Kullvén, H., Norling, P. & Olsen, M. (Red.), *Att utveckla och styra tjänsteverksamhet* (s. 1–33). Karlstad: Centrum för tjänsteforskning (CTF).

Persson, J. E. & Westrup, U. (2005). När människor arbetar med människor – Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter. I Corvellec, H. & Lindquist, H. (Red.),  *Servicemötet – multidisciplinära öppningar* (s. 98–109). Malmö: Liber.

Ponnert, L. & Svensson, K. (2015). Standardisation – the end of professional discretion? *European Journal of Social Work*, 19(3–4): 586-599.

Reay, T. & Hinings, C. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6): 629–652.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*. Lund: Studentlitteratur.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Rönnegard, D. (2014). Äldreomsorgens konkurrensutsättning – en bild av kunskapsläget. I Blennberger, E. & Brytting, T. (Red.), *Äldreomsorgen: praktiken, debatten och framtiden* (s. 65–84). Stockholm: Carlsson.

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

Silfverberg, G. (1996). *Att vara god eller att göra rätt – En studie i yrkesetik och praktik*. (Doktorsavhandling, Uppsala universitet, Institutionen socialt arbete).

Svingstedt, A. (2005). Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner. I Corvellec, H. & Lindquist, H. (Red.), *Servicemötet – multidisciplinära öppningar* (s. 37–46). Malmö: Liber.

Svingstedt, A. (2012). *Servicemötets praktik – på en tingsrätt, ett äldreboende och ett hotell*. (Doktorsavhandling, Lunds universitet, Institutionen för service management).

Tengblad, S. (2016). Ledarskap som tro och vetande. *Organisation & Samhälle*, 2016(2): 32–35.

Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap. Från ord till handling*. Malmö: Liber.

Tullberg, M. (2006). *Med ljuset på – Ledare och ledda i äldreomsorgen*. Malmö: Liber.

Omsorg i Helsingborg. (u.å.). *Här finns hemvården i Helsingborg*. Hämtad 31 mars, 2017, från Omsorg i Helsingborg, <https://omsorghelsingborg.se/hjalp-hemma/hemvard/har-finns-hemvarden-i-helsingborg/>.

Uppdragsbanken. (u.å.). *Om Uppdragsbanken*. Hämtad 31 mars, 2017, från Uppdragsbanken, <https://uppdragsbanken.nu/om-uppdragsbanken/>.

Westerberg, K. (2000). *The important activity: Work, tools and tensions of municipal middle managers in elder care*. (Doctoral dissertation from the Department of Applied Psychology, Umeå University).

Wharton, A. (2009). The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology*, 35(1): 147–165.

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

## 8. Bilaga

### Intervjuguide

Följande intervjuguide har använts som utgångspunkt för samtliga genomförda intervjuer.

- Är det okej att vi spelar in intervjun på band?
- Först och främst: jätteroligt att du ville träffa oss idag. Vi heter då Kajsa och Annika och kommer från Campus Helsingborg. Vi skriver nu vår kandidatuppsats i service management och vi har valt att undersöka hur chefer i människonära serviceverksamheter skapar förutsättningar för att medarbetare ska utveckla och upprätthålla professionalism. Med professionalism menar vi att man är yrkesmässig i sitt arbete. Vi uppskattar att intervjun idag kommer att ta runt en timme, har du någon tid att passa efteråt så har vi full förståelse för att vi inte kan dra över.
- Det är helt frivilligt för er att delta och du kan välja att avsluta intervjun när som helst i processen. Intervjun, som du har tillåtit att vi spelar in, kommer att transkriberas och vi kan komma att behöva lämna ut transkribering till vår opponentgrupp och examinator ifall de efterfrågar den. Du kan också självklart få ta del av transkriberingen och den slutliga uppsatsen ifall du vill det. Ditt namn kan vi anonymisera i transkribering och uppsats om så önskas, är det något du skulle vilja att vi gör?
- Börja gärna med att berätta om vem du är, din yrkesroll och vilket vårdboende du arbetar vid.
- Hur länge har du arbetat här?
- Kan du berätta lite om din bakgrund som lett dig till att du arbetar just här? *Utbildning, tidigare anställningar...*
- Vilka är dina ansvarsområden som chef/koordinator?
- Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
  - Vilka arbetsuppgifter tar normalt längst tid?
  - Hur stor del av din tid skulle du uppskatta att du lägger på administrativt arbete?
    - Vad är det för typ av administrativt arbete?
- Har du någon annan chef "över dig", en övergripande chef i Helsingborg eller Skåne exempelvis?
  - Om ja: Hur mycket kontakt har du med den personen? Upplever du att du alltid kan vända dig till hen kring arbetsrelaterade frågor? Vill du ge ett exempel?

- Inträffar oväntade inspektioner av en högre nivå? Om ja; vad känner du inför det?  
Om ja: tror du att det kan göra att de anställda alltid presterar sitt bästa?
- Vad var det som lockade dig med att bli chef/koordinator?
- Nu när du är chef/koordinator, vad känner du att din drivkraft i din roll är idag?
- Kan du nämna några för- och nackdelar med ditt jobb som du upplever det?
- Vad utmärker dig som chef/koordinator? *Personlighetsdrag...*
- Vad krävs för att du ska prestera väl i din roll?
- Upplever du att du skulle kunna utvecklas vidare i din roll?
  - Finns det något som du önskar att du kunde bättre eller kunde arbeta med som ni inte gör idag?
  - Vad finns det för möjligheter i din yrkesroll till kompetensutveckling?  
*Internutbildning?*
- Hur upplever du att ditt chefskap utvecklar verksamheten?
- Vad anser du har förändrats på arbetsplatsen sedan du började här; hur har din roll och dina arbetsuppgifter utvecklats?
- Vad upplever du är viktigt i er arbetsmiljö?
- Vad upplever du är generellt utmärkande för en framgångsrik chef?
- Om jag säger 'professionalism' - vad tänker du på då?
  - För chef och anställd
- Hur många anställda har du ansvar för i nuläget?
  - Har den siffran förändrats under din tid som chef/koordinator?
  - Anser du att det är ett rimligt antal personer att ha ansvar för? *Stressigt?*
  - Vad har de anställda för arbetsuppgifter? *Olika?*
- Varför tror du att era anställda har valt att jobba just här?
  - *De vill ha anställning? De uppskattar arbetsförhållandena? De trivs med arbetsuppgifterna? För att få lön? Företagskulturen?*
- Hur mycket kontakt har ni med de anställda en genomsnittlig dag?
  - Berätta om en dag när ni har mycket kontakt med de anställda.
  - Händer det att ni inte har kontakt med de anställda alls någon dag?
- Vad använder ni främst för kommunikationsstil gentemot de anställda? *Telefon, mejl, möten?*
  - Har du valt denna kommunikationsstil själv? Om nej; var kommer den ifrån?

- Upplever du att de anställda tar med sig mycket kunskap om kontakt med vårdtagare från sina respektive skolutbildningar?
- Omsorg Helsingborg har en del kärnvärden som vi har förstått det; trygghet, mästare på möten, helheten, modiga och kreativa.
  - Känner du till dessa värdeord?
    - Om ja; hur upplever du att de påverkar ditt arbete?
  - Hur förmedlar ni dessa kärnvärden till de anställda?
  - Upplever du att era medarbetare faktiskt arbetar efter dessa kärnvärden (oavsett om de är kända för dem eller inte)?
  - Har din enhet egna mål och visioner, i förhållande till andra enheter i Helsingborg?
    - Om ja; hur har ni kommit fram till dessa?
- Vilka krav ställer ni på personalens professionalism? (hur ska de vara för att vara yrkesmässiga?)
  - Vilka egenskaper tycker du är viktiga att ha som sköterska på vårdhem? Varför?
  - Tror ni att era anställda har en klar bild av vad som förväntas av dem?
  - Hur har ni kommunicerat vad som krävs av dem?
- Hur ser ni till att era medarbetare mår bra och utvecklas? *Policys? Utvecklingssamtal? Enkäter?*
- Hur arbetar ni för att motivera er personal?
  - Hur bedömer ni om personalen är motiverad?
  - Hur bedömer ni om personalen är omotiverad? I så fall, vad gör ni aktivt för att motverka detta?
    - Hur skulle du säga att en motiverad anställd presterar i sitt arbete jämfört med en omotiverad anställd? *Professionalism*
    - Om ni hade uppfattat att en anställd inte presterar som ni önskar, vad gör ni åt det?
  - Hur fångar ni upp anställda som inte presterar sitt yttersta?
  - Vilka utmaningar upplever du med att hjälpa anställda i att prestera i sina yrkesroller?
  - Vilka utmaningar tror du att de anställda känner med att prestera i sina yrkesroller?
- Har du ett exempel på hur en ideal medarbetare hos er agerar gentemot vårdtagare.
  - Hur säkerställer ni att er personal har ett bemötande gentemot vårdtagarna som matchar både era och vårdtagarnas förväntningar? (*observationer, möten, enkäter...*)

- Om en anställd skulle göra riktigt bra ifrån sig - uppmärksammas detta av er?
  - Hur?
  - Tror du att det är viktigt med sådan återkoppling?
- Hur ser hierarkin ut på arbetsplatsen?
  - Hur decentraliserat är det?
- Hur mycket tillåter du att medarbetarna tar egna beslut och initiativ?
  - Vad finns det för utmaningar med detta?
- Hur mycket upplever du att medarbetarna vill ta egna beslut och initiativ?
  - Vad finns det för utmaningar med detta enligt dig?
- Har de anställda olika grader av inflytande och ansvar?
  - Vad krävs för att man ska få ytterligare inflytande och ansvar? Enbart utbildning eller annat?
- Hur internutbildar ni er personal?
  - Vad kan de utbildas inom?
  - Uppföljning?
  - Vilka kan personalen vända sig till vid frågor rörande utbildning?
  - Är de medvetna om detta, vem de kan vända sig till?
- Används det formella manualer för undersökningar eller behandlingar i personalens arbete?
  - Om ja; i hur stor utsträckning?
  - Vad upplever ni att personalen anser om detta?
  - Om nej: så servicemötena är överlag situationsanpassade?
  - Är det kanske så att det finns manualer, men de anställda ändå väljer att arbeta utifrån det sätt de själv finner mest lämpligt?
  - Har ni tillämpat digitala manualer och liknande online? Om ja: hur fungerar det?
  - Upplever du att det förekommer standardisering inom andra områden inom vården?
    - Vad är din syn på detta?
    - Vilka för- respektive nackdelar kan det finnas?
    - I vilka scenarier kan det vara bra med standardisering?
    - I vilka scenarier kan det vara mindre bra med standardisering?
- Hur arbetar ni med förändringar på arbetsplatsen?
  - Tas beslut högt upp i hierarkin?
  - Blir de anställda informerade i hela processen?
  - Har de anställda möjlighet att påverka beslut?

- Hur säkerställer du hur förändringen tas emot på arbetsplatsen?
- Händer det att de anställda ifrågasätter beslut som tas?
  - Om ja: kan du berätta mer om det?
- Vad är din syn på feedback och hur arbetar ni med det på arbetsplatsen?
  - Hur ofta sker individuella samtal?
  - Hur har du i din roll tränats på att ge bra och konstruktiv feedback till dina anställda?
  - Hur hanterar ni kritik från de anställda? Har de en möjlighet att ge dig feedback?
- Vad gör ni när någon vantrivs eller har problem med exempelvis kollegor eller arbetsuppgifter på arbetsplatsen?
  - Har ni något sätt som ni visar stöd till de arbetare som inte är så nöjda med arbetsmiljön?
  - Hur arbetar ni aktivt med att åtgärda dessa problem?
  - Hur frekvent uppfattar du att personal inte trivs på sitt arbete här?
- Skulle du säga att en anställd som är missnöjd med något på arbetsplatsen är annorlunda i sin professionalism än en anställd som trivs bättre?
- Har du som chef/koordinator någon gång upplevt vad du skulle säga var ett krisläge på arbetsplatsen?
  - Kan du berätta lite mer?
  - Hur reagerade du resp. dina anställda?
- Hur är era vårdtagare i ålder/grad av sjukdom?
  - Tror du att detta påverkar personalens hanterande och bemötande av dem? På vilket sätt?
  - Hur upplever du att detta i sin tur påverkar ditt chefskap?
- Du får gärna berätta om något speciellt du hört från patienterna angående er personals bemötande, positivt eller negativt.
- Mäter ni kontinuerligt vårdtagarnas nöjdhet med de anställdas arbete? Hur?
  - Hur kommunicerar ni den här informationen till de anställda? Tror du att informationen kan påverka de anställdas professionalism?
  - Anser du att sådana mätningar även utvecklar ditt chefskap?
- Vilka faktorer tror du ligger bakom vårdtagarens tillit till sköterskorna?

- Hur kan du i din position påverka dessa faktorer?
  
- Om vi säger kreativitet och ordningssamhet, vilket av begreppen tilltalar dig mest...
  - ...som chef? Varför?
  - Vilket tilltalar dig mest angående de anställdas arbetsstil? Varför?
- Vad upplever du att det finns för utmaningar med att arbeta i människonära tjänster som inte har berört hittills, eller är det något du vill trycka lite extra på?
  
- Är det ok att vi återkommer vid eventuella frågor vi kommer på i efterhand?
- Tack så hemskt mycket för att du ställde upp!