

# Enhetschef - ett komplext uppdrag

---

En kvalitativ studie om krav och förutsättningar inom kommunal förvaltning

Desirée Bengtsson och Hanna Olofsson

---

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats i arbetslivspedagogik, 15 hp
Sidantal:	41 sidor
Titel:	Enhetschef - ett komplext uppdrag
Författare:	Desirée Bengtsson och Hanna Olofsson
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2018-01-11
Sammanfattning:	<p>Omvärldens snabba förändringstakt har bidragit till att det idag ställs högre krav på kommunernas socialtjänster. En utmaning är de nya krav som ställs på ledarskapet. Mot bakgrund av detta samt att den studerade kommunen identifierat ett behov av att kartlägga krav och förutsättningar gällande enhetschefer inom socialförvaltningen fann vi det relevant att titta närmare på enhetschefers arbetssituation.</p> <p>Syftet med studien var att utifrån enhetschefers upplevelser beskriva och analysera vilka krav och förutsättningar som finns för att utöva sitt ledarskap inom kommunal förvaltning.</p> <p>Utgångspunkten för studien var socialkonstruktivistiskt perspektiv och induktiv ansats. Insamlingen av material genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer tillsammans med fem enhetschefer inom en socialförvaltning. Det insamlade materialet analyserades sedan med hjälp av kvalitativ innehållsanalys där fokus låg på att finna likheter och skillnader i materialet.</p> <p>Resultatet visade att rollen som enhetschef är spännande men samtidigt komplex och utmanande. Enhetschefen ska följa de lagar och policys som finns samt vara relationsorienterad, uppgiftsorienterad och kommunikativ i sitt ledarskap. För att uppnå dessa krav har enhetschefen förutsättningar i form av kommunikationskanaler, frihet att handla inom de ramar som finns samt ett klimat som är öppet för deltagande ledarskap. En av de framstående utmaningarna som belystes var således att få tiden att räcka till.</p> <p>Då samhällets krav inte behandlats i någon stor utsträckning i denna studie hade det varit intressant att studera detta vidare. Likaså hade det varit intressant att studera enhetschefer inom andra kommuner för att jämföra upplevelser.</p>
Nyckelord:	Ledarskap, enhetschef, socialförvaltning, offentlig sektor, kvalitativ innehållsanalys, deltagande ledarskap, delegering, handlingsutrymme, handlingsfrihet, kommunikation.

# Innehåll

Förord .....	i
1. Introduktion .....	1
1.1 Inledning .....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Syfte och frågeställningar .....	2
1.4 Avgränsningar .....	2
1.5 Bakgrund .....	3
1.5.1 Den kommunala kontexten .....	3
1.5.2 Enhetschefen inom socialtjänsten .....	3
1.6 Tidigare forskning .....	4
1.7 Definitioner av centrala begrepp .....	5
1.7.1 Ledarskap .....	5
1.7.2 Ledare och chef .....	5
1.7.3 Krav och förväntningar .....	6
1.8 Vår förförståelse .....	6
1.9 Disposition .....	6
2. Metod .....	8
2.1 Utgångspunkter .....	8
2.1.1 Socialkonstruktivistisk utgångspunkt .....	8
2.1.2 Induktiv ansats .....	9
2.2 Genomförande .....	9
2.2.1 Urval .....	9
2.2.2 Datainsamling .....	10
2.2.3 Dataanalys .....	12
2.3 Forskningsetik .....	13
2.4 Kvalitetsaspekter .....	14
2.4.1 Tillförlitlighet .....	14
2.4.2 Äkthet .....	15
2.5 Metoddiskussion .....	16
3. Teoretisk referensram .....	17
3.1 Sökning, urval och källkritik .....	17
3.2 Ledarskap ur ett historiskt perspektiv .....	18
3.3 Definitioner av ledarskap .....	18
3.4 Förhållningssätt till ledarskap .....	19

3.4.1 Deltagande ledarskap.....	19
3.4.2 Uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap.....	21
3.4.3 Ledarskap och kommunikation .....	21
3.5 <i>Ledarens handlingsutrymme och handlingsfrihet</i> .....	24
4. Resultat.....	26
4.1 <i>Krav från samhälle</i> .....	26
4.1.1 Lagar, dokumentation och samhällsengagemang.....	26
4.2 <i>Krav från organisation</i> .....	27
4.2.1 Ledarskapet.....	27
4.3 <i>Förutsättningar</i> .....	28
4.3.1 Stödfunktioner och kollegor .....	28
4.3.2 Utbildning och möjligheter till lärande .....	28
4.3.3 Regelstyrning.....	29
4.4 <i>Utmaningar</i> .....	29
4.4.1 Nå upp till krav och förväntningar .....	29
4.4.2 Tiden, personalomsättningen och att släppa kontrollen .....	30
4.5 <i>Rollen som enhetschef</i> .....	31
4.5.1 Nuvarande arbetssituation .....	31
4.5.2 Förväntningar på chefsrollen .....	31
4.6 <i>Sammanfattning av resultat</i> .....	32
5. Analys och diskussion.....	33
5.1 <i>Krav</i> .....	33
5.2 <i>Förutsättningar</i> .....	35
6. Avslutande reflektion.....	40
Referenser.....	42
Bilagor .....	a
<i>Bilaga 1: Förhandsinformation</i> .....	a
<i>Bilaga 2: Intervjuguide</i> .....	b

## Förord

Vi vill först och främst tacka kommunen och våra kontaktpersoner för ett gott samarbete och för det vänliga bemötande vi erfarit. Ett särskilt tack till de fem enhetschefer som tagit sig tid att medverka i våra intervjuer. Det har varit oerhört intressant att få ta del av era kunskaper och erfarenheter. Utan er hade denna studie inte varit möjlig!

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Maria Löfgren Martinsson som stöttat och väglett oss genom hela arbetet. Tack för alla dina värdefulla synpunkter och råd. Slutligen ett varmt tack till Maja Carlson, bibliotekarie vid Samhällsvetenskapliga fakultetens bibliotek i Lund, som alltid varit tillgänglig och besvarat våra frågor kring såväl referenshantering som sökning av litteratur och artiklar.

Tack!

Desirée Bengtsson och Hanna Olofsson

Lund i januari 2018

# 1. Introduktion

*I följande kapitel introduceras ämnet för uppsatsen och studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar presenteras. Vidare ges en bakgrundsbeskrivning av den kommunala kontexten och enhetschefens roll samt tidigare forskning belyses. Avslutningsvis redogörs det för begrepp som anses centrala i studien, fattarnas förförståelse och studiens disposition.*

## 1.1 Inledning

“Inget är beständigt - utom förändring”, så beskriver Vingestråhle (2014, s.92) den intensiva tid vi lever i. Förändringar i samhället drivs idag av en rad olika faktorer såsom globalisering, värderingsförändringar, demografi, klimatförändringar och ny teknik. Organisationer har under de senaste årtiondena genomgått flera förändringar; de har sparats in, gjorts mer effektiva, stramats åt, dragits ner och organiserats om. I takt med dessa förändringar har flera yrkeskategorier såsom assistenter och sekreterare tagits bort och för de som arbetar kvar präglas arbetssituationen av stress och ökade krav (Vingestråhle 2014).

Som en följd av omvärldens snabba förändringstakt ställs det idag högre krav på kommunernas socialtjänster<sup>1</sup> att hänga med i utvecklingen. Regionala och lokala instanser påverkas av såväl omställningar i samhället som beslut som fattas inom EU. En utmaning är de nya krav som ställs på ledarskapet. Chefer inom kommunal sektor ska arbeta strategisk och effektivt samtidigt som de förväntas sträva efter utveckling och att nå mål. Utöver att leda det dagliga förändringsarbetet måste de vara uppmärksamma på förändringar som sker i omvärlden och utveckla den egna verksamheten därefter. Vidare förväntas de skapa förtroende hos de anställda och ta tillvara deras idéer. Allt detta samtidigt som de förväntas ställa medborgaren i centrum (Sveriges Kommuner och Landsting 2012). Detta väcker frågor hos oss kring huruvida cheferna får förutsättningar för att nå upp till dessa krav.

I *Vägval för socialtjänsten* betonas att kraven på landets socialtjänster har ökat i synnerhet vad gäller planering av verksamhet, utveckling av kvalitet och kunskapsstyrning. Inte sällan är direktiven uppifrån dåligt koordinerade samtidigt som de beslut som tas är kortsikta. Chefer inom socialtjänsten har oftast många underordnade och att ha ett nära ledarskap blir därför en svår uppgift. För att uppnå de krav som ställs måste cheferna prioritera, ett ansvar som oftast åligger första linjens chefer<sup>2</sup>. Ofta är det dessa chefer som även ansvarar för att implementera de beslut som tas (Sveriges Kommuner och Landsting 2012). Berntson, Wallin och Härenstam (2012) betonar vikten av att fokusera på offentliga chefers arbetssituation för att möjliggöra en god arbetsmiljö. De menar att det är av betydelse både för chefen i fråga och för dennes medarbetare.

---

<sup>1</sup> Kan även benämnas socialförvaltning. I denna uppsats används socialtjänst och socialförvaltning synonymt.

<sup>2</sup> Första linjens chef kan beskrivas som en ledare med direkt verksamhetsansvar såsom personal- och budgetansvar (Wolmesjö 2005). Inom den studerade förvaltningen benämns enhetschefen som första linjens chef och mellanchefer. I denna uppsats kommer samtliga tre begrepp därför användas som synonymer.

## **1.2 Problemformulering**

Socialtjänsten har under de senaste åren fått allt mer ljus riktat mot sig, dels då förändringar i samhället bidragit med ett ökat tryck på förvaltningen men också då anställdas arbetssituation i allt högre utsträckning tagits upp för diskussion<sup>3</sup>. Inom forskningen beskrivs offentliga chefers arbetssituation som svår. Antalet beslut som cheferna förväntas verkställa är ofta många och relationen mellan krav och förutsättningar påverkar i stor grad chefernas hälsotillstånd, motivation samt prestation (Berntson, Wallin & Härenstam 2012).

Socialtjänsten inom den studerade kommunen<sup>4</sup> har gått från att ha stabila arbetsgrupper till arbetsgrupper där rörligheten blivit allt mer påtaglig. Detta har gjort att mycket av enhetschefernas tid fått läggas på personalförsörjning samt att se till så att rätt person finns på rätt plats, något som fått kedjereaktioner ut i förvaltningen eftersom möjligheterna till stabilitet, kontinuitet och ett nära ledarskap begränsats. Inte sällan blir utfallet sjukskrivningar av utmattningsskärakt. Att se till så att chefer har rätt förutsättningar för att utföra sitt ledarskap blir allt viktigare för att kunna bemöta det behov av kompetensförsörjning som växer sig allt större och de verkningar som detta medför. En viktig fråga i sammanhanget blir vilka krav som ställs på enhetscheferna och vad de får för förutsättningar för att kunna utöva sitt ledarskap på ett bra sätt. För att kunna besvara frågan krävs en kartläggning<sup>5</sup>.

## **1.3 Syfte och frågeställningar**

Med utgångspunkt i ovanstående problemformulering är syftet med denna studie att utifrån enhetschefernas upplevelser beskriva och analysera vilka krav<sup>6</sup> och förutsättningar som finns för att utöva sitt ledarskap inom kommunal förvaltning. Våra forskningsfrågor blir följaktligen:

- Vilka krav upplever enhetscheferna att det ställs på deras ledarskap?
- Vilka organisatoriska förutsättningar upplever enhetscheferna att de får för att uppnå de krav som ställs på ledarskapet?
- Vilka utmaningar upplever enhetscheferna finns vid utövandet av sitt ledarskap?

För att kunna besvara ovanstående frågeställningar har vi även valt att studera hur enhetscheferna upplever sin nuvarande arbetssituation samt vilka förväntningar som fanns på rollen som enhetschef innan de tillträdde.

## **1.4 Avgränsningar**

Denna studie har avgränsats till att studera en socialförvaltning inom en kommun i Skåne. Övriga förvaltningar har därmed uteslutits och kommer inte behandlas. Anledningen till denna avgränsning är att organisationen har identifierat ett behov av att kartlägga vilka

---

<sup>3</sup> HR-konsult. Socialförvaltningen hos kommunen. Informantintervju den 27 oktober 2017.

<sup>4</sup> Kommunen önskar vara anonym i denna studie och därför skrivs inte kommunens namn ut.

<sup>5</sup> HR-konsult. Socialförvaltningen hos kommunen. Informantintervju den 27 oktober 2017.

<sup>6</sup> Intervjufrågorna ställdes utifrån krav men enhetscheferna svarade både utifrån krav och förväntningar. Båda begreppen kommer därför användas i denna uppsats.

krav och förutsättningar som finns för enhetschefer när det kommer till att utöva sitt ledarskap inom socialförvaltningen. Studiens fokus är därmed att studera ledarskap.

Vidare har studien avgränsats till att enbart studera enhetschefernas perspektiv på vilka krav som ställs och vilka förutsättningar som ges. Detta då vi i samband med vår informantintervju fick information om att denna chefsposition innehar ett stort tryck på sig. Enhetschefer har en mellanposition där förutsättningar och krav kommer från olika håll, något som gör det extra intressant att undersöka enligt oss. För att få en mer nyanserad bild av hur enhetschefernas arbetssituation ser ut inom socialförvaltningen involverades således enhetschefer från flera olika verksamhetsområden.

## **1.5 Bakgrund**

### **1.5.1 Den kommunala kontexten**

Sverige består idag av 290 kommuner. Dessa styrs av olika politiska församlingar, även kallade kommunfullmäktige, vilka tillsammans utgör kommunens högsta beslutande instans. Det är medborgarna som valt vilka politiker som ska vara en del av kommunfullmäktige, ett val som sker vart fjärde år i samband med riksdagsvalet. Detta innebär att medborgarna har möjlighet att inverka på samt ha insyn i hur kommuner utför sina uppgifter. De ramar som riksdagen och regeringen sätter måste kommunen förhålla sig till. Kommunen har således enligt principen om kommunalt självstyre rätt att ta egna beslut (Sveriges Kommuner och Landsting 2017).

Det är kommunfullmäktige som utser kommunstyrelsen vars uppgift är att ansvara för kommunens ekonomi samt förvalta kommunens arbete. De fattar även beslut kring vilka nämnder som ska verka inom kommunen och utser ledamöter. Nämndernas uppgift är bland annat att sköta det dagliga arbetet i kommunen och verkställa de beslut som tas i fullmäktige (Sveriges Kommuner och Landsting 2017). Några exempel på nämnder är socialnämnden, utbildningsnämnden samt kultur- och fritidsnämnden. Det kommunala arbetet sköts i huvudsak av kommunen själv, detta i förvaltningsform. Kommunerna kan dock i vissa sammanhang låta andra verksamheter såsom aktiebolag, ideella föreningar och stiftelser förvalta ett visst område. Kommunerna samverkar också med landsting i många frågor i syfte att exempelvis effektivisera och kompetensutveckla (Finansdepartementet 2008).

Kommunernas arbete regleras i regeringsformen, kommunallagen och i en mängd olika författningar. Det är staten som kontrollerar att kommunerna följer de lagar och regler som föreligger. Detta med hjälp av exempelvis Socialstyrelsen, länsstyrelserna och Skolverket. För vissa områden har staten överlämnat ansvaret av kontrollen till kommunernas nämnder (Finansdepartementet 2008).

### **1.5.2 Enhetschefen inom socialtjänsten**

Det har skett stora förändringar inom socialtjänsten sedan socialtjänstlagen trädde i kraft 1982, både på organisatorisk nivå och på lagstiftningsnivå. En av anledningarna till dessa ändringar kan sägas vara den ideologiska och ekonomiska utveckling som skett. År 2002 kom även en ny socialtjänstlag att gälla (Pettersson 2009). Socialtjänstlagen är en ramlag vilket innebär att den inte styr verksamhetens arbete på detaljnivå (Socialdepartementet 2005). Denna lag inbegriper mål och principer som utgör en grund för socialtjänstens verksamhet och dessa mål kan beskrivas som värderingar vilka lagstiftarna gemensamt kommit fram till. Även då förändringar görs i lagen är målen i denna bestående. Dessa mål kan vara av mer generell karaktär i form av politiska mål men de kan också vara



direkt förenade med det arbete som sker inom socialtjänsten (Pettersson 2009). I 1 kap. 1 § av Socialtjänstlagen (SFS 2001:453) framgår att socialtjänstens uppgift är att:

- “..på demokratins och solidaritetens grund främja människornas*  
*- ekonomiska och sociala trygghet,*  
*- jämlikhet i levnadsvillkor,*  
*- aktiva deltagande i samhällslivet”*

Enhetschefens roll inom socialförvaltningen kan beskrivas utifrån tre ansvarsområden: verksamhet, budget och personal. Verksamhetsansvaret innebär att enhetschefen ska arbeta utifrån uppsatta mål vilka baseras på politiskt tagna beslut. För att säkerställa att målen uppnås måste enhetschefen bryta ner dem i mindre delar, genomföra uppföljningar, göra omvärldsanalyser samt planera och utveckla den egna verksamheten. I verksamhetsansvaret ingår även att medverka i ledningsgruppen för det område som enhetschefen arbetar inom samt vägleda medarbetarna när det kommer till sakfrågor, prioriteringar och arbetssätt. Budgetansvaret i sin tur handlar om att enhetschefen har ansvar för enhetens budget vilket kräver planering, uppföljning och resursfördelning. Vidare innebär enhetschefens budgetansvar även att säkerställa att underordnade har en inblick i budgeten samt ge dem förutsättningar för att genomföra arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbete. När det kommer till personalansvaret kan detta variera beroende på enhetens uppbyggnad men det handlar i grund och botten om enhetschefens skyldigheter gentemot sin personal. Personalansvaret rymmer bland annat uppgifter som rekrytering, lönesättning, lönesamtal och medarbetarsamtal. Enhetschefen ska även arbeta aktivt med att förebygga exempelvis sjukskrivningar och hälsoproblem hos personalen samt bemöta dem om de uppkommer. Enhetschefen är därmed beslutsfattare i samband med personal- och arbetsmiljöåtgärder<sup>7</sup>.

## ***1.6 Tidigare forskning***

Efter att ha tagit del av forskning inom kommunal sektor har vi konstaterat att studier av enhetschefer inom socialförvaltningen är förhållandevis få. Inte sällan innehar studier kring chefer inom kommunal sektor ett brett fokus där flera olika chefspositioner studeras samtidigt. Detta medför i många fall att enhetschefen faller in i facket ”mellanchefer” där flera andra chefer också inkluderas. Merparten av den forskning som vi funnit kring enhetschefer är även inriktad på området för vård- och omsorg. Nedan framförs en sammanställning av den forskning som vi ansett relevant i relation till denna studie.

I en studie gjord av Shanks, Lundström och Wiklund (2014) studerades mellanchefer inom en socialtjänst i syfte att undersöka hur dessa chefer såg på sitt arbete, sitt ledarskap samt sin yrkesmässiga roll i en period bestående av förändringar. Vid eftertanke kring sin yrkesroll ansåg mellancheferna att det var av betydelse att ha tidigare erfarenhet av socialt arbetet. Vidare framkom att chefernas arbetsuppgifter blivit fler samtidigt som ansvaret blivit större. Anledningen till detta ansågs vara ökade krav uppifrån vad gäller budgetansvar och administrativt arbete. Samtidigt menade cheferna att de ökade kraven utgjorde ett hinder för att kunna planlägga samt leda det sociala arbetet, något de ville kunna göra men inte ansåg sig ha möjlighet till fullt ut (Shanks, Lundström & Wiklund 2014).

---

<sup>7</sup> HR-konsult och HR-chef. Socialförvaltningen hos kommunen. Mejl den 21 december 2017 och 22 december 2017.

I en enkätundersökningen genomförd av Berntson, Wallin och Härenstam (2012) fick kommunchefer ta ställning till hur de upplevde stress, resurser, hanteringsbeteenden och hälsa i sitt arbete. Studiens huvudsakliga fokus var att studera hur variationen av krav och resurser påverkade chefernas arbetssituation. Av resultatet framgår att det fanns en stark koppling mellan höga krav, bristande resurser och dåligt hälsotillstånd. Första linjens chefer, i synnerhet de som arbetar inom äldre- och handikappomsorgen, visade sig vara de chefer som var mest pressade i sitt arbete. Vidare framkom att de chefer som saknade bekräftelse och stöd i sitt arbete var de som presterade sämre, hade sämre hälsotillstånd och lägre motivation. Stödstrukturer fördes fram som viktiga förutsättningar för att cheferna skulle kunna genomföra sitt arbete på ett bra sätt (Berntson, Wallin & Härenstam 2012).

Vidare har Lundberg Rodin (2010) i sin studie kring chefer inom politiskt styrda organisationer kommit fram till att rollen är komplex då krav kan komma från flera olika håll. Även om studiens fokus var förvaltningschefer ger den en bra bild av chefers arbetssituation inom offentlig sektor generellt. Av resultatet framgår att flertalet av cheferna ansåg sig ha svårt att förverkliga de krav som ställdes. Ibland kan de krav som kommer från olika intressenter vara oförenliga med varandra vilket gör att det blir svårhanterligt för den person som innehar en chefsroll. Vidare ansåg många chefer att de i vissa sammanhang upplevde någon form av korstrycksproblematik. Erfarenhet betonades dock ha betydelse för hur krav och konflikter uppfattades (Lundberg Rodin 2010).

Vi anser att det finns ett behov av att genomföra studier av enhetschefer inom den moderna socialtjänsten. Eftersom kraven på såväl socialtjänst som chefen inom denna blir allt högre anser vi att det blir viktigt att säkerställa att förutsättningarna också utvecklas i takt med kraven.

## ***1.7 Definitioner av centrala begrepp***

### **1.7.1 Ledarskap**

Begreppet ledarskap kan definieras på en mängd olika sätt (Northouse 2016). I denna uppsats ses ledarskap som en social process vilken konstrueras kontinuerligt genom människors agerande. Vi ansluter oss till den definition som Yukl (2013) för fram: "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives" (s.23). Anledningen är att hans framställning av begreppet tar fler aspekter i beaktande vilket i sin tur bidrar till en bredare förståelse för fenomenet<sup>8</sup>.

### **1.7.2 Ledare och chef**

Det råder delade meningar kring skillnaderna mellan ledarskap och chefskap (Yukl 2013). Northouse (2016) framför att samtidigt som rollen som ledare speglar chefsrollen i många avseenden, exempelvis i form av fokus på människa och mål, så går det att urskilja vissa skillnader. Somliga (t.ex. French, Rayner, Rees & Rumbles 2015) menar att chefsroll är att verka problemlösare och skapare av stabilitet medan rollen som ledare handlar om att inspirera och engagera medarbetarna samt underlätta inför genomförandet av framtida beslut.

---

<sup>8</sup> För en mer utförlig beskrivning av dessa aspekter se Yukl (2013), s.19 i denna uppsats.

I denna uppsats har vi valt att använda begreppen ledare och chef som synonymer. Anledningen är att studien tar sikte på enhetschefer vilka, utöver sin formella roll som chef, även kan anses inneha rollen som ledare. Sveningsson och Alvesson (2010) framför att det inte är ovanligt att chefer inom organisationer även förväntas uppvisa de kvaliteter och beteenden som hör ledarskapet till<sup>9</sup>.

### **1.7.3 Krav och förväntningar**

Enligt Nationalencyklopedin har begreppet krav och förväntan olika innebörder. Krav beskrivs som "oeftergivligt önskemål som ofta ställs som villkor för att utföra eller godta något" (Nationalencyklopedin 2017b). Förväntan däremot förs fram som "hopp om viss utveckling som också bedöms som sannolik" (Nationalencyklopedin 2017a). I denna studie har syftet varit att undersöka vilka krav som ställs på enhetschefernas ledarskap inom socialförvaltningen. Under intervjuerna svarade enhetscheferna i många fall utifrån vilka förväntningar de ansåg fanns. Studien utgår från deras upplevelser vilket gör att sådant som i realiteten snarare utgör en förväntan kan uppfattas som ett krav av enhetschefen. I denna uppsats kommer krav och förväntningar därför användas parallellt.

### **1.8 Vår förförståelse**

Då förevarande studie genomförs med ett kvalitativt tillvägagångssätt anser vi det relevant att diskutera vår förförståelse då denna har haft inverkan på såväl formulering av syfte och frågeställningar som tolkning och analys av det material som samlats in. Som studenter inom personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds universitet har vi fått bekanta oss med en rad olika ledarskapsteorier. Ledarskap har utgjort ett centralt tema inom utbildningen och därför kan vår förförståelse i ämnesområdet anses vara god. Således vill vi framföra att vi inte har någon insikt i begreppet ledarskap i relation till enhetschefer och deras arbetssituation.

Vidare bör det också poängteras att båda författarna till denna uppsats har några års arbetslivserfarenhet, dock inte i form av ledande befattning. Vi tror emellertid att denna erfarenhet kan ha haft viss påverkan på utfallet av studien då kunskapen finns med oss oavsett om vi reflekterar kring den eller inte. Å andra sidan har erfarenheten haft en positiv inverkan när det kommer till diskussionen som förts kring det insamlade materialet då vår erfarenhet bidragit till mer kritiska och djupgående dialoger.

### **1.9 Disposition**

Förevarande uppsats är indelad i sex kapitel. I detta inledande kapitel introduceras ämnet för uppsatsen och läsaren ges en beskrivning av den kommunala kontexten, socialförvaltningen samt enhetschefens roll inom denna. Det sker en redogörelse för studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar samtidigt som bakgrund och tidigare forskning på området presenteras. Vidare lyfts även de begrepp som anses centrala i uppsatsen fram och en diskussion kring författarnas förförståelse presenteras. I kapitel 2 redogörs för vår vetenskapliga grundsyn samt de metoder som använts för att kunna besvara studiens syfte och forskningsfrågor. Undersökningens tillvägagångssätt beskrivs ingående samt etiska och kvalitetsmässiga överväganden diskuteras. Kapitlet avslutas med en diskussion kring de metoder som använts i samband med studien. Nästföljande kapitel, kapitel 3, innehåller en redovisning av studiens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med en beskrivning

---

<sup>9</sup> Dessa chefer kan benämnas "ledar-chefer" (Sveningsson & Alvesson 2010).

av hur litteratursökningen gått till samtidigt som källkritik tas upp. Därefter följer ett avsnitt kring ledarskap där även kommunikation och handlingsutrymme utifrån ett ledarskapsperspektiv belyses. I kapitel 4 presenteras det empiriska material som samlats in. Kapitlet har vi valt att dela upp i olika avsnitt där samtliga speglar de kategorier som arbetats fram i samband med bearbetningen av det insamlade materialet. De olika avsnitten har även i syfte att förenkla för läsaren att följa med. I kapitel 5 analyseras och diskuteras sedan det insamlade materialet med hjälp av den teoretiska referensram som tidigare presenterats. Avslutningsvis, i kapitel 6, reflekterar vi kring studiens resultat samtidigt som studiens syfte och frågeställningar besvaras. Likaså ges förslag till vidare forskning på området.

## 2. Metod

*I följande metodkapitel redogörs för studiens metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt. Inledningsvis beskrivs studiens vetenskapliga utgångspunkt samt vilken metodansats som använts. Därefter beskrivs på vilka grunder som urval skett samt hur datainsamling och dataanalys genomförts. Avslutningsvis diskuteras etiska och kvalitetsmässiga ställningstaganden och en diskussion kring de metoder som använts presenteras.*

### 2.1 Utgångspunkter

#### 2.1.1 Socialkonstruktivistisk utgångspunkt

Verkligheten kan betraktas utifrån flera olika synsätt, två exempel är det subjektiva perspektivet och det objektiva perspektivet. Som forskare är det av vikt att klargöra hur synen på verkligheten föreligger eftersom det påverkar hur undersökningen kommer genomföras och vilka frågor som kommer ställas. Den objektiva synen innebär att verkligheten är helt fristående från mänskliga föreställningar medan den subjektiva synen innebär att verkligheten skapas av människan, det vill säga att verkligheten är socialt konstruerad (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014).

Föreliggande studie är en kvalitativ intervjustudie där ett socialkonstruktivistiskt perspektiv använts. Kvalitativ forskning kännetecknas av en kunskapsteoretisk utgångspunkt inriktad på tolkning och förståelse. Denna kunskapssyn innebär att forskaren genom att studera människors tolkningar av den sociala omgivning som de verkar inom kan erhålla information om hur verkligheten är beskaffad (Bryman 2011). Den kvalitativa forskaren väljer därmed att se verkligheten på ett subjektivt sätt där människan anses vara medskapare av sin egen omvärld (Backman 2016). Kvalitativ forskning kan också sägas ha en konstruktivistisk ontologisk ståndpunkt då sociala fenomen och kategoriseringar betraktas som något som konstrueras i interaktion individer emellan, ett perspektiv som även kan benämnas socialkonstruktivism (Bryman 2011).

Socialkonstruktivism är ett viktigt perspektiv inom samhällsforskning och dominerar inom flera av samhällsvetenskapens områden (Alvesson & Skoldberg 2008). Socialkonstruktivismen menar att saker och ting som sker inte bestäms av naturen utan att allt som händer och uppfattas, såsom handlingar och kunskaper, är socialt konstruerade (Wenneberg 2010). Kunskap ses enligt detta perspektiv som ett resultat av våra sociala konstruktioner och därför ligger forskarens fokus på att studera hur dessa konstruktioner genomförs (Alvesson & Skoldberg 2008).

Det socialkonstruktivistiska perspektivet betonar att det som vi uppfattar som verklighet mer eller mindre är beroende av hur och varifrån det betraktas. Det som utgör grunden inom socialkonstruktivismen är att ”inte acceptera sociala företeelsers ‘naturlighet’, att de alltid varit sådana, att de inte kan vara annorlunda och att de inte skulle vara av människan skapade storhet” (Wenneberg 2010, s.62). Wenneberg (2010) för således fram att socialkonstruktivismen kan uppfattas och tillämpas på olika sätt vilket gör att den kan ha olika innebörder. Verkligheten är komplex och det som går att skönja på ytan är inte den enda sanningen. Därför är det av vikt att vara uppmärksam på de olikheter som kan förekomma. Socialkonstruktivismen öppnar inte bara upp för möjligheten att se saker på ett annat sätt, den tränger även in bakom ytan och bakom tingens naturlighet (ibid.). Bryman (2011) framhåller att konstruktioner är ständigt pågående vilket får verkningar för forskningsresultatet som därmed aldrig kan betraktas som definitivt.

Vi tänker att de krav och förutsättningar som finns idag för enhetschefer inom socialförvaltningen är konstruktioner skapade genom sociala interaktioner mellan enhetschefen och dennes omgivning. Vi ansåg därför det kvalitativa tillvägagångssättet samt det socialkonstruktivistiska perspektivet som lämpligt för denna studie då syftet är att beskriva och analysera enhetscheferns uppfattningar av vilka krav och förutsättningar som finns inom socialförvaltningen.

### **2.1.2 Induktiv ansats**

Inom forskning skiljer forskare ofta på två tillvägagångssätt, dessa benämns induktiv och deduktiv ansats (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2014). Den deduktiva ansatsen associeras inte sällan med kvantitativ forskning och innebär att forskaren tar sin utgångspunkt i teorier och kunskaper kring ett specifikt område för att bevisa en hypotes som skapats, detta genom att pröva hypotesen empiriskt. Processen för datainsamling kommer därmed styras av den teori och hypotes som tagits fram (Bryman 2011). Kvalitativ forskning däremot karaktäriseras oftast av ett induktivt förhållningssätt (Bryman 2011; Kvale & Brinkmann 2014). Det induktiva förhållningssättet innebär att studien tar utgångspunkt i empirin, såsom genom erfarenheter, och utifrån vad som återfinns kan sedan en slutsats dras (Fejes & Thornberg 2015). Teorin blir därmed ett resultat av datainsamlingen (Bryman 2011).

Eftersom förevarande studie haft en kvalitativ inriktning fann vi det induktiva angreppssättet som mest lämpligt. Bryman (2011) menar dock att det är viktigt att framföra att gränsen mellan ansatserna inte är helt knivskarp. Studier som använder sig av en deduktiv ansats omfattar ofta ett inslag av induktion, precis som studier med induktiv ansats förmodligen innehar ett inslag av deduktion (Bryman 2011; Fejes & Thornberg 2015). Även om vi inom ramen för denna studie har arbetat till största del induktivt går det att finna drag av ett deduktivt tillvägagångssätt. I denna studie genomfördes intervjuer före inhämtning av teorier vilket innebar att resultatet av det empiriskt insamlade materialet blev utgångspunkten för val av teori, ett arbetssätt som tydligt speglar induktivism. Som nämnades i avsnitt 1.8 har vi dock vissa förkunskaper i form av tidigare kunskap kring ledarskapsteorier vilket gör att vi inte kan betrakta oss som helt induktiva i vårt tillvägagångssätt.

## **2.2 Genomförande**

### **2.2.1 Urval**

Valet av organisation hade sin bakgrund i vårt intresse av att studera chefer inom offentlig sektor. Efter att ha kommit fram till vilken förvaltning som skulle studeras bestämde vi, med utgångspunkt i studiens syfte, att göra ett explorativt urval. Denna form av urval är vanlig i kvalitativa studier där forskningens omfattning är mindre och används då forskaren ämnar bidra med nya insikter i ett ämne (Denscombe 2016). Eftersom intentionen med vår studie varit att finna de personer som kunnat bidra med relevant information snarare än att finna de som representerar populationen fann vi denna form av urval mest lämplig.

Vidare genomfördes ett icke-sannolikhetsurval, ett urval som innebär att deltagarna inte väljs ut slumpmässigt utan att forskare påverka urvalsprocessen i viss grad (Denscombe 2016). I den här studien valdes såväl avdelning som deltagare strategiskt ut med hjälp av vår informant som upplevdes ha god insyn i förvaltningen. För att säkerställa att urvalet stämde överens med våra önskemål angavs vissa kriterier. För det första ville vi enbart studera enhetschefer, detta för att ha möjlighet att uppfylla syftet med studien. Vi förde

även fram att vi ville ha anställda vars erfarenhet som enhetschef inom den aktuella kommunen var olika lång. Anledningen var att vi fann det intressant att undersöka eventuella variationer i enhetschefernas upplevelser beroende på om de hade arbetat som enhetschef inom förvaltningen under kortare eller längre tid. Att utifrån ett antal kriterier välja de enheter, såsom individer och avdelningar, som behövs för att uppnå en studies syfte kan även benämnas som ett målinriktat eller målstyrt urval. Denna urvalsstrategi är vanlig inom kvalitativ forskning och genomförs oftast på flera nivåer (Bryman 2011). I denna studie förekom tre urvalsnivåer: först beslutades vilken kommun som skulle kontaktas, därefter fastställdes vilken förvaltning som skulle medverka och slutligen utsågs de enhetschefer som skulle delta i intervjuerna.

Urvalet resulterade i intervjuer med totalt fem enhetschefer där samtliga arbetade inom socialförvaltningen hos den aktuella kommunen i Skåne. I gruppen respondenter ingick såväl personer med lång erfarenhet som personer med kort erfarenhet.

### **2.2.2 Datainsamling**

Vid val av strategi, metod och design för en studie bör utgångspunkten vara den frågeställning eller problemformulering som tagits fram (Bryman 2011). Det finns en rad olika insamlingsmetoder som kan användas när en forskare ämnar göra en kvalitativ undersökning (Olsson & Sörensen 2011; Bryman 2011). I denna studie valde vi att använda intervjuer, en flexibel och effektiv metod för att samla in information (Cohen, Manion & Morrison 2011). Denscombe (2016) menar att intervjuer är lämpliga när syftet med undersökningen är att nå en djupare förståelse kring de åsikter och uppfattningar som finns inom ett område, något som varit fallet i denna studie.

Som ett första steg i vår datainsamling planerades och genomfördes en informantintervju för att få en bättre inblick i samt förståelse kring enhetschefernas ledarskap inom socialförvaltningen. Informantintervjun skiljer sig från respondentintervjun på så sätt att den ska tillföra information samt ge en uppfattning om hur saker och ting verkligen ser ut (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns & Wängnerud 2017). Esaiasson et al. (2017) för fram att informanten oftast är den person som innehar information av unikt slag. De menar att informantintervjun kan bidra med information som ger möjlighet att utveckla mer grundläggande frågor till kommande intervjuer. Respondentintervjun däremot är mer personlig och har ett fokus på respondentens egna reflektioner och tankar (ibid.).

Utifrån resultatet av informantintervjun utformades sedan den intervjuguide som skulle användas vid intervjuerna med enhetscheferna. Denna omfattade tre teman: det samhällsliga, det organisatoriska och det personella (se bilaga 2). Intervjuguiden inleddes med ett antal allmänna frågor vilket Denscombe (2016) menar är lämpligt för att skapa en avslappnad atmosfär för den intervjuade. Därefter kom intervjun in på de teman som ovan nämnts och under dessa fanns de mer omfattande frågorna som ansågs ha relevans för studiens syfte och frågeställningar. Dessa bestod i huvudsak av öppna frågor varav flertalet kompletterats med följdfrågor, även kallat uppföljningsfrågor enligt Bryman (2011). Fördelen med öppna frågor är dels att de ger den som intervjuar chansen att gå djupare in i ämnen som anses relevanta men också att de öppnar upp för att kunna ifrågasätta missförstånd om sådana uppkommer (Cohen, Manion & Morrison 2011). Varje intervju avrundades med en fråga där respondenten fick möjlighet att framföra sådant som inte berörts men som ansågs vara av vikt att nämna, något som Denscombe (2016) menar är lämpligt att ha i slutet av en intervju. Likaså fick enhetscheferna i en egenkonstruerad modell sammanfatta de krav som de upplever ställs på deras ledarskap utifrån samhälle

och organisation. Modellen var en del av intervjuguiden och hade även som syfte att fånga upp sådant som inte tagits upp i samband med frågorna.

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär vilket innebär att teman och frågor som forskaren vill ska behandlas under intervjun är förberedda men att intervjupersonen ges stor frihet i sitt sätt att svara. Det finns vissa förutbestämda frågor kring specifika områden men det ger samtidigt tillfälle att ställa uppföljningsfrågor (Bryman 2011). Att semistrukturerade intervjuer användes i studien var väl genomtänkt och hade sin bakgrund i att studien hade ett bestämt fokusområde som vi inte ville frånga, nämligen vilka krav och förutsättningar som fanns för utövandet av ledarskapet inom förvaltningen. Däremot ville vi ha möjlighet att under intervjuns gång ändra frågornas ordningsföljd samt följa upp med ytterligare frågor om det var så att enhetscheferna kom in på områden som inte förberetts i den intervjuguide som intervjun utgick från. Semistrukturerade intervjuer öppnar också upp för möjligheten att förbättra och omformulera frågorna under intervjuprocessens gång (Denscombe 2016), något vi upplevde som en fördel då vi blev tvungna att revidera vissa av frågorna efter att första intervjun genomförts.

Intervjuguiden testades på en för studien utomstående person som tidigare haft en mellancheferposition inom privat sektor. Detta är något som Bryman (2011) kallar pilotintervju<sup>10</sup>. Han menar att detta är av betydelse att genomföras för att kunna säkerställa att intervjun fungerar samtidigt som det ger den som intervjuar möjlighet att reducera frågor som upplevs svåra (Bryman 2011). I vårt fall bidrog pilotintervjun till att strukturen och ordningsföljden kunde förbättras.

Intervjuerna planerades att ta cirka en timme vilket meddelades i samband med det informationsmejl som skickades ut till samtliga enhetschefer då vi fått upplysning om vilka som var intresserade av att delta. Vid bokningen av intervjuerna var vi nog med att poängtera att vi var flexibla och uppmanade enhetscheferna att själva komma med förslag på tider och datum som passade. Totalt bokades fem personliga intervjuer in med enhetschefer inom förvaltningen. Personliga intervjuer, det vill säga intervjuer mellan en forskare och en deltagare, är en av de vanligaste intervjuformerna. De är lätta att få till stånd eftersom de enbart involverar ett fåtal personer vilket i sin tur även förenklar forskarens transkribering (Denscombe 2016). I denna studie var vi två intervjupersoner som deltog i samtliga intervjuer, en som ställde frågor och en som observerade. Att vara fler som utför en undersökning har vissa fördelar. Inte sällan har personerna olika uppfattningar vilket bidrar till en mer nyanserad bild av insamlad data. Samtidigt ökar tilltron till resultatet på så vis att fler personers medverkan minskar risken för snedvridning av resultatet (Eisenhardt 1989).

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av två datorer för att minska risken för att materialet skulle gå förlorat. Att spela in intervjuerna ansågs också betydelsefullt för att kunna ha ögonkontakt med respondenten samt för att undvika missförstånd av de svar vi fick. Ljudinspelning är beständig och ger nästintill komplett dokumentation av den information som erhålls (Denscombe 2016). Nackdelen med ljudinspelning är således att det icke-verbala går förlorat (Denscombe 2016), något vi valde att bemöta genom att

---

<sup>10</sup> Detta innebär att en person utan koppling till undersökningen får utföra intervjun för att på så vis upptäcka eventuella brister innan de faktiska intervjuerna påbörjas (Bryman 2011).



skriva fältanteckningar under intervjuernas gång. Fältanteckningar kan ses som en komplettering till ljudinspelning då det ger möjlighet att notera sådant som sker utöver det verbala såsom miljöaspekter (Denscombe 2016).

Efter varje intervju följde, i enlighet med Bryman (2011), en diskussion mellan intervjuare och observatör kring hur intervjun gick, hur miljön uppfattades samt om eventuella förändringar i upplägg eller agerande bör ske inför kommande intervju. Detta steg bidrog till att vi kunde finna brister i vårt sätt att handla och agera under intervjun. Diskussionen bidrog även till att mindre justeringar kunde göras av vissa frågor, detta i syfte att förenkla dess innebörd. Två följdfrågor lades dock till vid intervjuguidens inledande fråga då det uppstod oklarheter kring denna vid första intervjun (se kursiva följdfrågor i bilaga 2).

### **2.2.3 Dataanalys**

När samtliga intervjuer var genomförda, såväl informantintervjun som intervjuerna tillsammans med enhetscheferna, var nästa steg att transkribera materialet. Transkribering innebär att det inspelade materialet görs om från verbalt språk till skrivet språk (Cohen, Manion & Morrison 2011). I vårt fall genomfördes en ordagrann transkribering av materialet, dock uteslöts upprepningar och ljudhärmande uttryck. Samtliga transkriberingar skedde inom en dag efter det att intervjun genomförts, detta då vi ville minska risken att värdefulla intryck skulle gå förlorade. Kvale och Brinkmann (2014) för fram att utskrivningar av inspelat material kan vara både ansträngande och tidskrävande. Dock ansåg vi att det var en nödvändighet att transkribera intervjuerna för att säkerställa att vi inte gick miste om relevant information eller att det skedde en förvrängning av innehållet.

De utskrivna intervjuerna analyserades sedan med hjälp av kvalitativ innehållsanalys. Kvalitativ innehållsanalys används främst inom vårdvetenskap, beteendevetenskap samt humanvetenskap och då i syfte att tolka texter (Lundman & Hällgren Graneheim 2012). Metodens fokus ligger på att hitta skillnader och likheter i det insamlade materialet (Graneheim & Lundman 2004). Några fördelar med kvalitativ innehållsanalys är att metoden kan tillämpas på olika slags texter samt möjliggör tolkningar på olika abstraktions- och tolkningsnivåer. Metoden kan även anpassas beroende på studiens syfte, kvaliteten hos det insamlade materialet samt forskarens kunnighet (Lundman & Hällgren Graneheim 2012).

Analysen genomfördes med utgångspunkt i de steg som Lundman och Hällgren Graneheim (2012) beskriver som centrala i samband med kvalitativ innehållsanalys. För att erhålla en samlad bild av det material som samlats in skedde inledningsvis en översiktlig genomgång av vår analysenhet, det vill säga det utskrivna materialet från samtliga intervjuer. Därefter fördes en gemensam diskussion kring textens innehåll samtidigt som den sorterades i tre domäner. En domän kan beskrivas som en samling textpartier vars innehåll behandlar samma område (Lundman & Hällgren Graneheim 2012). I vårt fall kom domänerna att spegla de områden som intervjuguiden behandlade nämligen det samhälleliga, det organisatoriska och det personella.

Efter att ha sorterat texten i de tre domänerna var nästa steg att identifiera meningsenheter det vill säga ord, meningar och kortare stycken som ansågs ha liknande budskap (Lundman & Hällgren Graneheim 2012). Denna del i analysprocessen upplevdes i vårt fall som svår då stora delar av textmaterialet ansågs relevant för studiens syfte och frågeställningar. Likaså påträffades viss problematik med material som ansågs relevant men som utmanade respondenternas konfidentialitet. För att försäkra oss om att respondenternas individuella svar stod togs således ett beslut att inte använda detta material.

De meningsenheter som valdes ut kondenserades sedan samtidigt som de försågs med en kod. Att kondensera en meningsenhet innebär att den kortas ner utan att budskapet förändras. Kodens uppgift är att sammanfatta innehållet i den kondenserade meningsenheten och öppna upp för nya sätt att reflektera över innehållet (Lundman & Hällgren Graneheim 2012). I föreliggande studie har koderna i huvudsak fungerat som ett redskap för att lättare urskilja likheter och skillnader i textmaterialet.

Efter att texten försetts med koder så jämfördes dessa och sorterades under ett antal underkategorier och kategorier. Kategorierna kan sägas spegla materialets manifesta innehåll det vill säga vad texten faktiskt säger (Graneheim & Lundman 2004). Dessa kategorier har sedan använts som utgångspunkt då vi presenterat det insamlade materialet. Vi upplever att kategorierna har gjort det enklare för oss att redogöra för materialet på ett lättförståeligt sätt samtidigt som vi tror att dessa underlättar läsarens förståelse. Det bör dock poängteras att ett fåtal kategorier ändrats i efterhand för att bättre spegla innehållet i dem.

Sista steget i analysprocessen var att utforma ett tema, vilket beskriver kategoriernas latentia och icke uttalade budskap (Lundman & Hällgren Graneheim 2012). Temat kan ses som en benämning på vad texten faktiskt talar om (Graneheim & Lundman 2004). I figur 1 ges ett exempel på hur analysprocessen genomförs. Av konfidentialitetsskäl är meningsenhet och kondenserad meningsenhet påhittad.

<b>Meningsenheter</b>	<b>Kondenserad meningsenhet</b>	<b>Kod</b>	<b>Underkategori</b>	<b>Kategori</b>
”...jag tänker på det här med mål.. att det förväntas att jag ska nå de mål som satts upp för oss i organisationen”	Det förväntas att jag ska nå de mål som satts upp	Uppnå mål	Ledarskapet	Krav från organisation

*Figur 1: Exempel på kvalitativ innehållsanalys innefattande meningsenhet, kondenserad meningsenhet, kod, underkategori och kategori, inspirerad av Lundman och Hällgren Graneheim (2012, s.194).*

### **2.3 Forskningsetik**

Det är personen som leder ett forskningsprojekt som ansvarar för att forskningen bedrivs på ett etiskt sätt (Vetenskapsrådet 2002). Vid all samhällsforskning är det av vikt att känna till de etiska principer som gäller samt vilken roll dessa har i samband med en undersökning. Medvetenheten kring dessa principer speglas i de beslut som forskaren tar samt i vilken utsträckning dessa avgöranden kan anses befogade (Bryman 2011). För att säkerställa att förevarande studie genomförs på ett etiskt sätt valde vi att följa de forskningsetiska riktlinjer som framförs av Vetenskapsrådet. Dessa benämns informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002).

*Informationskravet* har fullgjorts genom att vi några dagar innan intervjuerna skickade ut ett mejl till deltagarna med information om oss, studiens syfte samt kring hur studien skulle komma att genomföras (se bilaga 1). Anledningen till att vi skickade ut en förhandsinformation innan intervjutillfället hade sin grund i att vi ville ge deltagarna tid att fundera kring sitt deltagande, något som Olsson och Sörensen (2011) för fram som viktigt. I informationen framgick även vart uppsatsen skulle bli publicerad, detta eftersom det ansågs kunna påverka personens villighet att delta i studien. För att säkerställa att vi uppnått *samtyckeskravet* togs det även upp att deltagandet var frivilligt och att personen när som helst under intervjuens gång hade rätt att avbryta sin medverkan. Det bör även framföras att vi i samband med intervjutillfället valde att repetera den information som tidigare skickats ut via mejl för att försäkra oss om att deltagarna uppfattat informationen korrekt. I samband med detta togs även frågan upp om huruvida deltagaren var okej med att vi spelade in intervjun och på så vis kunde samtycke till ljudinspelning inhämtas.

För att uppnå *konfidentialitetskravet* valde vi att ta till en rad olika åtgärder. Först och främst kan nämnas att vi var noga med att förvara det insamlade materialet på sådant sätt att obehöriga inte har kunnat ta del av det. Deltagarna gavs också fiktiva namn redan under transkriberingen i form av ”enhetschef” och en siffra, en åtgärd som minskade risken för att de skulle kunna identifieras. Likaså har förvaltningen i studien anonymiserats på så vis att vi valt att beskriva den som en socialförvaltning i en kommun i Skåne vilket gjort det omöjligt för utomstående att identifiera vilken kommun som varit föremål för undersökningen. Vidare har allt material som samlats in enbart använts i forskningsändamål vilket gjort att *nyttjandekravet* också har uppnåtts.

## **2.4 Kvalitetsaspekter**

När det kommer till att bedöma kvaliteten hos samhällsvetenskapliga studier är det i synnerhet tre kriterier som används: reliabilitet, replikation och validitet. Det råder således delade meningar kring huruvida begreppen reliabilitet och validitet kan anses tillämpliga i undersökningar av kvalitativ karaktär. Vissa menar att andra kriterier bör tas fram och ersätta de som används för att bedöma kvaliteten inom kvalitativ forskning (Bryman 2011). Bryman (2011) hänvisar till Lincoln och Guba (1985) samt Guba och Lincoln (1994) vilka har tagit fram alternativa kriterier som kan användas för att bedöma kvaliteten hos en kvalitativ undersökning. Dessa kriterier benämns tillförlitlighet och äkthet och kommer nedan att diskuteras utifrån olika författares perspektiv.

### **2.4.1 Tillförlitlighet**

Inom ramen för kriteriet tillförlitlighet återfinns fyra delkriterier: trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet och konfirmering (Lincoln & Guba 1985).

*Trovärdighet* handlar om huruvida forskaren kan påvisa att resultatet från en studie är sanningsenlig (Lincoln & Guba 1985). Inom kvalitativ forskning är det inte fullt så enkelt att värdera trovärdigheten som vid en kvantitativ forskning. Detta då det är komplicerat, nästintill omöjligt, att efterlikna en social omgivning där saker och ting ständigt är i förändring (Denscombe 2016). För att göra det möjligt för läsaren att bedöma trovärdigheten har vi varit noga med att beakta samt följa de riktlinjer som metodlitteraturen betonar som viktiga i samband med forskningsprocessen. Särskilt fokus riktades mot de forskningsetiska aspekterna för att säkerställa att studien genomfördes på ett etiskt godtagbart sätt. Det bör även tilläggas att modellen som användes i samband med intervjuerna för att sammanfatta kraven på enhetschefernas ledarskap kan ses som en form av validering.

Vidare kommer en återkoppling av resultatet till samtliga som medverkat i studien att ske, något som anses öka trovärdigheten enligt Bryman (2011).

Nästa delkriterier, *pålitlighet*, kan ses som en motsvarighet till det traditionella begreppet reliabilitet (Lincoln & Guba 1985). Kriteriet handlar om hur stor sannolikheten är att samma resultat och samma slutsatser uppnås om någon annan genomför undersökningen (Denscombe 2016). För att uppnå pålitlighet måste studien granskas vilket ställer krav på forskaren att tillhandahålla utförliga beskrivningar av samtliga steg i forskningsprocessen samt de beslut som tagits i samband med dessa (Bryman 2011). I förevarande studie har vi varit noga med att redogöra för varje steg med hjälp av de olika avsnitten i denna uppsats. Likaså har samtliga beslut som tagits i samband med studien noterats, detta i en intern dagbok som upprättades i samband med studiens början. Vidare har granskningen skett löpande i form av handledningar där våra utkast kontrollerats och kommenterats.

Kriteriet *överförbarhet* handlar om i vilken utsträckning studiens resultat kan överföras till andra kontexter (Lincoln & Guba 1985). Denscombe (2016) menar att det faktum att kvalitativa studier ofta innehåller ett mindre antal individer som deltar väcker frågan om resultatet verkligen kan anses representativt. Lundman och Hällgren Graneheim (2012) poängterar att det inom kvalitativ forskning är läsarens uppgift att avgöra huruvida resultatet från en studie går att tillämpa i andra sammanhang. Detta förutsätter dock att författaren tillhandahåller detaljerade beskrivningar av urval, deltagare, datainsamling, analys och annat som går att hänföra till den miljö där studien genomförts (Lundman & Hällgren Graneheim 2012). För att utomstående skulle ha möjlighet att bedöma generaliserbarheten hos denna studie har vi bland annat varit noga med att beskriva på vilka grunder som urval skett och enhetschefernas situation inom förvaltningen. Då vi lovat samtliga som medverkat i studien konfidentialitet ansåg vi det dock inte etiskt möjligt att ge några detaljerade uppgifter kring personerna som deltagit.

Det sista delkriteriet för att uppnå tillförlitlighet är *konfirmering* och handlar om huruvida forskaren försökt säkerställa att studien inte påverkats av egna värderingar (Bryman 2011). Detta kriterium går att hänföra till det som Denscombe (2016) benämner bekräftelsebarhet eller objektivitet. Han menar att det inom kvalitativ forskning inte är fullt så enkelt att vara objektiv eftersom den kvalitativa data som produceras alltid är ett resultat av forskarens tolkning. För att bemöta detta kriterium har vi i enlighet med Denscombe (2016) försökt att ha ett öppet sinne i samband med analysen där vi strävat efter att studera allt insamlat material samt diskutera alternativa förklaringar till varför resultatet blev på ett visst sätt. Likaså har vi försökt att vara reflexiva och redogöra för exempelvis alternativa uppfattningar i samband med analysen. Att ha ett reflexivt förhållningssätt vid en kvalitativ forskning såsom intervjuer är även något som Alvesson (2011) för fram som viktigt.

#### **2.4.2 Äkthet**

I likhet med kriteriet tillförlitlighet inrymmer även kriteriet äkthet olika delkriterier. I denna studie har vi valt att avgränsa oss till *rättvis bild* då detta ansågs ha relevans för syftet med studien. Kriteriet handlar om att forskaren ska skildra respondenternas åsikter och uppfattningar på ett rättvist sätt (Guba & Lincoln 2005). För att uppnå detta har vi varit noga med att transkribera samtliga intervjuer. De utskrivna intervjuerna har vi sedan behandlat balanserat och rättvist för att varje respondent skulle få sina åsikter framförda. På så vis minskade också risken att gå miste om väsentlig information. Vidare var vi även

försökt att inkludera samtliga respondenter i redogörelsen av resultatet samt inte avlägsnat sådant material som avvikit från de övriga respondenternas uppfattningar.

## **2.5 Metoddiskussion**

Då intervjuer är komplexa bör forskaren vara vaksam på vad som sägs under intervjun och inte ta allt som given sanning. Oavsett om forskaren följer de råd som finns i metodlitteraturen går det aldrig att vara säker på att det som respondenten framför stämmer med vad personen faktiskt vet (Alvesson 2011). Eftersom organisationen där följande studie genomförts är politisk styrd finns en risk att de svar som respondenterna gett oss kan ha konstruerats i syfte att måla upp en förskönad bild av sin arbetssituation inom socialförvaltningen. Alvesson (2011) menar också att ett problem med intervjuer kan vara att deltagaren besitter kunskap men har svårt att föra fram den i samband med intervjun. Detta var något vi märkte under några av intervjuerna då vi blev tvungna att ställa ytterligare följdfrågor för att kunna ta del av den kunskap som respondenten hade, information som annars kunnat gå förlorad.

Som tidigare nämnts valdes respondenterna i denna studie strategiskt ut av vår informant utifrån vissa kriterier som förts fram. Vi är medvetna om att denna urvalsstrategi kan ha påverkat resultatet och lett till att studien eventuellt fått ett annat utfall jämfört med om respondenterna valts ut slumpmässigt. Å andra sidan var beslutet om att låta informanten välja ut respondenterna ett medvetet val från vår sida då personen i fråga hade goda kontakter med samtliga enhetschefer inom socialförvaltningen vilket underlättade för oss. Vad gäller kriterierna var vår tanke att vi skulle få användning av denna information vid redovisning av resultatet för att belysa variationer beroende på hur lång erfarenhet som enhetscheferna hade i sitt yrke. Det visade sig senare i studien inte vara möjligt då en redogörelse för det hade utmanat respondenternas konfidentialitet. Vi tror dock att variationen av erfarenheter bidragit till en mer nyanserad bild av enhetschefernas situation inom socialförvaltningen.

Slutligen bör det poängteras att syftet med denna studie har varit att studera vilka krav som ställs på enhetschefen inom socialförvaltningen både på samhällelig och organisatorisk nivå. Trots detta kom resultatet att fokusera främst på de krav som organisationen ställer på enhetschefernas ledarskap. Vi tror att det kan bero på hur vi valde att formulera frågorna på samhällelig nivå. Som går att urskilja i vår intervjuguide (se bilaga 2) så har den ett fokus på vilka krav som ställs från samhället i form av lagar. Detta medför att andra eventuella krav som enhetscheferna anser finns på samhällelig nivå kan ha missats. Som tidigare nämnts testades vår intervjuguide på en för studien utomstående person som haft en position som mellanchefer inom privat sektor. Vi tror i efterhand att det hade varit fördelaktigt att ha denna intervju med någon som arbetar som enhetschef eller åtminstone innehar en chefsroll inom kommunal sektor. En sådan person hade förmodligen haft bättre insikt i vilka krav som ställs på kommunala chefers ledarskap och bidragit med relevant input kring utformningen av intervjufrågorna.

### 3. Teoretisk referensram

#### 3.1 Sökning, urval och källkritik

Denna studie har baserats på induktiv ansats vilket inneburit att sökning av litteratur och artiklar skett efter insamling av data. I samband med litteratursökningen användes i huvudsak fyra databaser: Sambibs bibliotekskatalog Lovisa, Libris, LUBsearch och Google Scholar. Målet med sökningen var att skapa en referenslista innehållande källor av varierande art såsom svenska och engelska böcker, vetenskapliga artiklar samt avhandlingar. Likaså har det funnits en strävan efter att i största möjliga mån använda tidsenliga källor. För att uppnå dessa kriterier och erhålla ett så brett sökresultat som möjligt ansågs det fördelaktigt att använda engelska sökord framför svenska, i synnerhet vid sökning av artiklar. Exempel på sökord som använts är: *public sector, social service, leadership, demands, first line manager, communication, participative leadership, delegate, decision making, kommunal sektor, enhetschef, ledarskap och chefskap*.

Vid sökning av tryckt litteratur har vi i huvudsak använt oss av bibliotekskatalogen Lovisa. I de fall då böcker inte funnits tillgängliga på något av biblioteken på Lunds universitet har vi använt oss av Libris som möjliggör sökningar även hos andra bibliotek i Sverige. När det kommer till sökning av artiklar och avhandlingar har vi främst använt oss av LUBsearch. Anledningen till detta var att denna söktjänst söker i flera databaser samtidigt vilket ansågs som en fördel. Vid artikelsökningen använde vi oss av två sökkriterier: *academic journals* och *peer reviewed*. Detta då vi var ute efter vetenskapliga tidskrifter samt ville försäkra oss om att artiklarna var vetenskapligt granskade. Sökning av relevanta artiklar har stundvis upplevts som svår, framförallt vad gäller artiklar kring chefer inom socialtjänsten. Vi valde i sådana situationer att bredda vår sökning och möjliggöra olika varianter av sökorden genom att använda *trunkering*. I andra sammanhang, exempelvis vid sökning av artiklar kring ledarskapsteorier, fick vi däremot ett stort sökresultat. Vi valde då att använda oss av *frassökning* för att specificera ordföljden och undvika irrelevanta träffar. I de situationer då vi hittat användbara artiklar men velat ta del av ytterligare artiklar i ämnet har vi använt oss av Google Scholar. Denna söktjänst har underlättat mycket för oss då vi genom att följa citeringar har kunnat erhålla ytterligare material utan att vi har behövt göra en ny sökning.

Eftersom trovärdigheten i denna uppsats till viss del bygger på litteraturens kvalitet har både litteratur och artiklar som valts ut granskats. Detta har skett genom tillämpning av ett källkritiskt förhållningssätt där källornas aktualitet, originalitet, relevans och perspektiv beaktats. Esaiasson et al. (2017) för fram vikten av att tänka kritiskt kring all information som erhålls då vem som helst kan ligga bakom spridningen av den. De menar att ”källkritiken är vårt främsta vapen mot lögn, felaktigheter och desinformation” (s.287). Mot bakgrund av detta har vi vid val av artiklar reflekterat kring *vem* som förmedlar informationen, *vad* materialet innehåller, *vem* materialet är skrivet för, *varför* det är publicerat samt *när* materialet är skrivet.

Vidare har vi också strävat efter att i första hand använda oss av primärkällor, detta eftersom de anses mer trovärdiga än sekundärkällor (Thurén 2005). Det faktum att primärkällor har använts i stor omfattning kan också vara en förklaring till varför referenslistan består av en del äldre källor. I de fall då ursprungskällan inte varit möjlig att få tag på, men vi ansett att sekundärkällan varit trovärdig, har denna dock använts. Dessa sekundärkällor är Yukl (2013), Northouse (2016) och Bryman (2011). Samtliga av dessa källor återkommer i flera artiklar och böcker som vi tagit del av under studiens gång vilket

således ökat vårt förtroende för dem som författare. Yukl (2013) och Northouse (2016) har använts för att föra fram resonemang kring ledarskap av Blake och Mouton. Eftersom vi i detta fall använde två sekundärkällor kunde vi dock jämföra hur innehållet i de båda stämde överens. Bryman (2011) i sin tur har använts för att redogöra för de kriterier som Lincoln och Guba framför vad gäller kvalitet i samband med forskningsprocessen. Vi valde dock att söka upp primärkällan Lincoln och Guba (1985) och Guba och Lincoln (2005) för att säkerställa att Bryman's tolkning av kriterierna stämde överens med primärkällan.

### **3.2 Ledarskap ur ett historiskt perspektiv**

Då föreliggande studie innehar ett starkt fokus på ledarskap fann vi det relevant att inleda detta teoriavsnitt med att belysa begreppet ur ett historiskt perspektiv. Ledarskap har sedan en lång tid tillbaka varit ett populärt ämnesområde men det var först under 1900-talet som fenomenet blev aktuellt inom vetenskaplig forskning (Yukl 2013). Fram till slutet av 1940-talet betraktades begreppet huvudsakligen utifrån personliga egenskaper och färdigheter. Därefter skiftade fokus och fram till slutet av 1960-talet var det personliga ledarskapsstilar som stod i fokus. Mellan slutet av 1960-talet och början av 1980-talet studerades ledarskap utifrån såväl ledarens som efterföljarens<sup>11</sup> karaktärsdrag samtidigt som det specifika sammanhanget för ledarskapet gavs större betydelse. Synen på ledarskap utifrån inspiration och transformation blev aktuell först under 1980-talet men synsättet blev således inte centralt förens en bit in på 1990-talet (Bass & Bass 2008).

Intresset för ledarskap är idag stort och i takt med att engagemanget ökar kommer också ny litteratur på området (Yukl 2013). Merparten av den ledarskapslitteratur som återfinns är i huvudsak inriktad på ledarens egenskaper, stilar och beteenden. Inte sällan framställs ledarskapet som något centralt och avgörande för en organisations möjligheter till välgång. Begreppet beskrivs ofta i relation till utveckling och förändring vilket kan vara anledningen till att ledarskapet också ses som lösningen när det kommer till att anpassa sig till en föränderlig värld (Sveningsson & Alvesson 2010).

### **3.3 Definitioner av ledarskap**

I över ett århundrade har forskare och utövare försökt beskriva ledarskap men inte lyckats enas om en gemensam definition av begreppet (Northouse 2016). Det finns idag en mängd olika definitioner och även om majoriteten av dem skiljer sig från varandra i flera avseenden så går det att identifiera vissa gemensamma drag. Inte sällan beskrivs ledarskap som en process där någon medvetet påverkar en grupp individer i syfte att uppnå vissa ändamål (Yukl 2013). Northouse (2016) har med utgångspunkt hos dessa karaktärsdrag tagit fram följande definition: "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal" (s.6).

Northouse (2016) menar att ledarskap är en *process* vilken äger rum i samspel mellan ledare och efterföljare. Utifrån detta antagande besitter efterföljaren en aktiv roll i ledarskapet på så vis att denne även kan påverka ledaren. Att ledarskapet ses som en process medför också att vem som helst kan inneha rollen som ledare, inte bara den som är formellt utsedd (ibid.). Fortsättningsvis menar Northouse (ibid.) att begreppet även omfattar *inflytande* genom att ledaren inverkar på sina efterföljare. Han poängterar att inflytande

---

<sup>11</sup> Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver efterföljaren som "den aktör gentemot vilken ledarskapet utövas" (s.42).

är avgörande för ledarskapets existens. Vidare betonar han att detta inflytande ofta beskrivs i relation till liten eller stor *grupp av individer*. Gruppen benämns som kontexten där den enskilda individen utför sitt ledarskap, vilket också ställer krav på så vis att det måste finnas en grupp för att ledarskapet ska kunna uppstå. Slutligen understryker Northouse (ibid.) att begreppet även omfattar ett fokus på att nå *gemensamma mål*. Utmärkande hos dessa mål är att de ömsesidigt antagits av såväl ledare som efterföljare (ibid.).

Ovanstående syn på ledarskap som fenomen kan ställas i relation till den något bredare beskrivning som Yukl (2013) framför: "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives" (s.23). Enligt denna definition handlar ledarskapet inte bara om att försöka få en grupp eller organisation att uppnå nuvarande mål utan även att förbereda inför utmaningar som kan komma i framtiden. Vidare framförs att den påverkansprocess som sker kan vara såväl indirekt som direkt. Påverkan kan också utföras av mer än en individ, exempelvis genom att ledarskapet delas eller distribueras (Yukl 2013)<sup>12</sup>. Detta är ett synsätt som skiljer sig från det som Northouse (2016) för fram.

### **3.4 Förhållningssätt till ledarskap**

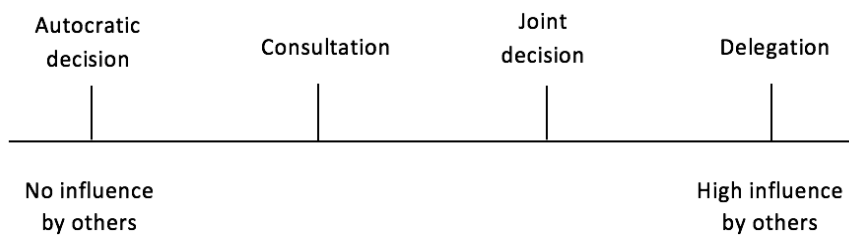
#### **3.4.1 Deltagande ledarskap**

Genom att tillämpa deltagande ledarskap gör ledaren det möjligt för andra att medverka i beslutsprocessen samt påverka beslut som anses viktiga (Yukl 2013; French et al. 2015). Northouse (2016) instämmer och för vidare fram att genom diskussion tillsammans med andra deltagare ges ledaren möjlighet att ta del av nya idéer men också erhålla förslag angående de beslut som ska fattas. Yukl (2013) poängterar att det finns en rad olika tillvägagångssätt som en chef kan tillämpa vid beslutsfattanden. Han betonar i synnerhet fyra tillvägagångssätt: autokratiskt beslut, konsultation, gemensamt beslut och delegering. Vilket av dessa tillvägagångssätt som en chef väljer att tillämpa avgör i vilken utsträckning som de underordnade kan vara med och påverka de beslut som fattas. Detta kan illustreras med hjälp av en skala där de olika beslutsförfarandena förs in utifrån grad av inflytande (se figur 2). Ett *autokratiskt beslut* innebär att alla fastställande av beslut enbart görs av chefen vilken medför att andra personers synpunkter inte tas i beaktande samt andra inte har möjlighet att påverka de beslut som fattas. Vidare finns det situationer då chefen tar del av andra personers anförande och tankar samt analyserar dessa grundligt men ändå fattar besluten själv, ett beslutsförfarande som kallas *konsultation*. Vid ett *gemensamt beslut* har alla deltagare, såväl chef som andra personer, lika stor inverkan på de beslut som tas. Här är det samarbete som utgör grunden för att fastställa ett beslut. Chefen kan också ge andra rätten att ta beslut inom bestämda restriktioner, vilket benämns *delegering*. Det är emellertid sällsynt att enbart ett av dessa beslutsförfaranden speglar hur en chef handlar. Inte sällan går det att urskilja en kombination av de olika tillvägagångssätten (Yukl 2013).

---

<sup>12</sup> För en mer utförlig beskrivning av vilka aspekter som omfattas i denna definition se Yukl (2013).





Figur 2: Continuum of Decision Procedures (Yukl 2013, s.115).

I en studie av Hansen och Villadsen (2010) framgår att chefer inom offentlig sektor har bättre förutsättningar att tillämpa ett deltagande ledarskap jämfört med chefer inom privat sektor. Arbetskontexten för offentliga chefer framförs som en av anledningarna till varför de förutspås använda denna form av ledarskap i större utsträckning. Deltagande ledarskap förekommer framför allt där chefer uppfattar komplexitet i sitt arbete samt då cheferna känner självständighet och upplever att de har en tydlig roll (Hansen & Villadsen 2010).

Enligt Yukl (2013) finns det en rad fördelar med att använda sig av deltagande ledarskap. Då deltagaren kan inneha kunskap som en ledare inte besitter är det betydelsefullt att samarbeta tillsammans med andra personer och låta dessa vara delaktiga vid beslut som fattas. På så vis möjliggörs en högre *besluts kvalitet*. Om samarbete inte finns är risken att kvaliteten hos de beslut som tas istället minskar. Genom att låta andra personer delta i beslutsfattandet frambringas också en känsla av delaktighet och ägarskap vilket kan bidra till att *acceptansen för beslutet* ökar. Personer som får vara med och påverka de beslut som tas kan bättre förstå varför ett visst beslut fastställts samt vad beslutet kommer få för konsekvenser för dem. Inför ett beslutsfattande kan det vara förmånligt att låta deltagarna dela med sig av sina tankar oavsett om det kommer ha en inverkan på hur beslutet utformas. Personer som får möjligheten till detta upplever nämligen att de bemöts med respekt vilket kan bidra till *tillfredsställelse med beslutsprocessen*. En annan fördel är möjligheten till *utveckling av deltagarnas kunskap*. Genom att vara delaktig i beslutstagandet får deltagaren möjlighet att utvecklas, både vad gäller sin kompetens och sin självkänsla. Om denna fördel uppnås eller inte beror således på hur stort utrymme deltagaren ges vid exempelvis kartläggning av problem och identifiering av lösning (Yukl 2013). Yukl (ibid.) menar således att fördelarna av att tillämpa det deltagande ledarskapet beror på en rad aspekter såsom vem deltagaren är och vilken grad av inflytande denne har.

#### 3.4.1.1 Delegering

Delegering innebär maktfördelning som är olika i sin omfattning. Hur mycket en underordnad får besluta om kan skifta eftersom delegering kan ges i varierande omfattning. Om underordnad själv får besluta om saker och ting men trots det kräver ett godkännande från sin chef har det enbart tillägnats en återhållsam delegering. När en underordnad ges möjlighet att vara både beslutsfattare och verkställare av besluten utan att godkännande från chefen innehar denne en större delegering (Yukl 2013).

Att använda sig av delegering kan enligt Yukl (2013) medföra vissa fördelar. Han menar att delegering är betydelsefullt när det kommer till chefens tid, i synnerhet när chefen har hög arbetsbelastning. Även Leana (1986) framhåller att delegering har ett tydligt samband med chefens arbetsbelastning och menar att chefer delegerar mer i tider då arbetsbördan är större. Yukl (2013) menar att genom att chefen delegerar ärenden som anses vara av

mindre vikt kan mer tid ägnas åt det som prioriteras högre samt till uppgifter som är av mer utmanande karaktär. Vidare kan delegering underlätta för organisationens kompetensförsörjning på så vis att ökade befogenheter kan bidra till att medarbetare i högre utsträckning väljer att stanna kvar hos organisationen samt att fler söker sig till arbetsplatsen. Detta då arbetet upplevs som mer givande och intressant (ibid.).

### 3.4.2 Uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap

En ledare med *relationsorienterat beteende* kan framställas som stödjande och hjälpsam mot sina underordnade. Denna typ av ledare värdesätter att skapa relationer till sina anställda och uppvisar ett förtroende vid utförandet av arbetsuppgifter som är komplicerade. I de situationer då underordnade innehar problem tar sig ledaren tid att lyssna. Vidare visar ledaren en vilja att främja och stötta de anställda när det kommer till att växa i sin yrkesroll samt intar rollen som mentor och vägledare när detta behövs. Den relationsorienterade ledaren uppmuntrar också till samarbete tillsammans med de anställda samt mellan anställda och ger dem möjlighet att delta vid beslut som ska fattas (Yukl 2013). Denna ledare vill även inbringa trygghet till sina underordnade, både individuellt och som grupp (Northouse 2016).

En ledare med ett *uppgiftsorienterat beteende* gör klart för vilka prestationer som krävs för de uppdrag som ska utföras samt övervakar att de anställda genomför det arbete de ska i tid. Ledarens fokus är det uppgiftsinriktade arbetet och att förse de anställda med uppdrag och information som är av vikt. Ledaren ägnar tid åt att planera arbetsuppgifter, belysa prioriteringar och att se till så att medarbetarna förstår de mål som ska uppnås (Yukl 2013). Vidare kan nämnas att det uppgiftsorienterade beteendet har en positiv inverkan på måloppfyllelsen då ledare av detta slag hjälper sina medarbetare att uppnå målen (Northouse 2016).

Blake och Mouton (1964; 1982, refererad i Yukl 2013) redogör för att en ledare inte nödvändigtvis behöver tillämpa alla de beteenden som hör till ett relationsorienterat respektive uppgiftsorienterat ledarskapet. De hävdar att den effektiva ledaren värnar om såväl produktion som individ och kan därmed benämnas ”*high-high leader*” (Blake och Mouton 1964; 1982, refererad i Yukl 2013). De har utvecklat en modell vid namn *managerial grid*, även kallad *leadership grid*. Denna modell har i uppgift att redogöra för hur en ledare, genom att värna om både individer och produktion, kan nå de mål organisationen vill uppnå (Northouse 2016). Fem stilar vad gäller ledarskapet förs fram i modellen och beroende på vilka poäng chefen erhåller för de olika kan ledarens stil identifieras. De flesta individer innehar en stil som begagnas i de flesta situationer och som även är den mest framträdande (Blake och Mouton 1985, refererad i Northouse 2016)<sup>13</sup>. Vidare riktar Northouse (2016) viss kritik till stilen ”*high-high leader*” och menar att det inte är helt klart om det är det ultimata sättet att leda. Han poängterar att vilken ledarstil som används beror på situationen. Detta innebär att det ibland krävs ett mer uppgiftsinriktat beteende och ibland ett mer relationsinriktat beteende (ibid.).

### 3.4.3 Ledarskap och kommunikation

Flera författare framför kommunikation som en viktig del av ledarskapet (Erikson 2007; Högström 1999; Heide, Johansson & Simonsson 2005). Majoriteten av de arbetsuppgifter

---

<sup>13</sup> För vidare information kring modellen och de olika stilarna se Blake och Mouton (1985, refererad i Northouse 2016).

som chefer och ledare förväntas utföra involverar någon form av kommunikation exempelvis beslutsfattande, återkoppling och samordning (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Kommunikation beskrivs av Engquist (2013) i termer av ”göra gemensam” och ”dela något med någon”. Han hävdar att kommunikation är en ömsesidig process där två eller flera individer samtalar med varandra i syfte att förstå varandras verklighetsuppfattningar. Han betonar att det är respektive persons tolkning av verkligheten som är föremål för delning. Heide, Johansson och Simonsson (2005) presenterar en liknande beskrivning av begreppet men tillägger att kommunikation bör ses som ett sätt att skapa mening. Genom kommunikation med andra konstruerar människor en delvis gemensam och delvis individuell social verklighet innehållande exempelvis relationer och kunskap (ibid.). Kommunikationen är inte bara viktig för den enskilda individen utan har även en viktig funktion hos organisationer (Larsson 2008). Heide, Johansson och Simonsson (2005) menar att kommunikation är avgörande för en organisations funktion och överlevnad. Ofta görs en uppdelning av organisationskommunikation i intern respektive extern kommunikation, där intern hänför till den kommunikationen inom organisationen och den extern till kommunikationen med omvärlden (Larsson 2008).

Tidigare handlade ledarskap om att kommunicera vad människor ska utföra, på vilket sätt de ska utföra det och hur resultatet ska se ut (Hamrefors 2014). Dagens organisationer kräver således en annan typ av ledarskap där kommunikation kan beskrivas som både mer centrala och svåra. Processer, team och nätverk förs inte sällan fram som ersättare av tidigare organisationsformer samtidigt som arbetsuppgifterna blir mer komplexa och kraven på kompetensutveckling betonas. Detta leder i sin tur till att behovet av tvärfunktionella samarbeten och helhetsperspektiv i arbetet växer sig allt större. Majoriteten av de arbetsuppgifter som chefer och ledare förväntas utföra involverar någon form av kommunikation exempelvis beslutsfattande, återkoppling och samordning (Heide, Johansson & Simonsson 2005).

I en litteraturstudie genomförd av Johansson, Miller och Hamrin (2014) framförs att det i dagsläget inte finns någon vetenskaplig definition av vad kommunikativt ledarskap är. De menar således att denna form av ledarskap inte bara handlar om att kunna kommunicera utan även om att vara en bra kommunikatör, det vill säga kunna förmedla budskap på ett effektivt sätt. Detta är ett synsätt som gör att kommunikation även kan ses som en kompetens vilken kan utvecklas och förbättras (ibid.). Johansson, Miller och Hamrin (ibid.) har tagit fram en möjlig definition av begreppet kommunikativt ledarskap: ”A communicative leader is one who engages employees in dialogue, actively shares and seeks feedback, practices participative decision making, and is perceived as open and involved” (s.155).

Heide, Johansson och Simonsson (2005) menar att chefers kommunikativa åliggande inbegriper tre områden. Dessa är sälla och sortera, förädla och förmedla samt initiera och skapa förutsättningar för dialog. *Sälla och sortera* innebär att chefen har i uppgift att filtrera information det vill säga avgöra vilken information som är av vikt för medarbetarna att känna till. Chefens roll handlar också om att *förädla och förklara* vilket innebär att tolka, förädla och förklara budskap som förmedlas uppifrån och ned i organisationen. Det kan handla om att omvandla komplexa och vaga beslut till mer lättförståelig information så att medarbetarna förstår innehållet. Likaså handlar det om att anpassa informationen så den blir applicerbar i den dagliga verksamheten. För att kunna förädla och förklara krävs således att chefen använder sig av olika former av språkliga redskap och symboler.

Likaså krävs att chefen *initierar och skapar förutsättningar för dialog*. Envägskommunikation är sällan tillräcklig för att förstå dessa budskap och att öppna upp för dialog blir därför nödvändigt. Dialog är också en förutsättning för att kunna använda sig av exempelvis delegering och delaktighet (Heide, Johansson & Simonsson 2005).

### 3.4.3.1 Kommunikationskanaler

Inom ramen för organisationskommunikation går det att finna såväl formella som informella kommunikationskanaler. *Formella kanaler* är kanaler som inrättats av organisationens ledning och som förväntas genomföras (Larsson 2008). Larsson (2008) poängterar att det är sällan som den formella kommunikationen räcker för att tillgodose informationsbehovet som föreligger i organisationen. Som ett resultat av att den formella kommunikationen inte anses tillräcklig breder ofta den informella kommunikationen ut sig. De *informella kanalerna* kan beskrivas som all kommunikation som sker vid sidan av den formella. Dessa kanaler är fördelaktiga när det finns ett intresse av att ta del av viss information då de bidrar med snabb och effektiv spridning (ibid.). Erikson (2007) framhåller att den mest betydelsefulla informationen inte sällan förmedlas via informella kanaler. I figur 3 visas en sammanställning av formella och informella kanaler utifrån om de sker i samband med intern eller extern kommunikation, upprättad av Larsson (2008).

	Intern	Extern
Formell	Mål och policy Regler och riktlinjer Producerad information (möten o. info-material)	Producerad information Relationsaktiviteter Interorganisatorisk kontakt Presskontakter
Informell	Samtal och diskussion Spontana gruppmöten Berättelser Rykten etc.	Informella avtal Underhandskontakter Spontana möten externt Informella mediekontakter

Figur 3: Översikt av formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation (Larsson 2008, s.80).

Erikson (2007) gör ytterligare en indelning och skiljer mellan tre olika typer av intern kommunikation i form av skriftliga, elektroniska och muntliga kanaler. Han menar att det finns en rad fördelar med att använda *skriftliga kanaler*. Först och främst är de lättillgängliga på så vis att mottagaren själv kan bestämma när genomgången av materialet ska ske. Om det uppstår ett behov av repetering av dess innehåll är det enkelt att läsa texten på nytt. Likaså är risken för missuppfattning liten såtillvida att texten är formulerad på ett korrekt sätt. Det bör dock poängteras att det även finns nackdelar med dessa kanaler. En nackdel som särskilt betonas är att möjligheten till dubbelriktad kommunikation är tämligen liten (ibid.). Inte sällan är organisationers mål, visioner och värderingar skriftligt formulerade (Heide, Johansson & Simonsson 2005).

Vad gäller de *elektroniska kanalerna* så förmedlar dessa fakta på ett tydligare och bättre sätt än vad de skriftliga kanalerna gör. Likaså är hastigheten hos de elektroniska kanalerna högre samtidigt som de ger möjlighet att förmedla information enbart till vissa utvalda personer. Elektroniska kanaler är således inte alltid fördelaktiga. Ett exempel på detta är

i situationer då en större mängd information ska förmedlas eftersom många föredrar sådan information utskriven (Erikson 2007).

*Muntliga kanaler* i sin tur är fördelaktiga eftersom de ger varje person chans att föra fram sin talan och ställa följdfrågor. De muntliga kanalerna har en avgörande roll för arbetsplatsens utveckling på så vis att de ökar möjligheten till ett gemensamt tankeutbyte. Det finns således vissa nackdelar med muntliga kanaler såsom möten. Möten tar ofta upp mycket tid och kan ibland ha en tendens att bli ineffektiva (Erikson 2007). Erikson (2007) betonar vikten av att förhålla sig kritisk till möten som lösning på alla problem. Han menar att det ibland kan vara bättre att använda en annan kommunikationskanal. En kombination av olika kanaler kan således vara ett sätt att uppnå effektivitet (ibid.).

### **3.5 Ledarens handlingsutrymme och handlingsfrihet**

Begreppen handlingsutrymme och handlingsfrihet beskrivs av Karlsson (2006) som ett ”centralt redskap i förståelsen av hur olika situationer hanteras av arbetsledarna [...]” (s.94). Även om begreppen kan liknas vid varandra menar hon att det finns vissa skillnader. Handlingsutrymme kan liknas vid en ram vars storlek och omfattning förändras. Beroende på hur detaljerat handlingsutrymmet framförs kan dess omfång variera (Karlsson 2006). Detta är också något som Aronsson (1990) beskriver. Han menar att handlingsutrymmet präglas av en ständig förändring. Karlsson (2006) framhåller att det sammandraget kan beskrivas som en chans att själv ge form åt de beslut som ska fattas. Handlingsfrihet betyder att ledaren inom bestämda restriktioner har möjlighet att självständigt implementera de beslut som ska fattas. Detta innebär att trots om handlingsutrymmet är mindre finns det tillfälle att påverka ett beslut, således fortfarande inom de ramar som finns och det område som är givet (ibid.).

Handlingsutrymme kan delas in i två begreppsklasser, objektivt respektive subjektivt handlingsutrymme. Det *objektiva handlingsutrymmet* syftar till det utrymme en individ har tilldelats inom förutbestämda ramar. Det *subjektiva handlingsutrymmet* däremot utgör det utrymme en person tror sig ha och handlar efter. Det är inte alltid som det subjektiva handlingsutrymmet stämmer överens med det faktiska, det vill säga det objektiva handlingsutrymmet (Aronsson 1990). Aronsson (1990) beskriver tre förhållanden mellan det subjektiva och det objektiva handlingsutrymmet vilka är beroende av situationen som råder. Det finns de situationer då det objektiva handlingsutrymmet tenderar att vara mindre än det subjektiva vilket innebär att individen upplever sina handlingsmöjligheter som större än vad de egentligen är. Vidare kan situationen vara den motsatta vilket innebär att individen upplever sig ha ett mindre handlingsutrymme än vad den egentligen har. Detta kan göra att det faktiska handlingsutrymmet inte används fullt ut. Det finns således även situationer då det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet till viss del överlappar varandra. Det innebär att det blir en variation av ovan nämnda situationer, det vill säga att individen till viss del upplever sitt subjektiva handlingsutrymme som större än vad det är samtidigt som denne inte utnyttjar det objektiva handlingsutrymme som finns (ibid.).

Stewart (1982) har framställt en modell i syfte att öka förståelsen för chefers arbete och beteende. Tillämpning av modellen kan ge möjlighet att se distinktioner samt gemensamma drag för chefer. Vidare har tre kategorier som förekommer hos ledaren identifierats vilka är krav, begränsningar och val. De *krav* som ställs på en chefs arbete bestäms av olika faktorer och utgör det arbete som chefen måste göra. Dessa krav kan exempelvis handla om ansvar, förväntningar, närvaro i diverse möten samt sådant som chefen inte har möjlighet att delegera vidare. Det innefattar också områden som budget och personal.

Vidare kan de krav som ställs på chefen utgöras av såväl underordnades som arbetskollegors förväntningar på vad och hur chefen bör göra saker och ting. Beroende på vilken makt medarbetarna har kan förväntningarna på chefen övergå till krav. *Begränsningar* bestäms av interna samt externa faktorer och utgör en avgränsning för chefens handlingsutrymme. Det handlingsutrymme chefen har påverkas bland annat av resurstillgångar, policys inom organisationen samt lagar och regler. Vidare innebär *val* det chefen har möjlighet att göra men inte måste. Det kan exempelvis vara en möjlighet för chefen att välja vad för arbete som ska göras men även hur. I vilken utsträckning som valen är tillgängliga för chefen beror således på det utrymme som givits samt hur detta blivit definierat (ibid.).

## 4. Resultat

*I följande resultatkapitel presenteras det empiriska materialet som samlats in med hjälp av de semistrukturerade intervjuerna. Avslutningsvis i kapitlet presenteras en sammanfattande modell över resultatets centrala delar.*

Syftet med föreliggande studie är att utifrån enhetschefers upplevelser beskriva och analysera vilka krav och förutsättningar som finns för att utöva sitt ledarskap inom en kommunal förvaltning. Likaså finns det ett intresse att belysa eventuella utmaningar som enhetscheferna upplever finns vid utövandet av sitt ledarskap. För att kunna besvara de frågeställningar som denna studie bygger på valde vi även att ställa frågor kring enhetschefernas upplevelser av sin yrkesroll.

Genom vår kvalitativa innehållsanalys har vi tagit fram fem kategorier för det insamlade materialet. Dessa är *krav från samhälle, krav från organisation, förutsättningar, utmaningar* och *rollen som enhetschef*. Resultatet kommer nu redovisas utifrån dessa kategorier och för att det inte ska gå att identifiera vilken respondent som sagt vad har vi valt att använda oss av fiktiva namn i form av Liv, Gabriel, Asta, Lucas och Naomi. För att underlätta läsarens förståelse har de citat som erhållits omarbetats till skriftspråk, detta utan att det skett någon förändring av innehållet.

### 4.1 Krav från samhälle

#### 4.1.1 Lagar, dokumentation och samhällsengagemang

Utifrån samhället ställs det krav på att enhetscheferna ska följa lagar, policies och praxis som gäller för det verksamhetsområde som enhetschefen arbetar inom. Den lag som enhetscheferna tycks arbeta mest med är socialtjänstlagen:

“Det är socialtjänstlagen nummer ett, är ju liksom den största lagstiftningen som vi har, som är vårt liksom verktyg i vardagen [...]” (Lucas)

Asta informerar om att det sker förändringar i socialtjänstlagen nästan varje år vilket ställer nya krav på hennes arbete. Exempelvis kommer en förändring av socialtjänstlagen äga rum vid årsskiftet där kommun och landsting får ett ökat gemensamt ansvar för spelmissbrukare. Några andra lagar som betonas som viktiga i arbetet som enhetschef inom socialförvaltningen är även offentlighets- och sekretesslagen, kommunallagen, förvaltningslagen, lagen om vård av unga (LVU), lagen om vård av missbrukare (LVM), föräldradighetslagen samt lagarna som berör personalen och deras arbetsmiljö. Asta framhåller även att hon som enhetschef också måste ha ett visst samhällsengagemang det vill säga att följa samhällsutveckling och samhällsdebatter:

“[...] jag tycker att det ställs ganska stora krav på att jag även i min fritid och hela mitt liv ska vara samhällsintresserad och följa med i utvecklingen, det är ingenting jag gör på arbetstid liksom, utan det är ju sånt jag får ta del av vid sidan av för det hinner jag inte [...]” (Asta)

Vidare framför Naomi och Asta även att det är av vikt att ha insyn i andra instanser såsom polisen då det ställs krav på att enhetschefen ska samverka med andra samhällsaktörer och frivillighetsorganisationer utanför förvaltningen. Detta leder i sin tur till att enhetschefen måste ha kunskap om hur dessa instanser arbetar. Liv och Lucas förklarar också att det ställs högre krav på dokumentation jämfört med tidigare. Liv förklarar:

“[...] det läggs mycket mer större krav på en att allt ska dokumenteras, att man ska kunna stå till svars på ett annat sätt. Vad man har gjort och vad man inte har gjort” (Liv)

Naomi menar att rollen som enhetschef innebär att de blir granskade av flera olika intressenter såsom fackliga organisationer. Att kunna stå till svars för de beslut som tas anses därför vara ett måste.

## **4.2 Krav från organisation**

### **4.2.1 Ledarskapet**

Inom organisationen ställs det krav på enhetschefernas ledarskap både från chefer och personal. Flera enhetschefer framhåller att det finns en förväntan att de ska vara lojala mot de beslut som fattas inom organisationen och följa dessa. Gabriel menar att detta blir särskilt viktigt i situationer där motstridiga krav uppstår. Likaså förväntas att enhetschefen ska vara driven i sitt arbete och arbeta utifrån de mål och de visioner som organisationen har. Naomi betonar:

“[...] beslut som fattas av mina chefer liksom, det är bara att förhålla sig till.. och hade det inte varit så så är man nog fel person på fel plats, för att så ser vår verksamhet ut och det är den rollen jag har valt också [...]“ (Naomi)

Från chefer uppifrån ställs det också krav på att enhetschefen säkerställer att budgeten hålls samt att det finns personal på plats. Naomi menar att det ställs krav på att vara öppen i sitt chefskap och vända sig till närmaste chef om det uppstår problem. Vidare förklarar Lucas och Asta att de även ska vara engagerad i frågor utanför det egna arbetsområdet.

“[...] jag ska bidra till lösningar för helheten och inte bara för min egen enhet, jag ska alltså.. kunna delta i.. ja alla möjliga samarbetsgrupper som jag kan tänkas ha någon synpunkt [...]” (Lucas)

Asta framhåller att det idag inte räcker med att ha expertkunskap utan att det ställs andra krav på ledarskapet och chefskapet. Enhetschefen behöver ha förmågan att kunna se saker i ett större perspektiv, detta för att undvika att fortlöpa i samma spår. Vidare ställs det också krav på att chefen ska vara tillgänglig, detta är en egenskap som betonas av flera enhetschefer. Asta och Liv framhåller:

“Alltså i alla undersökningar sägs ju att man vill ha en närvarande chef, och det är jag ju väldigt väl medveten om [...]” (Asta)

“Tillgänglig kan jag säga också att organisationen kräver jättemycket [...] det finns ju liksom också på något sätt en förväntning att man ska, även jag som chef då på något sätt då ska vara tillgänglig [...]” (Liv)

Som enhetschef är det också viktigt att vara tydlig och vara hängiven sin personal. Liv upplever att medarbetarna ställer krav på att hon ska vara lojal mot dem och föra deras synpunkter och tankar vidare i organisationen. Hon framför:

“Särskilt i tider om man är missnöjd eller man tycker att arbetsbelastningen är för stor eller nåt sådär. Då tror jag det finns förväntningar då från dem att jag ska föra det vidare” (Liv)

Gabriel och Lucas menar att det är viktigt att ha en dialog med varje medarbetare för att få kännedom kring hur de mår både privat och i arbetet. Asta instämmer och poängterar vikten av att samtliga i personalen ska känna sig uppmärksammade. Det är hennes uppgift att se till att medarbetarna får det stöd som de behöver och att de får sina frågor besvarade. Likaså framhåller Lucas betydelsen av att kunna besvara medarbetarnas funderingar. Asta och Naomi betonar även att det är viktigt som enhetschef att kunna säkerställa att arbetsmiljön som personalen verkar inom är trygg och säker. Naomi menar också att det är viktigt att informera medarbetarna så fort information kommit henne tillhanda. Asta poängterar att det är hennes uppgift som chef att fungera som ett filter det vill säga skapa



förståelse hos medarbetarna för den information som förmedlas uppifrån i organisationen. Vidare finns det en förväntan att enhetschefen tillhandahåller de förutsättningar som krävs för att personalen ska kunna utföra sina arbetsuppgifter och utvecklas i sin yrkesroll.

## **4.3 Förutsättningar**

### **4.3.1 Stödfunktioner och kollegor**

På frågan om vilka förutsättningar som enhetscheferna får för att uppnå de krav som ställs på deras ledarskap förs en rad olika förutsättningar fram. Flertalet informerar om att de stödfunktioner som finns inom organisationen är en viktig förutsättning för att kunna utöva sitt ledarskap. För att lyckas i sitt arbete menar Liv att det kan vara bra att ta hjälp av andra inom organisationen. Naomi förklarar:

“[...] arbetsrätten är otroligt stor, socialtjänstlagen är rätt så tung, det finns alltid folk här i huset som har mer kompetens inom det som man kan vända sig till och det är jätte tryggt” (Naomi)

En stödfunktion som framförs av flera enhetschefer är organisationens HR-funktion. Lucas betonar:

“[...] på senare år tycker jag då personligen att stödet från HR-funktionen har blivit mycket mycket bättre, måste jag säga” (Lucas)

Asta och Gabriel förklarar att de i synnerhet tar hjälp av HR-funktionen när det kommer till lagar såsom arbetsmiljölagstiftningen. Naomi och Liv förklarar att de tar hjälp av HR-funktionen i frågor som rör personalen exempelvis genom att bjuda in HR till personalmöten. Vidare för flera av enhetscheferna fram att de upplever ledningsgruppen som ett bra stöd i det dagliga arbetet. Gabriel menar att ledningsgruppen bidrar med goda kommunikationsmöjligheter genom att ha återkommande möten. Naomi understryker att de ledningsgruppsmöten som hålls med chef och kollegor ger henne möjlighet att lyfta frågor och få stöd i hur hon lämpligast går vidare i ett ärende. Hon nämner också att organisationen ibland anordnar träffar för chefer inom de olika förvaltningarna vilket hon anser är en förutsättning för utövandet av hennes ledarskap då det ger tillfälle att utbyta erfarenheter. Lucas och Liv upplever även den närmsta chefen som ett bra stöd. Liv förklarar:

“Men skulle jag känna liksom att ‘nämen nu blir det .. det här liksom reder inte jag’ av olika anledningar då tänker jag då har ju jag en närmsta chef [...]” (Liv)

Naomi och Lucas menar att de kan ta hjälp av chefen när de känner att de behöver prata med någon eller vill bolla idéer om hur de ska gå tillväga i sitt arbete. Likaså förs kollegorna fram som en viktig förutsättning. Gabriel menar att kollegorna är bra att ta hjälp av då de ibland vet mer kring vissa lagar än honom själv. Asta förklarar att hon vänder sig till kollegorna när det bland annat gäller frågor som rör socialtjänstlagen, LVU och LVM.

Några andra stödfunktioner som enhetscheferna framhåller är organisationens kommunjurister och ekonomiavdelning. Ekonomiavdelningen kan enhetscheferna ta hjälp av vid frågor som gäller pengar, prognoser och att tyda siffror. Kommunjuristerna i sin tur kan hjälpa till när det uppstår oklarheter vid tolkning av olika lagar. Samtidigt menar Asta att hon upplever att kommunjuristerna har ett mer övergripande perspektiv vilket gör att hon inte alltid får den hjälp som hon hade behövt.

### **4.3.2 Utbildning och möjligheter till lärande**

Under intervjuerna berördes utbildning och möjligheten till lärande av flera enhetschefer. Asta och Naomi informerar om att kommunen tillhandahåller ett utbildningspaket för chefer. Inom detta finns en rad olika utbildningar som enhetschefen kan gå och alla berör

varsitt område som enhetschefen behöver ha kunskap kring i sitt yrke. Några exempel är rehabilitering, arbetsrätt, att leda i förändring och medieträning. Utöver dessa ges även andra utbildningar och genomgångar som kan vara till nytta för enhetscheferna, exempelvis arbetsmiljöutbildningar.

Vidare förklarar Asta att förvaltningen prenumererar på infotjänsten JP socialnet genom vilken hon kan ta del av informationsbrev innehållande forskning, lagar, praxis och tolkningar med mera. Hon menar att det även går att kontakta dem och få juridisk hjälp i situationer som upplevs som svåra. Naomi informerar om att det även finns möjlighet att vända sig till närmsta chef om mer utbildning behövs:

“[...] jag tänker att när man stöter på någonting som man känner att ‘oh här behöver jag nog ha lite mer på fötterna’ så brukar vi säga till vår chef [...]” (Naomi)

Liv framhåller att vid svåra situationer, såsom svåra personalärenden, har handledning varit en avgörande för henne. Hon upplever att handledningen bidragit med trygghet till hennes ledarskap. Handledningen sker oftast av en utomstående person, något hon uppfattat som positivt.

### **4.3.3 Regelstyrning**

På frågan kring regelstyrningen svarar samtliga enhetscheferna att de är regelstyrda i sitt arbete. Det finns en mängd lagar som enhetscheferna måste förhålla sig till. Samtidigt menar alla enhetschefer att de upplever denna regelstyrning som positiv. Flera framhåller att regelstyrningen bidrar med en ram för hur enhetschefens arbete ska utföras.

“Jag tror också reglerna ger ju oss en ram och sen få vi [...] då tänker jag både jag och medarbetarna, använda det handlingsutrymmet som finns i regelverket eller ramverket för att sen kunna göra en sån bra verksamhet som möjligt” (Asta)

Gabriel anser att regelstyrningen är nödvändig på så vis att den bidrar med struktur i hans arbete. Utan denna struktur hade han varit tvungen att ta fram rutiner och riktlinjer för sitt arbete på egen hand vilket han menar hade försvårat utövningen av hans ledarskap. Lucas påstår således att även om han är regelstyrd innebär detta inte att han är detaljstyrd i sitt arbete. Han poängterar att han har en viss frihet att lägga upp arbetet som han vill inom ramarna. Asta instämmer:

“[...] absolut regelstyrda men det innebär ju också liksom lite frihet under ansvar” (Asta)

Vidare förklarar Liv och Naomi att regelstyrningen bidrar med tydlighet och trygghet i ledarskapet. Naomi framhäver:

“Jag kan väl säga att jag känner mig tryggare när det är så fyrkantigt [...] Våldigt tydligt, vi behöver inte liksom gå utanför det, vi får inte gå utanför det” (Naomi)

## **4.4 Utmaningar**

### **4.4.1 Nå upp till krav och förväntningar**

När det kommer till vilka utmaningar enhetscheferna upplever att det finns vid utövandet av sitt ledarskap menar Liv och Gabriel att det ibland kan vara svårt att leva upp till de krav som ställs på ledarskapet inom organisationen. Som tidigare nämnts upplever Liv att det finns en förväntan hos medarbetarna att hon ska föra deras åsikter vidare samt lösa saker och ting. Hon menar samtidigt att detta kan vara en utmaning särskilt som ny i rollen som enhetschef. Detta eftersom känslan då är att personalens mående och upplevelser av arbetssituationen hänger på en som enhetschef. Tidigare fördes även fram att Gabriel, Lucas och Asta upplever att organisationen ställer krav på att de ska ha en dialog med

medarbetarna och se till att personalen känner sig uppmärksammade. Gabriel betonar således att det även kan vara en utmaning att se all sin personal och inte bara de som hörs och syns mest. Han menar också att det kan vara en utmaning att erinras om detta.

Vidare betonar Asta att tillgängligheten kan vara problematisk då kraven på närvaro är större än vad hon får förutsättningar till. Likaså menar hon att det i perioder kan vara en utmaning att bära ansvaret att tala om för chefen vad hon är i behov av då även hennes chef är pressad i sin arbetssituation:

“[...] går jag till min chef så blir jag en belastning för henne och hon kommer inte klara av mer belastning [...]” (Asta)

Hon förklarar också att det inte är helt enkelt att framföra till chefen att hon inte kan hantera en viss arbetssituation då hon upplever att det finns en förväntan att hon ska klara av det. Tidigare nämndes att det ställs krav på att enhetscheferna ska vara tydliga i sin kommunikation till medarbetarna. Gabriel understryker dock att en utmaning är framförandet av beslut till medarbetarna som han själv upplever som oklara, komplicerade eller som han inte står för fullt ut. För att lösa detta menar han på att en tydlig kommunikation behövs. Vidare ska enhetschefen även engagera sig i frågor som egentligen inte finns inom deras arbetsområde. Lucas menar att även om det är både roligt och spännande att vara delaktigt i små och stora frågor inom organisationen upplever han det som en utmaning. Detta då han ibland känner sig klämd samtidigt som han tänker att det hör till mellancheferns roll. Vidare menade Asta att det ställs krav på att vara samhällsengagerad, något hon inte anser det finns förutsättningar för då det är något som får ske utanför arbetstid. Hon förklarar att en av de största utmaningarna är att hon i sin roll har svårt att känna sig nöjd samt att det finns en diskrepans mellan krav och förutsättningar. Kraven från omgivningen såsom från personal, samhälle, chefer och organisation är för höga vilket gör att hon aldrig kommer ha möjlighet att uppnå dem. Hon framför:

“[...] vi får inte så bra förutsättningar att kunna utföra ett gott arbete därför att det ställs så otroligt höga krav på oss.” (Asta)

Liv delar inte samma uppfattning utan anser att det finns en balans mellan krav och förutsättningar men framför samtidigt att hon inte alltid upplevt det så. Naomi, Lucas och Gabriel betonar att balansen mellan krav och förutsättningar varierar. Naomi menar att balansen oftast är god men att arbetet i perioder kan kräva mer av henne i form av fler arbetstimmar per vecka.

#### **4.4.2 Tiden, personalomsättningen och att släppa kontrollen**

En annan utmaning som flera enhetschefer belyser är bekymret med att få tiden att räcka till. Flera enhetschefer menar att det ständigt läggs på nya arbetsuppgifter men att det sällan tas bort några befintliga. Lucas poängterar:

“[...] vi har ju liksom bara den tid vi har, det är ju ingen som sitter med någon tid och ger mig [...]” (Lucas)

Han menar att mycket av tiden går åt till möten, både gällande den egna verksamheten men även gällande andra delar av verksamheten där enhetschefen kan tänkas bidra med kunskap. Liv menar att som första linjens chef har hon hand om alla akuta ärenden som dyker upp vilket leder till att andra arbetsuppgifter får läggas åt sidan och prioriteras bort såsom att fundera kring hur verksamheten kan utvecklas. Asta instämmer i att arbetsuppgifter måste prioriteras och menar att rollen som enhetschef idag omfattar ett bredare uppdrag jämfört med tidigare vilket bidrar till att tiden inte räcker till. Hon förklarar:

“Alltså det här med arbetsmiljö skulle jag kunna lägga ner hela min 40 timmars tjänst på. För att känna att jag uppfyller arbetsmiljöverkets alla krav. Absolut. Jag skulle kunna lägga 40 timmar ytterligare på att göra personalen nöjd att jag är tillgänglig” (Asta)

Lucas anser att det är särskilt svårt att hinna med andra arbetsuppgifter i perioder med medarbetarsamtal och lönesamtal då dessa kräver mycket tid och fyller almanackan. Han menar dock att det är viktigt att ha dessa samtal med de anställda då samtalen ger möjlighet att ägna tid till personen i fråga och dennes arbetssituation. Vidare framför Liv och Asta den ökade personalomsättningen som en utmaning. Asta informerar om att arbetsmarknaden har förändrats under de senaste åren vilket gjort det svårare för henne som chef att behålla personal men också att rekrytera ny personal utifrån den kravprofil som finns:

“[...] mitt jobb blir mycket svårare som chef för att både kunna behålla min personal, att kunna rekrytera personal och det blir svårt att uppfylla liksom [...] den kravprofilen vi ska ha på vår personal (Asta)

En ytterligare utmaning som går att urskilja bland enhetscheferna är delegering och att släppa kontrollen:

“Det är väl en utmaning för mig också att [...] i vissa avseenden kanske släppa lite på kontrollen och släppa liksom medarbetarna kanske lite mer fria [...]” (Gabriel)

Naomi understryker att föreståndarna måste få möjlighet att utvecklas i sin roll utan att hon som enhetschef är där och påverkar hur detta ska ske. Hon poängterar att det är målet som är det viktigaste, inte vägen dit.

## ***4.5 Rollen som enhetschef***

### **4.5.1 Nuvarande arbetssituation**

När vi frågar kring hur enhetscheferna upplever sin nuvarande arbetssituation så är majoriteten nöjda. Flera beskriver rollen som enhetschef som spännande och oförutsägbar:

“[...] jag gillar ju liksom när det sker förändringar hela tiden och att jag vet inte riktigt vad som händer idag när jag kommer till jobbet [...] jag tycker det är ett jättespännande jobb men också mycket ansvar.” (Naomi)

“[...] det här jobbet är väldigt mycket från vecka till vecka från dag till dag” (Lucas)

Lucas framför att hur noggrann han än är i sin planering blir denna oftast omkullkastad vilket han också beskriver som tjusningen med arbetet. Vidare för Gabriel fram att han upplever att arbetet är stimulerande då han får möjlighet att arbeta med frågor som han faktiskt är intresserad av. Både Gabriel och Naomi poängterar dock att arbetsbelastningen just nu är väldigt hög. Gabriel hävdar att han i vissa situationer blivit tvungen att gå in och hjälpa socialsekreterarna att hinna med vissa ärenden, något som är mer vanligt vid jul och under vissa sommarperioder. Dock förklarar han att detta inte ändrar hans inställning till arbetet då han är medveten om att det kommer lätta inom kort.

### **4.5.2 Förväntningar på chefsrollen**

När det kommer till frågan om vilka förväntningar enhetscheferna hade på chefsrollen innan de tillträdde samt om de upplever att dessa förväntningar uppfyllts går det att urskilja vissa mönster. Både Lucas och Liv betonar att personalansvaret är väldigt stort. Lucas framför:

“Det var större än jag trodde [personalansvaret] [...] personaldelen har varit den som jag inte hade tänkt hur svårt det kunde vara [...]” (Lucas)

Flera av enhetscheferna informerar om att de hade förväntat sig mer arbete med verksamhetsutveckling. Liv förklarar att det som drev henne till att bli chef var att få jobba med verksamhetsfrågor såsom hur det sociala arbetet bör bedrivas. Hon menar således att denna del är den hon i periodvis ägnat minst tid åt. Hennes upplevelse är att förväntningarna hon hade på chefsrollen enbart motsvarats delvis, detta då personal- och arbetsmiljöfrågor är det som tagit mest tid. Hon förklarar:

“[...] det [verksamhetsutvecklingen] har alltid funnits med som ett behov som jag känner inte har varit helt tillgodosett” (Liv)

Gabriel beskriver att hans förväntningar på chefsrollen var att se till att verksamheten fungerar bra samt att driva och leda en utveckling i syfte att förbättra den. Han upplever således att rollen som enhetschef har levt upp till dessa förväntningar. Vidare berättar Asta att hon trodde att det skulle finnas en tydligare och en mer gemensam riktning för hur enhetschefernas arbete skulle bedrivas:

“Jag trodde nog att det skulle finnas liksom tydliga direktiv [...]” (Asta)

#### **4.6 Sammanfattning av resultat**

I detta kapitel har enhetschefernas upplevelser av vilka krav som ställs och vilka förutsättningar de får presenterats. Likaså har enhetschefernas upplevelser av deras yrkesroll och utmaningar inom denna förts fram. I figur 4 presenteras en sammanfattning av de kategorier och underkategorier som utgör de centrala delarna i resultatet. Likaså framförs det tema som formulerats mot bakgrund av det insamlade materialet och vår tolkning av de latent, det vill säga det icke uttalade budskapet.

<b>Kategorier</b>	<b>Underkategorier</b>	<b>Tema</b>
Krav från samhälle	Lagar	Enhetschef – ett komplext uppdrag
	Dokumentation	
	Vara samhällsengagerad	
Krav från organisation	Ledarskapet	
Förutsättningar	Stödfunktioner	
	Kollegor	
	Utbildning och möjligheter till lärande	
	Regelstyrning	
Utmaningar	Nå upp till krav och förväntningar	
	Tiden	
	Personalomsättningen	
	Släppa kontrollen	
Rollen som enhetschef	Nuvarande arbetssituation	
	Förväntningar på chefsrollen	

*Figur 4: Presentation av kategorier, underkategorier och tema, inspirerad av Lundman och Hällgren Graneheim (2012, s.195).*

## 5. Analys och diskussion

*I följande avsnitt analyseras och diskuteras det empiriskt insamlade materialet med hjälp av de teorier som presenterats i teoriavsnittet. Utgångspunkten för den diskussion som förs är studiens syfte och tillhörande frågeställningar.*

Syftet med denna studie är att utifrån enhetschefernas upplevelser beskriva och analysera vilka krav och förutsättningar som finns för att utöva sitt ledarskap inom kommunal förvaltning. För att göra det möjligt att besvara våra frågeställningar valde vi även att studera hur enhetscheferna upplever sin nuvarande arbetssituation samt vilka förväntningar som enhetscheferna hade på chefsrollen innan de tillträdde. Vi har valt att analysera och diskutera utifrån två kategorier vilka är krav och förutsättningar.

### 5.1 Krav

Av resultatet från den kvalitativa innehållsanalysen går det att utläsa att enhetscheferna har en rad lagar och policys som de måste förhålla sig till samtidigt som de förväntas följa praxis. Några lagar som nämns är socialtjänstlagen, kommunallagen, förvaltningslagen, offentlighet- och sekretesslagen samt arbetsmiljölagen. Som en följd av lagarna blir de granskade av flera olika intressenter och har krav på sig att föra dokumentation. Att kraven på det administrativa arbete har ökat är även något som Shanks, Lundström och Wiklund (2014) funnit i sin studie. Vidare beskriver enhetscheferna sin roll som bredare än tidigare samt att expertkunskap inte längre är tillräcklig. De ska inte bara ha insikt i den egna enheten utan även vara delaktiga i andra enheter och samarbetsgrupper där de kan tänkas bidra med kunskap. Likaså ska de vara engagerade i samhället och dess utveckling. Detta går att hänföra till den utveckling som Heide, Johansson och Simonsson (2005) lyfter fram. De menar att samarbeten och att ha ett helhetsperspektiv blir allt viktigare när arbetsuppgifter blir allt mer komplicerade. Enhetscheferna beskriver rollen som enhetschef som spännande, intressant och stimulerande. Samtidigt framställs arbetet som utmanande då det innebär hantering av både små och stora frågor, något som kan resultera i en känsla av att vara klämd. Att hålla sig uppdaterad kring samhällsfrågor upplevs också som en utmaning då tiden för detta ofta får förläggas utanför ordinarie arbetstid.

Inom organisationen ställs det krav på att enhetschefen ska vara hängiven sin personal, föra personalens åsikter vidare, vara tillgänglig och bidra med en trygg arbetsmiljö för de anställda. Enhetschefen ska ha en dialog med samtliga medarbetare, stötta dem i deras arbete, besvara eventuella frågor samt ge medarbetarna möjlighet att växa i sin yrkesroll. Samtliga av dessa aspekter går att hänföra till den ledarskapsbeteende som Yukl (2013) och Northouse (2016) benämner relationsorienterat. Enligt Yukl (2013) karaktäriseras den relationsorienterade ledaren av att vilja skapa relationer till medarbetarna inom organisationen. Detta genom att exempelvis stödja och vägleda dem i deras arbete (Yukl 2013). Northouse (2016) menar även att skapande av trygghet hos sina medarbetare är en central del i denna form av ledarskap. En utmaning som framgår av resultatet i förevärande studie är att det ibland kan vara svårt att nå upp till de krav som ställs på de relationsorienterade ledarskapet då känslan är att personalens mående och trivsel hänger på deras axlar. Vi tänker att det kan bli en stor belastning för enhetschefen att ha känslan av att denne bär ansvar för personalens mående både på arbetsplatsen och i privatlivet. Ytterligare utmaningar som framförs är att vara tillgänglig för alla sina medarbetare och ha en dialog med samtliga. Vissa menar att kraven på närvaro är för höga samt att det upplevs svårt att få alla att känna sig sedda och inte bara de som hörs mest. Detta speglar det

resonemang som förs fram av Sveriges Kommuner och Landsting (2012) vilka menar att det är svårt för chefer inom socialtjänsten att ha ett nära ledarskap.

Enhetscheferna har också krav på sig uppifrån i organisationen att vara lojala mot de beslut som tas, hålla budget, säkerställa bemanning samt arbeta för att nå uppsatta mål och visioner. Det ställs också krav på att enhetscheferna ger medarbetarna resurser för att de ska kunna genomföra sina arbetsuppgifter. Likaså ska de informera medarbetarna kring sådant som har betydelse för deras arbete. Dessa aspekter speglar det beteende som Yukl (2013) och Northouse (2016) beskriver som uppgiftsorienterat. Till skillnad från det relationsorienterade beteendet handlar det uppgiftsorienterade beteendet istället om att underlätta för medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter i syfte att nå de mål som satts upp (Yukl 2013).

Enhetschefen inom socialförvaltningen kan utifrån vad som nämnts ovan sägas ha krav på sig att både inneha ett relationsorienterat och ett uppgiftsorienterat ledarskap, en ledarskapsform som benämns "high-high leader" av Blake och Mouton (1964;1982, refererad i Yukl 2013). Enhetscheferna ska värna om sina medarbetare och se till att de arbetar under goda arbetsförhållanden. Likaså ska de sträva efter att nå de mål som satts upp, detta genom att skapa förutsättningar för de anställda att genomföra sitt arbete på ett bra sätt. Blake och Mouton (1964;1982, refererad i Yukl 2013) menar att den effektiva ledaren utmärker sig på så vis att den innehar både fokus på individ och uppgift, något som enhetscheferna hos socialförvaltningen har. Samtidigt riktar Northouse (2016) kritik mot stilen "high-high leader" då han menar att kontexten är en avgörande faktor för huruvida en ledare använder sig av ett relationsinriktat eller ett uppgiftsinriktat beteende. Detta är något vi kunnat urskilja i föreliggande studie där det framförs att det i tider av exempelvis missnöje och hög arbetsbelastning finns en förväntan att enhetschefen ska vara lojal mot medarbetarna samt lyfta deras åsikter det vill säga vara relationsorienterad. Vår uppfattning är att enhetschefens underordnade också har ett tufft uppdrag vilket ibland kräver en mer närvarande chef som fokuserar på personen i fråga. Får inte personalen det stöd som de behöver i svåra situationer tänker vi att det också kan bli svårt att uppnå de mål och visioner som satts upp inom förvaltningen men också organisationen.

Enhetscheferna har också krav på sig att vara kommunikativa i sitt ledarskap. Av resultatet framgår att enhetschefens arbete präglas av det Larsson (2008) kallar intern och extern kommunikation. Till den externa kommunikationen hör exempelvis kontakt med olika samhällsaktörer utanför socialförvaltningen såsom myndigheter och frivillighetsorganisationer. Till den interna kan nämnas kommunikation med ledning, chef, personal och olika stödfunktioner. Enhetschefen har krav på sig att kontakta chefen i situationer då det uppkommer svårigheter i arbetet. Detta är även något som upplevs som en utmaning då enhetscheferna menar att även deras chef kan befinna sig i en pressad situation. Enhetschefen vill då inte utgöra ytterligare en belastning för sin chef. Samtidigt poängteras att det finns en förväntan på att enhetschefen ska klara av sitt arbete vilket också gör det svårt att vända sig till chefen när det kommer till hur en situation ska hanteras. Vad gäller medarbetarna ska enhetschefen förmedla information när sådan erhålls. Likaså ska enhetschefen, som tidigare nämnt, ha en dialog med varje medarbetare, något som kan ses som ett krav på kommunikativt handlande. Från organisationen ställs det också krav på att enhetscheferna ska vara tydliga i sin kommunikation till medarbetarna. Detta ligger i linje med den beskrivning som Heide, Johansson och Simonsson (2005) ger av chefens kommunikativa uppdrag. Precis som de för fram är det enhetschefens uppgift att sälla och sortera information, detta genom att fungera som ett slags filter för den information som

kommer uppifrån i organisationen. Det är även enhetschefens uppgift att frambringa förståelse hos medarbetaren för informationens innehåll, något som i litteraturen benämns att förädla och förklara (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Heide, Johansson och Simonsson (2005) menar att denna uppgift innebär att informationen anpassas och görs begriplig för mottagaren, vilket vi anser kan tolkas som att enhetschefen ska vara tydlig i sin kommunikation. Detta förs även fram som en utmaning bland enhetscheferna då vissa beslut kan vara svåra att stå för samt att de ibland kan uppfattas som diffusa. Respondenterna poängterar att kommunikationen blir nödvändig i sådana situationer, något som går att hänföra till det Heide, Johansson och Simonsson (2005) beskriver som att initiera och skapa förutsättningar för dialog. Författarna menar att envägskommunikation ofta är otillräckligt för att förstå innebörden av ett budskap.

Samtliga av dessa åligganden som ovan nämnts kan hänföras till det som Stewart (1982) beskriver som krav. Hon menar att krav omfattar uppgifter som chefen måste göra samt att dessa kan komma från olika håll. Detta går även att urskilja av resultatet i denna studie då krav ställs på enhetscheferna från såväl samhälle som från överordnade och underordnade inom organisationen. Vissa av de krav som förs fram av enhetscheferna, exempelvis lagar, policys, praxis och budget, tänker vi också kan betraktas som det Stewart (1982) kallar begränsningar. Stewart (1982) framför att begränsningar kan vara av såväl intern som extern karaktär vilket också är fallet hos socialförvaltningen. Begränsningarna utgör ramen för vad enhetscheferna får och inte får göra, det vill säga fastställer enhetschefernas faktiska handlingsutrymme. Begränsningarna kan därmed liknas vid det Aronsson (1990) benämner som det objektiva handlingsutrymmet. Samtliga respondenter nämner att de upplever regelstyrningen som positiv då den bidrar med tydlighet kring hur deras arbete ska läggas upp. Vissa menar även att regelstyrningen är bra på så vis att den genererar trygghet och tydlighet till ledarskapet samtidigt som den bidrar med nödvändig struktur. Detta går i linjer med den beskrivning som Karlsson (2006) ger av handlingsutrymme. Den tydliga styrningen kan ses som ett redskap och en förutsättning för enhetschefernas utövning av sitt ledarskap på så vis att den ger en tydlig ram för vad de har att förhålla sig till i sitt dagliga arbete. Både Karlsson (2006) och Aronsson (1990) menar att ramens omfattning kan variera, något som även går att urskilja bland enhetscheferna. Av resultatet framgår nämligen att det sker förändringar i socialtjänstlagen nästan varje år, förändringar som vi tänker påverkar enhetschefernas handlingsutrymme.

## **5.2 Förutsättningar**

När det kommer till vilka förutsättningar som enhetschefen får för att utöva sitt ledarskap är det i huvudsak kommunikationskanaler av olika slag som betonas. I resultatet framgår att enhetscheferna har tillgång till det som Larsson (2008) benämner formella och informella kommunikationskanaler. Lagar och policys som tidigare framförts som krav kan även betraktas som formella kommunikationskanaler som underlättar för enhetscheferna i utövningen av sitt ledarskap på så vis att de förmedlar information. Heide, Johansson och Simonsson (2005) menar att dokument som styr organisationen ofta är skriftligt formulerade. Vi tänker därför att de lagar och policys som enhetscheferna har att förhålla sig till kan räknas in i det som Erikson (2007) kallar för skriftliga kanaler. Erikson (2007) menar att det finns både fördelar och nackdelar med denna kommunikationsform. Han betonar att även om skriftliga kanaler är lättillgängliga och minskar risken för missuppfattning ger de ett litet utrymme för dubbelriktad kommunikation. Vi tänker att samtidigt som lagar och policys är tillgängliga för enhetscheferna så är de enkelriktade vilket innebär att enhetscheferna inte får möjlighet att ställa frågor kring innehållet.



Till de formella kanalerna hör även möten av diverse slag såsom medarbetarsamtal, lönesamtal och återkommande ledningsgruppsmöten. Ledningsgruppsmötena upplevs som ett bra stöd i arbetet då de ger enhetscheferna möjlighet att ta upp ärenden och ställa frågor till såväl kollegor som till sin chef. En annan formell kanal som framförs är de chefsträffar som anordnas inom organisationen där enhetschefen får utbyta kunskaper och erfarenheter med chefer inom andra förvaltningar i kommunen. Enhetscheferna inom socialförvaltningen har också tillgång till en rad formella chefsutbildningar som tillhandahålls av kommunen. Dessa behandlar allt från arbetsrätt till medieträning och ledarskap i förändring. Samtliga anses betydelsefulla för att enhetschefen ska kunna bredda sina kunskaper i sin chefsroll. Utöver dessa erbjuds enhetscheferna även andra utbildningar såsom exempelvis arbetsmiljöutbildningar. Likaså förs formell handledning av utomstående personer fram som en viktig förutsättning i deras arbete. Samtliga av dessa går att hänföra till det som Erikson (2007) benämner som muntliga kanaler. Han menar att fördelen med dessa är att de öppnar upp för ett ömsesidigt tankeutbyte vilket i sin tur har en positiv inverkan på arbetsplatsens utveckling. Likaså menar han att de ger samtliga deltagare möjlighet att yttra sig, något som stämmer överens med beskrivningen som enhetscheferna ger av ledningsgruppsmötena. Vi tänker att det ömsesidiga tankeutbytet är viktigt i yrket som enhetschef då deras arbete är brett och involverar många olika arbetsuppgifter. Respondenterna menar att ingen dag är den andra lik vilket vi tolkar som att uppgifterna varierar i stor utsträckning. Detta gör att det finns ett behov av reflektion och diskussion. Å andra sidan menar Erikson (2007) att muntliga kanaler såsom möten tar tid och har en tendens att bli ineffektiva. Många av enhetscheferna i denna studie menar att de har svårt att hinna nå upp till alla de krav och förväntningar som finns och möten framförs då som en tidskrävande aspekt. Samtidigt förs det fram att möten i form av lönesamtal och medarbetarsamtal är av vikt för att nå upp till kravet på ett relationsorienterat ledarskap.

Utöver de muntliga formella kanalerna ges enhetschefen även möjlighet att bredda sina kunskaper via internet, även kallat elektroniska kanaler (Erikson 2007). Genom förvaltningens prenumeration på infotjänsten JP socialnet kan enhetschefen ta del av exempelvis lagar och tolkningar av dessa samt få hjälp i samband med juridiska ärenden. Erikson (2007) menar att de elektroniska kanalerna är fördelaktiga då de är lättillgängliga och förmedlar information på ett tydligt sätt. Detta tror vi är positivt för enhetschefernas arbete på så vis att de kan få svar på sina frågor snabbt. Vi tänker dock att en negativ aspekt med elektroniska kanaler är att stora mängder elektronisk information kan bli svårhanterlig, i synnerhet om texten inte är strukturerad på ett bra sätt. Detta kan resultera i att brukaren av informationen väljer att inte ta del av den vilket vi anser är viktigt att tänka på.

Larsson (2008) framhåller att den formella kommunikationen sällan är tillräcklig för att tillfredsställa de anställdas informationsbehov och som ett resultat av detta blir den informella kommunikationen större. Detta är något som vi har upptäckt hos socialförvaltningens enhetschefer där flera för fram vikten av den informella kontakten med medarbetare inom organisationen. I samband med ärenden gällande personalen och deras arbetsmiljö vänder sig flera av enhetscheferna gärna till HR-funktionen. Likaså framförs chefer och kollegor som två viktiga informella kontakter. Enhetscheferna menar att chefen är betydelsefull när det kommer till att underlätta och stödja dem i det dagliga arbetet. Upplever enhetscheferna att de behöver utbildning så är det även sin chef de vänder sig till. Kollegorna i sin tur kan utgöra en hjälpsam hand i vissa ärenden då de kan ha bättre kunskap kring exempelvis lagar. När det gäller frågor som rör ekonomi och tolkning av lagar så

lyfter även enhetscheferna fram ekonomiavdelningen och kommunjuristerna som betydelsefulla. Larsson (2008) poängterar att de informella kommunikationskanalerna är gynnsamma i situationer då det finns ett behov av att ta del av information snabbt, något vi tror är fördelaktigt för enhetschefernas arbete. Oftast är informationen som förmedlas genom de informella kanalerna den som anses viktigast (Erikson 2007). Enhetschefernas arbete innebär en hel del oförutsedda uppgifter och händelser vilka måste ses över omedelbart. Deras schema är ofta pressat och tiden knapp vilket vi tänker gör att de informella kommunikationskanalerna blir en förutsättning för att enhetscheferna överhuvudtaget ska kunna utföra sitt dagliga arbete. Vid ärenden som kräver omedelbar vägledning eller hjälp tänker vi att det går snabbare för enhetschefen att vända sig till en informell kanal än till en formell. Detta då de informella kanalerna är mer spontana medan de formella kanalerna bygger på planering. Vidare kan vi utläsa att enhetscheferna inom socialförvaltningen har tillgång till en rad olika kommunikationskanaler vilket Erikson (2007) poängterar är viktigt för att uppnå effektivitet.

Som tidigare nämnt så förekommer det olika former av samarbeten inom socialförvaltningen exempelvis samarbetsgrupper, chefsträffar och ledningsgruppsmöten. Dessa samarbeten tyder på att det finns ett klimat som öppnar upp för den typ av ledarskap som Yukl (2013) och French et al. (2015) benämner deltagande ledarskap. Av resultatet framgår att rollen som enhetschef är mångtydig och innebär stort ansvar. Enhetschefen ska balansera olika intressen från såväl underordnade, överordnade och samhälle. Denna komplexa arbetssituation menar Hansen och Villadsen (2010) är en anledning till varför offentliga chefer förutspås använda ett mer deltagande ledarskap än chefer inom privat sektor. I enlighet med Northouse's (2016) beskrivning av det deltagande ledarskapet ges enhetscheferna möjlighet att diskutera olika frågor och ärenden tillsammans med andra inom organisationen. Detta sker med olika aktörer vilket även Yukl (2013) framför. Yukl (2013) betonar att en fördel som kan uppnås genom deltagande ledarskap är ökad besluts-kvalitet. Enhetscheferna nämner att det exempelvis hålls återkommande ledningsgruppsmöten där både chef och kollegor medverkar. Vi tror att detta kan öka besluts-kvaliteten på så vis att personerna tillsammans kan åstadkomma bättre resultat än vad varje enskild person själv hade kunnat åstadkomma. Av resultatet framgår också att enhetschefen måste ge underordnade möjlighet att själva testa sig fram för att utvecklas i sin roll, något som går att hänföra till Yukl's (2013) resonemang då han menar att delaktighet i beslut bidrar med utveckling av underordnades kompetens och självkänsla.

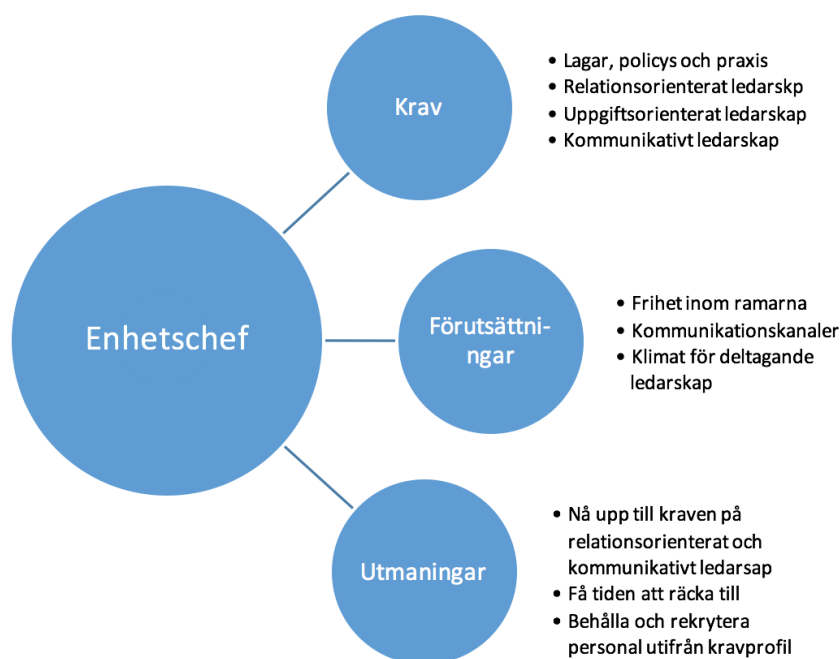
Yukl (2013) beskriver fyra olika beslutsförfaranden som chefen kan använda sig av i sitt ledarskap för att involvera andra. Vad gäller enhetschefernas beslutsförfarande kan vi enbart spekulera i vilka som tillämpas och i vilken omfattning. Yukl (2013) menar dock att det är sällan som en chef enbart använder sig av ett förfarande. Av resultatet framgår att enhetscheferna bland annat använder sig av delegering vilket Yukl (2013) beskriver som att chefen ger andra personer rätten att fatta beslut inom ett avgränsat område. Flera av respondenterna poängterar att arbetsuppgifterna blir fler och att det sällan tas bort några. Som första linjens chef har enhetschefen i uppgift att behandla alla akuta ärenden som kommer in vilket innebär att de måste prioritera bort vissa arbetsuppgifter, något som stämmer in på den beskrivning Sveriges Kommuner och Landsting (2012) ger av första linjens chefer. Enhetscheferna poängterar att en uppgift som ofta får läggas åt sidan är arbetet med verksamhetsutveckling. Att få tiden att räcka till är en utmaning som genom-syrar resultatet. Som tidigare nämnts har enhetschefen ett bredare uppdrag idag jämför

med tidigare samtidigt som kraven från samhälle och organisation är höga. Lundberg Rodin (2012) har i sin studie kommit fram till att det är svårt för chefer inom politiskt styrda organisationer att genomföra de krav som ställs. Detta går även att utläsa i vår studie då enhetscheferna menar att det är omöjligt att nå upp till alla de krav som riktas mot dem. Många av enhetscheferna menar att arbetsmiljöansvaret och personalansvaret tar upp mest av deras arbetstid vilket de inte trodde innan de tillträdde tjänsten som enhetschef. Det fanns en förväntan på att yrket skulle innebära mer verksamhetsutveckling, något som vissa menar är det de ägnat minst tid åt. Denna upplevelse delas således inte av alla utan det framgår också att förväntningarna om verksamhetsutveckling har uppnåtts. För att hinna med alla de arbetsuppgifter som hör till enhetschefens roll inom socialförvaltningen anser vi att deltagande ledarskap i form av delegering således blir en nödvändighet. Gällande chefers tid menar Yukl (2013) att delegering kan vara av vikt särskilt när chefen har mycket att göra. Även Leana (1986) menar att delegering har betydelse då chefen har en hög arbetsbelastning. Vi tänker att delegering av uppgifter kan underlätta chefens arbete på så vis att denne får mer tid över till andra delar, exempelvis verksamhetsutveckling som upplevs bristfällig. Detta speglar det resonemang som Yukl (2013) för kring fördelarna med delegering. Av resultatet framgår att en utmaning i enhetschefernas arbete är att behålla och rekrytera personer som når upp till organisationens kravprofil. Yukl (2013) menar att delegering kan bidra till att arbetet upplevs som mer givande och intressant vilket i sin tur gör att fler väljer att stanna kvar. Samtidigt kan delegering underlätta för organisationens kompetensförsörjning på så vis att fler väljer att söka sig till arbetsplatsen. Dock menar enhetscheferna att delegering och att släppa kontrollen ibland kan vara en utmaning.

Vidare framför flera av enhetscheferna att de inte anser sig som detaljstyrda i sitt arbete utan har frihet att lägga upp det som de vill inom de begränsningar som förekommer. Detta kan ses som det subjektiva handlingsutrymmet det vill säga det handlingsutrymme personen tror sig ha (Aronsson 1990). Aronsson (1990) menar att det subjektiva handlingsutrymmet inte alltid kongruerar med det objektiva. Huruvida det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet överensstämmer hos enhetscheferna inom socialförvaltningen kan vi således bara spekulera i. Friheten att själv lägga upp arbetet inom de restriktioner som finns kan enligt Stewart (1982) beskrivas som de val chefen har möjlighet att göra i sitt arbete. Enhetschefernas möjlighet att välja hur beslut ska implementeras inom ett specifikt område beskriver Karlsson (2006) som handlingsfrihet. Som tidigare nämnt har enhetscheferna krav på sig att hålla budgeten och detta kan enligt oss betraktas som deras handlingsutrymme. Hur enhetschefen väljer att lägga upp arbetet inom enheten för att hålla budgeten kan ses som deras handlingsfrihet, det vill säga möjlighet att bestämma hur budgeten ska upprätthållas. Med koppling till ovanstående bör det således framföras att det fanns en förväntan att det skulle finnas mer tydliga och gemensamma direktiv för hur enhetschefernas arbete skulle utföras. Att ha gemensamma direktiv tror vi dock är svårt eftersom enhetschefernas arbete säkerligen ser olika ut beroende på vilket verksamhetsområde de verkar inom.

Avslutningsvis kan vi utläsa att det råder delade meningar vad gäller balansen mellan krav och förutsättningar. Hos den studerade socialförvaltningen arbetar enhetscheferna inom olika verksamhetsområden vilket vi tror kan påverka hur balansen upplevs. Vissa menar att det finns en balans mellan krav och förutsättningar medan andra upplever att de inte ges tillräckligt med förutsättningar för att nå upp till de krav som idag ställs på deras ledarskap. Vi tror även att synen på krav och förutsättningar i stor utsträckning beror

på vilken bakgrund och arbetslivserfarenhet som enhetschefen har. En chef som har längre erfarenhet av chefskapet tänker vi är mer trygg i sin roll och kan hantera de krav som kommer från olika håll på ett mer strukturerat sätt. En oerfaren chef tror vi däremot känner mer press i sitt arbete och har svårare för att både strukturera och prioritera sina arbetsuppgifter. Detta gör att kraven kan upplevas som större än vad de är och förutsättningarna otillräckliga. Somliga menar dock att balansen mellan krav och förutsättningar går i vågor. Detta tror vi grundar sig i att enhetschefer inom socialförvaltningen arbetar med människor vilket gör det svårt att förutse hur arbetsdagarna kommer se ut och vad som kommer krävas av ledarskapet. Vi tror också att variationen vad gäller balansen kan bero på att somliga arbetsuppgifter är specifika för vissa tider på året, exempelvis lönesamtal och medarbetarsamtal som tidigare nämnts. Vid tiden för föreliggande studie beskrivs arbetsbelastningen som hög men samtidigt framförs att den är tillfällig samt att arbetssituationen kommer bli lugnare inom kort. I figur 5 presenteras en sammanfattning av de krav, förutsättningar samt utmaningar som analys och diskussion resulterat i.



Figur 5: Sammanfattning av krav, förutsättningar och utmaningar (egenkonstruktion).

## 6. Avslutande reflektion

*I detta avslutande kapitel sammanfattas studiens resultat samtidigt som studiens syfte och frågeställningar besvaras. Avslutningsvis förs en diskussion kring förslag till vidare forskning på området.*

Inledningsvis i denna studie framhölls hur omvärldens snabba förändringstakt bidragit till ökade krav på kommunernas socialtjänster. En utmaning som framfördes var de nya krav som ställs på ledarskapet där rollen som första linjens chef beskrevs som svår. Mot bakgrund av detta samt att den studerade kommunen identifierat ett behov av att kartlägga krav och förutsättningar fann vi det relevant att titta närmare på enhetscheferns arbetssituation. Syftet med föreliggande studie blev att utifrån enhetscheferns upplevelser beskriva och analysera vilka krav och förutsättningar som finns för att utöva sitt ledarskap inom kommunal förvaltning.

Med utgångspunkt i genomförd analys och diskussion kan vi konstatera att rollen som enhetschef är spännande men samtidigt komplex och utmanande. För att besvara frågeställningarna som den här studien bygger på kan vi utläsa att det ställs krav på enhetscheferna från såväl samhälle som från överordnade och underordnade inom organisationen. Enhetscheferna ska följa de lagar och policys som satts upp samtidigt som de förväntas följa praxis. Vidare har enhetscheferna även krav på sig att vara relationsorienterade i sitt ledarskap det vill säga vara lojala mot sin personal, vara tillgänglig och skapa en trygg arbetsmiljö. Utöver detta ska enhetscheferna också vara uppgiftsorienterade på så vis att de ska vara lojala mot de beslut som tas inom organisationen, uppnå mål och visioner samt säkerställa bemanning. Vidare har enhetscheferna också krav på sig att vara kommunikativa i sitt ledarskap, både gentemot samhälle och organisation det vill säga internt och externt. De ska förmedla information uppifrån och ned i organisationen samt tolka informationen och skapa förståelse för denna hos medarbetarna. Vid beslut som upplevs oklara är det även viktigt som enhetschef att vara öppen för dialog.

När det kommer till vilka organisatoriska förutsättningar enhetscheferna upplever att det finns för att uppnå de krav som ställs på deras ledarskap är det i huvudsak olika kommunikationskanaler som förs fram. Enhetscheferna har tillgång till såväl formella som informella kommunikationskanaler. Dessa kanaler kan vara muntliga, elektroniska och skriftliga. Vidare har enhetscheferna handlingsfrihet på så vis att de har friheten att lägga upp sitt arbete inom de ramar som finns. Enhetscheferna kan också sägas ha tillgång till ett klimat som är öppet för deltagande ledarskap där enhetschefen har möjlighet att diskutera frågor och ärenden tillsammans med andra inom organisationen.

Gällande vilka utmaningar som enhetscheferna upplever att det finns i sitt arbete är problematiken kring att få tiden att räcka till framstående. Enhetschefens arbete beskrivs som bredare idag jämfört med tidigare och vissa av enhetscheferna menar att det är svårt att nå upp till alla de krav som ställs under den tid de har till sitt förfogande. Som en följd av att tiden är knapp blir de informella kommunikationskanalerna och möjligheten till deltagande ledarskap avgörande för enhetschefernas arbete. Ytterligare utmaningar som framkommer är att behålla och rekrytera personal utifrån den kravprofil som organisationen har samt leva upp till kraven på relationsorienterat ledarskap. Det kan vara svårt att vara tillgänglig och att ha en dialog med samtliga medarbetare. Likaså kan ansvaret för personalens mående, såväl privat som i arbetet, samt trivsel upplevas enbart hänga på enhetschefernas axlar. Vidare upplevs det även problematiskt att nå upp till kraven på

kommunikativt ledarskap. Att vända sig till chefen i situationer då ärenden upplevs komplicerade är inte alltid enkelt, i synnerhet inte när chefen själv befinner sig i en pressad situation. Likaså upplever enhetscheferna att det finns en förväntan att de ska klara av sitt arbete, något som också gör det svårt att be om hjälp. Att vara tydlig i sin kommunikation är också något som framförs som utmanande då beslut som fattas uppifrån ibland kan vara oklara och svåra att stödja fullt ut.

Avslutningsvis bör det åter belysas att denna studie bygger på ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Detta innebär att det resultat som presenteras i förevarande studie vad gäller enhetschefernas upplevelser inte kan betraktas som definitivt. Vi hoppas således att denna studie bidragit till en bättre förståelse för hur enhetscheferna inom socialförvaltningen i den studerade kommunen upplever krav, förutsättningar och utmaningar vid utövningen av sitt ledarskap. Efter att ha genomfört denna studie tycker vi att det hade varit intressant att studera enhetschefer även inom andra kommuner för att se om upplevelserna skiljer sig åt. Likaså bör det framföras att vi enbart utgått från enhetschefernas perspektiv vilket innebär att vi inte fått någon bild av hur överordnades eller underordnades upplevelser förhåller sig. Genom att även studera upplevelser hos dessa två parter tror vi att en bredare förståelse för situationen inom socialförvaltningen hade kunnat uppnås. Vidare bör det nämnas att föreliggande studie inte har behandlat samhällliga krav i någon stor utsträckning och det hade därför varit intressant att kolla vidare på detta. Det hade exempelvis varit intressant att studera hur framväxten av New Public Management (NPM) påverkat ledarskapet inom offentlig sektor och vilka krav det ställer på enhetschefer inom kommunal förvaltning.

## Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1. uppl., Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G. (1990). Kontroll och handling. I Aronsson, G. & Berglind, H. (red.) *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur, ss. 69-93.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3., [rev.] uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 4. ed. New York: Free Press.
- Berntson, E., Wallin, L. & Härenstam, A. (2012). Typical situations for managers in the Swedish public sector: Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model. *International Public Management Journal*, 15(1), ss. 100-130. doi: 10.1080/10967494.2012.684026
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl., Malmö: Liber.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), ss. 532–550. doi:10.5465/AMR.1989.4308385
- Engquist, A. (2013). *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda, forska och rapportera*. 10. uppl., Stockholm: Liber.
- Erikson, P. (2007). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 5., uppdaterade och omarbetade uppl., Malmö: Liber.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5. uppl., Stockholm: Wolters Kluwer.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. 2., utök. uppl., Stockholm: Liber, ss. 16-43.
- Finansdepartementet (2008). *Kommuner och Landsting: organisation, verksamhet och ekonomi* (Artikelnr Fi2008:1). Stockholm: Finansdepartementet.  
<http://www.regeringen.se/contentassets/8c871d82f9414d4b8e81b9954f5683ff/kommuner-och-landsting---organisation-verksamhet-och-ekonomi>
- French, R., Rayner, C., Rees, G. & Rumbles. (2015). *Organizational Behaviour*. 3rd edition. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), ss. 105-112. doi:10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (2005). Paradigmatic, Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. I Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (red.) *The Sage handbook of qualitative research*. 3. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage, ss. 191-215.
- Hamrefors, S. (2014). *Kommunikativt ledarskap: den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Hansen, J.R. & Villadsen, A.R. (2010). Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. *International Public Management Journal*, 13(3), ss. 247-274. doi:10.1080/10967494.2010.503793
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl., Malmö: Liber.
- Högström, A. (red.) (1999). *Kommunikativt ledarskap: en bok om organisations-kommunikation*. Stockholm: Sveriges verkstadsindustrier.
- Johansson, C., Miller, V. D. & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership – A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communication: An International Journal*, 19(2), ss. 147-165. doi:10.1108/CCIJ-02-2013-0007
- Karlsson, I. (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg: Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter - exemplet Halland*. Lic.-avh., Växjö: Växjö universitet.  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:205025/FULLTEXT01.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3., [rev.] uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Leana, C.R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), ss. 754-774. doi:10.2307/255943
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Lundberg Rodin, M. (2010). *Chefer i korstryck: att hantera krav i politiskt styrda organisationer*. Lic.-avh. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Lundman, B. & Hällgren Graneheim, U. (2012). Kvalitativ innehållsanalys. I Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (red.) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. 2., [rev.] uppl., Lund: Studentlitteratur, ss. 187-201.
- Nationalencyklopedin (2017a). Förväntan. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2017-12-08]
- Nationalencyklopedin (2017b). Krav. Tillgänglig: Nationalencyklopedin. [2017-12-08]
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: theory and practice*. 7. ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.



- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3. uppl., Stockholm: Liber.
- Pettersson, U. (2009). Förutsättningar för det sociala arbetets etik. I Pettersson, U. (red.) *Etik och socialtjänst: om förutsättningarna för det sociala arbetets etik*. 3., omarb. uppl., Stockholm: Gothia, ss. 7-11.
- Pettersson, U. (2009). Socialtjänstlagen och etisk analys. I Pettersson, U. (red.) *Etik och socialtjänst: om förutsättningarna för det sociala arbetets etik*. 3., omarb. uppl., Stockholm: Gothia, ss. 31-38.
- SFS 2001:453. *Socialtjänstlag*. Stockholm: Socialdepartementet.
- Shanks, E., Lundström, T. & Wiklund, S. (2014). Middle Managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *British Journal of Social Work*, 45(6), ss. 1871-1887. doi:10.1093/bjsw/bcu061
- Socialdepartementet (2005). *Socialtjänsten och den fria rörligheten* (SOU 2005:34). Stockholm: Socialdepartementet.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2017). *Så styrs en kommun*.  
<https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltstjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>[2017-10-12]
- Sveriges Kommuner och Landsting (2012). *Vägval för socialtjänsten: underlag för omvärldsanalys*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.  
<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-814-3.pdf?issuusl=ignore>[2017-11-01]
- Thurén, T. (2005). *Källkritik*. 2., [rev. och utök.] uppl., Stockholm: Liber.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.  
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR> [2017-10-28]
- Vingesträhle, P. (2014). *Framtidens ledarskap: om konsten att leda människor på ett hållbart och framgångsrikt sätt*. Malmö: Forzum.
- Wenneberg, S.B. (2010). *Socialkonstruktivism: positioner, problem och perspektiv*. 2. uppl., Malmö: Liber.
- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Diss. Lund: Lunds universitet. <http://portal.research.lu.se/portal/files/4883553/26532.pdf>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8. ed., Global ed. Boston: Pearson.

# Bilagor

## *Bilaga 1: Förhandsinformation*

Hej,

Vi är två studenter som kommer från Lunds universitet där vi läser Personal- och arbetslivsprogrammet. Vi har nu påbörjat tredje året på utbildningen och det har blivit dags för oss att skriva vårt examensarbete inom inriktningen pedagogik. Området vi har valt att fokusera på är vilka krav och förutsättningar som finns för enhetschefer att utöva sitt ledarskap hos socialförvaltningen inom kommunen.

Studien kommer genomföras genom att ett antal enhetschefer inom socialförvaltningen får berätta om sina upplevelser och åsikter i ämnet. Varje intervju beräknas ta cirka en timme. För att förenkla vår datahantering samt undvika missförstånd av de svar vi erhåller kommer vi vid samtycke även använda oss av ljudinspelning. Dessa inspelningar kommer inte sparas utan raderas efter att insamlad data har blivit behandlad.

Vid genomförandet av intervjun följer vi de forskningsetiska principer som gäller för humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning. Detta innebär att du som deltagare har rätt att när som helst under intervjuens gång avbryta din medverkan, utan att detta leder till några negativa konsekvenser för dig. Den data som samlas in kommer att behandlas konfidentiellt vilket innebär att det inte kommer framgå vem som sagt vad i uppsatsen. Allt insamlat material kommer förvaras på sådant sätt att obehöriga inte kommer kunna ta del av det. Vi vill även informera om att uppsatsen kommer publiceras i LUP Student Papers vilket är en databas där examensarbeten från Lunds universitet publiceras. Organisationens namn kommer således inte att användas i uppsatsen.

Om du har några frågor är du givetvis välkommen att kontakta oss!

**Vi uppskattar din medverkan!**

Med vänlig hälsning,

Hanna Olofsson, haanna.olofsson@hotmail.com  
Desirée Bengtsson, desireebengtsson90@hotmail.com

## ***Bilaga 2: Intervjuguide***

### **Allmänna frågor**

1. Hur länge har du arbetat som enhetschef inom socialförvaltningen?
  - *Har du jobbat som enhetschef tidigare utanför socialförvaltningen?*
  - *Har du jobbat inom kommunen fast i en annan roll än enhetschef?*
2. Hur många anställda är du chef över?
3. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter i din roll som enhetschef?
4. Vilka arbetsuppgifter upplever du är mest tidskrävande i ditt arbete i dagsläget?

### **Det samhällseliga**

5. Upplever du att enhetschefens arbetsuppgifter har förändrats under de senaste åren?
  - Om ja: Ge exempel!
6. Vilka krav ställer samhället på dig som enhetschef i form av lagar?
  - Kan du ge exempel på någon eller några lagar som du jobbar mycket med?
7. Vilka förutsättningar får du genom organisationen för att uppnå dessa krav som ställs i form av lagar?
  - Anser du att dessa förutsättningar är tillräckliga?
  - Om inte, vilka förutsättningar saknar du? Ge exempel på en situation när de inte är tillräckliga.
8. Hur regelstyrd anser du att en enhetschef inom offentlig sektor är?
  - Hur påverkar denna regelstyrning utövandet av ditt ledarskap? Ge exempel!

### **Det organisatoriska**

9. Vilka krav ställs på ditt ledarskap inom organisationen?
10. Vilka förutsättningar får du av organisationen för att uppnå dessa krav som de ställer på ditt ledarskap?
  - Anser du att dessa förutsättningar är tillräckliga?
  - Om inte, vilka förutsättningar saknar du? Ge exempel på en situation när de inte är tillräckliga.
11. Hur upplever du balansen mellan de krav som ställs och de förutsättningar som du får i ditt arbete?
12. Hur hanterar du eventuellt motstridiga krav som kan komma från olika håll, såsom från samhälle, organisation och medarbetare? Ge exempel!

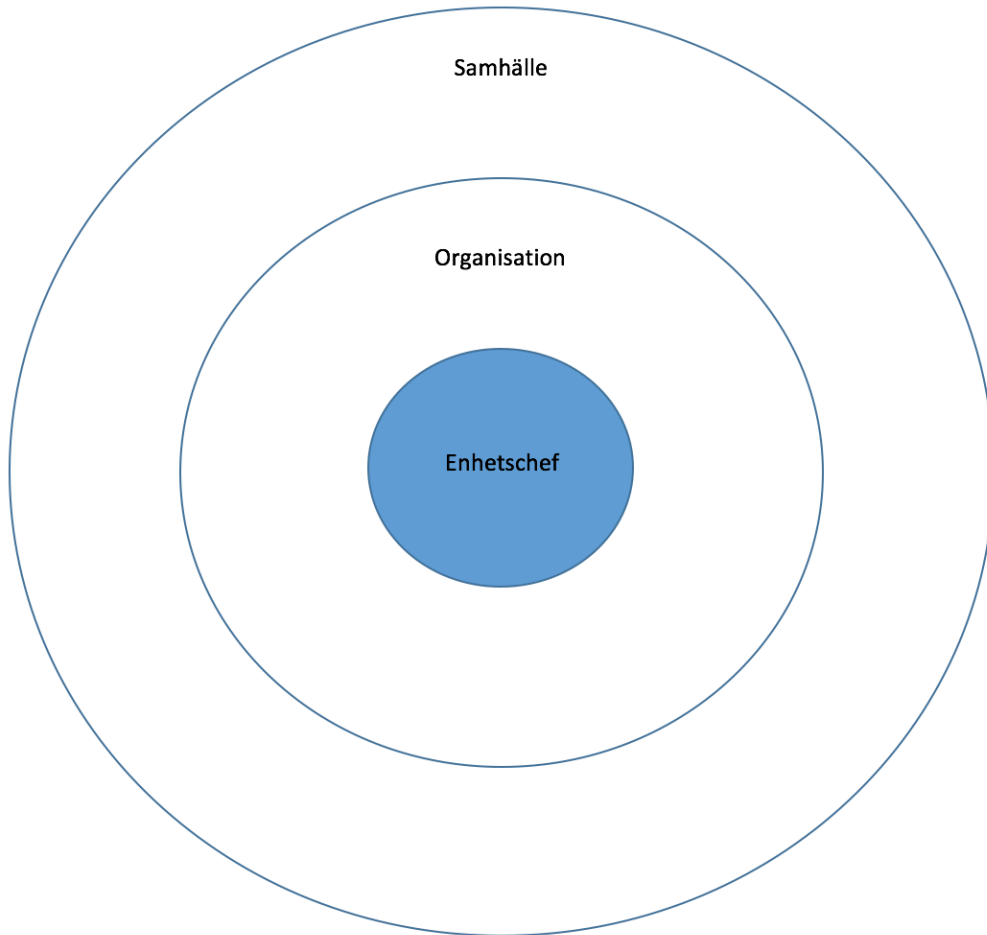
### **Det personella**

13. Hur upplever du din nuvarande arbetssituation? Beskriv gärna!
14. Kan du beskriva de förväntningar som du hade på chefsrollen innan du fick tjänsten?
15. Motsvarade chefsrollen de förväntningar som fanns innan du fick tjänsten?
  - Om nej: Vad skiljde?
16. Är det något du upplever som svårt eller utmanande i ditt ledarskap?
  - Om ja, vad? Ge exempel!

### **Övrigt**

17. Finns det något du vill tillägga eller något du känner att vi missat?

## Sammanfattning: Krav som ställs på enhetschefens ledarskap





**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**