

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Fungerar det i praktiken?

En studie om ledarskap i förhållande till styrlogiker och  
kontroll inom hemvården

Alexander Mozaffari

Nazif Ledinic

Antal ord: 14 574

Gruppenr: 10

Handledare:  
Johan Alvehus

Examensarbete  
VT 2019

# Förord

---

Denna uppsats har skrivits under vårterminen 2019 och innefattar det avslutande momentet på kandidatprogrammet i Service management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

Vi vill framförallt rikta ett stort tack till enhetschefen på den hemvårdsverksamhet där datainsamlingen ägt rum. Vi vill även tacka alla medarbetare för att ni tillåtit oss få en inblick i era arbetsliv, och för att ni engagerat svarat på våra frågor.

Vi vill också tacka vår handledare Johan Alvehus, som genom hela uppsatsprocessen bidragit med värdefull feedback.

Helsingborg, 27 maj 2019.

Alexander Mozaffari

Nazif Ledinic

# Sammanfattning

---

Denna uppsats syftar till att skapa en mer nyanserad förståelse över vad ledarskap innebär i praktiken inom hemvården. Vi vill även bidra med förståelse över hur styrlogiker kan påverka ledarskapet. Detta görs genom en mikroetnografi bestående av observationer, intervjuer och dokumentanalyser. Mikroetnografien har utförts på en hemvårdsverksamhet i Skåne, där vi spenderat drygt 27 timmar över en tidsperiod på en månad. Det empiriska materialet tolkas genom teorier om ledarskap utifrån ett processuellt perspektiv, vilka betraktar ledarskap som en gemensam process bestående av interaktioner och aktiviteter. Dessa teorier används för att skapa en alternativ förståelse över vad ledarskap kan innebära inom hemvården, i kontrast till de ledarcentrerade förklaringarna som annars verkar dominera. Vidare tolkas även empirin genom teorier om styrlogiker och kontroll. Genom kombinationen av teorierna kan uppsatsen bidra med en mer nyanserad förståelse över kontextens påverkan på ledarskapsprocessen, vilket även illustreras i olika händelser och interaktioner som lyfts fram ur empirin.

Uppsatsens resultat påvisar betydelsen av den gemensamma ledarskapsprocessen inom hemvårdsverksamheten. Det är nämligen genom denna som medarbetarna tycks organisera det dagliga arbetet, då arbetet inte kan styras och kontrolleras på ett lämpligt sätt. Vidare visar även resultaten att en kombination av inslag från motstridiga styrlogiker verkar existera inom hemvårdsverksamheten. Styrlogikerna balanseras av medarbetarna i en dynamisk process för att kunna möjliggöra ledarskapsprocessen. Ytterligare tycks även frånvaron av strikt kontroll möjliggöra både balanseringen av styrlogiker och ledarskapsprocessen som helhet.

**Nyckelord:** hemvård, ledarskap, process, styrning, styrlogiker, kontroll, tillitsbaserad styrning och ledning.

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Problembakgrund .....	4
1.2 Problematisering .....	6
1.3 Syfte och forskningsfrågor .....	7
1.4 Disposition .....	8
<b>2. Teori</b> .....	<b>9</b>
2.1 Introduktion.....	9
2.2 Teoretisk referensram .....	10
2.2.1 Ledarskap som process .....	11
2.2.2 Styrlogiker .....	13
2.2.3 Kontroll.....	14
2.2.4 Ledarskap, styrlogiker och kontroll .....	15
<b>3. Metod</b> .....	<b>16</b>
3.1 Metodologi .....	16
3.2 Insamling av data .....	17
3.3 Etiska ställningstaganden .....	20
3.4 Analysmetod.....	21
3.5 Tillförlitlighet .....	22
<b>4. Analys</b> .....	<b>24</b>
4.1 Den nya verksamhetsstyrningen .....	24
4.2 Förhållandet mellan styrlogiker och ledarskap .....	27
4.2.1 Kundbyten.....	27
4.2.2 Pärnarna .....	29
4.2.3 Ett rollöverskridande samarbete.....	31
4.2.4 Kontroll av arbetsprocessen.....	35
4.2.5 En kontinuerlig ledarskapsprocess.....	38
<b>5. Slutsatser och diskussion</b> .....	<b>42</b>
5.1 Slutsatser.....	42
5.2 Diskussion .....	44
5.3 Förslag till vidare forskning .....	45
<b>6. Referenslista</b> .....	<b>46</b>

# 1. Inledning

---

## 1.1 Problembakgrund

Under de senaste decennierna har den offentliga sektorn i Sverige kännetecknats av förändring och omorganisering. Förändringarna har i forskningen sammanfattats som New Public Management<sup>1</sup> (Almqvist, 2006). NPM kan karaktäriseras som ett paraplybegrepp som inbegriper en mängd olika metoder för styrning och effektivisering, i syfte att få den offentliga sektorn att efterlikna det privata näringslivet i större utsträckning (ibid.). Många av de teoretiska idéer som NPM medfört har dock inte lyckats omsättas i praktiken, och det som skulle vara en resultatstyrning har istället utvecklats till en detaljstyrning. ”Vad ska uppnås?” har därav blivit ”hur ska det uppnås?” (ibid.). Båda dessa styrformer kan dock anses olämpliga för många av de tjänster som tillhandahålls av offentliga välfärdsverksamheter.

Ljung & Ivarsson Westerberg (2017) beskriver hur detaljstyrningen, som NPM medfört, tagit sig uttryck i det dagliga arbetet inom hemvården. De menar att ett slags *digital taylorism* utvecklats där medarbetarna kontrolleras genom informationsteknik. Tidsredovisning och schablontider är några av kontrollmetoderna som används. Dessa metoder har minskat undersköterskors samt vårdbiträdens autonomi inom yrket och bidragit med att deras egna professionella bedömningar minimerats (ibid.). Detaljstyrningen och kontrolleringen av medarbetarna tycks vara centrala beståndsdelar i den kritik hemvården fått, både vad gäller medarbetarnas arbetsförhållanden och kvalitetsbrister i tjänsterna som levereras till kunderna<sup>2</sup>.

De negativa effekterna som NPM bidragit med har uppmärksammats i både forskningen och den allmänna debatten. Som en följd startades Tillitsdelegationen av regeringen år 2016, i syfte att utforma nya styrmetoder för att minska detaljstyrningen av och inom offentliga välfärdsverksamheter, och istället bidra med en ökad tillit samt handlingsfrihet till medarbetarna (Tillitsdelegationen, 2018). Delegationen rekommenderar den *tillitsbaserade styrningen och ledningen*<sup>3</sup> som ny styrmodell. TSL är, precis som NPM, en samling av olika idéer och metoder för styrning. I TSL betonas informella styrformer som särskilt väsentliga (ibid.).

---

<sup>1</sup> Förkortas NPM.

<sup>2</sup> De individer som nyttjar hemvårdens tjänster. Andra begrepp som används är bland annat *vårdtagare* och *brukare*.

<sup>3</sup> Förkortas TSL.

Ledarskap är en av de informella styrformerna som Tillitsdelegationen (2018, s. 111) rekommenderar inom hemvården, eftersom hemvårdspersonal anses uppleva en frånvaro av det. Tillitsdelegationen (ibid.) menar därför att ett stöttande och närvarande ledarskap från enhetscheferna behöver implementeras. De förklarar även att ett *medledarskap* är nödvändigt för att kunna skapa ett mer utbrett samarbete i verksamheterna, men betonar att ”medledarskapet förutsätter ett aktivt och nära ledarskap” (ibid., s. 181). Utifrån detta synsätt tillskrivs chefen en ledarroll med ett stort ansvar över sina underordnade. Sveningsson, Alvehus & Alvesson (2012, s. 2) förklarar nämligen att ledaren ofta målas upp som en enskild individ med chefsbefattning, som förväntas ansvara för medarbetarnas prestationer, välmående, nöjdhet och attityder. Ledarskap kan dock ses som en kollektiv process som involverar flertalet medarbetare i en organisation. Utifrån detta perspektiv är det i interaktioner och aktiviteter som medarbetarna gemensamt samproducerar ledarskapet (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010). Processen är kontinuerlig och innebär därför att ledarskapet blir en effekt av de interaktioner och aktiviteter som utförs av medarbetarna i organisationen, och inte tvärtom. På grund av detta samproducerar medarbetarna även riktning i ledarskapet (ibid.). Riktning innefattar till viss del gemensamma mål som delas av medarbetarna. Eftersom ledarskapet är frikopplat från individerna, kan det dock ta flera olika riktningar i processen (ibid.). Detta skiljer sig drastiskt från de ledarcentrerade teorierna där riktningsskapandet kan liknas vid en arméofficerare som ger strikta direktiv till sina soldater (Crevani, 2018, s. 89).

Tillitsdelegationen (2018) tillägger dock att de informella styrformerna måste kombineras med andra styrformer, för att gemensamt bidra med en tillitsbaserad styrning och ledning: ”Lagar och regler, ekonomistyrning och prestationsstyrning, ger tillsammans med ledarskap, värdegrund och kultur styrsignaler som tillsammans samverkar och påverkar varandra” (s. 15). Det är dock ingen självklarhet att olika styrformer kan samexistera på ett fungerande sätt. En kombination av styrformer kan nämligen bidra med flertalet olika styrlogiker, som gynnar olika delar av verksamheten (Smets, Jarzabkowski, Burke & Spee, 2015). En kombination av motstridiga styrlogiker kan dessutom innebära att de kommer i konflikt med varandra då de förespråkar olika saker (Alvehus & Andersson, 2018; Alvehus, 2017). På så sätt kan medarbetare i organisationer behöva balansera de motstridiga styrlogikerna i sitt dagliga arbete (Smets et al., 2015). Medarbetare är således i en dynamisk relation med styrlogikerna, snarare än att förhålla sig till dem statiskt. Denna dynamiska relation kan tänkas vara särskilt relevant inom hemvården som består av en mängd olika yrkesroller, vilka skiljer sig åt i både karaktär och kunskapsintensitet. Hemvården består av bland andra undersköterskor, sjuksköterskor,

koordinatorer, fysioterapeuter, enhetschefer och biståndshandläggare (Helsingborgs stad, u.å.) som dagligen samverkar för att leverera branschens tjänster. Kunderna är även en central del i ekvationen då det är de som nyttjar tjänsterna. Branschen styrs ytterligare av socialtjänstlagen, lagen om offentlig upphandling och lagen om valfrihet (SoL, SFS 2001:453; LOU, SFS 1992–1528; LOV, SFS 2008:962).

Kombinationen av olika styrformer, samt bredden av olika yrkesroller, kan alltså tänkas bidra med att flertalet styrlogiker existerar inom dagens hemvårdsverksamheter. Det uppstår därmed frågor kring hur styrlogikerna påverkar ledarskapet. Det tycks dessutom finnas en avsaknad av studier som visar på vad ledarskap innebär i praktiken inom hemvården, trots att ledarskap lyfts fram som en särskilt väsentlig beståndsdel i Tillitsdelegationens (2018) rekommendationer för TSL. Därför är det relevant att undersöka vad ledarskap innebär i praktiken inom hemvården, samt hur styrlogiker påverkar det, för att kunna bidra med en mer nyanserad förståelse av fenomenet i denna specifika kontext.

## **1.2 Problematisering**

I problembakgrunden redogör vi för Tillitsdelegationens (2018) rekommendationer för en tillitsbaserad styrning och ledning, som syftar till att komma bort från de problem som NPM medfört. I TSL betonas informella styrmetoder såsom ledar- och medledarskap som särskilt väsentliga. I rekommendationerna tillskrivs dock cheferna en ledarroll då de lyfts fram som ansvariga för ledar- såväl som medledarskapet (ibid., s. 181). Detta antyder på att det finns en avsaknad av studier som visar på vad ledarskap innebär i praktiken, synnerligen inom dagens hemvårdsverksamheter. Ledarskap kan nämligen betraktas som en process, som samskapas av medarbetarna i en organisation (Crevani et al., 2010; Crevani 2018; Raelin, 2016). Genom ett processuellt perspektiv är det dessutom möjligt att studera görandet av ledarskap, vilket skiljer sig distinkt från att prata om ledarskap (Carrol, 2016, s. 92). En stor del av ledarskapsforskningen fokuserar ändock på enskilda individer, deras egenskaper och beteende, varför det finns ett behov av fler studier som studerar just ledarskapsprocessen (Crevani, 2018).

Utifrån ett processuellt perspektiv är det även möjligt att undersöka hur medarbetarna samspelar med varandra och kontexten de befinner sig i för att producera ledarskapet (Hosking, 2011). I detta samspel konstruerar individerna sociala identiteter som ledare och följare, bortom de formella yrkesrollerna (DeRue & Ashford, 2010). För att skapa en djupare förståelse av

kontexten kan det dock vara viktigt att beakta styrlogikerna som existerar i den. Styrlogiker är nämligen sammanlänkade med medarbetarna, som både konstruerar och rekonstruerar styrlogikerna i sitt dagliga arbete (Barley & Tolbert, 1997; Alvehus, 2017). På så sätt kan ledarskapsprocessen tänkas påverkas av styrlogiker. Detta anses särskilt relevant att undersöka inom hemvården då branschen genomsyras av en stor bredd av yrkesroller, men även för att branschen styrs av lagstiftning. Tillitsdelegationens (2018) förespråkande av en kombination av olika styrformer bidrar ytterligare med att skapa relevans i forskningsämnet.

### **1.3 Syfte och forskningsfrågor**

Syftet med denna uppsats är att bidra med en mer nyanserad förståelse över vad ledarskap innebär i praktiken inom hemvården, samt hur styrlogiker kan påverka ledarskapet. Utifrån syftet har följande forskningsfrågor formulerats:

- Hur kan ledarskap ta sig uttryck i praktiken inom hemvården?
- Hur kan styrlogiker påverka ledarskapet i praktiken inom hemvården?



## **1.4 Disposition**

### **Kapitel 2: Teori**

Teorikapitlet är indelat i två avsnitt. I det första avsnittet, introduktion, lyfter vi fram befintlig forskning om styrning och ledning inom offentliga vårdverksamheter. Vi diskuterar även TSL i förhållande till ledarskap och styrlogiker. I det andra avsnittet, teoretisk referensram, beskrivs de teorier som är relevanta för uppsatsens syfte. För att kunna skapa en förståelse över ledarskapets innebörd i praktiken inom hemvården används processuella ledarskapsteorier, som sedan kompletteras med teorier om styrlogiker och kontroll.

### **Kapitel 3: Metod**

I metodkapitlet beskriver vi uppsatsens kvalitativa tillvägagångssätt. Kapitlet inleds med en presentation av kunskapssynen, följt av en redogörelse för vår mikroetnografi varigenom samtliga primärdata samlats in. Mikroetnografin diskuteras därefter i förhållande till de etiska forskningsprinciperna, som vi avsett att säkerställa genom hela datainsamlingsprocessen. Därefter redogör vi för uppsatsens kvalitativa analysmetod, och avslutar sedan kapitlet med en diskussion om uppsatsens tillförlitlighet.

### **Kapitel 4: Analys**

Analyskapitlet är indelat i två avsnitt. Det första avsnittet, den nya verksamhetsstyrningen, avser att skapa en djupare förståelse över den hemvårdsverksamhet där samtlig empiri samlats in. Det andra avsnittet, förhållandet mellan styrlogiker och ledarskap, består av fem underrubriker som visar på olika händelser och interaktioner som utspelats i hemvårdsverksamheten. Händelserna och interaktionerna visar hur ledarskapsprocessen möjliggörs, begränsas och utspelas i praktiken, samt hur styrlogiker och kontrollmetoder påverkar den.

### **Kapitel 5: Slutsatser och diskussion**

I det avslutande kapitlet presenterar vi uppsatsens resultat genom att lyfta fram de viktigaste delarna av analysen, vilka sedan diskuteras på ett mer övergripande sätt. Slutligen presenterar vi våra förslag till vidare forskning.

## 2. Teori

---

### 2.1 Introduktion

Genom tiderna har en mängd olika styrmodeller implementerats i offentliga vårdverksamheter. Styrmodellerna har dock inte ersatt varandra, vilket resulterat i en stor mängd olikartade styrformer i verksamheterna (Liff & Andersson, 2012). Nya styrmodeller har alltså implementerats som komplement till de gamla, med ambitionen att de kan fungera tillsammans. Alvehus & Andersson (2018) menar dock att en kombination av styrformer kan resultera i kontrasterande styrlogiker. Det finns således en risk att Tillitsdelegationens (2018) rekommendationer för TSL kan innebära att motstridiga styrlogiker möts i verksamheterna som dess styrformer implementeras i. Tillitsdelegationen (ibid., s. 15) menar nämligen att formella styrformer, såsom ekonomi- och prestationsstyrning, måste kombineras med informella styrformer, såsom ledarskap och kulturstyrning.

Ledarskap förespråkas som en särskilt relevant styrform inom hemvården, då medarbetarna upplever ledarskapet som frånvarande (Tillitsdelegationen, 2018, s. 111). Utöver ledarskapet rekommenderas dessutom ett medledarskap, som syftar till att involvera medarbetarna i verksamhetsrelaterade frågor i högre grad (ibid. s. 179). Cheferna anses dock ansvara för ledarskapet, såväl som medledarskapet, då befogenheter ska delegeras uppifrån-och-ned i verksamheterna. Det kan dock ifrågasättas huruvida stor möjlighet cheferna har att ensamt ansvara för ledarskapet och medledarskapet. Ledarskap kan nämligen betraktas som en gemensam process som samproduceras av medarbetarna i en organisation (Crevani et al., 2010). I denna process uppstår ledarskapet till följd av medarbetarnas interaktioner och aktiviteter, och inte tvärtom. Den hierarkiska delegeringen av befogenheter kan således tänkas begränsa ledarskapsprocessen.

Ledarskapsprocessen är även beroende av kontexten, vilket innebär att den står i relation till sammanhanget den utspelas i (Crevani et al., 2010; Hosking, 2011). Eftersom kombinationen av styrformer kan tänkas bidra med att olika styrlogiker existerar inom hemvården, kan styrlogikerna därav vara en kontextuell faktor att beakta. Institutionella logiker, såsom styrlogiker, kan definieras som förgivettagna värderingar, normer och regler som delas av medarbetarna i en organisation (Barley & Tolbert, 1997). De institutionella logikerna inbegriper således antaganden om hur världen är, och bör vara. Styrlogiker är dock inte statiska, de är i en dynamisk relation med medarbetarna i en organisation (ibid.; Alvehus, 2017), och kan därför

behövas balanseras av medarbetarna i det dagliga arbetet (Smets et al., 2015). Motstridiga styrlogiker kan alltså tänkas balanseras av medarbetarna inom hemvården, i en dynamisk process. Det uppstår därav frågor över hur styrlogikerna påverkar ledarskapsprocessen. Styrlogikerna blir alltså ett sätt att skapa djupare förståelse över kontexten som ledarskapet utspelas i.

## **2.2 Teoretisk referensram**

För att undersöka vad ledarskap innebär i praktiken utgår vi från ett processuellt perspektiv på ledarskap. Genom att betrakta ledarskap som en process är det möjligt att studera görandet av ledarskap, vilket skiljer sig distinkt från att prata om det (Carroll, 2016, s. 92). Med grund i Crevani et al. (2010) resonemang om att ledarskap samskapas av medarbetarna i en organisation, kan vi dessutom komma bort från de ledarcentrerade teorierna som fokuserar på den enskilde ledarens egenskaper, förmågor och handlingar. Istället kan fokus riktas på dagliga aktiviteter samt interaktioner som anses utgöra ledarskapet i praktiken (Crevani et al., 2010; Crevani 2018; Raelin, 2016). Ledarskapsprocessen är även relationell och står därför i förhållande till kontexten den utspelas i (Hosking, 2011). I denna kontext, som ofta innefattar en organisation, konstruerar medarbetarna identiteter som ledare och följare genom sociala interaktioner (DeRue & Ashford, 2010). Dessa identiteter behöver inte vara direkt kopplade till formella yrkesroller, vilket är ytterligare en anledning som möjliggör studiet av just ledarskapsprocessen, istället för att studera enskilda individer.

För att förstå kontexten som ledarskapet utspelas i kompletteras ledarskapsteorierna med teorier om styrning. Det är nämligen möjligt att studera hur styrlogiker tar sig uttryck inom organisationer genom att undersöka det dagliga arbetet (Smets et al., 2015). Styrlogikerna står alltså i relation till medarbetarna, som både konstruerar och rekonstruerar styrlogikerna i sitt arbete (ibid.; Alvehus, 2017). För att kunna identifiera logikerna i praktiken används Freidsons (2001) tre institutionella styrlogiker: den marknadsbaserade logiken, den byråkratiska logiken och den professionella logiken. Vi fokuserar dock inte på de strukturella organisationsformerna, utan på arbetsformerna inom styrlogikerna. Utöver styrlogikerna används Ouchis (1979) teori om kontroll, för att även kunna beakta kontrollformernas påverkan på ledarskapsprocessen.

Den teoretiska referensramen behandlar alltså först teorier om ledarskap utifrån ett processuellt perspektiv, vilka sedan kompletteras med teorier om styrlogiker. Kompletteringen görs för att kunna skapa en djupare förståelse över kontexten som ledarskapsprocessen utspelas i, och

därigenom även skapa förståelse över hur styrlogikerna kan påverka ledarskapsprocessen. Utöver detta betraktas även olika kontrollformer.

### **2.2.1 Ledarskap som process**

Genom att studera ledarskap som en process, bestående av interaktioner och aktiviteter, skapas särskilda möjligheter att komma bort från de ledarcentrerade teorierna som fokuserar på enskilda individer (Crevani et al., 2010). Således kan fokus förflyttas till händelser som faktiskt pågår i organisationer istället för att undersöka konkreta saker, eller personer, såsom ledare och följare och deras egenskaper (Wood, 2005). Samproduktionen av ledarskapet är därav en central utgångspunkt i de processuella teorierna. Ledarskap är alltså inte något som skapas av en enskild ledare, utan det uppstår i interaktioner och aktiviteter som utförs av medarbetarna i en organisation. På så sätt samskapas även riktning i ledarskapet genom de interaktioner och aktiviteter som involverar flertalet medarbetare (Crevani, 2018). Riktning innebär till viss del gemensamma mål som delas av medarbetarna i en organisation, men det är snarare själva processen i att skapa riktning som är intressant. Om riktning endast betraktas som ömsesidigt accepterade mål, exempelvis organisatoriska mål, kan riktning likaväl vara något som skapas av en ensam ledare som genom direktiv styr underordnade till att utföra särskilda arbetsuppgifter (ibid.). Den ständigt pågående ledarskapsprocessen är dock inte alltid så pass linjär. Eftersom riktning skapas över tid är den inte alltid självklar och det kan exempelvis uppstå oenigheter bland medarbetarna (Crevani et al., 2010). Konflikter och motsättningar mellan olika parter kan pågå under en längre tid, vilket också understryker processens kontinuerlighet. En konflikt kan alltså innebära en långdragen process i att skapa riktning, eftersom ledarskapet samproduceras av de involverade medarbetarna. Det behöver med andra ord inte vara en enskild ledare som skapar riktning i ledarskapet genom att influera eller styra följarna (ibid.; Crevani, 2018).

Ledarskapsprocessen är även relationell. Hosking (2011) presenterar tre dimensioner som visar på den relationella processen: den sociala, den kognitiva och den politiska. Den sociala aspekten innebär att medarbetarna skapar sina egna identiteter i förhållande till sammanhanget de befinner sig i. Eftersom identiteterna är socialt konstruerade kan de frikopplas från de formella yrkesrollerna. Den kognitiva aspekten syftar till meningsskapandet som pågår i organisationer, där medarbetare skapar kulturella värderingar kopplade till den lokala kontexten de vistas i. Genom den politiska aspekten tar medarbetarna sedan ställning till dessa värderingar, genom att antingen acceptera eller ta avstånd från dem. De tre aspekterna innefattas i den pågående

ledarskapsprocessen, vilket betyder att de gemensamt bidrar till att konstruera ledarskapet (ibid., s. 456–457). Med ett relationellt perspektiv på ledarskapsprocessen behöver identiteterna i en organisation alltså inte vara direkt kopplade till de formella yrkesrollerna, utan de kan förstås som socialt konstruerade. DeRue & Ashford (2010) förklarar närmare bestämt att ledar- och följareidentiteter produceras i sociala interaktioner mellan medarbetare. Medarbetarna gör sedan anspråk på dessa identiteter, som påverkas av kontextuella faktorer såsom kulturella värderingar. Vem som helst kan dock inte göra anspråk på en identitet utan att den beviljas av de andra medarbetarna som befinner sig i kontexten. Denna process är ömsesidig och bygger på medarbetarnas uppfattningar om vad det innebär att vara ledare respektive följare (ibid.). Medarbetare har dock en tendens att bevilja chefer identiteter som ledare, eftersom chefer ofta förväntas axla en ledarroll (ibid., s. 640).

Genom att betrakta identiteter som socialt konstruerade och skiftande är det alltså möjligt att komma bort från det traditionella förhållandet mellan ledare och följare, och istället betrakta samspelet mellan medarbetarna som relationella processer. Således är det även möjligt att förstå makt som ett relationellt fenomen, som konstrueras och rekonstrueras i relationerna mellan medarbetare (Crevani et al., 2010, s. 84). Makt behöver på så sätt inte vara något som utövas av en enskild chef.

Vidare är *leadership-as-practice*<sup>4</sup> en praktikteoretisk inriktning inom det processuella ledarskapsperspektivet. Utifrån L-A-P förekommer ledarskap i aktiviteterna som utförs av medarbetarna i en organisation och handlar således om var, när och hur ledarskap organiseras och uppnås, snarare än av vem som gör det (Raelin, 2016). I L-A-P kopplas ledarskapet därav direkt till aktiviteterna som utförs av medarbetarna i en organisation. Därför innebär inte görandet av ledarskapet enbart att en enskild individ med chefsbefattning utför särskilda aktiviteter, utan det involverar aktiviteterna som utförs kollektivt av medarbetare (Crevani & Endrissat, 2016, s. 31–32). Utifrån L-A-P uppstår ledarskap i rutinmässiga såväl som i mer utvecklande och dynamiska aktiviteter som sker och formas över tid (Raelin, 2016).

---

<sup>4</sup> Förkortas L-A-P.

### 2.2.2 Styrlogiker

För att förstå hur styrlogiker kan påverka ledarskap, behövs det först redogöras för styrlogikerna. Detta görs genom att använda Freidsons (2001) tre övergripande institutionella styrlogiker: den marknadsbaserade logiken, den byråkratiska logiken och den professionella logiken. Som tidigare nämnts fokuserar vi dock inte på de strukturella organisationsformerna, utan på arbetsformerna inom styrlogikerna. Vidare existerar styrlogikerna inte i sina renodlade former i praktiken, utan de kombineras oftast på ett dynamiskt sätt. De är dessutom oförenliga eftersom de är motstridiga (ibid.). Freidsons (ibid.) tre institutionella styrlogiker presenteras nedan:

Den marknadsbaserade logiken utgår från att marknaden är helt öppen och oreglerad. Det är således kunden som bestämmer marknadspriset på produkter och tjänster genom att bedöma kvaliteten, och om en produkt eller tjänst inte tillfredsställer kunden kommer den så småningom försvinna från marknaden. Det primära målet för organisationer är därav vinstmaximering, för att kunna överleva marknadens krafter. Utifrån en marknadslogik bidrar priserna med all information som är nödvändig för en organisation.

Den byråkratiska logiken grundar sig å andra sidan i att det finns regler. Dessa regler styr produktionen av tjänster och varor, bland annat genom övervakning och tydlig struktur i organisationerna. Således får individerna i chefspositioner ett högt inflytande eftersom de säkerställer att regler följs så att organisationen kan leverera godtagbar kvalitet till kunderna.

Den professionella logiken skiljer sig från de föregående genom att ge frihet till den enskilde medarbetaren. Det är nämligen medarbetarna som själva får bestämma och styra över sitt eget arbete i den professionella logiken. Arbetsprocesser varken styrs eller kontrolleras, utan förtroendet överlämnas till medarbetarna med specialistkunskapen. I den professionella logiken går det alltså inte att veta exakt vad som gör att kvaliteten av varan eller tjänsten blir god.

Som framgår är styrlogikerna oförenliga eftersom de är i direkt konflikt med varandra. Det är dock inte helt ovanligt att inslag från de olika styrlogikerna existerar inom organisationer (Alvehus & Andersson, 2018; Alvehus, 2017; Smets et al., 2015). Eftersom styrlogikerna är motstridiga kan medarbetare i organisationer behöva balansera dem. Smets et al. (2015) förklarar att denna balansgång är dynamisk och beroende av kontexten. I vissa situationer kan särskilda styrlogiker därmed dominera, medan de i andra situationer kombineras för att bättre

passa sammanhanget. Alvehus (2017) menar ytterligare att styrlogiker kan avfärdas och ignoreras om de upplevs irrelevanta. Vidare förklarar han att medarbetare dessutom kan revidera styrlogiker så att de används i andra syften än deras avsedda ändamål.

### **2.2.3 Kontroll**

Utöver styrlogikerna kan Ouchis (1979) teori om kontroll vara relevant för att kunna identifiera olika styrformer och kontrollmetoder. Han presenterar tre olika typer av styrning och kontroll: marknadsmekanismer, byråkratiska mekanismer och klankontroll:

Marknadsmekanismer kan användas i de organisationer där priset representerar kvaliteten av varan eller tjänsten. Organisationen behöver således endast kontrollera resultatet som medarbetarna levererar, då arbetsprocessen för att nå dit är irrelevant.

Byråkratiska mekanismer kan istället vara lämpade i de organisationer där samtlig information om arbetsprocessen finns tillgänglig. Informationen för exakt vad som ska göras, och hur det ska göras, för att kunna producera en specifik vara eller tjänst (tänk McDonald's) finns alltså tillhanda. Således kan cheferna i organisationen kontrollera att medarbetarna gör exakt det som ska göras. Utifrån en byråkratisk kontroll är det dock även viktigt att skapa en atmosfär där medarbetarna accepterar att de övervakas. I en sådan verksamhet finns det en risk att medarbetarna enbart lyder order och gör således endast det de blir tillsagda att göra.

I vissa organisationer är dock båda ovanstående kontrollmetoder olämpliga. Ibland är det nämligen svårt att avgöra vad god kvalitet innebär och det kan även vara svårt att veta exakt vad som behöver göras för att kunna producera en särskild vara eller tjänst. I dessa organisationer kan en klankontroll vara mer lämplig. Denna kontrollmetod är frikopplad från organisationens utformade regelverk och struktur, och sker istället informellt genom att skapa en viss kultur som förespråkar ett beteende som klingar rätt med organisationens värderingar.

#### **2.2.4 Ledarskap, styrlogiker och kontroll**

Ledarskapsprocessen står i relation till kontexten den utspelas i (Crevani et al., 2010; Hosking 2011), vilket innebär att den formas av kontextuella faktorer. Aktiviteterna och interaktionerna som ledarskapsprocessen är en effekt av, kan således påverkas av både styrlogiker och kontrollmetoder.

Utifrån Barley & Tolberts (1997) resonemang kan vi förstå institutionella styrlogiker som sammankopplade med medarbetarna i en organisation. Det är således medarbetarna som skapar, upprätthåller och utvecklar logikerna genom vardagliga aktiviteter. Aktiviteterna skapar över tid gemensamma handlingsmönster och regler, vilka sedan blir till institutionella logiker (ibid.). Medarbetarna är således i en dynamisk relation med styrlogikerna, och tar på så sätt ställning till dem i sitt dagliga arbete (Alvehus, 2017; Smets et al., 2017). Utifrån, exempelvis en byråkratisk styrlogik, där regelverk och makthierarkier är framträdande beståndsdelar (Freidson, 2001), kan ledarskapsprocessen tänkas påverkas genom att riktningsskapandet blir väldigt linjärt. Att skapa riktning kan nämligen ses som en dynamisk process som samskapas av medarbetare, bland annat genom överenskommelser av gemensamma mål (Crevani et al., 2010). Att skapandet av riktning skulle vara dynamiskt i en kontext som präglas av en byråkratisk styrlogik kan alltså tänkas problematiskt. Det finns dock en möjlighet att medarbetarna rekonstruerar styrlogikerna i sitt dagliga arbete (Alvehus, 2017) för att kunna skapa riktning.

Strikta kontrollmetoder kan också tänkas påverka ledarskapsprocessen. Ouchi (1979) menar nämligen att strikta typer av kontroll inte är lämpade för vissa organisationer, då de inte går att styra i detalj. Ljung & Ivarsson Westerberg (2017) förklarar att hemvården är en sådan bransch. Där har nämligen detaljstyrningen medfört strikta direktiv och regelverk för medarbetarnas arbete, som många gånger inte går att uppfylla i praktiken. I en verksamhet där medarbetare enbart lyder order och följer direktiv kan ledarskapsprocessen dessutom tänkas bli väldigt liten. Det finns alltså en risk att medarbetarna blir passiva individer som bara följer order i verksamheter som präglas av en stark byråkratisk kontroll (Ouchi, 1979). Crevani et al. (2010) resonemang om att ledarskap samskapas av medarbetarna genom interaktioner och aktiviteter kan således verka orimligt i sådan verksamhet.



## 3. Metod

---

### 3.1 Metodologi

För att undersöka och förstå hur ledarskap tar sig uttryck i praktiken inom hemvården, samt hur styrlogiker påverkar ledarskapet, har en kvalitativ utgångspunkt använts i studien. Kvalitativa metoder intresserar sig för betydelse och innebörder istället för statistiskt verifierbara samband (Alvehus, 2013, s. 20). Teoretiskt knutna tolkningar är därav en central beståndsdel i den kvalitativa forskningen eftersom den syftar till att bidra med förståelse över ett fenomen (ibid., s. 22). För att förstå hur ledarskap tar sig uttryck i praktiken inom hemvården, och hur styrlogiker påverkar ledarskapet, har en hermeneutisk epistemologi därför använts som utgångspunkt. Hermeneutikens primära syfte är att förstå fenomen och inte endast betrakta dem (Thurén, 2007, s. 94–95). Kvalitativ forskning är även kontextberoende, vilket gör den lämplig för vårt forskningssyfte. Detta eftersom vi vill skapa förståelse över ett fenomen i en specifik kontext. Sammanhanget är nämligen viktigt i kvalitativa undersökningar då tolkningar inte alltid är generaliserbara (ibid., s. 96–97). Vidare utgår studien från en konstruktionistisk ontologi. Med denna ontologiska ståndpunkt kan vi skapa förståelse över den sociala verkligheten som undersökningspersonerna befinner sig i. Vi utgår på så sätt från att den sociala verkligheten skapas och återskapas av de sociala aktörerna som lever i den (Bryman, 2018, s. 58–59). Således är verkligheten varken förbestämd eller bestämd. Detta val grundar sig i uppsatsens intresse för att undersöka socialt konstruerade fenomen, vilket även återspeglas i vår teoretiska referensram genom exempelvis teorierna om ledarskap som en samskapad process.

Vidare karaktäriseras uppsatsen av en abduktiv metod. Den abduktiva metoden innefattar en pågående växling mellan empirisk och teoretisk reflektion, varav man kan gå fram och tillbaka mellan empiri och teori för att utöka infallsvinklarna (Alvehus, 2013, s. 109–110). Denna växelverkan påbörjades redan i våra pilotundersökningar, där vi gick ut ”på fältet” med en teoretisk förförståelse som successivt kunde utvecklas allteftersom mer data samlades in. Fördelen med denna metod är att den inte låser forskare, varken vid empiri eller teori, då de inte är huggna i sten (ibid.). Våra teoretiska infallsvinklar kunde alltså korrigeras för att bättre lämpa sig det empiriska materialet genom att utgå från ett abduktivt tankesätt.

## 3.2 Insamling av data

Eftersom en abduktiv metod användes, påbörjades datainsamlingen i ett tidigt skede genom våra pilotundersökningar. Den första pilotundersökningen bestod av en intervju med enhetschefen på den hemvårdsverksamhet i Skåne där samtligt empiriskt material samlats in. Eftersom detta var första besöket i organisationen noterades dock även andra intryck, såsom interaktioner mellan medarbetare. Utöver detta genomfördes två pilotobservationer på två av hemvårdsverksamhetens arbetsplatsträffar<sup>5</sup>. Det är särskilt relevant att utföra pilotobservationer för att mer specifikt kunna bestämma vad som ska observeras, men även för att få en förståelse över vilken typ av observationer som kan bidra med relevant data att analysera (Bell, 2005, s. 184 & 195–196). Att hitta specifika observationsteman är dessutom betydelsefullt för etnografiska observationer som utspelas under förhållandevis korta tidsperioder, då tidsbegränsningen kräver en mer preciserad avgränsning (Bryman, 2018, s. 514). Utifrån pilotundersökningarna valde vi därför att observera situationer där medarbetare, i fysiskt rum, samspelade med varandra på olika sätt. Majoriteten av dessa situationer innefattade vardagliga företeelser som ingår i det dagliga arbetet i hemvårdsverksamheten. Det är speciellt relevant att observera just vardagliga interaktioner och händelser vid studiet av ledarskapsprocessen, för att skapa en förståelse över hur riktning samproduceras (Crevani et al., 2010). Således kan fokus riktas åt att studera processen och inte enskilda individer (Crevani, 2018, s. 83). Smets et al. (2015) menar ytterligare att ett praktikperspektiv kan användas för att studera vardagliga aktiviteter i organisationer, och att man därigenom kan undersöka hur styrlogiker tar sig uttryck i praktiken.

På grund av den begränsade tidsramen fanns inte möjlighet att genomföra en fullskalig etnografisk studie, varför det som Alvehus (2013, s. 101) benämner *mikroetnografi* utfördes istället. I observationerna som genomfördes antog vi framförallt rollen som Bryman (2018, s. 529) kallar *observatör och deltagare i så liten grad som möjligt*. Utifrån denna roll var vårt främsta mål att observera, men vi deltog även i mindre utsträckning i undersökningspersonernas aktiviteter. Deltagandet skedde synnerligen genom interaktioner, då vi stundtals ställde frågor för att få svar på saker som vi annars inte kunnat begripa. På så sätt var vi passiva deltagare under merparten av observationerna. I vissa situationer är det dock inte möjligt att frivilligt vara fullständigt passiv (ibid., s. 530–531). Vid några tillfällen riktade nämligen

---

<sup>5</sup> Frivilliga möten där samtliga medarbetare, tillsammans med enhetschefen, diskuterar arbets- och verksamhetsrelaterade frågor. Förkortningen av arbetsplatsträffar är APT.

undersökningspersonerna fokus åt oss genom att ställa frågor, eller genom att förklara saker som de antog att vi inte förstod. Därav blev vi mer eller mindre tvungna att delta i konversationer vid vissa tillfällen, även om vi fann dem irrelevanta för studiens syfte.

Vidare förklarar Bryman (2018, s. 350) att reaktiva effekter kan uppstå då undersökningspersonerna är medvetna om forskarnas närvaro. En sådan effekt är försökseffekten, som uppstår då undersökningspersonerna försöker göra ett gott intryck på forskarna. Att fokus emellanåt riktades åt oss kan alltså varit ett tecken på denna effekt. Rolleffekten är ytterligare en reaktiv effekt, som innebär att undersökningspersonerna antar särskilda roller genom att anpassa sig utifrån sina föreställningar om vad som innefattar ett korrekt beteende (ibid.). De reaktiva effekterna är svåra att förhindra vid öppna observationer, och det är dessutom svårt att veta om de inträffat eller ej. Vi har på så sätt inte kunnat göra särskilt mycket för att förhindra dem. Risken minskar dock desto längre forskarna är närvarande (ibid., s. 597). En fördel med vår mikroetnografi är således att den delades upp i en tidsperiod på drygt en månad, där samma typer av möten och sammanträffar observerades flera gånger (se figur 1). Varaktigheten av de enskilda datainsamlingsmomenten skiljde sig åt en del beroende på dess karaktär, men har sammantaget resulterat i en tid på drygt 27 timmar.

Typ av data	Antal	Datum
Intervju: enhetschefen (pilot)	1	2019-03-25
Arbetsplatsträffar (pilot)	2	2019-03-26 2019-03-28
Morgonmöten	8	2019-04-10 2019-04-11 2019-04-12 2019-04-15 2019-04-23 2019-04-24 2019-04-25 2019-04-26
Möte: koordinatörer, administratörer, sjuksköterskor, arbetsterapeuter och fysioterapeuter	4	2019-04-23 2019-04-24 2019-04-25 2019-04-26
Möte: sjuksköterskor	3	2019-04-23

		2019-04-25 2019-04-26
Kortintervju med koordinator	1	2019-04-23
Team-möten	3	2019-04-23 (2st.) 2019-04-25
Skifte mellan morgon- och kvällspersonal	1	2019-04-25
Ledningsmöte	1	2019-04-24
Observation av, och kortintervjuer med, enhetschefen	1 tillfälle där 2 kortintervjuer inkluderades	2019-04-26

Figur 1. Översikt av insamlade primärdata.

Eftersom skeenden kan tolkas på olika sätt är det positivt att vara fler än en som observerar, för att kunna jämföra anteckningar och tolkningar med varandra (Bell, 2005, s. 185–186). Merparten av observationerna utfördes därför tillsammans, där vi båda förde anteckningar som sedan diskuterades och sammanställdes i efterhand. För att inte gå miste om värdefull information strävade vi genomgående efter att utföra fullständiga fältanteckningar via våra mobiltelefoner eller laptops. I denna typ av anteckningar skrivs samtliga intryck ned så direkt och detaljerat som möjligt (Bryman, 2018, s. 536–537). Vid några observationer spelades dessutom interaktioner in, för att sedan transkriberas. För att underlätta transkriberingsarbetet gjordes detta endast vid möten där ett fåtal undersökningsspersoner deltog. Digitalt inspelade fältanteckningar kan nämligen bidra med en stor arbetsbörda vad gäller att skriva ut material, av vilken anledning det ofta är mer effektivt att anteckna så direkt och utförligt som möjligt istället (ibid., s. 535).

I mikroetnografin genomfördes även tre kortintervjuer, varav en gjordes med en koordinator och två gjordes med enhetschefen. Syftet med intervjuerna var framförallt att samla in information om hemvårdsverksamheten, som varit svår att ta del av på andra vis. Samtliga kortintervjuer spelades in och transkriberades, synnerligen för att kunna vara mer närvarande i samtalen. Det finns alltså en risk att bli distraherad genom att skriva anteckningar om det som sägs i stunden (Bryman, 2018, s. 578). Kortintervjuerna varade mellan 8 och 13 minuter.

Vi har ytterligare tagit del av officiella dokument från den studerade hemvårdsverksamheten. Organisationsdokument används ofta av etnografer för att kunna få tillgång till information som inte står allmänheten till förfogande (Bryman, 2012, s. 550–551). De officiella dokumenten

innehåller information om kommunens nya verksamhetsstyrning för omsorgsverksamheter, och har använts för att skapa en djupare förståelse över hemvårdsverksamheten. Dokumenten består totalt av 99 sidor, och innefattar styrdokument samt PowerPointbilder som använts vid kommunens utbildningar och presentationer. Dokumenten är synnerligen riktade till chefer inom kommunens omsorgsverksamheter.

### **3.3 Etiska ställningstaganden**

Eftersom samtlig empiri samlats in i en sluten miljö, har tillträde varit en central fråga under hela datainsamlingsprocessen. För att få tillgång till en organisation behövs ett godkännande från en så kallad grindvakt, som vanligtvis innefattar en person högt upp i organisationens hierarki (Bryman, 2018, s. 519). Av den anledningen kontaktades enhetschefen på hemvårdsverksamheten som ett första steg i tillträdesprocessen. Att få tillträde av en grindvakt innebär dock inte att man får fullständig tillgång till alla delar av organisationen. De konkreta undersökningspersonerna måste också upplysas om forskningen för att kunna säkerställa tillträdet (ibid., s. 522).

För att respektera samtliga undersökningspersoners integritet och frivillighet har de etiska forskningsprinciperna tagits i beaktning. Dessa består av: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2018, s. 170–171). Informationskravet innebär att forskarna ska informera undersökningspersonerna om studiens syfte, vilka moment som ingår i studien och att deras deltagande är frivilligt (ibid.). Vidare betyder samtyckeskravet att undersökningspersonerna alltid har rätt att bestämma över sitt deltagande i studien, och att samtycke därför behöver säkerställas (ibid.). Dessa principer har dock inte varit helt opproblematiska att tillförsäkra eftersom majoriteten av observationerna som genomförts involverat ett stort antal undersökningspersoner. Bryman (ibid., s. 176–177) understryker att det praktiskt taget är omöjligt att underrätta samtliga undersökningspersoner om samtycke i etnografiska observationer utan att bryta mot vardagliga konventioner. Exempelvis delgav vi alltid information om uppsatsen innan möten som skulle observeras påbörjades, för att säkerställa informations- och samtyckeskravet. Vid vissa möten var dock medarbetare försenade och var därför inte närvarande under våra presentationer. I dessa situationer avbröt vi inte mötena, för att säkerställa de etiska principerna, eftersom det troligtvis inte skulle uppskattats av resterande deltagare på mötet. Samtycke har även varit svårt att säkerställa på grund av det relativt stora antalet deltagare på vissa möten och sammanträffar. Samtliga

undersökningspersoner har därav inte ordagrant godkänt sin medverkan, utan vid vissa tillfällen har några av undersökningspersonerna svarat för gruppen som helhet. Det är däremot ingen som talat om för oss att de inte ville medverka.

Konfidentialitetskravet uppfylls genom att hantera undersökningspersonernas personuppgifter så att obehöriga inte får åtkomst till dem (Lewis, 2003, s. 67–68). Eftersom datainsamlingen skett i en verksamhet där sekretessbelagd information om kunder framkommit, har även dessa uppgifter tagits i beaktning. Personuppgifter kopplade till hemvårdsverksamhetens medarbetare såväl som kunder, har därför anonymiserats för att informationen som framkommer i uppsatsen inte ska gå att härleda till individerna. De har även tillgivits pseudonymer då det varit lämpligt. Slutligen låter vi dessutom hemvårdsverksamhetens namn vara onämnt.

Vidare innebär nyttjandekravet att informationen som samlas in endast får användas för studiens syfte (Bryman, 2018, s. 171). Detta har säkerställts genom att, i den mån som varit möjlig, tala om detta för undersökningspersonerna. Det har även säkerställts genom eget ansvarstagande och informationen har därav enbart använts i uppsatsen.

### **3.4 Analysmetod**

Analysen och bearbetningen av empirin påbörjades redan i samband med vår första pilotundersökning. Utifrån vår abduktiva metod har vi nämligen gått fram och tillbaka mellan empiri och teori, för att successivt testa olika teorier i förhållande till empirin och vice versa. Detta har vi gjort genom att diskutera fältanteckningar med varandra, i vilka vi även inkluderade kortfattade initiala analyser av det som observerats. Genom att arbeta med analysen parallellt med datainsamlingen kunde vi dessutom skapa ett mer precist fokus i våra observationer, för att minimera insamlingen av material som inte var relevant för uppsatsens syfte. Därmed kunde vi undvika den så kallade ”tusensidorsfrågan”. Kvale & Brinkmann (2009, s. 205) förklarar att denna fråga kan ställas av forskare som samlat in alldeles för stora mängder överskådligt material som inte rimligen går att hantera på ett betydelsefullt sätt.

Detta innebar dock inte att analyskapitlet var redo att skrivas direkt efter datainsamlingsprocessen avslutats. Rennstam & Wästerfors (2015, s. 67) förklarar att all empiri som samlas in genom kvalitativa metoder, i någon mån måste sorteras. För att skapa överskådlighet i vår insamlade empiri började vi därför med att skriva ut den i pappersform. Vi

delade sedan in empirin i olika teman genom att stryka under dem i olika färger. Således kunde vi skapa en visuell överblick över olika teman, samt hur temana hängde ihop med varandra. Eftersom vår empiri var fullspäckad med intressanta teman kunde vi dock inte presentera allt i analyskapitlet. Kvalitativa forskare måste nämligen reducera sitt material till en mer hanterlig mängd (ibid., s. 103). Därför valdes två övergripande teman ut, som vi ansåg representera empirin i helhet på ett rättvisande sätt. Det första temat: den nya verksamhetsstyrningen, fann vi särskilt relevant då det gav oss en djupare förståelse över hemvårdsverksamheten. Denna förståelse kunde vi synnerligen skapa genom samtal med enhetschefen och genom de officiella dokument vi tagit del av. Det andra temat: förhållandet mellan styrlogiker och ledarskap, visar på flertalet händelser, interaktioner och berättelser som synliggör hur ledarskap möjliggörs, begränsas och utspelas i praktiken inom den studerade hemvårdsverksamheten. Vidare är det värt att notera att vissa av citaten som lyfts fram i analysen inte presenteras i sin helhet. Text har nämligen uteslutits i de fall den inte ansetts tillföra något. För att markera detta har tre punkter använts då en mening uteslutits, och fyra punkter har använts då två eller fler meningar uteslutits. Hakparenteser har även använts för att underlätta för läsarens förståelse av vissa intervjuer och interaktioner. I hakparenteserna har ett eller flera ord adderats för att förtydliga händelser och innebörder.

Efter empirin sorterats och reducerats var det dags att påbörja analyskapitlet, där empirin knöts samman med de valda teorierna. Detta gjordes för att kunna skapa ett bidrag i anknytning till tidigare forskning. Forskare måste nämligen hävda något för att deras studie ska kunna fylla en kunskapslucka (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 137).

### **3.5 Tillförlitlighet**

Genom att förhålla oss till kriterierna om tillförlitlighet har vi genomgående strävat efter att uppnå en hög kvalitet i uppsatsen. Tillförlitlighet består av fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att styrka och konfirmera, som alla används för att bedöma kvaliteten av kvalitativa studier (Bryman, 2012, s. 390).

Trovärdighet avser relationen mellan forskarens uppfattning av undersökningspersonernas sociala verklighet, och deras egna uppfattningar av den (Bryman, 2012, s. 390). För att säkerställa att dessa stämmer överens med varandra kan det vara bra att kombinera olika forskningsmetoder (ibid.). I vår mikroetnografi har vi utfört en kombination av observationer

och intervjuer, bortsett från de officiella dokumenten som även tagits del av. Således har vi ställt frågor till undersökningsspersonerna vid de observationstillfällena vi varit osäkra på trovärdigheten av våra uppfattningar.

Överförbarhet syftar till generaliserbarheten av en studies resultat (Bryman, 2012, s. 391 & 393). Eftersom kvalitativa studier är kontextberoende kan det emellertid vara svårt att dra allmänna slutsatser om fenomenet som studerats (ibid.). Då uppsatsen ämnat att skapa en djupgående och nyanserad förståelse över ett fenomen i en specifik kontext, kan vi inte säkerställa att resultaten är generaliserbara över andra verksamheter och sammanhang. Eftersom offentliga verksamheter kännetecknats av förändring i flera decennier, är resultatet även specifikt för nutiden. Den studerade hemvårdsverksamheten har dessutom befunnit sig i en förändringsprocess under den tidsperiod som studien genomförts, vilket vidare understryker tidsaspektens betydelse.

Pålitlighet uppnås genom att ha ett granskande förhållningssätt till sin studie (Bryman, 2012, s. 393). Ett sätt att uppnå pålitlighet är att redogöra för samtliga delar av forskningsprocessen, och således uppvisa transparens för både undersökningsspersoner och läsare av uppsatsen (ibid.). Detta har vi, i den mån som varit möjlig, gjort i datainsamlingsprocessen genom att förhålla oss till forskningens etiska principer. Vi har även tillförsäkrat pålitlighet genom att diskutera både för- och nackdelar med våra val i uppsatsen. Ytterligare har vår handledare bidragit med en ökad pålitlighet genom att ge värdefull kritik under hela forskningsprocessen.

Möjlighet att styrka och konfirmera handlar om att hålla studien värderingsfri (Bryman, 2012, s. 392–393). Forskarens personliga åsikter och värderingar får således inte forma studiens resultat. Även om kvalitativ forskning inte möjligen kan vara fullständigt objektiv, är det viktigt att tillförsäkra detta kriterium för att visa att forskaren agerat i god tro (ibid.). Som tidigare nämnts har vi genomgående diskuterat fältanteckningar med varandra. Detta har varit ett sätt att inte låta vår förförståelse forma våra uppfattningar av det som observerats. Den abduktiva metoden har även varit positiv i detta avseende eftersom våra teoretiska infallsvinklar breddats successivt, varför vi inte heller låst fast oss vid specifika teoretiska förklaringar.



## 4. Analys

---

### 4.1 Den nya verksamhetsstyrningen

Sedan Tillitsdelegationen lade fram huvudbetänkandet för TSL år 2018, har styrmodellen börjat implementeras i offentliga verksamheter runt om i landet. Kommunen som den studerade hemvårdsverksamheten är belägen i är ett exempel. Denna kommun har nämligen utformat en ny verksamhetsstyrning för sina omsorgsverksamheter med inslag från TSL, vilken är i en implementeringsfas i skrivande stund. Den nya verksamhetsstyrningen är särskilt relevant att beakta för att för att få en djupare förståelse över sammanhanget som ledarskapsprocessen utspelas i.

I de officiella dokumenten som tagits del av återfinns den nya verksamhetsstyrningen i skriftlig form. Den nya verksamhetsstyrningen består av en stor kombination av styrformer som anses komplettera varandra, varav ekonomiska planer, policy- och styrdokument är några. Precis som rekommenderas i TSL, syftar den nya verksamhetsstyrningen till att minska administration och rapportering för att istället möjliggöra för mer dialog. Den gamla styrmodellen målas upp som avancerad och administrativ medan den nya beskrivs som förenklad. I dokumenten som tagits del av presenteras även följande citat med referenser till Tillitsdelegationen:

”Tillit handlar om att skapa utökat handlingsutrymme i mötet mellan medarbetare och medborgare.”

”Tillit innebär inte att medarbetaren fritt kan välja vad hen ska arbeta med – utan bygger på samarbete inom tydliga ramar, med tydliga mål och mandat.”

I dokumenten står det även att den nya verksamhetsstyrningen ska inkludera en särskild verksamhetsplan som involverar medarbetarna i större utsträckning. Detta för att skapa förutsättningarna för ett ”hållbart medarbetarskap och ledarskap”. Det framgår dock att enhetscheferna ska ha ett fullt ledningsansvar, vilket även återspeglas ovan i det andra citatet. Verksamhetsplanen ska därtill innebära att mätbara mål formuleras. Utifrån målen ska alltså indikatorer skapas för att kunna mäta verksamheternas resultat. Ytterligare betonas det upprepande gånger att det behövs skapas en ”gemensam riktning” för omsorgsverksamheterna i kommunen på längre sikt.

Utifrån dokumenten som tagits del av innehåller den nya verksamhetsstyrningen en mängd motsägelsefullheter. Den syftar å ena sidan till att skapa ett ökat handlingsutrymme för medarbetarna, minska administration samt rapportering och involvera medarbetarna i högre grad genom en ny verksamhetsplan, som dessutom ska skapa förutsättningarna för ett ledarskap. Detta indikerar på en professionell styrlogik, där mer frihet ges till medarbetarna och deras egna professionella bedömningar (Freidson, 2001). Å andra sidan ska medarbetarnas handlingsutrymme existera inom ett tydligt ramverk, mål ska kvantifieras för att kunna mätas och enhetscheferna ska ha ett fullt ledningsansvar. Detta tyder istället på en byråkratisk styrlogik där struktur och regler är i centrum. I denna logik är chefens roll påtaglig och respektive anställd har tydliga riktlinjer för vilka arbetsuppgifter som ska göras, samt hur de ska göras (ibid.).

Tillitsdelegationen (2018) menar att den byråkratiska styrningen måste minskas för att kunna skapa ett utökat handlingsutrymme för medarbetarna. De förklarar dock även att olika styrformer måste kombineras för att tillsammans kunna skapa en helhet. Detta gäller både formella samt informella styrmetoder såsom ledarskap. Som framgår i dokumenten innehåller den nya verksamhetsstyrningen en kombination av olika styrformer, vilka inrymmer inslag från både den professionella och den byråkratiska styrlogiken. De två styrlogikerna är motstridiga, vilket innebär att det inte är någon självklarhet att de kan samexistera på ett fungerande sätt i praktiken (Alvehus & Andersson, 2018). I följande citat presenteras enhetschefens uppfattning om den nya verksamhetsstyrningen:

... Vi har fått en del utbildningar i den och vi 'arbetar ju med den'. Men jag har fortfarande inte riktigt fattat vart de vill komma med den. Den är väldigt luddig och det finns inslag från en massa olika styrningar. Samtidigt är det stort fokus på ekonomin. Den ligger alltid i centrum, följer man inte budgetar är man körd. Sen hinner jag ju inte göra mer än att nämna det (TSL) på våra APT:n. Hur ska medarbetarna kunna jobba med något som de inte ens vet vad det är?

Så visst, det är väl en bra tanke allt det här med större tillit och att allting inte ska vara så administrativt och omständligt, men det blir ändå att man har piskan i ryggen, för mina chefer vill ha indikationer på hur det går för oss. Och detta mäter de genom ekonomiska mått, sjukskrivningstal och så vidare. ... Så jag uppfattar det faktiskt som att motsatsen av det styrningen skulle bidra med har hänt. Nu är det mer administration än innan och det är fler möten med verksamhetschefer. Jag är faktiskt lite chockad över hur man pratar om att minska administrationen när den i verkliga fallet ökar. Jag har till och med sagt till min chef att 'kan vi inte gå tillbaka till den gamla styrningen? Den innehöll mindre administration' men jag får inte nåt direkt svar, de menar på att vi ska köra på detta nu. ....

Enhetschefen menar alltså att motsatsen av intentionerna med den nya verksamhetsstyrningen har hänt. Kombinationen av de motstridiga styrlogikerna kan vara en anledning till detta. Olika styrlogiker kan nämligen påverka varandra på sätt som gör att de förändras gentemot deras ursprungliga ändamål (Alvehus, 2017). Den byråkratiska styrlogiken upplevs således tagit överhanden och minskat inslagen från den professionella logiken, åtminstone ur enhetschefens perspektiv. Barley & Tolbert (1997) menar däremot att institutioner, såsom styrlogiker, är sammanlänkade med medarbetarna i en organisation. Således är relationen mellan styrlogik och medarbetare dynamisk, snarare än statisk (Smets et al., 2015; Alvehus, 2017). Därför behövs fokus även riktas åt det dagliga arbetet där denna relation kan tänkas pågå i praktiken i hemvårdsverksamheten, vilket görs i de kommande avsnitten.

Den stora mängden administration som NPM bidragit med (Almqvist, 2006) lyfts vidare fram som en av de största begränsningarna för ett stöttande ledarskap inom hemvården (Tillitsdelegationen, 2018). Genom att minska den byråkratiska styrningen anses alltså möjligheterna för ett ledarskap öka. Eftersom motsatsen har hänt, enligt enhetschefen, kan ledarskapet därav tänkas vara nästintill obefintligt inom den studerade hemvårdsverksamheten, utifrån Tillitsdelegationens ledarcentrerade definition. Tillitsdelegationen (2018) beskriver ledarskap i termerna av en enskild chef, som anses skapa förutsättningarna för både ett ledarskap och ett medledarskap. Ledarrollen målas många gånger upp på just detta sätt, där chefen anses ansvara för medarbetarnas prestationer, välmående, nöjdhet och attityder (Sveningsson et al., 2012, s. 2). I följande avsnitt anläggs dock ett processuellt perspektiv på ledarskap, för att kunna studera ledarskapet i sitt gemensamma utförande av medarbetarna i praktiken inom hemvårdsverksamheten.

## 4.2 Förhållandet mellan styrlogiker och ledarskap

I följande kapitel presenteras flertalet händelser och interaktioner som illustrerar olika dimensioner av ledarskapsprocessen i hemvårdsverksamheten. I avsnitten framgår det även hur inslag från olika styrlogiker påverkar ledarskapsprocessen, och hur frånvaron av strikta kontrollmetoder möjliggör den dynamiska process i vilken medarbetarna balanserar styrlogikerna.

### 4.2.1 Kundbyten

Vid flera av de morgonmöten som observerats, har undersköterskor och vårdbiträden bytt kunder med varandra för att få det dagliga schemat att fungera i praktiken. Det är nämligen koordinatörerna som ansvarar för de dagliga arbetsturena som skickas ut till medarbetarnas jobbtelefoner inför morgon- och kvällsmöten. Arbetsturena består av en lista med kunder som undersköterskor och vårdbiträden ska besöka under sina arbetspass. De inkluderar även tider för när kundbesöken ska äga rum och hur länge de ska vara. I arbetsturena ingår dessutom information över vad som huvudsakligen ska göras hos respektive kund. Det är alltså koordinatörerna som sköter denna planering, men vid flera tillfällen har detta visat sig dysfunktionellt i det praktiska arbetet varpå undersköterskor och vårdbiträden själva justerat arbetsturena. Följande konversation visar hur två undersköterskor byter kunder med varandra:

*Undersköterska 1:* Vem har du 10.10?

*Undersköterska 2:* Jag ska kolla [tittar i sin jobbtelefon]. Hans. Vadå?

*Undersköterska 1:* Ja men kan vi inte byta då? Jag kan inte ta Margit, hon hatar mig.

*Undersköterska 2:* Jo det kan vi nog göra [kollar igenom sin jobbtelefon]. Ja det funkar för mig.

De byter sedan nycklar och anteckningar med varandra och det hela sker väldigt smidigt, utan att en koordinator involveras i stunden.

Den ovan beskrivna händelsen är en av många liknande företeelser som utspelades under de dagliga morgonmötena. Händelsen visar en aspekt av ogenomförbarheten i att utforma och planera arbetsprocessen i detalj. Undersköterskorna ändrar alltså den, av koordinatörerna, utformade planeringen för att det inte ska uppstå några problem vid besöket hos Margit.

De strukturerade arbetsturerna med riktlinjer för vem som ska besökas, när det ska ske och vad som ska göras tyder på den byråkratiska styrlogiken, vilken bygger på formella regler och kontroll av medarbetarna (Freidson, 2001). Utifrån denna logik kontrolleras arbetsprocessen synnerligen för att organisationen ska kunna säkerställa goda resultat. Detta kräver dock att samtlig väsentlig information om arbetsprocessen finns tillgänglig för de som utformar och kontrollerar den (Ouchi, 1979), vilket den inte gjorde i situationen eftersom undersköterskorna själva bar på kritisk information om Margit som koordinatörerna inte kände till. Genom att bortgå från planeringen och byta kunder med varandra visar undersköterskorna därav på deras egna professionella bedömningar. Detta kan liknas vid den professionella styrlogiken, vilken genomsyras av handlingsfrihet (Freidson, 2001). I situationen avfärdas alltså den byråkratiska logiken av undersköterskorna, vilket Alvehus (2017) menar är en effekt som kan uppstå då motstridiga styrlogiker existerar inom samma verksamhet. Styrlogiken verkar alltså inte vara statisk. Den tycks istället vara sammanlänkad med medarbetarna som tar ställning till den i sitt dagliga arbete.

Genom att avfärda den byråkratiska styrlogiken frambringar undersköterskorna en utökad handlingsfrihet, vilket skapar förutsättningarna för den gemensamma ledarskapsprocessen. Ledarskapsprocessen samskapas av medarbetare i organisationer genom interaktioner och aktiviteter, varigenom riktningen för medarbetarnas gemensamma mål kan produceras (Crevani et al., 2010). Undersköterskorna skapar alltså riktning tillsammans genom att byta kunder med varandra. Detta är en förutsättning för att de ska kunna uppnå sitt gemensamma mål, det vill säga att utföra samtliga kundbesök inkluderade i arbetsturerna och leverera tjänsterna.

Ledarskapsprocessen är dessutom relationell, vilket innebär att medarbetarna både konstruerar en känsla av vem de är samtidigt som de skapar kulturella värderingar, i förhållande till kontexten de befinner sig i (Hosking, 2011). Att undersköterskorna avfärdar den byråkratiska logiken kan alltså innebära att de uppfattar sig själva som avgörande för att få det dagliga arbetet gjort. Det framgår ju ganska tydligt i interaktionen mellan undersköterskorna att de vet att besöket hos Margit skulle blivit problematiskt om bytet inte skett. De kulturella värderingarna är även sammanlänkade med identiteterna som medarbetarna själva konstruerar. Detta kan dessutom antyda på att mentaliteten som uppvisas är förankrad i kulturen som existerar bland undersköterskor och vårdbiträden i hemvårdsverksamheten. Hosking (2011) förklarar vidare att medarbetare tar ställning till de kulturella värderingarna som skapas genom att antingen acceptera eller ta avstånd från dem i en politisk process. Utifrån empirin tycks dessa värderingar

i allmänhet vara accepterade, troligtvis då medarbetarna vet att det dagliga arbetet inte fungerar om de inte själva agerar som illustreras i konversationen.

#### 4.2.2 Pärmarna

Följande sekvens observerades i en av korridorerna i hemvårdsverksamheten. Den handlar om en undersköterska som fått i uppgift att inhandla pärmar, med riktlinjer för varifrån de skulle köpas.

En kvinna i personalen verkade ha fått i uppgift att inhandla pärmar, med riktlinjer för varifrån de fick köpas. Detta uppfattade jag då hon tog upp detta med chefen i korridoren samtidigt som han visade mig runt i lokalerna. Hon berättade dock att hon bortsett från riktlinjerna och inhandlat pärmarna någon annanstans, eftersom det bara fanns ”skit” i de butiker som hon egentligen skulle handlat ifrån. Chefen talade om för kvinnan att hon ”egentligen inte får göra så”, varpå kvinnan svarade ”men det blir bara så omständligt annars, då ska ni hålla på med upphandlingar och så vidare, också ska det ta tre timmar för oss bara för att få några ordentliga pärmar”. Chefen gick med på detta i stunden ...

Situationen visar på inslag från både den professionella och den byråkratiska styrlogiken. Reglerna för var pärmarna skulle köpas indikerar på den sistnämnda, som kännetecknas av tydliga regler och hierarkier (Freidson, 2001). Undersköterskans sätt att agera, där hon själv tar kommando och agerar utifrån hennes egen bedömning för att få ”ordentliga” pärmar, visar däremot på inslag från en professionell logik. Undersköterskan bryter alltså mot reglerna som finns, synnerligen för att hon själv bedömt att pärmarna i de anvisade butikerna inte passat ändamålet. Styrlogikerna som tar sig uttryck i situationen är sålunda motstridiga och är därför i konflikt med varandra (ibid.). Alvehus (2017) förklarar dessutom att styrlogiker kan avfärdas av medarbetare om de upplevs irrelevanta. Precis som sker i avsnittet ”kundbytet”, ignoreras den byråkratiska logiken för att istället ge rum åt den professionella logiken, troligtvis då undersköterskan upplever reglerna som hinder. Skillnaden är dock att undersköterskan i denna händelsen är i direkt kontakt med enhetschefen. Enhetschefen är den enda medarbetaren i hemvårdsverksamheten med en formell chefsbefattning, och det framgår även i den nya verksamhetsstyrningen att han har ett fullt ledningsansvar. Trots en skillnad i formell makt väljer undersköterskan alltså att avfärda den byråkratiska logiken.

Genom att ignorera den byråkratiska logiken skapar undersköterskan även förutsättningarna för ledarskapsprocessen, vilket visar på att ledarskapet inte ”ägs” av enhetschefen. I situationen kommer ledarskapet därför inte från chefen, som enligt den byråkratiska logiken ska kontrollera

att arbetsprocessen utförs som den i förväg planerats (Freidson, 2001). Ledarskapet existerar snarare i undersköterskans handling där hon genom att bryta mot reglerna även skapar riktning. I ledarskapsprocessen kan riktning skapas genom både interaktioner och aktiviteter, vilka är beståndsdelarna som själva ledarskapet består av (Crevani, 2018). Utöver undersköterskans agerande skapas således riktning även i interaktionen med enhetschefen. I interaktionen argumenterar hon för att hennes handlande var korrekt och att resultatet skulle blivit sämre om hon följt reglerna.

Genom att bryta mot reglerna för att sedan tala om för enhetschefen att hennes agerande var det enda rätta, skapas alltså en annan riktning än den som utformats genom de tydliga regelverken. Utifrån den nya verksamhetsstyrningen, likväl de ledarcentrerade ledarskapsteorierna, anses dock chefen skapa riktningen för organisationens gemensamma mål genom sitt ledarskap. Ett traditionellt exempel på ett sådant scenario är arméofficeraren som bokstavligt talat styr sina soldater genom direktiv och skapar på så sätt även riktningen för dem (Crevani, 2018, s. 89). Som händelsen visar är så inte fallet i praktiken i hemvårdsverksamheten då riktningsskapandet inte är linjärt. Eftersom medarbetare inte alltid är överens med varandra och oenigheter kan uppstå, kan riktningsskapandet resultera i en långdragen process (Crevani et al., 2010). I situationen reviderar undersköterskan riktningen genom att bryta mot den redan utformade planen som enhetschefen menar att hon egentligen måste följa. De är alltså oeniga i frågan, vilket visar på ledarskapsprocessens kontinuerlighet. Det finns med andra ord inte en tydlig start och ett tydligt slut på processen. Den illustrerade händelsen visar på så sätt endast en liten sekvens av riktningsskapandet i praktiken i hemvårdsverksamheten. Eftersom vi inte vet vad som hände efteråt, är det dock svårt att skapa en förståelse över hur långdragen processen i att skapa riktning i själva verket var.

I händelsen som observerats skapas ledarskapet varken av undersköterskan eller enhetschefen som enskilda individer, utan det produceras i den gemensamma ledarskapsprocessen. Raelin (2016) menar att ledarskapsprocessen handlar om var, när och hur ledarskap uppnås och inte av vem som gör det. De formella yrkesrollerna är därför inte av särskilt stor relevans utifrån detta perspektiv, då identiteter anses konstrueras i en social process (DeRue & Ashford, 2010). Den sociala processen består synnerligen av interaktioner, varigenom medarbetarna skapar identiteter som ledare och följare i förhållande till den lokala kontexten de befinner sig i (ibid.). I interaktionen antar alltså undersköterskan en ledarroll då hon tydligt berättar att hon gått bortom regelverket och utgått ifrån sin egen bedömning istället. Enhetschefen kan anses anta

en följarroll eftersom han går med på detta i stunden. Trots skillnaden i formell makt verkar enhetschefen alltså bevilja undersköterskan ledarrollen, även om de inte är helt överens i situationen.

Som tidigare nämnts är även kontexten som ledarskapsprocessen utspelas i väsentlig. Detta eftersom medarbetarna skapar kulturella värderingar kopplade till sammanhanget de befinner sig i (Hosking, 2011). Detta innebär dock inte att värderingarna är allmänt accepterade av alla som befinner sig i kontexten, utan de tas ställning till i en politisk process där de antingen accepteras eller avfärdas (ibid.). Eftersom värderingarna är sammanlänkade med kontexten, verkar de även vara kopplade till styrlogikerna som existerar i den. Värderingarna såväl som styrlogikerna krockar således med varandra i händelsen. Undersköterskan visar på en professionell logik, varav hon även uppvisar en värdering som innebär att regelverket kan behövas brytas för att kunna skapa goda resultat i arbetet. Enhetschefen visar istället på en byråkratisk logik, och antyder därigenom på en värdering som innebär att reglerna måste följas. Genom att beakta styrlogikerna har vi alltså kunnat skapa en förståelse över hur riktningen i ledarskapet produceras, varav konflikter och oenigheter kan ha sin grund i motstridiga styrlogiker.

#### **4.2.3 Ett rollöverskridande samarbete**

Team-möten genomförs en gång i veckan och innebär att respektive arbetsgrupp samlas för att diskutera arbetsrelaterade frågor. Det är både undersköterskor, vårdbiträden, arbetsterapeuter, fysioterapeuter och sjuksköterskor som närvarar. På ett team-möte som observerats uppstod en särskilt intressant konversation mellan en undersköterska, en koordinator och en arbetsterapeut, varför vi även flikar in med frågor:

....

*Undersköterskan:* Man gör sitt bästa men de har ju rätt att vägra och då kan man egentligen inte göra något direkt. Detta gäller allt. Insulin, mat, dusch, allt. Och detta måste vi respektera.

*Arbetsterapeuten:* Och ibland är det så att de inte känner för det just nu, men kommer man dit om en timme igen så kanske de säger ”amen jag var nog lite hungrig ändå”, då är det klart att de får nåt att äta.

*Undersköterskan:* Och då hjälps man åt i gruppen, om vi till exempel har en diabetiker såsom Hasse då kan jag ju be en av kollegorna om hjälp, okej men då sticker hon dit och ger honom lunch istället. Och detta gäller oftast alla de diabetiker som är lite dementa. Man måste ju hjälpas åt i gruppen.



*Alexander:* Så det är alltid ni själva som får utforma hur ni ska göra?

*Undersköterskan:* Jaja, vi har en kund som man måste pricka in rätt tid hos. Kommer man fem minuter efter han har vaknat, då är han skitglad. Men kommer man fem minuter innan när han sover så blir han rasande. Om någon kommer dit och säger att han ska gå upp så är det ju klart att han blir arg. Allting handlar om tillfället. Så ibland får man prova 10–20 minuter senare. Så därför måste man alltid hjälpas åt.

*Alexander:* Finns det alltid möjlighet att göra så?

*Undersköterskan:* Ja!

*Koordinatorern:* Det får man lösa. Vi brukar dokumentera allting också, så om jag till exempel har varit ledig idag och kommer imorgon så ser jag ”aha, han har inte fått det och det” och så får jag ju försöka göra det idag istället.

*Nazif:* Men är det koordinatorerna då som hittar de här möjligheterna?

*Undersköterskan:* Nej det gör vi här ute!

*Koordinatorern:* Jo ibland så försöker vi lösa det i schemat med det funkar inte alltid. Vi kan ju se deras scheman och försöka få det att fungera på det sättet.

*Undersköterskan:* Ja de ser alltid var vi ska, ”ska”, vara och då kan de hjälpa till och se om någon annan har en lucka. På så sätt är det bra att man kan ringa till dem så att de kan försöka samordna något med dem andra i personalen. De ser dessutom alla (arbets)grupperna så de har en större överblick än vad vi har. Men annars är det lättast i gruppen. Vi är nära varandra på det sättet att man kan byta med varandra och så. ”Tar du det här, så tar jag det där borta istället”.

*Alexander:* Så ni är ändå inte tvungna att alltid göra som det står i de utformade schemana? Exakt i den ordningen det vill säga.

*Undersköterskan:* Jo, men nej också (skratt).

*Koordinatorern:* Jo det är de, men i praktiken funkar det inte.

*Undersköterskan:* Det finns inte en dag där alla här följer deras (koordinatorernas) scheman. Det finns inte på kartan att alla gör exakt som de (koordinatorerna) säger att vi ska göra. Det händer alltid nåt.

*Koordinatorern:* Vi gör scheman tillsammans med dem också.

*Undersköterskan:* Och ändå så händer det saker (skratt). Men asså det gör ju det, det är alltid något man inte kan förutspå eller planera. Så är det bara.

I konversationen framkommer det av undersköterskan och arbetsterapeuten att det dagliga arbetet inte möjligen går att styra och utforma i detalj, vilket även koordinatorern håller med om. En byråkratisk logik med struktur och tydliga regelverk (Freidson, 2001) fungerar alltså inte i

praktiken. Ouchi (1979) förklarar även att vissa verksamheter inte är lämpade för en strikt byråkratisk kontroll, så som tydligt utformade arbetsprocesser och strikta regelverk. Det är alltså inte möjligt att i detalj styra och kontrollera medarbetarna eftersom arbetsprocessen inte kan standardiseras. Konversationen visar istället på medarbetarnas professionella bedömningar som särskilt viktiga, vilka är inslag från den professionella styrlogiken. Både undersköterskan och arbetsterapeuten vet att vissa kunder inte ska väckas när de sover och de vet att de inte kan mata kunder som inte är hungriga, oavsett om planeringen säger så. Detta är faktorer som är svåra att förutse och som betonar problematiken med en byråkratisk styrlogik i hemvårdsverksamheten. Trots detta existerar inslag från den, vilket paradoxalt nog verkar positivt i vissa fall.

Undersköterskan berättar att de egentligen är tvungna att följa koordinatorernas utformade scheman men att det inte fungerar i det dagliga arbetet, vilket även koordinatören håller med om. De förklarar dock att koordinatorernas översikt kan vara bra i vissa fall, framförallt eftersom den ger en överblick över samtliga arbetsgrupper. Smets et al. (2015) menar att beståndsdelar från motstridiga styrlogiker kan plockas ut för att bättre fungera tillsammans. Detta görs genom att styrlogikerna kombineras av medarbetarna i det praktiska arbetet (ibid.). Medarbetarna plockar alltså ut de strukturerade planeringarna som inbegrips i den byråkratiska styrlogiken för att bättre stödja deras egna professionella bedömningar som görs ”ute på fältet”. Således blir planeringarna något som främjar medarbetarnas handlingsfrihet, snarare än att vara en kontrollmekanism som används för att styra deras arbete i detalj. Alvehus (2017) förklarar dessutom att inslag från olika styrlogiker kan komma att revideras och på så sätt användas i andra syften än deras ursprungliga ändamål. Genom att plocka ut beståndsdelar från olika styrlogiker kan medarbetarna i hemvårdsverksamheten alltså förändra styrlogikerna och tillge dem nya innebörder. Precis som Barley & Tolbert (1997) menar, verkar alltså medarbetarna vara i en dynamisk relation med styrlogikerna.

I konversationen framgår det även att samarbetet är den absolut viktigaste faktorn för att få det praktiska arbetet att fungera. Det är alltså här ledarskapet existerar. Ledarskap produceras inte av en enskild ledare, utan det samskapas av medarbetarna i en process bestående av interaktioner och aktiviteter (Crevani et al., 2010; Raelin, 2016). Ledarskapet samskapas dessutom mellan olika yrkesroller i hemvårdsverksamheten, trots att den nya verksamhetsstyrningen säger att enhetschefen ska ha ett ”fullt ledningsansvar”. I den nya verksamhetsstyrningen ska medarbetarnas handlingsutrymme även existera inom ett tydligt

ramverk, med tydliga mandat. Det tycks med andra ord vara enhetschefen som innehar den formella makten i verksamheten. Enhetschefen menar dock att han inte kan styra det operativa arbetet i detalj:

Vi frågar enhetschefen hur det kommer sig att han börjar sitt arbetspass efter att samtliga undersköterskor och vårdbiträden redan hunnit påbörja sina arbetsturer efter morgonmötena. Han berättar att han inte kan gå in och detaljstyra deras arbetsuppgifter, varpå det inte finns någon anledning för honom att vara med på deras morgonmöten. Han förklarar även att han inte kan hålla koll på allt det operativa, då han har en massa andra arbetsuppgifter som måste utföras.

Detta indikerar ytterligare en gång på att ledarskapet inte kommer från en enskild individ med chefsbefattning. Ledarskapet produceras alltså inte ensamt av enhetschefen, utan det samskapas av medarbetarna i hemvårdsverksamheten. Eftersom både arbetsterapeuten, undersköterskan och koordinatören underströk betydelsen av samarbetet i det dagliga arbetet, behöver de formella yrkesrollerna<sup>6</sup> dessutom inte ha särskilt stor betydelse i ledarskapsprocessen. Oavsett yrkesroll kan medarbetarna således konstruera och göra anspråk på ledar- såväl som följariidentiteter (DeRue & Ashford, 2010). Den relationella processen där medarbetarnas identitetskapande sker, är dock även beroende av kontexten de befinner sig i (Hosking, 2011). Skapandet av identiteter kan därför även tänkas ske ensamt av medarbetarna ”ute på fältet”, exempelvis då de stöter på hinder. Detta skiljer sig således från DeRue & Ashfords (2010) resonemang som innebär att identiteterna skapas i sociala interaktioner. I en situation där en medarbetare anländer till en sovande kund kan medarbetaren alltså konstruera en ledariidentitet, till exempel. Genom denna identitet kan medarbetaren visa på inslag från en professionell styrlogik genom att ta egna beslut för att hantera problemet. Det verkar även vara i dessa situationer som riktningsskapandet sker, då medarbetare tar kontakt med varandra för att kunna samarbeta. Istället för att strikt styra medarbetarna till att utföra koordinatörernas planeringar tycks riktning alltså skapas i en relationell process mellan medarbetarna, vilken är beroende av kontexten de befinner sig i. En del av riktningsskapandet innefattar överenskommelsen av gemensamma mål (Crevani et al., 2010). Som framgår i konversationen kan dessa mål vara att återkomma till en specifik kund som medarbetarna inte hunnit eller kunnat hjälpa på grund av olika omständigheter.

---

<sup>6</sup> Med undantag för arbetsuppgifter som endast får utföras av exempelvis legitimerade sjuksköterskor.

#### 4.2.4 Kontroll av arbetsprocessen

Som framgår i flera av avsnitten ovan, utformas arbetsprocessen för undersköterskor och vårdbiträden i närmare detalj av koordinatorena. Denna planering visar sig dock ohållbar i det dagliga arbetet eftersom det regelbundet sker oförutsägbarheter, eller för att all information inte alltid finns tillgänglig för samtliga medarbetare. Kontrollen av arbetsprocessen är däremot inte särskilt strikt, vilket möjliggör medarbetarna att reguljärt bryta mot planeringar och regelverk för att få det dagliga arbetet i praktiken att fungera. Det kan därmed ifrågasättas varför arbetsprocessen utformas i detalj från första början. Grunden för den detaljerade arbetsprocessen kan återfinnas i verksamhetsstyrningen, vilket följande citat från en intervju med en koordinator visar på:

.... Då blir det ju alldeles för bekvämt, vi är inte här för att det ska vara bekvämt, vi är bara en hjälpende hand. Och vi går ut och kollar hur lång tid det tar med hjälpen. Säger en kund att det tar 50 minuter att duscha, men vi dubbelkollar det och ser att det tar 20 minuter, då blir det 20. Vi får ju inte mer personal bara för de (kunderna) vill ha mer.

Chefen (enhetschefen) har främst koll i ekonomin. Han ska se till att det ska gå bra. Det var såhär, i början, när jag började här så var där 20–21 arbetskort. Och då var vi tvungna att dra ned 3 kort. Det var inte särskilt populärt, för då får man ju jobba mer. Då blir det inte lika många luckor för personalen. ... Det är lite så fortfarande. Så dra ned på korten, håll ekonomin (budgetar), behövs det fyllas på med personal, ja då kanske man tar in någon. Men behövs det inte så gör man inte det. Det handlar om att hålla budget, samtidigt så ska ju personalen må bra.

Precis som enhetschefen tidigare berättat, understryker koordinatören att det är kritiskt att hålla budget. Därav hamnar den ekonomiska aspekten av verksamhetsstyrningen i fokus. För att hålla budget planerar koordinatorena arbetsturer med så korta tillgodotider mellan kundbesöken som möjligt. Resultatet av detta är schablontiderna som bestämmer hur lång tid respektive kundbesök ska ta, samt hur lång tid de specifika arbetsuppgifterna beräknas ta att utföra. Kontrollen av arbetsprocessen är dock inte tillräckligt strikt för att kunna säkerställa att det dagliga arbetet utförs exakt som planerat, vilket är väsentligt i en byråkratisk styrning (Ouchi, 1979). Koordinatören berättar även:

.... Nu har vi det här systemet som man har infört (IT-system, med jobbtelefoner etc.), egentligen tror jag det handlar om att cheferna ska kunna gå in och kolla hur lång tid det tar hos kunderna. Men då gäller det även att de måste använda telefonerna.

Ja det kan man kolla, GPS har de inte men vi kan ju logga in och se när personalen har checkat in och ut hos olika kunder och vilka tider de har gjort det.

I hemvårdsverksamheten existerar således inslag från det som Ljung & Ivarsson Westerberg (2017) kallar digital taylorism. Koordinatörn menar dock att dessa kontrollsysten bygger på att undersköterskor och vårdbiträden själva använder systemen. I konversationen som analyseras i avsnittet ”ett rollöverskridande samarbete” berättar en undersköterska:

Ja de ser alltid var vi ska, ”ska”, vara och då kan de hjälpa till och se om någon annan har en lucka. ....

Undersköterskor och vårdbiträden checkar alltså själva in hos kunderna via sina jobbtelefoner för att koordinatörerna och enhetschefen ska kunna se var de ”befinner sig” (vilket inte alltid stämmer överens med verkligheten), samt hur lång tid kundbesöken tar. Som framgår i det tidigare avsnittet har koordinatörerna dock ingen formell chefsbefattning, vilket minimerar den kontrollerande aspekten av deras arbete. I den byråkratiska styrlogiken har nämligen cheferna en påtaglig roll eftersom de kontrollerar att medarbetarna utför arbetet enligt den i förväg färdigställda arbetsprocessen (Freidson, 2001). Koordinatörerna arbetar primärt med att utforma arbetsprocessen, men kontrollerar den inte. De hamnar således mitt emellan kravet på att göra detaljerade planeringar för att kunna hålla budget och problematiken med att utforma arbetsprocessen i förväg. De balanserar med andra ord inslagen från den byråkratiska och den professionella styrlogiken i sitt dagliga arbete. Denna balansgång är dynamisk och beroende av kontexten (Smets et al., 2015). Precis som koordinatörn säger så ska alltså planeringen säkerställa att budget hålls men att medarbetarna samtidigt ska kunna må bra. Detta är dock två mål som inte alltid är parallella. I vissa situationer kan den strikta arbetsprocessen vara ogenomförbar, utan att ställa orimliga krav eller skapa stress, då det sker saker som försenar medarbetarna ”ute på fältet” (Ljung & Ivarsson Westerberg, 2017). I en konversation på ett morgonmöte illustreras problematiken med att utforma arbetsprocessen i detalj, varav balanseringen av styrlogikerna blir väsentlig:

*Undersköterska 1:* Kan inte du kolla hur lång tid det besöket tar, och säga till koordinatörerna så att de sätter tiden rätt?

*Undersköterska 2:* Jo det kan jag göra. Men det är bättre att ta en lång tid.

*Undersköterska 1:* Ja asså grejen är att det tar inte särskilt lång tid att göra det, men hon tar så lång tid på sig att gå på toa. Man kan ju inte stressa henne heller nu när hon är så uppgiven och bara vill prata med en i evigheter.

Vid kundbesök som detta utgör detaljerat utformade arbetsprocesser och kontroll barriärer för det praktiska arbetet. Schablontider som är kortare än vad som krävs, eller som är planerade vid fel tidpunkter, är således orimliga att följa i praktiken. Åtminstone inte utan att skapa stress om medarbetarna faller efter tiderna i arbetsschemat (Ljung & Ivarsson Westerberg, 2017). Ouchis (1979) resonemang stämmer alltså överens med arbetet i hemvårdsverksamheten. Han menar att det inte rimligen går att utforma arbetsprocesser i detalj om deras mål är tvetydiga. Det finns alltså ingen mall som kan utformas för att medarbetarna i hemvårdsverksamheten ska kunna veta exakt vad som behöver göras för att hålla budget, inom ramarna för en hälsosam arbetsmiljö. Därför kan det också vara svårt att veta vad varje medarbetare bidrar med, vilket är ett särskilt relevant problem i organisationer som bygger på medarbetarnas samarbete (ibid., s. 837). Som tidigare nämnts är så fallet i hemvårdsverksamheten, då medarbetare i olika yrkesroller ständigt samarbetar för att få det praktiska arbetet att fungera. På grund av detta samskapar de även riktning i sitt arbete. Riktningen grundar sig inte i de utformade arbetsprocesserna, utan den uppstår i en relationell process som är beroende av kontexten de befinner sig i. Det kan således tänkas vara svårt att veta exakt vad eller vem som gör att hemvårdsverksamheten kan uppnå sina övergripande mål, såsom att hålla budget, vilket även förklarar behovet av att balansera styrlogikerna.

Medan den detaljerat utformade arbetsprocessen verkar skapa hinder för ledarskapet, görs ledarskapet genomförbart då det finns möjlighet att bryta mot strukturen. Det tycks således vara frånvaron av kontrollmekanismerna som möjliggör ledarskapsprocessen, och inte endast styrlogikerna i sig. Styrlogiker kan nämligen förändras av medarbetare (Alvehus, 2017), vilket verkar mer görbart då kontrollen inte är framträdande.

I en byråkratisk styrlogik är formella hierarkier en genomsyrande beståndsdel för att kunna kontrollera den detaljerade arbetsprocessen (Freidson, 2001). En verksamhet som styrs utifrån denna logik kan dock bidra med att medarbetarna blir passiva individer som endast lyder order, vilket också begränsar ledarskapsprocessen. Genom en frånvarande kontroll och övervakning kan alltså medarbetarna i hemvårdsverksamheten ta ställning till styrlogikerna i det praktiska arbetet, och därigenom möjliggöra ledarskapsprocessen. Det bildas därav också möjligheter till att gemensamt skapa riktning i det dagliga arbetet, i förhållande till kontexten. Frånvaron av strikt kontroll verkar med andra ord vara en central anledning till möjligheten för en gemensam ledarskapsprocess.

Crevani (2018) menar dock att ledarskapet inte bör separeras från andra organiseringsprocesser. Ledarskap är på så sätt en del av själva organiseringen i verksamheter. Eftersom riktning skapas i ledarskapsprocessen kan den även betraktas som en del av organiseringen. I hemvårdsverksamheten omorganiserar den i förväg detaljutformade arbetsprocessen i ledarskapsprocessen, eftersom den inte fungerar i det dagliga arbetet. Det är således i ledarskapet som medarbetarna gemensamt ändrar den utformade strukturen, varigenom de även organiserar sitt arbete. Eftersom interaktionerna och aktiviteterna som ledarskapet består av inte kan isoleras till separata händelser, står de dock även i relation till varandra (ibid.). Därför sker organiseringen över tid, i en process, där medarbetarna är starkt involverade.

#### **4.2.5 En kontinuerlig ledarskapsprocess**

Hemvårdsverksamheten består av tre arbetsgrupper som respektive ansvarar för ett geografiskt område. Vissa av kundernas adresser är på så sätt belägna inom ett kort avstånd medan andra ligger längre bort, från hemvårdsverksamhetens lokal. Därför finns både cyklar och bilar tillgängliga som färdmedel för medarbetarna.

Hanteringen av cyklarna var ett särskilt återkommande ämne under tidsperioden vi utförde mikroetnografien. På båda arbetsplatsträffarna diskuterades bråk som uppstått mellan medarbetare då vissa tagit cyklar som egentligen inte var deras. Detta gällde framförallt vikarier som vanligtvis inte arbetar på hemvårdsverksamheten. Cykelnycklar har även tagits med hem, utan att koordinatörer och andra medarbetare vetat om det. Detta har gjort att cyklar inte kunnat användas eftersom nycklarna inte funnits tillgängliga, och medarbetare har i vissa fall fått gå långa sträckor för att ta sig till kunderna. För att lösa problemet framförde koordinatörerna ett förslag till ett nytt system för cykelnycklarna. Förslaget innebar att låsa in cykelnycklarna i nyckelskåpen efter varje arbetspass, och besvarades med spridda åsikter från medarbetarnas håll.

Under arbetsplatsträffarna uppmanade enhetschefen till diskussion för att kunna komma fram till en gemensamt accepterad lösning. Efter långa diskussioner var medarbetarna ändock oense och arbetsplatsträffarna avslutades utan en fastställd lösning på problemet. Drygt en månad senare återstod fortfarande problemet, som denna gång diskuterades på ett ledningsmöte. Följande konversation utspelades på mötet:

*Koordinator 1:* Det är ett helvete med det nyckelsystemet vi har nu. Jag tycker nycklarna (till cyklarna) alltid ska in i skåpen, de får inte ha med sig nycklarna hem. (Det var även detta förslag som lades fram under arbetsplatsträffarna, och som möttes med spridda åsikter).

*Enhetschefen:* Men det funkar ju inte heller, skåpen funkar inte som de ska (nyinstallerade elektroniska skåp som används för att förvara nycklar till kundernas hem).

*Koordinator 1:* Är det verkligen något vi ska ta upp på nästa APT? Det är nog bäst om du (enhetschefen) bestämmer istället (skratt).

*Enhetschefen:* Det finns inga bra lösningar här. Jag vet inte vad vi ska göra. Vi måste fundera på detta mer, annars får vi köra det på nästa APT.

*Administrator 1:* Du får bestämma då!

*Koordinator 2:* Ja det är bättre. Ingen diskussion, ge dem bara två alternativ så de får vara lite delaktiga.

*Enhetschefen:* Men det funkar inte, klagomålen kommer komma senare ändå.

Ledarskapsprocessen är ständigt pågående (Crevani et al., 2010), vilket den månadslånga tidsperioden vad gäller diskussionen om cykelhantering visar på. På grund av att ledarskapsprocessen är kontinuerlig är riktningen i ledarskapet därför inte alltid självklar (ibid.). Detta illustreras i flera av de tidigare avsnitten, men processen i att skapa en gemensam lösning angående cykelhanteringen visade sig särskilt utdragen. På en månads tid har alltså oenigheter bland medarbetarna resulterat i att en gemensam lösning inte kunnat skapas. Detta har lett till att koordinatorerna tillsammans med en administratör vill att enhetschefen ska komma med en lösning. Enhetschefens formella makt verkar därmed uppfattas som ett styrmedel som kan användas för att styra riktningen i ledarskapet.

DeRue & Ashford (2010) menar att individer innehar förförståelser om vad ledarskap innebär. Denna förförståelse tenderar att vara hierarkisk, eftersom medarbetare ofta förväntar sig att chefer ska axla en ledarroll (Sveningsson et al., 2012, s. 2). I konversationen på ledningsmötet verkar således både koordinatorerna och administratörerna förvänta sig att enhetschefen ska agera ledare och därmed ta ett beslut i frågan. De lyfter på så sätt fram enhetschefen som ledare, trots att han inte själv gjort anspråk på en ledaridentitet i situationen. Eftersom identitetsskapandet är beroende av kontextuella faktorer kan dock själva ledningsmötet i sig vara en anledning till att enhetschefen lyfts fram som ledare.



Ledningsmötet äger nämligen rum på enhetschefens kontor. Han är dessutom den enda medarbetaren i hemvårdsverksamheten som har ett eget kontor. Kontoren för exempelvis koordinatörer och sjuksköterskor delas av flera medarbetare. Vidare är det även enhetschefen som styr agendan på ledningsmötet, vilket tyder på att han agerar utifrån en ledarroll under merparten av tiden under mötets gång. Detta skiljer sig från hans sätt att agera under arbetsplatsträffarna, där vi snarare uppfattade honom som en moderator som ständigt bjöd in medarbetarna till diskussion. Följande sekvens från ledningsmötet illustrerar enhetschefens ledarroll:

Enhetschefen ber administratörerna att gå igenom samtliga jobbtelefoner och göra en lista över vilka som fungerar till imorgon. Detta för att kunna beställa in nya, så att sommarvikarierna får fungerande telefoner. Administratörerna accepterar detta och säger att de ska fixa listan till imorgon.

Händelsen visar alltså tydligt på enhetschefens ledarroll och administratörernas följarroller. Förhållandet mellan medarbetarna ser liknande ut genom ledningsmötets gång, förutom i konversationen om cykelhanteringen. Detta kan alltså vara en anledning till att både koordinatörerna och administratörerna förväntar sig att enhetschefen ska agera ledare och skapa riktning i frågan. Enhetschefen menar dock att han inte ensamt kan ta ett beslut eftersom problemet måste redas ut i samspel med medarbetarna som utför det dagliga arbetet ”på fältet”, det vill säga i samråd med medarbetarna som faktiskt använder cyklarna. Han antar således inte en ledarroll i konversationen, men koordinatörerna och administratörerna lyfter ändå fram honom som ledare.

Under ledningsmötet visar enhetschefen på inslag från både en professionell och en byråkratisk styrlogik. Hans agerande i konversationen om cykelhanteringen visar på den förstnämnda då han förespråkar ett samarbete med medarbetarna ”på fältet”. Bortsett från denna konversationen uppvisar han dock ständigt inslag från den byråkratiska styrlogiken, som innefattar tydliga hierarkier och distinkt uppdelade befogenheter mellan yrkesrollerna (Freidson, 2001). Att styra en verksamhet utifrån en byråkratisk kontrollmetod kan vara lämpligt om all relevant information finns tillgänglig för vad exakt som behöver göras för att uppnå ett positivt resultat (Ouchi, 1979). I frågan om jobbtelefoner är detta inte särskilt problematiskt. Det enda som krävs är att kolla vilka telefoner som inte fungerar och ersätta dessa med nya. Vad gäller cykelhanteringen är processen dock inte lika linjär. Enhetschefen innehar med andra ord inte samtlig relevant information som krävs för att ensamt skapa ett positivt resultat i frågan.

Eftersom både koordinatörerna och administratörerna lyfter fram honom som ledare har han ändå möjlighet att ta ett beslut i frågan, vilket han visserligen inte gör. Det verkar därmed vara enhetschefen som skapar förutsättningarna för ledarskapsprocessen i situationen. Istället för att försöka styra riktningen i ledarskapet möjliggör han alltså medarbetarna att gemensamt skapa den. Detta innebär förvisso inte att riktningen skulle blivit exakt som enhetschefen utformat den i det praktiska arbetet, då frånvaron av strikt kontroll och övervakning möjliggör medarbetarna att bryta mot regelverken (se avsnitt ”kontroll av arbetsprocessen”). Genom att agera som han gör möjliggör han dock ett gemensamt riktningsskapande redan från början, istället för att utforma ett regelverk som medarbetarna ändå måste bryta för att få det praktiska arbetet att fungera.

## 5. Slutsatser och diskussion

---

### 5.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att bidra med en mer nyanserad förståelse över vad ledarskap innebär i praktiken inom hemvården, samt hur styrlogiker kan påverka ledarskapet. Den första forskningsfrågan handlade således om hur ledarskap kan ta sig uttryck i praktiken inom hemvården, medan den andra forskningsfrågan handlade om hur styrlogiker kan påverka ledarskapet.

Tillitsdelegationen (2018) menar att medarbetarna inom hemvården upplever ledarskapet som frånvarande. I deras rekommendationer för TSL betonar de därför ledarskap som en särskilt viktig styrform, som behöver implementeras inom branschens verksamheter. Deras perspektiv på ledarskap uppfattas dock som väldigt ledarcentrerat, då cheferna inom hemvården anses ansvara för både ett ledar- och ett medledarskap. Med Tillitsdelegationens (ibid.) rekommendationer för TSL i åtanke, har vi således kunnat bidra med en alternativ förståelse över vad ledarskap innebär inom hemvården. Utöver ledarskapet förespråkar Tillitsdelegationen (ibid.) dessutom en mängd andra styrformer som anses komplettera varandra för att tillsammans skapa en helhet. Genom att beakta dessa har vi på så sätt kunnat skapa förståelse över hur olika styrformer kan bidra med motstridiga styrlogiker som både möjliggör och begränsar ledarskapet i praktiken inom hemvården.

Utifrån det empiriska materialet har vi visat hur medarbetarna inom hemvården, på ett dynamiskt sätt, samverkar för att få det dagliga arbetet att fungera. Genom de processuella ledarskapsteorierna har vi kunnat studera denna samverkan i termerna av ledarskap. Således har vi kunnat komma bort från de distinkta ledar- och följjarrollerna, och istället betraktat ledarskapet som en relationell process. Det är i denna relationella process som ledarskapet verkar existera i praktiken inom hemvården. Arbetet inom hemvårdsverksamheten har nämligen visat sig vara väldigt tvetydigt, vilket gör det svårt att styra och kontrollera på ett lämpligt sätt. Kunder som ogillar särskilda medarbetare, kundbesök som är planerade vid fel tidpunkter och felsatta schabloner är några exempel som visar på oförutsägbarheten i yrket. Det är i sådana situationer som medarbetarna gemensamt producerar riktning i ledarskapsprocessen. Riktningen är alltså inte något som enbart behöver produceras av en

ensam chef, som utifrån ett ledarcentrerat perspektiv ”äger” ledarskapet. Det tycks med andra ord vara medarbetarna som tillsammans, i ledarskapsprocessen, organiserar det dagliga arbetet. Vidare är ledarskapsprocessen beroende av kontexten den utspelas i. Styrformer och styrlogiker som existerar i hemvårdsverksamheten har således visat sig påverka ledarskapsprocessen. I flera av händelserna som analyserats har nämligen inslag från både den professionella och den byråkratiska styrlogiken tagit sig uttryck. Den byråkratiska styrlogiken har bland annat visat sig genom de detaljerade arbetsschemana, vilka innefattar schablontider som medarbetarna ska förhålla sig till. Utifrån denna logik är det möjligt att styra medarbetarna, genom att utforma planer för vad de ska göra och när de ska göra det. Som tidigare nämnts har dock arbetet i hemvårdsverksamheten visat sig väldigt tvetydigt då oförutsägbarheter ständigt uppstår. För att möjliggöra ledarskapsprocessen har medarbetarna således uppvisat inslag från den professionella styrlogiken, framförallt genom sina egna professionella bedömningar. Medarbetarna tycks alltså avfärda inslagen från den byråkratiska styrlogiken för att kunna utföra det dagliga arbetet. Oförutsägbarheten i yrket innebär alltså att medarbetarnas egna professionella bedömningar är viktiga, då detaljerade scheman i flera fall inte går att följa i praktiken. I vissa situationer har medarbetarna dock kombinerat inslag från den byråkratiska styrlogiken, såsom koordinatorernas strukturerade arbetsöversikter, med inslag från den professionella styrlogiken, såsom deras egna professionella bedömningar. Medarbetarna verkar alltså även kombinera inslag från motstridiga styrlogiker i sitt dagliga arbete för att kunna möjliggöra ledarskapsprocessen. Frånvaron av strikta kontrollmetoder har ytterligare visat sig vara en väsentlig faktor att beakta. Undersköterskors och vårdbiträdens arbete har alltså visat sig utformas i detalj av koordinatorerna, men det kontrolleras trots allt inte på ett strikt sätt. Detta har sålunda visat sig vara en väsentlig faktor i möjliggörandet av ledarskapsprocessen, bland annat eftersom det gjort den dynamiska relationen till styrlogikerna möjlig. Frånvaron av kontrollmetoder underlättar med andra ord medarbetarnas dynamiska relation till styrlogikerna.

Ytterligare har de formella yrkesrollerna visat sig irrelevanta i ledarskapsprocessen, i flera av händelserna och interaktionerna som analyserats. Både undersköterskor, koordinatörer och vårdbiträden har exempelvis uppvisat ett ömsesidigt samarbete, där de tycks ha konstruerat och gjort anspråk på både ledar- och följaridentiteter genom sociala interaktioner. Det verkar dock även uppstå situationer där medarbetarna ensamt konstruerar sina identiteter i förhållande till situationen de befinner sig i. Vid kundbesök där det uppstår problem ”ute på fältet”, tycks alltså medarbetare i vissa fall konstruera identiteter som ledare eller följare. Det kan exempelvis handla om en undersköterska som anländer till en sovande kund, varför hon ensamt måste ta

beslut om att följa sitt schema och väcka kunden, eller agera utifrån sin egen professionella bedömning för att lösa situationen på ett annat sätt. I en sådan situation kan alltså medarbetaren anses konstruera sin ledar- eller följareidentitet ensamt, i förhållande till kontexten. Vidare verkar dock enhetschefens formella chefsbefattning vara en faktor som skapar förväntningar på honom att agera ledare, möjligtvis då han är den enda medarbetaren med en formell chefsbefattning i verksamheten.

## 5.2 Diskussion

Eftersom chefer ofta förväntas axla en ledarroll med ansvar över medarbetarnas prestationer, välmående, nöjdhet och attityder (Sveningsson, et al., 2012, s. 2), kan ledarskap tänkas betraktas som en lösning på många av de problem som kan existera inom organisationer. Ett sådant tankesätt tenderar dock att vara väldigt ledarcentrerat, med ett starkt fokus på den enskilde ledarens egenskaper, handlingar och beteende. Ett ledarcentrerat perspektiv behöver dessutom inte säga någonting om hur ledarskapet faktiskt förhåller sig i praktiken (Crevani et al., 2010; Crevani, 2018; Raelin, 2016). Eftersom det tycks finnas en avsaknad av tidigare forskning som studerar ledarskapet i praktiken inom hemvården, har vi därför ämnat att undersöka just detta. Ledarskap understryks nämligen som en viktig beståndsdel i Tillitsdelegationens (2018) rekommendationer för en tillitsbaserad styrning och ledning. Deras synsätt på ledarskap går dock i linje med det ovanstående resonemanget, och uppfattas således vara väldigt ledarcentrerat. De menar att ledarskapet, inom hemvården, ska ha sin grund hos cheferna. Det är alltså cheferna som ska ansvara för både ett ledar- och ett medledarskap (ibid.).

Genom vår mikroetnografi har vi dock kunnat bidra med ett alternativt perspektiv på ledarskap inom hemvården, för att kunna förstå det i praktiken. Tvetydigheten i hemvårdsverksamhetens arbete innebär att det i förväg inte kan utformas och planeras i detalj. På så sätt är det medarbetarna som skapar riktning i ledarskapsprocessen, genom att tillsammans organisera arbetet i en relationell process. Det är alltså inte en ensam ledare, som likt en arméofficerare skapar riktning genom direktiv och order till soldaterna (Crevani, 2018, s. 89). Det kan således tänkas orimligt att en ensam chef ska ansvara för ledarskapet inom hemvårdsverksamheter. Det alternativa perspektiv som vår uppsats bidragit med, har alltså medfört en förståelse över att strikta direktiv som delegeras uppifrån-och-ned, troligtvis inte är lämpade inom hemvården.

Vidare har vi även betraktat styrlogiker och kontrollmetoder för att kunna skapa en djupare förståelse över kontexten som ledarskapsprocessen utspelas i. Tillitsdelegationen (2018) menar nämligen att en mängd olika styrformer måste kombineras för att tillsammans kunna skapa en helhet. Genom vår analys har vi dock kunnat skapa en förståelse över hur olika styrformer kan medföra motstridiga styrlogiker, som påverkar ledarskapet. Ytterligare har även kontrollmetoder visat sig vara väsentliga att beakta vid studiet av ledarskap som en process. Frånvaron av strikta kontrollmetoder i hemvården har nämligen påvisats vara avgörande för att kunna möjliggöra den gemensamma ledarskapsprocessen. Frånvaron av strikta kontrollmetoder har även visat sig möjliggöra medarbetarna att ta ställning till styrlogiker i sitt praktiska arbete. Inslag från motstridiga styrlogiker kan alltså existera i en verksamhet, men det verkar vara frånvaron av strikt kontroll som gör det möjligt för medarbetarna att ta ställning till styrlogikerna.

### **5.3 Förslag till vidare forskning**

Med utgångspunkt i de processuella ledarskapsteorierna kan vi förstå ledarskap som ett samproducerat fenomen. Ledarskap består således av en process som gemensamt skapas av medarbetarna genom interaktioner och aktiviteter (Crevani et al., 2010; Raelin, 2016). Utifrån detta perspektiv är det möjligt att komma bort från att studera enskilda individer, deras egenskaper, handlingar och beteende, för att istället studera själva görandet av ledarskap i praktiken. Eftersom ledarskapsprocessen är beroende av kontexten den utspelas i (ibid.; Hosking, 2011) finns det dock flertalet faktorer som kan påverka ledarskapet. Således verkar det finnas ett större behov av att skapa en djupare förståelse över kontexten, för att kunna producera en mer nyanserad kunskap över ledarskapsprocessen. Detta har vi gjort genom att beakta styrlogiker och kontrollmetoder, för att undersöka hur de påverkar ledarskapsprocessen. Att skapa förståelse över kontexten som ledarskapsprocessen utspelas i, genom att beakta styrlogiker och kontrollmetoder, är därför något som kan tänkas relevant i vidare ledarskapsforskning. Synnerligen för att kunna skapa en mer lokalt förankrad förståelse över ledarskap i olika sammanhang.

## 6. Referenslista

---

Almqvist, R. (2006). *New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Alvehus, J. (2017). Conflicting logics? The role of HRM in a professional service firm. *Human Resource Management Journal*, 31–44. doi: 10.1111/1748-8583.12159

Alvehus, J., & Andersson, T. (2018). A New Professional Landscape: Entangled Institutional Logics in Two Swedish Welfare Professions. *Nordic journal of working life studies*, 8(3), 91–109. doi: <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i3.109542>

Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93–117.

Bell, J. (2005). *Doing your research project: a guide for first-time researchers in education, health and social science* [Elektronisk resurs] (4th ed.). Maidenhead, Berkshire, England: Open University Press.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* [Elektronisk resurs] (4th. ed.). Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3. uppl.). Stockholm: Liber.

Carroll, B. J. (2016). Leadership as identity: A practice-based exploration. In J. A. Raelin (Ed.), *Leadership-as-practice, Theory and Application* (pp. 91–109). Abingdon, Oxon: Routledge.

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86. doi: 10.1016/j.scaman.2009.12.003

Crevani, L., & Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership-as-practice terrain: Comparative elements. In J. A. Raelin (Ed.), *Leadership-as-practice, Theory and Application* (pp. 21–49). Abingdon, Oxon: Routledge.

- Crevani, L. (2018). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, 14(1), 83–109. doi: 10.1177/1742715015616667
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism the third logic* [Elektronisk resurs]. Cambridge: Polity Press.
- Helsingborgs stad. (u.å.). *Yrkesroller inom vård och omsorg*. Hämtad 20 mars, 2018, från Helsingborgs stad, <https://vardochomsorg.helsingborg.se/jobba-hos-oss/yrkesroller-inom-vard-och-omsorg-medarbetare-berattar-om-sina-jobb/>
- Hosking, D. M. (2011). Moving Relationality: Meditations on a Relational Approach to Leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 455–467) [Elektronisk resurs]. London: SAGE Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, J. (2003). Design Issues. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers* (pp. 47–76) [Elektronisk resurs]. London: SAGE Publications.
- Liff, R., & Andersson, T. (2012). The multi-professional team as a post NPM control regime. Can it integrate competing control regimes in healthcare? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(2), 45–67.
- Ljung, M., & Ivarsson Westerberg, A. (2017). *När målstyrning blev detaljstyrning: Arbetsvillkor och administrativa rutiner i hemtjänsten* [Elektronisk resurs]. Huddinge: Södertörns högskola.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.



Raelin, J. A. (2016). Introduction to leadership-as-practice. In J. A. Raelin (Ed.), *Leadership-as-practice, Theory and Application* (pp. 1–17). Abingdon, Oxon: Routledge.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

SFS 1992:1528. *Lag om offentlig upphandling*. Hämtad 17 april, 2019, från Riksdagen, [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag19921528-omoffentlig-u\\_sfs-1992-1528/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag19921528-omoffentlig-u_sfs-1992-1528/)

SFS 2001:453. *Socialtjänstlag*. Hämtad 17 april, 2019, från Riksdagen, [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453\\_sfs-2001-453](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453_sfs-2001-453)

SFS 2008:962. *Lag om valfrihetssystem*. Hämtad 17 april, 2019, från Riksdagen, [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-2008962-om-valfrihetssy\\_sfs-2008-962/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-2008962-om-valfrihetssy_sfs-2008-962/)

Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932–970. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0638>

SOU 2018:47. *Med tillit växer handlingsutrymmet: tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*. Stockholm: Elanders Sverige AB. Från <https://www.regeringen.se/49d37c/contentassets/1705dea13e1845d999ce29016897a1ce/med-tillit-vaxer-handlingsutrymmet--tillitsbaserad-styrning-och-ledning-av-valfardssektorn-sou-201847.pdf>

Sveningsson, S., Alvehus, J., & Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: identities, processes, and interactions. In S. Tengblad (Ed.), *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* (pp. 1-24) [Elektronisk resurs]. Oxford University Press.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare* (2. omarb. uppl.). Stockholm: Liber.

Wood, M. (2005). The Fallacy of Mislplaced Leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101–1121.