



LUNDS
UNIVERSITET

Pengars roll i enhetschefers arbete

Om enhetschefers upplevelse av arbetet organisationsmässigt och attityder gentemot sparkrav och budgetstyrning inom LSS

Gustav Ekelund

Kandidatuppsats SOPA63

HT 2021

Handledare: Jayne Jönsson

Abstract

Author: Gustav Ekelund

Title: The Significance of Money in the Work of Middle Managers: About Middle Managers Experience of and Attitude towards Economic Work and Budgetary Control in Care of People with Disabilities

Supervisor: Jayne Jönsson

Assessor: Johan Cronehed

Research shows that due to the influence of New Public Management reforms in the public sector in Sweden, financial means in the care of people with disabilities has grown scarcer, while budgetary and administrative workload of managers in the field has become bigger. The aim of this study has been to examine how middle managers experience that downsizing and economic work affect their professional role, as well as their attitude towards said phenomena. To gather data, qualitative interviews were performed with six managers in the field. The theoretical framework in which the study has been carried out, has mainly relied upon domain theory and theories on leadership and management. Although results show some variation in how big a part of the managers' workload that consists of economic tasks, they all agree upon that it is an important and time consuming component of their professional role. In contrast to what much of the literature on the subject says, the managers in this study don't find that the large amount of work taken up by economic tasks is illegitimate or something negative, but rather seem to take a neutral standpoint towards it and find it to be an inherent part of the occupation.

Keywords: Middle Managers, LSS, Disability, Leadership, Management, Social Work

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Problemformulering.....	4
1.2 Syfte och frågeställningar.....	6
1.3 Begreppsförtydligande.....	6
2. Kunskapsläge	7
2.1 Den kommunala enhetschefens organisatoriska ramar.....	7
2.2 New Public Management och besparingar inom LSS.....	9
2.2 Mellan- eller enhetschefens roll.....	10
3. Teori	15
3.1 Domänteori	15
3.2 Ledarskap- och managementteorier.....	16
4. Metod	19
4.1 Litteratursökning.....	19
4.2 Urval och genomförande	19
4.3 Bearbetning.....	22
4.4 Tillförlitlighet.....	23
4.5 Etiska överväganden.....	23
5. Analys.....	25
5.1 Organisationsformens typ och betydelse.....	25
5.2 Ledarskap och/eller chefskap?.....	28
5.3 Konflikter i positionen mellan under- och överordnade.....	32
5.4 Resultat- och budgetstyrning i arbetet.....	36
6. Sammanfattning och avslutande diskussion	41
7. Bilagor.....	46
7.1 Bilaga 1. Intervjuguide	46

1. Introduktion

1.1 Problemformulering

LSS, Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS, 1993:397) stiftades 1993 och är den lag som bestämmer vem som har rätt till stöd på grund av funktionsnedsättning, samt hur det stödet ska utformas. Som chef på de verksamheter som drivs enligt lagen, så sitter man i en särskild position, i ett läge mellan under- och överordnade. Å ena sidan så sitter man under en ledning, bestående av en förtroendevalda kommunpolitiker eller en företagsledning, beroende på om verksamheten drivs i offentlig eller privat regi. Å andra sidan sitter chefer med den här befattningen själva i en position överordnad medarbetarna på den eller de arbetsplatser de ansvarar för. Därtill måste de förhålla sig till brukare, deras anhöriga och andra utomorganisatoriska aktörer. För att bedriva en välfungerande verksamhet som visar goda resultat och utvecklas i positiv riktning, krävs det att chefen eller ledaren har medarbetarens acceptans (Lundin & Sandström, 2015). Därtill måste arbetet ske i enlighet med de riktlinjer och tillgångar, ekonomiska och andra, som tilldelats av personer på högre instanser. Det är en utmaning, som kan leda till lojalitetskonflikter då man i positionen som mellanchefer kan hamna i kläm mellan stridande intressen hos under- och överordnade (Lundin & Sandström, 2015; Wolmesjö, 2005).

Dilemman av den här typen kan bli än mer utmanande i de politiska och organisatoriska former vård och omsorg mellanchefer idag befinner sig i. Sedan 1990-talet har New Public Management (NPM) haft ett ökat inflytande i Sverige och annorstädes i Europa (Almqvist, 2006). NPM är benämningen på en sorts tankesätt för hur offentliga organisationer ska styras och drivas, men begreppet kan också sägas innefatta de tekniker som anammas inom detta styrsätt. Det finns lokala variationer i hur det har kommit att ta sig uttryck både mellan länder och mindre geografiska enheter som kommuner, men gemensamt för det som faller under NPM är att principerna är hämtade från det privata näringslivet. Bland de mest typiska räknas resultatstyrning, en ökad medvetenhet och kontroll över budget, en uppdelning av offentlig sektor i fler och mindre enheter. Införandet av privata utförare i välfärden och den konkurrensutsättning det fört med sig går också att se som en konsekvens av NPM (Almqvist, 2006; Forssell & Ivarsson Westberg, 2014). Från flera håll har dessa reformer och dess konsekvenser beskyllts för en sämre psykosocial hälsa hos yrkesverksamma inom vård och omsorg (Målqvist et al., 2011).

Forskning visar att chefsrollen för de som ansvarar för de här verksamheterna, i och med den här utvecklingen, har kommit att innebära ett utökat administrativt arbete och ett större ekonomiskt ansvar. Samtidigt så har de faktiska, ekonomiska resurserna man har att tillgå blivit knapphändigare (Shanks, 2016). Antonsson (2016) visar att mellanchefer i vård och omsorg upplever att deras relation till medarbetare tagit skada av budgetära nedskärningar, då det tvingat dem att förmedla dåliga besked och prata mycket om pengar. Diskussionen kring kostnadseffektivitet och sparande vad gäller LSS, kan sägas ha nått sin kulmen 2016, då det gällde rätten till assistans. Diskussionen följde då till stor del Regeringens regleringsbrev till Försäkringskassan, där myndigheten uppmanades att bidra till att motverka utvecklingen av assistanstimmar, vilket motiverades med att resurserna inte skulle gå till personer som utnyttjade förmånen utöver sitt egentliga behov (S2016/07871/SF).

Socialstyrelsens (2021) lägesrapport om insatser för personer i målgruppen visar att kommunerna under det senaste decenniet för varje år haft en kostnadsökning för LSS-verksamheter, men att denna har avstannat 2019. Med det sagt så befinner sig hälften av landets kommuner i ett budgetunderskott för dessa verksamheter. Sveriges kommuner och Regioner (2019) visar att många av dessa kommuner ser ett ökat behov av effektiviseringar och besparingar i arbetet med sina LSS-verksamheter.

Därmed är det av intresse att se vad de ekonomiska ramarna och styrsätten i de yttersta skikten får för konsekvenser för LSS-verksamheter, för såväl brukare som personal. Inte minst för de enhetschefer vars ekonomiska ansvar består i att förse och planera resurser, på ett sätt som möjliggör det för medarbetarna att uppfylla de behov brukarna har, alltmedan de själva förses med ekonomiska förutsättningar som mer eller mindre bestäms på en högre instans. Jag ämnar därför undersöka hur personer i den här positionen själva upplever att den ekonomiska situationen på LSS-verksamheter ser ut idag, liksom deras möjligheter att själva hantera och påverka den. Det är en fråga av vikt för de själva, som yrkesgrupp i det sociala arbetets fält, liksom för det sociala arbetet i sig, som de och deras medarbetare utför. Av den anledningen är det en fråga som är relevant och förtjänar att undersökas.

1.2 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att undersöka vad för attityder gentemot och upplevelser av budgetansvar och sparkrav som finns hos enhetschefer för verksamheter inom LSS i Stockholms stad.

De huvudsakliga frågeställningarna kommer således att vara följande:

- Vilka attityder uppvisar enhetschefer inom LSS gentemot budgethållning och ekonomiskt arbete?
- Hur upplever enhetscheferna att dessa aspekter påverkar deras yrkesroll?

1.3 Begreppsförtydligande

Det begrepp jag huvudsakligen använder för att benämna de chefer studien uppehåller sig vid, är *enhetschef*, det eftersom samtliga av studiens respondenter har det som sin officiella yrkestitel. Jag kommer emellertid att använda mig även av andra, liknande termer, såsom mellanchefer och verksamhetschef. Trots att det kan upplevas rörigt, har jag valt att stå vid denna variation, då jag vill vara trogen den litteratur jag hänvisar till. Då vissa av källorna använder andra begrepp, då de beskriver personer i en liknande befattning men i en annorlunda kontext, finner jag att skillnaderna kan ha en viss, om än liten, betydelse.

2. Kunskapsläge

2.1 Den kommunala enhetschefens organisatoriska ramar

Maria Wolmesjö (2005) skriver om hur de politiska och organisatoriska förutsättningarna för verksamheter inom omsorg av äldre och personer med funktionsnedsättningar förändrats från och med 1990-talet. Förändringarna består till stor del av ökade effektivitetskrav och ekonomiska åtstramningar, vilket hon ser som en följd av NPM. Wolmesjö (2005) menar att verksamhetschefens roll i och med det här, har gått från att ligga närmare det faktiska omsorgsarbetet till mer organisationsorienterade sysslor som berör budget- och personalfrågor. Ett sätt det tar sig uttryck, är att denne ofta rent fysiskt arbetar från en annan plats än verksamheten. Det faktiska uppdraget och vad som förväntas från dessa verksamheter och deras medarbetare är detsamma som det varit, även innan de omfattande omorganisationer som skedde i slutet på 1900-talet. Den tjänst kommunen och dessa verksamheter ska bistå med, grundar sig i att förse brukarna med sådant de inte själva kan tillgodose. Så medan arbetets fundamentala delar är desamma som tidigare, är det snarare de organisatoriska ramar det sker inom och de medel med vilka det ska utföras, som generellt sett genomgått en förändring, varför chefen är den vars arbetsroll genomgått störst förvandling. (ibid.)

LSS-verksamheter, med de flesta andra välfärdsfunktioner, är i Sverige huvudsakligen bekostade med skattemedel. Det är en skyldighet som ligger på de offentliga aktörerna, att förse invånare med dessa tjänster då de befinner sig i behov av dem. Därmed är det sätt på vilket dessa finansieras och utformas en politisk fråga, såväl lokalt som nationellt. LSS-verksamheterna vilka den här studien uppehåller sig vid, styrs på ett övergripande politiskt plan statligt, men i det yttersta på en kommunalpolitisk nivå (Thylefors, 2016). Det innebär att de med den yttersta makten över verksamheterna är förtroendevalda i kommunen, vars tid som styrande är indelade i mandatperioder om fyra år (Wolmesjö, 2005). Det för med sig möjligheten att såväl den politiska majoriteten som den sittande styrelsen med sina politiska riktlinjer, målsättningar och ambitioner kan förändras förhållandevis fort. Det är de lokala politiska direktiven som bestämmer hur kommunens LSS-verksamheter styrs. Politikerna kan sägas befinna sig högst upp i en hierarkisk struktur, under vilken de har tjänstemän i flera chefspositioner under sig - förvaltningschef, områdeschef och sist verksamhets- eller enhetschefen. (ibid.)

Stockholms stad särskiljer sig idag som den enda kommunen i Sverige vilken fortfarande är indelad i olika stadsdelsnämnder (Montin & Granberg, 2013; Göteborgs stad, 2021), vilket är av betydelse för det sätt på vilket arbetet i bland annat LSS-verksamheter organiseras. Kommunen är indelad i 13 stadsdelsförvaltningar, vilka styr över olika områden, varibland stöd och service till personer med funktionsnedsättning är ett (Stockholms stad, 2021).

De politiker som sitter på olika poster av beslutsfattande, kan besitta varierande grader av kunskap om de områden och verksamheter de är med och styr (Thylefors, 2016). För att hålla sig kvar vid LSS som exempel, så finns det inget krav på att de politiker som är med och fattar beslut om verksamheterna har en särskild utbildning, som förväntas bidra med kunskap nödvändigt för att driva det på ett bra sätt, trots att så är fallet för de som är chefer på samma verksamheter. På den kommunala nivå i vilken LSS-verksamheterna befinner sig så kan samarbetet mellan politiker och dessa chefer bli tydligt märkbart. Thylefors (2016) menar att det i samarbetet på den här nivån lätt uppstår motsättningar. Samtidigt som det ofta finns en förståelse om vem som ska göra vad, så kan det uppstå oklarheter om hur ansvarsfördelningen ser ut. Den vanliga uppdelningen är utformad så att politikerna förväntas fatta beslut och skapa ett sorts ramverk, med övergripande målsättningar och strategier, medan cheferna i sin roll som ledare och organisatör, sedan förväntas verkställa dessa beslut och mål.

Jonsson et al. (2012) beskriver vidare hur relationen mellan chefer och politiker kan skilja sig åt mellan olika kommuner. De roller dessa besitter är inte alltid helt tydligt definierade och ibland så träder individer från båda sidor in på den andres ansvarsområden. Politiker har i en intervjustudie (ibid.) uttryckt ett missnöje gentemot chefstjänstemännen i situationer där de upplever att dessa inte verkställer de beslut som fattats eller att det har tagit för lång tid. I andra fall finns ett missnöje, därför att politiker upplevt att cheferna presenterat faktaunderlag som inte uppfyllt kraven på objektivitet och värderingsfrihet. Det har upplevts som ett sätt att ta makten från politikernas händer, för att få sin egen vilja igenom. Vidare fanns det från politikernas håll klagomål på tjänstemän som tog sig för stora friheter och handlade utan att ha tilldelats uppdrag. I samma studie fanns dock politikerröster som uppmuntrade initiativtagande av den typen från cheferna och menade att det var bra. På motsatt håll fanns det chefsröster som på ett liknande sätt tyckt att politikerna ibland överträtt sitt eget ansvar och börjat styra verksamheter på detaljnivå. Cheferna kunde i vissa fall också svara på kritiken som riktats mot dem, med att de fått undermåliga beslutsunderlag att handla utifrån, varför de tvingats finna alternativa vägar. (ibid.)

2.2 New Public Management och besparingar inom LSS

Vid slutet av 1980-talet stod Sverige med ett statlig budgetunderskott som de var tvungna att hantera (Montin & Granberg, 2013). Det ledde till en stor omorganisering av hur politik och skattemedel kom att fördelas och kontrolleras mellan kommun och stat. Kort sagt så kom kommunerna under 1990-talet att få ett större självbestämmande, men också en mindre summa pengar att använda, inte minst som en följd avvecklandet av de specialdestinerade statsbidragen 1993. Förändringarna kom att innebära ett större politiskt handlingsutrymme för kommunerna, men också ett mindre ekonomiskt. Dessa förändrade förutsättningar gjorde att kommunerna och deras verksamheter stod inför ökade krav på kostnadseffektivitet (ibid.). Samtidigt som kommunerna befann sig i en finansiellt utsatt situation, så ökade deras ansvar, inte minst i och med instiftandet av LSS (1993:397), som gav vissa funktionsnedsatta rätt till omsorg, vilket kommunerna blev skyldiga att garantera.

I en kunskapssammanställning som behandlar vilket inflytande NPM och de nedskärningar som skett sedan 1990-talet haft i vård och omsorg, pekar Målqvist et. al (2011) att mycket tyder på att de haft en negativ påverkan på flera yrkesgrupper verksamma inom fältet. De nya styrsätten och omorganisationerna som skett och som förknippas med fenomenet, beskylls från flera håll för att ligga bakom generellt sett försämrade psykosociala arbetsförhållande, i Sverige och på andra håll i Europa. Bland sådana fenomen som kan kopplas till NPM och som kan ha en negativ påverkan på den sorters mellanchefer som diskuteras i den här studien, nämns en ökad toppstyrning, möjliggjord av nya tekniska system, samt en begränsning av egenkontrollen. De ser därtill en ökad risk för rollkonflikter och motstridiga krav, vilket går att känna igen från Wolmesjö's (2005) studie om mellanchefer i samma fält.

Det finns emellertid röster från motsatt håll, såsom Gustavsson (2006). Med avstamp i en undersökning av hur olika kommunala verksamheter klarat sig i en tid av ekonomiska åtstramningar, menar hon att omorganiseringar av typen som blev alltmer vanligt förekommande under 1990-talet, medförde flera positiva konsekvenser. Verksamheter som ålades sparkrav och befann sig i en situation med knapphändigare resurser än tidigare, ska ha motiverats till att som grupp finna effektivare sätt att ta vara på resurser, samtidigt som individer i både chefs- och medarbetarposition ska ha utvecklats i sina yrkesroller också på ett individuellt plan.

Ett begrepp som här är av relevans är *managementkvalitet*. Thylefors (2016) menar att det ligger nära det vi vanligtvis tänker på, då vi talar om effektivitet eller måluppfyllelse inom välfärdssektorn. Hon ställer begreppet bredvid de från vården lånade *patientkvalitet* och *professionskvalitet*, vilket avser patienten (eller brukarens) respektive den professionelles uppfattning om vad som är bäst för patienten. Med managementkvalitet däremot, så avses det sätt på vilket en verksamhet kan uppfylla sina mål, med så lite resurser som möjligt, utan att för den sakens skull ska ske fel eller dröjsmål, samtidigt som det sker inom de legala och politiska ramverket. I samband med detta diskuterar hon också *inre* respektive *yttre* effektivitet. Den inre avser hur en verksamhets resurser omvandlas till resultat och kan således sägas bero på de arbetsätt och processer som antas. Den yttre å sin sida, är närmre kopplad till det faktiska resultatet, om verksamheten fullbordar sitt uppdrag, utan att se till hur mycket resurser som går åt. (ibid.)

Ett konkret exempel på hur NPM har kommit till uttryck i det faktiska arbetet i den offentliga välfärdssektorn är med balanserade styrkort (Thylefors, 2016). Det balanserade styrkortet är lånat från näringslivet och fungerar som ett sorts mätinstrument som ser till flera delar av en verksamhet. I skapandet av ett balanserat styrkort identifierar man flera för verksamhetens uppdrag viktiga faktorer som går att dela upp i mål, vilket till exempel kan vara kopplat till brukarperspektiv eller ekonomi. Styrkortet används sedan kontinuerligt för att leda verksamheten i en positiv riktning i förbättring- och kvalitetsarbete. De har fått kritik av forskare för att utgå från en organisationslednings perspektiv, medan andra menar att det är ett användbart verktyg som leder till ett utvecklingsarbete där man ser till verksamheten som helhet. (ibid.)

2.2 Mellan- eller enhetschefens roll

Som chef för arbetsplatser där man tar hand om människor på olika sätt så befinner man sig i en yrkesroll som kan innebära en hel rad olika sysslor och där det krävs av en som personal att man snabbt kan växla mellan olika arbetsuppgifter (Thylefors, 2016; Wikström, Arman & Dellve, 2013). Det är en roll som kan innebära att man måste delta i möten om budget, lägga scheman, motivera och på andra sätt hantera personalen och ibland delta i det direkta omsorgsarbetet. Många i positionen beskriver det stora antal olika uppgifter som vilar på chefen, liksom den takt i vilken de måste utföras och kan komma att ändras på, som det mest mödosamma med yrket (Thylefors, 2016).

Det vanligaste är att de som besitter en chefsroll i välfärdssektorn själva, på ett eller annat sätt hör till samma profession som den grupp man leder (Thylefors, 2016). Cheferna har ofta själva en bakgrund i arbete av det slag som bedrivs på verksamheten och/eller en utbildning i ämnet. Det finns alltså en vilja att anställa människor med en sakkunskap om den sortens arbete som bedrivs och de behov som finns hos såväl medarbetare som brukare. Thylefors (2016) skriver emellertid att det uppstått en diskussion angående vilken kunskap och kompetens som faktiskt bör efterfrågas hos folk i chefspositionen i människobehandlande verksamheter. Vid sidan av de som premierar chefer med sakkunskap från professionen, finns de som menar att det är viktigare att chefen har utbildning och kunskap som är närmre själva chefskapet. Alltså en mer generell typ av ledarskap som är mindre specificerat mot en viss typ av verksamhet. Thylefors (2016) menar att argumentationen för den senare typen av chefer framförallt kommer från arbetsgivare, som finner att en chef utan en direkt koppling till professionen blir mer lojal uppåt. Vidare menar hon att chefer av den typen har lättare att styras av och själva fokusera på sådant som budget, riktlinjer och verksamhetsplaner.

Berg, Barry & Chandler (2008) lyfter samma diskussion och ställer sig själva frågan om en socialarbetare som utför ett arbete som består av administrativa och budgetära sysslor och med en kunskap adekvat för den typen av arbete, inte besitter en mer generell organisatorisk kompetens som går att applicera på fler områden. De menar att det är diskussion som uppstått som en följd av de omorganiseringar som skett i den offentliga sektorn som går att koppla till NPM, efter vilkas införande välfärdssektorns chefer hamnat i en annorlunda roll. I och med de nya krav som följde med denna roll ska de ha upplevts som bristande i sin kompetens. Som en reaktion från arbetsgivarnas sida, har chefer i den befattningen skickats på ledarutbildningar för att bättre fylla rollen. Berg, Barry & Chandler (2008) ser i den här tendensen att det är på väg att uppstå en ny typ av socialarbetare, vars förmåga att leda och organisera upptar en lika viktig eller viktigare roll än den att identifiera och behandla komplexa sociala problem.

Som chef inom vård och omsorg besitter man en roll, vilken innebär ett dubbelt representantskap, det vill säga att man företräder både politiker och chefer överordnade en själv, liksom de medarbetare man är chef för (Lundin & Sandström, 2015). Det är en position där man i mötet med sina överordnade chefer, företräder sina medarbetare och förmedlar deras viljor och önskemål till ledningen. Det är en viktig del av arbetet att förmedla medarbetarnas önskemål, behov och intressen. Det kräver en kunskap om vad som behövs för att tillgodose förutsättningar för det, likväl

som en vilja och förmåga att förklara och argumentera för det i mötet med överordnade chefer. Nedåt, i mötet med sina medarbetare, representerar chefen ledningen. I det ledet agerar chefen tolk för ledningen och behöver förmedla och motivera de beslut som fattas där. Berg, Barry & Chandler (2008) lyfter den roll chefen spelar som informatör om de uppdrag och riktlinjer de överläts ovanifrån och menar att det är en viktig uppgift att skapa förståelse hos medarbetarna, och framhäver särskilt vikten budgetära frågor ofta har. Dessa parter intressen är inte alltid förenliga med varandra, varför mellanchefens roll som kommunikationslänk dem emellan blir problematisk i flera situationer (Lundin & Sandström, 2015). Mellanchefen förväntas då att vara både den som håller dem samman, men även den som företräder bådas intresse i en dialog, även när dessa intressen strider mot varandra.

Wolmesjö (2005) pekar på att de kommunala välfärdstjänsterna har kommit att präglas av mer eller mindre uttalade besparingskrav, vilket i sista ledet blir en uppgift som faller på verksamhetschefen, som ansvarig för det faktiska omsorgsarbetet. Hon menar att dessa krav på resultat och ökad effektivitet, från politiker och överordnade chefer ofta går i spjörn mot medarbetares önskningsar, som istället ofta rör sig om medbestämmande och flexibilitet. I en sådan situation hamnar mellanchefen lätt i en lojalitetskonflikt, där det är svårt att företräda och arbeta för båda parter intressen. Hon menar att mellanchefens lojalitet uppåt och nedåt inte bara kan variera mellan individer, men också hos den enskilde beroende vilka frågor de handlar om. Som exempel menar hon att en mellanchef kan känna en större lojalitet uppåt, i budgetära frågor, men att denne står närmare medarbetare i frågor om arbetsmiljö. Därtill påpekar hon att den organisatoriska utformningen och mellanchefens plats i hierarkin kan påverka lojaliteten, på det viset att en chef som arbetar närmre politiker och överordnade chefer, än medarbetare och brukare, har en större sannolikhet att hysa större lojalitet uppåt och vice versa (ibid.). Antonsson (2013) visar i en studie den vikt verksamhetschefer från äldreomsorgen upplever att den ekonomiska aspekten av deras yrkesroll har. De verksamhetschefer hon intervjuat har många gånger upplevt en maktlöshet avseende den egna förmågan att påverka budgeten. På grund av nedskärningar ser de det som en alltjämt växande och mer negativ aspekt av arbetet, hur de kontinuerligt tvingats hantera budgetära problem. Som en följd av det här upplever de att relationen till medarbetarna på ett negativt sätt präglats av att de ofta tvingats förmedla tråkiga nyheter och prata om pengar.

Berg, Barry & Chandler (2008) finner på ett liknande sätt att de ekonomiska frågorna har kommit att spela en allt större roll för chefer inom socialt arbete i Sveriges offentliga sektor. Vidare finner

de att det i många fall, för såväl chefen som för verksamheten som sådan, har kommit att bli budgeten som styr, snarare än behovet. I deras studie berättar chefer om hur de på grund av underskott har fått skjuta på eller ställa in insatser, trots att det funnits ett behov hos medborgarna.

Larsson (2008) visar i en studie hur mellanchefer inom vård och omsorg ser på ekonomi. Tillgången till ekonomiska resurser framhålls som en förutsättning för ett framgångsrikt utvecklingsarbete på dessa arbetsplatser. En god ekonomi lyfts emellertid fram som endast en av flera variabler. Larsson (2008) visar att även verksamheter med en god ekonomi kan ha ett bristande utvecklingsarbete, på grund av sådant som otillräcklig samverkan. Den största kostnaden för de verksamheter vilka de undersökta cheferna ansvarat för, har varit personalkostnader. Som en konsekvens har verksamheter i ekonomiskt kärva tider fått dra ner på dessa, exempelvis genom en lägre bemanningsgrad vid ledigheter och sjukfall i den ordinarie personalstyrkan. För de mellanchefer i kommunala verksamheter som undersökts, har det inneburit en ökad fokus på planering av arbetet, liksom att stödja den mer belastade personalen till att orka i situationer av resursknapphet där man går under den vanliga bemanningsgraden. (ibid.)

Samtliga verksamhetschefer i kommunal verksamhet, vilka Larsson (2008) intervjuat för sin studie, uttrycker att diskussionen kring budget på arbetsplatsen är ständigt pågående. Flera uttrycker att de finansiella resurserna inte räcker för att bedriva det arbete som krävs i själva basverksamheten. Den utmaning de mött med att få sina verksamheter att överhuvudtaget gå ihop i det dagliga arbetet, har fått sådana konsekvenser som att de i ekonomiskt knapphändiga situationer tvingats frångå pågående utvecklingsarbete för att det inte funnits resurser till det. Att tillfälligt tvingas avbryta det på det viset har brutit kontinuiteten och minskat förutsättningarna att bedriva ett systematiskt utvecklingsarbete över tid.

I en nyare, något mer generell studie, visar Shanks (2016) på ett liknande sätt hur chefer inom socialt arbete i Sverige påverkats av NPM. Hon pekar också hur det landskap cheferna idag måste orientera sig i präglas av ett ökat budgetansvar, en högre press på sparsamhet med de resurser som finns att tillgå, mer komplicerade sociala problem, liksom svårigheter att anställa och behålla personal. Sammantaget kan det skapa en stor stress, där chefen ofta har ett stort eget ansvar att hantera dess frågor, vilket leder till ett arbete som fokuserar mer på administrativa sysslor.

Shanks (2016) studie visar också på att verksamhetschefer inom socialt arbete idag har fler administrativa sysslor och ett ökat budgetansvar. Ett flertal intervjupersoner i hennes studie svarade på frågan om hur deras arbetsroll förändrats under deras tid som anställda i positionen, att de organisatoriska ramarna förändrats på ett sådant sätt att de inte längre hade samma administrativa stöd och var tvungna att ta sig an de uppgifterna på egen hand. I och med en större administrativ arbetsbörda, fann flera att de inte längre kunde ägna samma fokus åt det strategiska arbetet (ibid.) En annan svensk studie visar att mellanchefer i flera olika fält inom offentlig sektor upplevt en ökning av illegitima sysslor (Björk et al., 2013). Med illegitima sysslor åsyftar de sådana arbetsuppgifter som antingen upplevs på det viset att man inte vet om det är nödvändigt att göra eller förstår dess syfte, eller uppgifter som inte tillhör ens egentliga arbetsroll.

Shanks (2016) lyfter emellertid i sin studie att det finns stora skillnader kommuner emellan, vad gäller chefers inställning till budgetfrågor. Medan flera på ett eller annat sätt ställer sig negativa till ett ökat budgetansvar, är chefer på vissa håll i landet optimistiska till den utveckling som skett. I en enkätstudie som utgjorde en del av hennes undersökning svarade hela 69% procent av de deltagande cheferna att socialt arbete i högre grad kommit att styras av ekonomi och nedskärningar.

3. Teori

3.1 Domänteori

Domänteorin utvecklades av Kouzes & Micos (1979), för att förstå människobehandlande organisationers särart, vilka de menade fordrar andra organisationsformer än de som används inom andra typer av organisationer. Teorin ser till hur motsättningar och spänning skapas mellan olika grupperingar i de människobehandlande organisationerna, där de identifierar tre huvudsakliga domäner, den *politiska domänen*, *ledningsdomänen* samt *servicedomänen* (ibid.). De enhetschefer som min studie uppehåller sig vid, kan sägas ligga i både lednings- och servicedomänen (Thylefors, 2016).

Den *politiska domänen* består av det beslutsfattande skikt som utformar led och riktlinjer utefter vilka verksamheterna ska bedrivas (Kouzes & Micos, 1979). Med politiska direktiv på såväl nationell som lokal nivå är det den här domänens uppgift, att inom det legala handlingsutrymme och i enlighet med medborgerliga krav och den politiska majoritetens ideologiska riktlinjer, fatta de beslut som ska verkställas för att tillgodose medborgarna med deras behov. *Ledningsdomänen* består av de tjänstemän vars uppgift det är att göra verklighet av de politiska besluten. *Ledningsdomänen* präglas av byråkratiska principer och uppgifterna ligger i att organisera och styra det människobehandlande arbetet, liksom att skapa och upprätthålla de administrativa strukturer som omger det. I *servicedomänen* finner vi de som utför det arbetet organisationerna ytterst är ämnade för. (ibid.)

Kouzes & Micos (1979) menar att de olika domänerna skiljs åt på flera betydande plan, vilket medför att det lätt uppstår friktion. De jobbar ofta efter olika målsättningar och har separata intressen. Det kan till exempel vara så att konflikt uppstår då den politiska domänen sätter målbilder som är förenliga med deras egna intressen, men som strider mot den professionella domänen, som kan ha helt egna och oförenliga intressen. De menar att de olika domänerna kan vara känsliga för olika typer av förändringar, som kan ske i otakt. De lyfter som exempel hur den politiska domänen kan anpassa sig efter medborgerliga krav på nedskärningar, för att möjliggöra skattesänkningar, samtidigt som den professionella domänen kan kräva en högre budget för att de ser ett behov av ökning i bemanning eller nya teknologiska tillgångar. (ibid.)

Morén, Perlinski & Blom (2012) har modifierat domänteorin på ett sätt som gör den mer applicerbar på socialt arbete inom offentlig sektor i en svensk kontext. De menar att det är ett organisatoriskt landskap som på ett antal punkter särskiljer sig från den amerikanska kontext Kouzes & Micos (1979) uppfann den i. En betydande skillnad finner de i den roll den offentliga förvaltningen spelar, varför de placerar vad de kallar *förvaltningens domän*, på den mittersta platsen i ledningsdomänens ställe (Morén, Perlinski & Blom, 2012). Liksom ledningsdomänen, har de som uppgift att implementera välfärdsinsatser och upprätthålla välfärdsfunktionernas standard. De menar vidare att politikernas beslut filtreras genom den offentliga förvaltningen, som således också spelar en betydande politisk roll. Inte minst genom chefstjänstemannen, vilken hamnar i en situation där denne förmedlar politiska beslut och riktlinjer till medborgarna, detta genom att utforma dem till faktiska handlingar och tjänster. Det är en uppgift som de har att utföra utefter beslut som ibland kan framstå vaga, i vilket fall det ligger på chefen själv att uttyda dess innebörd och således även utforma den egentliga politiken. De problematiserar också termen *servicedomänen*, som de istället kallar för *professionens domän*, för att framhäva att de som arbetar inom socialt arbete tillhör flera olika professioner, alla med sina kunskaper och värden. Det ligger en tung betoning i deras teori på den växelverkan och det ömsesidiga beroende som finns mellan de olika domänerna. (ibid.)

3.2 Ledarskap- och managementteorier

I boken *Mellanchefer i vård och omsorg* presenterar Larsson (2008) tre ledarskapsteorier hon finner lämpliga att applicera på de chefer hon undersökt, vilka befinner sig i en liknande professionell och organisatorisk position som de i min studie uppehåller sig vid. Hon menar att teorierna sammantaget visar att mellanchefer har en betydande roll i ett hållbart utvecklingsarbete på verksamheter inom vård och omsorg. Det *transformativa ledarskapet* kan beskrivas som ett ”bottom up-perspektiv”, där ledaren förväntas se och inkludera alla medarbetare. Det transformativa ledarskapet lägger stor vikt vid ledarens förmåga att motivera och inspirera medarbetare till förändring och utveckling. Det transformativa ledarskapet präglas av en öppenhet, där man skapar en miljö som främjar förändring och nytänkande genom dialog både inom arbetsgruppen och utåt med dess omvärld. (ibid.)

Det *situationsanpassade ledarskapet* ställer sig mot idén att det finns en enskild typ av ledarskap som går att applicera på alla arbetsplatser och situationer (Larsson, 2008). Perspektivet ser att ledaren behöver anpassa sitt ledarskap efter de behov och förutsättningar som finns i en given situation. Det situationsanpassade ledarskapet betonar ledarens flexibilitet och lägger vikt vid

erfarenhet och kunskap, som fordras av en ledare som ska kunna anpassa sitt arbetssätt efter situationen. Det är ett ledarskap som kräver att ledaren har en god kontakt både uppåt och nedåt i organisationen. Det anses behövas en kunskap om den kontext och situation organisationen i helhet, liksom den mindre arbetsgruppen, befinner sig i, för att på ett adekvat sätt motivera medarbetare att utveckla arbetet i en positiv riktning. Det betonas också att ledaren ska känna sina medarbetare och deras förmåga, så att denne vet om det är lägligt att delegera ut ansvarsområden eller ej (Larsson, 2008).

Det *utvecklingsinriktade ledarskapet* ser till ledarens förmåga att identifiera var och hur en verksamhet kan förbättras och ta tillvara på de möjligheter som finns för att verkställa de förändringarna. Larsson (2008) menar att det finns en risk att det faller ett för stort fokus på effektivitet och sparande, på bekostnad av utvecklingsarbetet. Det utvecklingsinriktade ledarskapet fokuserar på att inkludera medarbetare i utvecklingsarbetet och skapa förutsättningar för deras deltagande i beslut om verksamheten, liksom att skapa möjligheter för medarbetarna att på egen hand utvecklas på grupp- och individnivå. (ibid.)

Det finns en pågående diskussion kring var man bör göra distinktionen mellan ledarskap och *management*, som på svenska kan översättas till *chefskap* (Yukl, 2013). Diskussionen kan sägas botten i att den som är en ledare inte nödvändigtvis sitter i någon chefsposition, utan kan vara en så kallad informell ledare. Likväl behöver någon i en chefsposition inte vara en ledare eller besitta de kvalitéer man vanligtvis förknippar med begreppet. Chef- och ledarskap överlappar ofta varandra och det inte finns någon bestämd gränsdragning som bestämmer vilka egenskaper som hör till vardera begrepp. Generellt sett brukar emellertid chefskap eller management förknippas med mer byråkratiska sysslor, såsom koordinering, beslutsfattning, planering, budgetering och styrning (Yukl, 2013; Kotter, 1990). Ledarskap å andra sidan kännetecknas vanligtvis av förmågan att inspirera, motivera och skapa goda arbetsförhållanden. Vidare kan chefskapet sägas företräda ordning och förutsägbarhet, medan ledarskapet framförallt ser till utveckling och organisatorisk förändring (Yukl, 2013). Kotter (1990) menar att de båda delarna är viktiga för ett framgångsrikt arbete och att det många gånger handlar om att finna en balans, liksom att se till vad situationen kräver.

Vidare kan det vara av intresse att förstå de interna konflikter som kan uppstå då en går till en chefsposition och hur man i den posten kan styras av olika logiker. Andersson (2015) visar hur

övergången från en yrkesroll som verksam inom en profession till en chefsroll i en organisation kan skapa vissa problem, på grund av stridande logiker som är inneboende i de olika rollerna. Den studie hans teori baseras på uppehåller sig främst vid läkare, men de logiker som diskuteras sägs vara överförbara på andra professioner inom vård och omsorg. Dessa logiker kan innebära en inre kollision för den individ som efter en övergång finner sig i en ny roll som chef, men också gentemot medarbetarna som befinner sig i det professionella lägret. Andersson (2015) menar att den som är verksam inom professionen framförallt styrs av den kunskap som hör därtill. I rollen som chef tvingas man ta ställning till en rad andra variabler som i större mån blir avgörande för ens arbete. Andersson (2015) pekar på hur det för chefen är viktigt med byråkratisk ordning och att på ett effektivt sätt bruka de begränsade resurser man har att tillgå. För läkare liksom andra chefer som befinner sig i chefsrollen efter en övergång från att ha varit verksam i professionen, så måste de anpassa sig till de olika roller de besitter och finna sig i en tudelad roll som styrs av separata logiker och diskurser, även när dessa står i konflikt mot varandra. Det till trots så visar han hur många läkare, även efter att de tagit sig an en yrkesroll som chef, i första taget identifierar sig som läkare. De har i den rollen visat sig kunna inkorporera förmågor och kunskaper från chefskapet som en sekundär kunskapsbas, på ett sätt som låtit dem omforma och anpassa diskurser och teknologier i sitt chefskap, för att gynna verksamheten. (ibid.)

4. Metod

Min studie uppehåller sig vid enhetschefers inom LSS egna upplevelser av och attityder gentemot sådana ekonomiska fenomen som påverkar och kan tänkas utgöra en del utav deras arbete, såsom sparkrav, budgethållning och besparingar. Eftersom det som undersöks är deras subjektiva upplevelser och inställningar, har studien utgått från en kvalitativ ansats. Det sätt som ansågs lämpligast för att utröna svaret på dessa frågor och uppfylla studiens syfte, var att prata med enhetscheferna själva. Därför har datainsamlingen utförts genom intervjuer med personer tillhörande den gruppen. I den inbjudan till intervju som skickades till enhetschefer i Stockholms stad, erbjöd jag respondenter som ville delta att göra det både fysiskt och digitalt, utefter dennes önskemål. Då alla befann sig i Stockholmsregionen, var fysiska intervjuer möjliga.

4.1 Litteratursökning

För att finna vetenskaplig litteratur av relevans för uppsatsen använde jag mig nästan uteslutande av databasen LUBSearch. Där använde jag mig av många sökord, bland de som visade sig mest fruktbara i olika kombinationer finns *socialt arbete*, *omsorg*, *ledarskap*, *chef*, *mellanchef*, *new public management*, *funktionsnedsättning*. Jag sökte också på deras engelska motsvarigheter för att finna internationella artiklar.

4.2 Urval och genomförande

Mitt urval av intervjupersoner har bestått utav sex enhetschefer inom LSS. I och med att dessa personer tillhör en yrkesgrupp utvald specifikt för att göra det möjligt för mig att besvara studiens frågeställningar, är det ett målinriktat urval (Bryman, 2011). Samtliga respondenter är anställda av Stockholms stad, men inom olika stadsdelsförvaltningar. Fem av sex respondenter leder gruppbofostads-verksamheter, därtill hör det till vissa av dessa intervjupersoners uppdrag att också leda andra typer av LSS-verksamheter, såsom boendestöd och daglig verksamhet. Den grupp individer som intervjuats anses tillräckligt koncentrerad och till antalet stor nog för att uppfylla studiens syfte. Trots att urvalsgruppen är förhållandevis homogen, på det viset att samtliga tillhör samma yrkesgrupp och arbetar för samma arbetsgivare, så rymmer den också en viss variation. Dels skiljer de sig, som ovan nämnt, på det vis att de i vissa fall är chef för endast gruppbofostäder och i andra också för andra typer av LSS-verksamheter. Det finns också en stor variation vad gäller det antal verksamheter de är chef för. Dessa skillnader kan tänkas bero på att de är anställda inom olika stadsdelsförvaltningar, vilket i sig är en betydande skillnad. Jag finner att dessa skillnader är bra för

att få en viss spridning och täcka upp sådant som kan tänkas påverka hur den subjektiva verkligheten kan se olika ut, inom den förhållandevis snäva grupp som undersöks.

I tabellen nedan ges en översiktlig bild av samtliga intervjupersoner, deras organisatoriska tillhörighet inom Stockholms stad, deras ansvarsområde och hur länge de arbetat i deras nuvarande position.

	Stadsdel	Ansvar	Tid på tjänsten
Respondent 1	Spånga-Tensta	6 gruppboendestäder, boendestöd, personlig assistans, avlösarservice och ledsagning	7 år
Respondent 2	Spånga-Tensta	Daglig verksamhet och sysselsättning SoL	Framgår ej
Respondent 3	Farsta	4 gruppboendestäder	5 år
Respondent 4	Skärholmen	5 gruppboendestäder, varav tre var tillfälliga då intervjun genomfördes	4 år
Respondent 5	Rinkeby-Kista	3 gruppboendestäder, personlig assistans, ledsagning och avlastning	5 år
Respondent 6	Farsta	2 gruppboendestäder	3 år

Samtliga av studiens respondenter är anställda som enhetschefer inom LSS i Stockholms stad och kan således sägas tillhöra samma arbetsgivare. De uppvisar emellertid en spridning vad gäller de stadsdelsförvaltningar de är verksamma inom. De två första respondenterna, som intervjuades samtidigt, är från Spånga-Tensta, två från Farsta, en från Skärholmen och från Rinkeby-Kista. De organisatoriska skillnaderna stadsdelarna emellan framgick tydligt i intervjuerna med enhetscheferna och deras presentationer av sina yrkesroller. Trots att deras befattning tekniskt sett är densamma, så förekommer det en markant skillnad i antalet arbetsplatser och således även anställda och brukare som de ansvarar för.

Respondent 1 från Spånga-Tensta har ett övergripande ansvar för stadsdelens 6 gruppboendestäder, liksom stödboenden, boendestöd och personlig assistans-verksamhet, med ledsagning, avlösarservice och kontaktpersoner. Respondenten berättar att det rör sig om ett antal anställda om nästan hundra personer. Respondent 2 som tillhör samma stadsdel och deltog i samma intervju har

huvudansvaret för daglig verksamhet inom LSS och sysselsättning inom SoL, med ca. 70 medarbetare under sig.

Det omfång som de intervjuade enhetscheferna i Spånga-Tensta uppvisade fanns inte hos de i någon av de andra stadsdelarna. Respondenten från Rinkeby-Kista var den med näst störst ansvarsområde, med 3 gruppbestäder, personlig assistans, ledsagning och avlastning. De två respondenterna i Farsta ansvarar för fyra respektive två gruppbestäder. Respondenten från Skärholmen satt som huvudansvarig för 5 gruppbestäder, varav 3 endast var tillfälliga och inte vanligtvis tillhörde enheten.

För att nå ut till intervjupersonerna så använde jag mig av mail. För att finna folk som tillhörde målgruppen ifråga så använde jag mig av Stockholm stads (2021) hemsida, där de listat alla gruppbestäder i kommunen. Därifrån kunde jag klicka mig vidare till samtliga verksamheters egna sidor, på vilka det i de flesta fallen fanns kontaktuppgifter till arbetsplatsens enhetschef eller annan ansvarig. Jag hörde endast av mig till verksamheter där jag direkt kunde nå ansvariga med befattningen enhetschef, då jag ville försäkra mig om att alla respondenter hade budgetansvar.

Under intervjuerna så använde jag mobiltelefon för att spela in intervjuerna, varav majoriteten alltså utfördes på Skype, naturligtvis med respondenternas medgivande. Efter att intervjuerna genomförts och spelats in, så transkriberade jag materialet. Det underlättade senare analysarbetet avsevärt då det gav mig möjligheten att koda de transkriberade utskriften. Till intervjuerna hade jag förberett en intervjuguide (bilaga 1) som också kom att utgöra ett användbar hjälpmedel. Eftersom mina intervjuer varit semistrukturerade följde jag inte intervjuguiden till punkt och pricka, utan lät den snarare fungera som ett stöd för att för att komma ihåg och täcka de ämnen jag ville gå igenom under intervjun. Jag var öppen för att ställa följdfrågor, både sådana jag tänkt ut innan och mer spontana, liksom att hoppa över frågor jag kände att intervjupersonen redan gett svar på. Min intervjuguide genomgick under själva intervjuarbetets gång också mindre modifieringar, då jag kommit på nya frågor, sätt att formulera frågor eller inspirerats av någonting en intervjuperson sagt som jag velat fråga om i senare intervjuer.

Inledningsvis hörde jag av mig till en grupp om cirka 8 personer, inom målgruppen. Av dessa svarade ungefär hälften att de kunde ställa upp på en intervju. Endast en svarade nekande och övriga uteblev med svar. Jag skickade då ut mail till ytterligare en grupp om ungefär samma storlek

och fick då svar från ytterligare ett par som kunde ställa upp, varefter jag befann mig med det urval som studien utgått ifrån. Trots att jag nog haft tur med en ganska hög svarsfrekvens där jag snabbt fann deltagare, så har det totala urval av personer jag initialt hörde av mig till, alltså lidit ett visst bortfall (Bryman, 2011).

Det bör ägnas viss tanke åt vad som kan ha orsakat bortfallet och vad det kan ha för konsekvenser på resultatet. En rimlig anledning till det är förstås att de som inte svarat, lät bli för att de inte hade ork eller av någon annan snarlik anledning inte kände sig manade. Man bör emellertid tänka att uppsatsens ämne, för vissa skulle kunna vara känsligt och ”skrämja bort” respondenter med en motvilja att prata om det som inte fungerar i ens verksamheter. I den mån ämnet besitter potential att ha den effekten, kan det tänkas att det främst är känsligt för chefer med en mindre välfungerande verksamhet, där det funnits budgetära problem. En chef på en hårt belastad arbetsplats, med bekymmer av ekonomisk eller annan sort, kan också tänkas ha mycket att stå i som prioriteras högre än att delta i en intervju. Om så skulle vara fallet med de som kontaktats men inte svarat, skulle bortfallet naturligtvis kunna tänkas ha markanta konsekvenser för studiens resultat. Det är förstås inte mer än spekulationer, men bör ändå has i åtanke, särskilt eftersom de respondenter som deltagit alla har sagt att deras verksamheter varit i ekonomisk balans, där resurserna oftast eller alltid räckt till.

4.3 Bearbetning

Som ovan nämnt spelade jag in de intervjuer jag genomförde för att kunna transkribera dem. De transkriberade utskriften av intervjuerna utgjorde sedan det empiriska underlag för mitt analysarbete, där jag använde mig av tematisk analys (Bryman, 2011). I ett första skede av bearbetningen av materialet så läste jag igenom det flera gånger, för att närmare bekanta mig med innehållet. Därefter läste jag igenom det ytterligare ett par gånger, då jag också påbörjade en tematisering av materialet. Initialt identifierade jag och sorterade materialet i ett ganska stort antal teman, som jag markerade med färgkoder i utskriften. I detta skede sållade jag också bort sådana delar som jag fann inte var relevanta för att besvara mina frågeställningar. Jag fann emellertid att min första tematisering blev lite spretig med dess många koder, varför jag slog samman dessa i fyra större teman. Dessa kom sedan att utgöra grunden för de delkapitel som finns i uppsatsens analysdel: Organisationsformens typ och betydelse, Ledarskap eller chefskap?, Konflikter i positionen mellan under- och överordnade samt Resultat- och budgetstyrning i arbetet.

4.4 Tillförlitlighet

Då min studie utgår från en kvalitativ ansats är begreppen reliabilitet och validitet, inte av samma relevans som i kvantitativ forskning, då den sociala verklighet som undersöks inte anses besitta absoluta sanningar (Bryman, 2011). Med avstamp i Lincoln och Guba, menar Bryman (2011) att man utifrån fyra delkriterier istället kan avgöra en kvalitativ studies tillförlitlighet, utifrån fyra delkriterier. *Trovärdighet* avser om studien kan godtagas av forskare och den grupp människor som undersökts. Jag har i min studie ämnat uppnå det genom att hålla mig nära det empiriska material jag samlat och varit transparent med mitt arbetssätt. Ett ytterligare sätt att stärka trovärdigheten, hade varit genom en så kallad respondentvalidering, där jag skickat ut min uppsats till intervjupersonerna för att låta dem bekräfta att jag uppfattat dem rätt (ibid.). På grund av tidsbrist har jag inte utfört någon sådan, vilket trovärdigheten lider av.

Eftersom min studie i likhet med den mesta kvalitativa forskningen, uppehåller sig vid en mindre grupp individer, är det svårt att bestämma huruvida resultatet blivit detsamma i en liknande undersökning, i en annan kontext eller tid (Bryman, 2011). *Överförbarheten* är därför svår att mäta, men ett kriterium för det, anses vara hur väl kontexten beskrivs (ibid.), vilket jag strävat efter att uppnå i min presentation av ämnet, intervjupersonerna och de yrkesmässiga och organisatoriska kontexter de verkar inom.

Pålitlighet fordrar av forskaren att denne är transparent och redogör för hur man gått tillväga genom arbetets gång (Bryman, 2011). Jag har ämnat uppnå detta genom att utförligt beskriva hur mitt tillvägagångssätt sett ut i metodkapitlet. Det sista delkriteriet är *möjlighet att stärka och konfirmera*, vilket innebär att studien inte ska påverkas av personliga uppfattningar eller teoretiska ståndpunkter. Av den anledningen har jag varit noggrann i min läsning och tolkning av det empiriska materialet för att säkerställa att jag inte dragit några felaktiga slutsatser i mitt analysarbete.

4.5 Etiska överväganden

Att etiskt överväga den metod, med vilken studien utförs är en viktig del av forskningsprocessen. Den viktigaste etiska hållpunkten är att ingen av studiens deltagare på något sätt ska komma till men. I vilken grad och på vilka sätt det finns potential att åsamka deltagarna skada, beror naturligtvis på vad eller vilka man undersöker och på vilket sätt (Bryman, 2011). De personer som

deltagit i min studie skulle jag inte säga befinner sig i en särskilt utsatt position. Jag finner emellertid att det kan vara ett känsligt ämne de diskuterar, som angår inte bara dem, men är av intresse även för deras anställda, överordnade chefer och brukare. Av den anledningen har jag avidentifierat namnen på alla respondenter och deras verksamheter.

Som ledstjärna i mina etiska överväganden har jag använt mig av de fyra forskningsetiska grundprinciper som sammanställts av Vetenskapsrådet (2017). Med *informationskravet* avses att de personer som deltar i studien ska vara medvetna om vad som är dess syfte och vad för roll deras deltagande spelar däri, liksom att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas om så skulle önskas. Kravet har uppfyllts genom att både vid den initiala mailkontakten och vid intervjuernas början informera deltagarna om detta. *Samtyckeskravet* säger att deltagaren själv ska bestämma över i vilken mån denne deltar. I denna studie så har kravet tillgodosetts genom att i början av intervjuerna fråga om intervjupersonernas medgivande till att spelas in och att det inspelade materialet transkriberas. *Konfidentialitetskravet* avser hur materialet som insamlas under studien behandlas. Det är viktigt att det är förvarat på ett sådant sätt att det är oåtkomligt för obehöriga. Det har jag säkerställt genom att förvara ljud- och textfiler på min privata dator, som endast jag har åtkomst till. Då uppsatsen är färdig och godkänd och materialet har fyllt sitt syfte, kommer det raderas, för att vidare säkerställa att det inte hamnar i obehörigas händer.

5. Analys

5.1 Organisationsformens typ och betydelse

Enhetscheferna jag intervjuade i Spånga-Tensta, som hade överlägset flest verksamheter de ansvarade för, berättade att det i deras uppdrag inte finns något som säger att de ska vara operativa ute på verksamheterna, där de inte heller har någon schemalagd tid. Det är en bild som överensstämmer med den som presenteras av Shanks (2016), som säger att chefer idag har mer administrativa sysslor. Det går också att känna igen i Wolmesjö (2005) som visar att mellanchefer idag mer sällan befinner sig ute på verksamheterna. Med det sagt så betonade enhetscheferna i Spånga-Tensta, att de fann att det kunde vara viktigt att ändå besöka verksamheterna, för att få en kännedom som inte bara förmedlats från de biträdande cheferna under dem. Det framgår i citatet nedan, där respondent 2 berättar hur dennes arbete på verksamheterna ser ut.

Jag har egentligen ingen planerad tid för möten eller så, utan det är mer för att finnas till, för medarbetare och cheferna och brukare i verksamheter. Så det är ju nästan mer utifrån ett socialt perspektiv och också utifrån att känna verksamheterna. Sen är det ju naturligtvis inbjudna på möten. Det kan vara nån APT [arbetsplatsträff] eller planeringsdagar när det handlar om verksamhetsplanering för året och så. Så det är en väldigt liten procent om man tänker vad som är fysiskt på plats i själva verksamheten (Respondent 2).

Det är en avgörande skillnad gentemot de enhetschefer som intervjuats med långt mycket färre verksamheter att ansvara för, där arbetet på verksamheterna lyfts fram som en större del, hos samtliga av de övriga respondenterna. Det framgår tydligt i intervjun med respondent 4, som vanligtvis har ansvar för två verksamheter. Där finner vi i en beskrivning av det dagliga arbetet hur tiden på verksamheterna är viktig för kontrollerande och stödjande syften.

Det finns några element som alltid är desamma. Jag brukar alltid kolla mailen på morgonen. Sen brukar jag kolla runt på verksamheterna, få en uppdatering om hur natten har gått. Det är ju dygnetruntverksamheter. Lite beroende på vem som jobbar följa upp olika individuella ärenden och ibland bara finnas där som ett stöd. Det där brukar ta ungefär hela förmiddagen, när jag är klar på verksamheterna (Respondent 4).

Bilden som presenteras här visar att det verksamhetsförlagda arbetet har en stor vikt och hör till de dagliga sysslorna. Till skillnad från yrkesrollen som den beskrivs hos cheferna i Spånga-Tensta finner vi en annans sorts närhet till medarbetarna, gentemot vilka man arbetar både stödjande och kontrollerande på ett direkt sätt. Respondent 6, som också har ett ansvar om två verksamheter, berättar hur allt arbete bedrivs på dessa arbetsplatser som ligger i direkt närhet till varandra, då hennes kontor också är beläget på en av dessa.

Det är lätt att tänka sig att det faktiska chefsarbetet påverkas av storleken på den enhet man ansvarar för, vilket i viss mån framgick i intervjuerna. Cheferna i Spånga-Tensta, de av respondenterna med det största ansvarsområdena, berättade att de båda har administratörer till sin hjälp. Därtill har de även biträdande chefer ute på arbetsplatserna och samordnare under sig. Den organisationsform de befinner sig i kan alltså beskrivas så att enhetschefen givits ett större, övergripande ansvar för ett stort antal enheter, där de biträdande cheferna och samordnarna kan sägas bli ytterligare en instans i en sorts hierarkisk struktur, där vi ytterst finner medarbetarna på verksamheterna.

Om än inte i samma utsträckning, så går det att se hur den här typen av anställda som finns under enhetschefen, men som också sitter på ett chefsliknande ansvar finns även hos Respondent 3 och 5. Respondent 3 berättar att han har två samordnare under sig, vilka han beskriver som sina högra händer och som i sin tur har ansvar för två enheter var. Också respondent 5 beskriver hur hon får hjälp av en biträdande chef och en administratör.

Med stöd av Morén, Perlinski & Bloms (2012) domänteori går det att förstå det som att den organisationsform man tagit sig an på stadsdelsförvaltningen i Spånga-Tensta påverkar samspelet mellan förvaltningsdomänen och professionsdomänen, deras handlingsutrymme och ansvarsområden (ibid.). Vid första anblick kan det se ut som att enhetschefen hamnar ganska så långt ifrån den verklighet som medarbetare och brukare lever i ute på verksamheterna i den här typen av organisation, genom att delegera ut delar av ansvaret till tjänstemän som blir de operativa cheferna. Det går emellertid också att förstå det som att professionen har mer handlingsutrymme och förtroende att själva styra över verksamheterna. Det eftersom enhetschefen, som framförallt tillhör professionsdomänen (Thylefors, 2016), tillskrivs ett större ansvar, som annars ligger hos förvaltningsdomänen (Morén, Perlinski & Blom, 2012). Således ryms det också ett större organisatoriskt eller hierarkiskt utrymme mellan medarbetare och enhetschefen.

Ett perspektiv på dessa olika sätt att organisera LSS-verksamheter i kommunen eller stadsdelen, som Respondent 6 lyfter, problematiserar det dock från ett annat håll. Hon menar att det är viktigt att även den operativa chefen som arbetar närmast medarbetarna har rätt professionell tillhörighet och den utbildning som arbetet fordrar. I det fallet att man organiserar det på det sättet där det är en enhetschef med ett mycket större antal verksamheter under sig, så menar hon att det finns en risk att det går förlorat, då det inte ställs samma utbildningskrav på de biträdande chefer som finns under enhetschefen. Istället för att se organisationsformen som ett sätt att ge större makt åt professionsdomänen (Morén, Perlinski & Blom, 2012), blir det ur denna synvinkel snarare en metod för den beslutsfattande politikerdomänen att kringgå det upplevda behovet av tjänstemän med den professionella kunskap som annars efterfrågas, vilket också skulle kunna bero på ekonomiska faktorer och skillnader i personalkostnader.

Alla LSS[-verksamheter], leds av en enhetschef som har högskoleutbildning. Men på andra stadsdelar, Enskede-Årsta-Vantör till exempel, då är det en enhetschef som har det övergripande ansvaret, och då motsvarar en person som jag, som har två eller tre LSS-verksamheter, nån biträdanderoll. Då är det det som är tendensen nu (Respondent 6).

Hon utvecklar det med att hon, i likhet med Thylefors (2016), tycker att det är viktigt att de som sitter på de här posterna har en högskoleutbildning som för med sig rätt kompetens, sakkunskap och en förståelse för verksamheterna och den typen av brukare som behandlas. Det poängteras med en jämförelse av hur man organiserat äldreomsorgen och de krav som ställs på anställda i en likvärdig position där.

För det är intressant, om du jämför med den organisationsutveckling som har varit inom äldreomsorgen, där säger de också högskoleutbildning, plus att du har jobbat, det är ett krav att du har jobbat inom äldreomsorg. Men här i LSS är det inte lika viktigt om du ska ha en sån biträdanderoll, alltså som biträdande chef. Där förstår jag inte riktigt hur man har tänkt. Men som sagt alla förvaltningar är autonoma, så man gör olika (Respondent 6).

Det blir intressant att ställa det respondent 6 här säger mot Respondent 3, som arbetar i samma stadsdelsförvaltning, men med en större enhet. Respondent 3 har själv ingen fullvärdig högskoleutbildning, utan beskriver det som att han ”ramlat in lite på ett bananskal” i sin roll som enhetschef, efter många års erfarenhet i en liknande position i privat sektor, som inte krävde en

treårig högskoleutbildning. Till skillnad från Respondent 6, så ställer han sig frågande till vad för nytta en sådan utbildning faktiskt har.

Så jag har det inte, men det traditionella och det vanliga, det är ju nån form av socionom eller sjuksköterska, eller arbetsterapeut är ganska vanligt också. Det intressanta, det är väl inte det som är diskussionen, men det som jag själv har tänkt, det är väl vad är det som gör att du är en bra chef bara för att du är sjuksköterska eller, förlåt, socionom? (Respondent 3)

Deras olika synsätt på vilken professionell kunskap som fordras av någon i befattningen kan sägas representera varsin sida i den diskussion Thylefors (2016) och Berg et al. (2008) talar om, kring vem som ska vara chef i den här typen av verksamhet och vad denne ska ha för kunskap och kompetens. Respondent 6 uttrycker tydligt hur hon ser vikten av en professionell tillhörighet till den typen av arbete som utövas på den verksamhet man är chef över. Främst genom utbildning, men till viss del också genom yrkeserfarenhet, vilket framkommer i vad hon säger om exemplet med äldrevården. Respondents 3:s fråga ställer sig i motsats ganska uppenbart kritisk till idén att den sakkunskap som följer med en utbildning och/eller erfarenhet inom professionen skulle göra en bra chef. Det är en inställning som står mer i led med den sida Berg et al. (2008) presenterar där man snarare ser att det är viktigt att man har mer generella kunskaper i ledning och organisation för att styra människobehandlande verksamheter.

5.2 Ledarskap och/eller chefskap?

Diskussionen kring vilka kvalitéer och kunskaper som gör en bra chef för en LSS-verksamhet går att knyta an till distinktionen mellan chef- och ledarskap. Det perspektiv respondent 3 presenterar ovan tycks stå närmare chefskap, där han menar att en socionom, sjuksköterska eller dylikt inte nödvändigtvis gör en bra chef. Respondent 6 å andra sida, som högt värderar sakkunskap och kännedom om målgruppen och medarbetarnas arbete, presenterar ett synsätt som ligger närmre ledarskapsaspekterna.

Generellt sett så tycks cheferna uppfatta att deras yrkesroller innefattar delar som går att räkna till både chefskap- och ledarskapsrollen. De uttrycker alla på ett eller annat sätt att det är viktigt att ha en god kunskap om och kommunikation med medarbetare och brukare, på ett sätt som påminner om de delar av yrkesrollen som ligger närmre ledarskap. Att de alla är överens om att budgetarbetet

utgör en stor och viktig del av deras yrkesroll talar för att också chefskapsaspekten utgör en viktig del i deras yrke. Respondent 1 uttrycker att han finner att det ekonomiska arbetet utgör den största delen av hans jobb. Samtidigt berättar han och hans kollega, Respondent 2, att de inte har någon avsatt tid för att vara ute på verksamheterna, vilket kan ses som en förutsättning för att bedriva den typen av utvecklande och förändrande arbete som förknippas med ledarrollen. Respondent 2 säger emellertid att det fokus som finns på de byråkratiska sysslorna som brukar förknippas med chefskap eller management, definierar det formella uppdraget, men att det skiljer sig från det faktiska arbetet.

Jag kan säga att egentligen i själva rollen och uppdraget så ska det ju vara mer strategiskt, där vi liksom ska ha ett framåtsyftande förhållningssätt kopplat till både till vilka brukare vi är till för, budget och ekonomi, och jobba med de här kvalitetsledningssystemen och annat för att följa verksamheten, men jag skulle säga att det är ju inte det som liksom genomsyrar vad vi gör en dag på jobbet. Utan det där gör man lite vid sidan av eller när man har chansen, för det är mycket annat som sker i verksamheten (Respondent 2).

Trots att uppdraget som chef primärt sägs bestå av de mer byråkratiska uppgifterna, beskriver Respondent 2 att hon anser att det inte är det viktigaste. Hon uttrycker snarare att det är det som händer på verksamheterna och de sätt man kan vara behjälplig där som kommer i första hand. Det går att förstå med hjälp av den typen av stridande logiker som Andersson (2015) beskriver. På ett sätt som liknar hur läkarna i hans studie även efter övergången till chefsposition i första taget identifierade sig som läkare, så går det att förstå Respondent 2:s uttalande som att hon ser sig själv som en socialarbetare mer än som en chef. Att hon ser det som den primära uppgiften att på olika sätt kunna vara behjälplig ute på verksamheterna, trots att det är en uppgift det inte ens finns avsatt tid för på hennes schema, talar för att hon till en högre grad styrs av de logiker som hör till det sociala arbetets profession snarare än de som finns i chefskapets. Återigen går det att känna igen i Anderssons (2015) studie, där läkarna trots sin befattning som chefer såg de kunskaper i management som kom därmed som sekundära trots chefspositionen. Det är möjligt att tolka Respondent 2:s uttalande som att hon fortfarande finner att det sociala arbetet mot brukarna eller de mer ledarorienterade delarna av arbetet gentemot medarbetarna fortfarande är viktigare, trots att befattningen och det formella uppdraget i större mån lutar åt chefskap, på grund av den identitet man har som socialarbetare och den professionella tillhörigheten.

Anderssons (2015) teori om logiker går också att applicera på den diskussion om vad som gör en god chef som presenterades ovan. Det sätt på vilket Respondent 6 uppvisade ett synsätt enligt vilket sakkunskap och en adekvat utbildning värderas högt, går att se som närliggande professionens logik. Det är uppenbart att hon identifierar sig som en socialarbetare och att de kunskaper och värderingar som hör därtill anses vara av stor betydelse för att göra ett gott arbete. Å andra sidan kan Respondent 3 och hans synsätt anses närmre den kontrasterande logiken där chefskapet och managementförmågor ges mer utrymme och där den professionella identiteten och kunskapen anses nästan obetydlig, vilket framgår i hans sätt att ifrågasätta varför en sjuksköterska eller socionom skulle göra en bra chef.

Det går att se ledarrollen även i Respondent 4:s uttalanden, men till skillnad från exemplet med Respondent 2, framstår det i hans fall som att det på ett annat sätt ryms i det formella uppdraget. Som ovan nämnt berättar Respondent 4 att han spenderar mycket tid ute på verksamheterna. Han berättar också att möten är stor del av hans arbetsroll, men att de sällan är uppåt i organisationen med hans överordnade chefer, utan snarare i sidled eller nedåt med medarbetare, anhöriga och brukare. Den typen av samtal tyder på en närmre kontakt med arbetsgruppen och större kännedom om verksamheterna. Trots att han inte ger några närmare beskrivningar av hur han arbetar mot sina medarbetare för att utveckla eller förändra arbetsplatsen, så indikerar de här uttalandena att det åtminstone finns utrymme och förutsättningar för ett arbete som ligger närmre ledar- än chefssysslorna (Yukl, 2013; Kotter, 1990) och som kan kännas igen i det arbete som förespråkas både i det utvecklingsinriktade och situationsanpassade ledarskapet (Larsson, 2016). Med det sagt så ger han också bilden av en yrkesroll där det förekommer mycket av det byråkratiska arbete som ryms inom management, då han beskriver att det ekonomiska delarna av yrket, liksom planering är någonting han ägnar sig åt dagligen, men som han inte betonar lika mycket som det verksamhetsbaserade arbetet mot brukare, medarbetare och anhöriga.

Enhetscheferna som intervjuats uppvisar vissa olikheter vad gäller det sätt de hanterar ekonomiska frågor med sina medarbetare. Respondent 2 ger uttryck för en syn på pengar där man i tider av knapphändiga resurser inte gärna blandar in medarbetare utan försöker hålla den dialogen på de högre instanserna.

Det kan ju också vara en utmaning att få en styrning, som vi då får från vår chef och att då försöka få biträdande chefer i sin tur att leda via dem, i verksamheten, utan att prata om att det

handlar om pengar. Utan försöka prata om det utifrån ett verksamhetsperspektiv istället. Börjar man prata om det och det sipprar ner i personalen att nu ska vi spara, det finns inga pengar, det finns ingen ekonomi, alltså då går det nästan inte att lösa det medan man sitter i det (Respondent 2).

Det är uppenbart att enhetschefen i det här fallet finner att det är svårt att tala om pengar och upplever att det finns en svårighet att få med sig medarbetarna när det behöver sparas. Det är ett problem som går att koppla till den typen av konflikter som diskuterades ovan, där mellanchefer hamnar i kläm mellan under- och överordnade. Det går att se ur ett domänteoretiskt perspektiv (Morén, Perlinski & Blom, 2012), som ett problem där chefen hamnar i situationer där de överordnades intressen skaver med medarbetarnas. Det framgår av att hon beskriver problemet som att det grundar sig i utmaningen att kommunicera den styrning hon fått från sina chefer, till de biträdande verksamhetscheferna som i sin tur ska förmedla det till medarbetarna. Respondent 2 finner det nödvändigt att benämna problem på ett särskilt sätt, där man motiverar nya strategier och arbetssätt på ett vis där det inte framgår att det handlar om pengar. Det går i viss mån också att känna igen i vad Antonsson (2013) skriver om den negativa inverkan mellanchefer upplevt att det ekonomiska arbetet haft på relationen gentemot medarbetarna, i och med att de behövt prata om pengar och förmedla nyheter om nedskärningar och dylikt.

Respondent 3 uttrycker på ett nästan motsatt sätt hur han finner att det är viktigt att vara helt öppen om den ekonomiska situationen gentemot sina medarbetare.

Det är väl, jag arbetar väldigt transparent, jag har svårt att se att det finns särskilt många saker alls som jag inte kan dela med dem eller med vårdarna, som medarbetarna heter. Det kan ju vara såklart, har jag enskilda samtal med en viss medarbetare stannar det ju mellan oss, sekretessgrejer. Men annars är jag ju öppen med kvalitetsfrågor och budgetfrågor. Så jag vill ju att dem ska ha insyn, för jag tror att de har lättare att acceptera om de får förklaringar till varför saker är som de är. Om jag säger att nu måste vi, som exempel då, nu måste vi hålla i pengarna lite, så ni kan inte jobba massa mertid, extratid, för det kommer kosta för mycket. Då tror jag att om jag bara säger så, punkt, då kommer de klura på det - nähe, jaha? Men om jag ger en så bra förklaring till varför det är så, som jag bara kan. Då tror jag att det kanske inte är så att man gillar det jag säger, men man kommer i alla fall förstå varför jag gör som jag gör.

Respondent 3 uppmärksammar också potentialen de ekonomiska frågorna har att åstadkomma den typ av konflikt som diskuterats ur ett domänteoretiskt perspektiv (Morén, Perlinski & Blom, 2012), då han tydliggör att det inte alltid är så att medarbetarna tycker om de beslut som fattas i politiker- och förvaltningsdomänerna, som han behöver kommunicera och verkställa. Sättet att hantera det skiljer sig emellertid markant från det tidigare exemplet. Istället för att försöka kringgå problemets ekonomiska natur i dialogen med medarbetare finner han att det är mer gynnsamt att inkludera dem i samtalet för att skapa förståelse för det sätt verksamheten styrs. I det arbetssätt han beskriver går det att utröna aspekter från det situationsanpassade ledarskapet (Larsson, 2008). Det känns igen i det sätt på vilket medarbetarna inkluderas, även i sämre tider. Det visar också på en viss flexibilitet, att i tider där resurserna räcker till mindre än vanligt anpassa sitt sätt att hantera verksamheten, men också sitt sätt att kommunicera med medarbetarna, vilket går att se som en del av själva ledarstilen.

5.3 Konflikter i positionen mellan under- och överordnade

Den organisatoriska position enhetscheferna befinner sig i, samtidigt i och emellan både förvaltningsdomänen och professionsdomänen (Morén, Perlinski & Blom 2012), vilken beskrivs kunna leda till friktion och konflikt (Thylefors, 2016; Morén, Perlinski & Blom, 2012; Wolmesjö, 2005), upplevs olika mellan intervjupersonerna. En del uttrycker att de själva flera gånger upplevt den här typen av ”kläm” mellan under- och överordnades intressen när det kommit till hur de ska handskas med ekonomiska medel, medan andra säger att det är ett problem de inte kommer i kontakt med.

Bland de som säger sig uppleva det här som ett återkommande problem finns Respondent 1 och 2, som på frågan om de hamnat i situationen båda svarar att det är en återkommande utmaning de ser som en inneboende del av rollen som mellanchefer.

Jag måste säga självklart. Självklart har vi hamnat i kläm, vi är mellanchefer. Chefen bestämmer en sak, sen jag och tre biträdande och en massa personal. Självklart att man hamnar i kläm. Det har hänt för mig (Respondent 1).

Det är klart. Det är ju den utmaningen man sitter på som mellanchefer. Och så är det ju säkert så för våra biträdande också, eftersom de sitter i en sådan position. Det är en utmaning ibland.

Och många gånger är det ju också kopplat till bemanning och verksamhet. Det handlar ju egentligen inte om budgeten och pengarna utan det är det som ska ligga i det på något sätt (Respondent 2).

Vad Respondent 2 uttrycker, går återigen att koppla till den organisationsform de två enhetscheferna befinner sig i Spånga-Tensta. I och med att de som enhetschefer sitter ”högre upp”, än i andra stadsdelsförvaltningar, finns det även fler under dem i en liknande mellancheferposition. Det kommer till uttryck i Respondents 2 uttalande som visar att hon tänker att de biträdande cheferna med stor sannolikhet handskas med liknande problem. Hennes sätt att beskriva det får det att framstå som att det inte är pengarna som är roten till den här typen av problematik. Det går emellertid att tolka som att hon tillskriver pengarna en viss vikt, men i den bemärkelsen att det handlar om hur de förvaltas, snarare än den bestämda summa verksamheten har att tillgå.

Respondent 3 upplever också att han ibland kan hamna i kläm mellan intressen hos överordnade chefer och medarbetare, vilket återigen går att känna igen i de konfliktsituationer mellan domäner som Morén, Perlinski & Blom (2012) diskuterar. Det han talar mer om är emellertid en sorts konflikt kring vad positionen som mellanchefer gör för hans handlingsutrymme och hur han i den satsen kan ha svårt att möta behov och önskemål från olika håll. Han lyfter ett exempel med hur han hanterar situationer då han måste ta in extrapersonal och de kostnader det innebär. Det är ett problem han får handskas med ofta, vilket han menar till stor del beror på att mycket oförutsett kan hända i arbetet med målgruppen och planer snabbt förändras.

Då har klämmet blivit det att politikerna tycker, eller min chef eller chefer, att det är för många ordinarie som jobbar extra och att du ska ha mer timmisar eller du ska ha mindre timmisar. Vad jag vinner på det är att det kostar inte lika mycket, oavsett vad jag väljer att göra så går jag fortfarande inte under budget. Är du med? Då kan ju en politiker eller en chef över mig säga - okej hade du inte tagit ordinarie till att jobba extra och tagit timmisar de där lördagarna, då hade du haft 400 000 kvar på året. Då hade du kunnat göra något vettigt med brukarna istället. Så det är mer min typ av dilemma som jag hamnar inför. Jag måste ju acceptera det, sen måste jag ju få med mig samordnare och personalen på tåget, det är ju där som utmaningen ligger skulle jag säga (Respondent 3).

Han menar att det finns ett incitament ovanifrån att anställa så få på deltid och timmar som möjligt och ha ett högre antal heltidsanställda. Han uttrycker själv att han gärna tar in dem även på extratid, då det finns pengar till det och han upplever att arbetet på det viset håller högst kvalitet. Det trots att det blir en större utgift för verksamheten att betala ordinarie personal för övertid, jämfört med vad det kostar att ta in vikarier. Här menar han att det kan uppstå en diskussion med överordnade kring hur han arbetar.

Respondent 4 uttrycker att han inte hamnar i dessa situationer, men att han på ett liknande sätt kan finna att det i själva arbetssättet med ekonomin kan finnas en viss diskrepans mellan hans egen uppfattning och den hos hans överordnade chefer.

Jag har sex stycken boende på varje verksamhet. Och då får jag olika pengar beroende på vilket hjälpbehov de har. Sen om jag går upp en nivå till min chef, då ser de ju inte personen, den ser ju mer siffror. Vad som kommer in och ut. Och att en verksamhet ska gå plus. Där är det ju egentligen ytterst att den verksamheten har fått de här pengarna för att den är i behov av det. Om det sen ska gå till att tänka någon annans underskott, då blir det ju kanske lite filosofiskt fel. Men det blir ekonomiskt bra, utifrån att kunna flytta runt siffrorna. Så här kan det skilja sig mellan vad jag lokalt förhåller mig till och vad min chef tycker (Respondent 4).

Det problem Respondent 4 identifierar ligger alltså mycket i om pengarna faktiskt går till det som de initialt är ämnade för. Han diskuterar hur det mellan olika verksamheter och chefer i stadsdelen finns en viss samverkan där de kan hjälpas åt att hålla budgeten, i situationer där en går bra och en annan dåligt. Det han emellertid ser blir fel i det arbetet är att man eliminerar felet, utan att gå till till grunden med det och åtgärda orsaken, som han menar är att budgeteringen inte är adekvat. Där det finns en sådan obalans, menar han att budgeten inte fördelats på ett sätt som överensstämmer med de faktiska behoven och att man i första hand bör se till att det stämmer på den nivån.

Så det är ingen som ser själva felet, eftersom det löser sig med de ekonomiska siffrorna. Och där kan jag väl känna att det kan vara en utmaning att få fram rätt siffror. För får de ansvariga inte reda på att det ser ut på det sättet så kan vi ju heller inte kräva att de ska agera på det? (Respondent 4)

Problemet i den här situationen tycks ligga i samarbetet och kommunikationen mellan de olika instanserna, snarare än i meningsskiljaktigheter. Det framstår i det här fallet som att problemet bollas runt och hanteras mellan chefer i samma befattning och på samma organisatoriska nivå, utan att det kommuniceras vidare till de högre instanser som sitter på makten att åtgärda de fel som upplevs finnas i budgeteringen. Det går att koppla till Jonssons et al. (2012) studier om relationen mellan politiker och tjänstemän i kommuner, där de funnit att samarbetet ofta brustit på grund av att det upplevts framkomma fel i faktaunderlag och dylikt och där parter från båda instanser uttryckts uppleva en misstro gentemot varandra.

Respondent 6 är den enda av de intervjuade enhetscheferna som uttryckligen säger att hon varit med om situationer där resurserna inte har räckt till. Hon beskriver också situationer där hon upplevt att den budget hon haft att tillgå inte räckt till att säkra kvalitén på de tjänster brukarna ska förse med och på medarbetarnas arbetsmiljö.

För det handlar om att man har de här kraven från överordnade chefer och Stockholms stad med allt, samtidigt så vet jag hur verkligheten ser ut. Om jag tänker vad är det som ger mer kvalitet. Om man bara försöker vara opartisk och tänka, okej men det här är inte så pass svårt att uppnå, men samtidigt så har vi de här kraven på oss. Så att det handlar verkligen om att jag kanske vänder mig till min chef och säger att jag tycker inte att det här orimligt, att vi kan genomföra det här, trots att vi har den här situationen just nu. Det kommer att underlätta arbetsmiljön för personalen, annars blir det här tråkiga hela tiden och de mår inte bra och att komma till jobbet kommer inte att ge dem någonting. Det i sin tur påverkar de boendes välbefinnande, det är en cirkel faktiskt (Respondent 6).

Beskrivningen av hur ett sådant dilemma kan se ut visar på hur chefen då denne måste anpassa sig efter ekonomiska direktiv, kan behöva avbryta eller skjuta på andra arbetsinsatser som ämnar förbättra eller bibehålla kvalitén på tjänster och arbetsmiljö. Det framgår tydligt i hur Respondent 6 uttrycker att de krav hon ålagts från politiker- och förvaltningsdomänen anses oförenliga med vad hon upplever vara för verksamheten nödvändiga insatser. Det är en beskrivning som påminner om vad Larsson (2008) samt Berg, Barry & Chandler (2008) säger om hur det i tider av ekonomiska nedskärningar, ofta påverkar verksamheter på det viset att insatser tvingats avbrytas. Det framstår också som att Respondent 6 tydligt tar ställning och arbetar för medarbetarnas och brukarnas intresse i den här frågan, trots att det går mot politikerns och överordnades direktiv. Det går delvis att

förstå som att hon ligger närmre professionens logik, snarare än chefskapets (Andersson, 2015), då hon resonerar i enlighet med sina medarbetare och ser till deras behov och önskemål framför budgetära och byråkratiska principer ovanifrån. Det går också att tolka som att hennes lojalitet ligger närmare medarbetare och brukare, vilket utifrån Wolmesjö (2005) går att förstå som en följd av den organisatoriska utformning hon beskriver sig befinna sig i. Hon beskriver att hon arbetar väldigt nära medarbetarna, vilka hon också delar den fysiska arbetsplatsen med, snarare än att arbeta närmare de högre instanserna på ett sätt där hon är mer fränkopplad det faktiska omvårdnadsarbetet.

5.4 Resultat- och budgetstyrning i arbetet

I enlighet med litteraturen (Wolmesjö, 2005; Berg, Barry & Chandler, 2008) fann samtliga enhetschefer i studien att de ekonomiska frågorna och budgeten utgjorde en stor del av arbetet. Respondent 1 uttrycker att det är det primära i yrkesrollen, ”det är den största delen, jag tycker det, ekonomin.” Kollegan på stadsdelsförvaltningen som deltog i samma intervju, Respondent 2, uttrycker också att det är en viktig del av jobbet som hon sysslar med dagligen.

Så att det vi kan göra är ju att vi ser att ekonomin går åt ett visst håll, antingen att det är för lite pengar i ramen, det är ju att minska på bemanning, alternativt ta emot fler brukare. Så det är ju egentligen ett dagligt arbete som ligger i vårt uppdrag, det är ju att hela tiden balansera de delarna. Men samtidigt ha kvalitetsperspektivet med. Att det får inte ske för mycket förändringar, varken för medarbetare eller brukare. För det i sin tur kan kosta väldigt mycket pengar (Respondent 2).

Det här synsättet, där kvalitet och budget är tätt sammanknutna, framkom även i intervjuerna med respondent 3 och 6. Ett sätt att förstå det, är som en följd av NPM, med betoning på både budgethållning och resultat (Thylefors, 2016). Vidare påminner det om begreppet managementkvalitet som Thylefors (2016) använder sig av och som beskriver kvalitet i förhållande till de resurser som krävs för att den ska uppnås. Det går också att känna igen i följande citat från Respondent 3, där han beskriver hur kvalitet och budget hänger samman i hans arbete och verksamhet.

Jag måste nog ändå säga att i vår organisation så är det budget snedstreck kvalitet, för det går ju verkligen hand i hand. Så det är egentligen de två, har jag inte lagt pengar på att utbilda personalen att bli bättre eller utvecklas så kommer det förr eller senare att märkas i brukarundersökningen tänker jag (Respondent 3).

Citatet vittnar om ett förhållningssätt där budgeten ges stor vikt och anses vara nära knuten till kvalitén, vilket kan anses tyda på en medvetenhet om managementkvalitet, där man ser till kvaliteten ur ett perspektiv där de resurser som går åt räknas in och spelar en avgörande roll (Thylefors, 2016). Dock inte så till den grad att brukarkvalitén går förlorad, då det framgår att brukarundersökningen anses vara ett mått på det som benämns kvalitet generellt. Synsättet går vidare att utröna i följande citat, också från Respondent 3.

Ja, det blir ganska mycket möten, sen har vi resultatdialogen då jag och min chef går igenom kvalitén, budgeten, HR, medarbetarskap, arbetsmiljö, det gör vi också månadsvis, stämmer av, en månad i taget så (Respondent 3).

Den månatliga resultatdialog som här beskrivs påminner om de balanserade styrkort som Thylefors (2016) skriver om. Samtalen som sker regelbundet beskrivs ta upp en rad olika områden som på ett eller annat sätt är knutet till verksamhetens resurser eller kvalitet. Respondenten uttrycker emellertid att han upplever det som någonting positivt. Snarare än att tycka att det är en för hård kontroll eller detaljstyrning från överordnade chefers sida, ser han det som en positiv sak att de har koll på verksamheterna och kan fånga upp problem innan de hinner gå för långt. Han kan indirekt anses säga att han själv identifierar karaktärsdrag av NPM som finns i arbetssättet, då han talar om en ökad resultatstyrning och liknar arbetssättet vid det han känner igen från privat sektor, där han själv arbetat en längre tid.

Så vad gäller Farsta då som jag kan bäst, så tycker jag att man ganska mycket närmare sig ett lite mer privat sätt att jobba. Så som jag känner igen det. Då när jag kom in i förvaltningen då fanns inget som hette resultatdialog och självklart så hade vi en budget, men det var inte lika... Man hade koll några gånger om året, då man gjorde vissa avstämningar och körde nåt nyckeltal sådär, men det fanns inte riktigt den där månadsavstämningen. Så det tycker jag är bra att det har blivit så (Respondent 3).

Trots att han inte varit anställd hos kommunen i mer än fem år, så talar citatet för att det skett en viss organisatorisk förändring under perioden, som tycks gå åt en riktning med starkare influenser från NPM. Att respondenten i det här fallet finner det vara en positiv utveckling, kan tyckas gå mot den gemene föreställningen, inte minst inom professionen, där det inte sällan finns en nedlåtande ton då man talar om resultatstyrning eller annat som anses vara konsekvenser av NPM (Shanks, 2016). Han betonar dock att han kan se hur det gäller att finna en balans när det kommer till budget- och resultatstyrning.

Både privat och kommunalt, det är ju skattemedel vi lever på. Då kan jag tycka ibland historiskt, att vissa privata de har varit för pengantiska och vissa kommuner har varit slarviga med sina pengar istället. Så att man liksom inte ”äsch det står stora förråd med grejer som eventuellt blir gamla och vi måste skriva av dem”, det är ju som att kasta pengar i sjön och det är ju inte heller sunt va. Så jag tycker att utvecklingen har gått till att det är mer, ja privatlikt, och ja mer koll. Det tycker jag (Respondent 3).

Respondent 6 som också är verksam i Farsta stadsdelsförvaltning, berättar att hon på samma sätt har en resultatdialog med sin chef en gång i månaden. Hon uttrycker att hon upplever budgeten vara det som kommer i främsta rummet på dessa möten, men att de också följer upp kvalitetsarbete för att nå mål och krav på verksamheterna. Hon ger ett exempel på hur fokuset på de ekonomiska frågorna kan ta sig uttryck på ett mer konkret sätt, då hon beskriver hur hon måste återkoppla om eventuella merkostnader under en period.

Varför blev det mer personal, bemanning den här månaden än föregående månad? Och då måste jag nämna, att det är akuta situationer, det är inte bara dubbelbemanning. Alltså det är boende, vanligtvis åker de till sina dagliga verksamheter, men om det inte är så. Och då har jag en grundbemanning, men om min grundbemanning avviker från det och jag har mera personal, då måste jag återkoppla varför det blev så (Respondent 6).

Ingen av de andra enhetscheferna i studien ställer sig inte uttryckligen positivt till det stora budgetära arbete och ansvar, som de säger sig ha. Trots det så är de nödvändigtvis inte heller negativt inställda till det. De tycks snarare enas kring ett synsätt på arbetsrollen, där det ekonomiska arbetet ses som en naturlig del, vilken tar upp mycket av ens arbetstid och ansvar. Ingen av enhetscheferna i studien verkar uppleva att det budgetära arbetet och de administrativa sysslor det

kommer med, som illegitimt, på det sätt som Björk et al. (2013) menar att många chefer i den offentliga sektorn gör. Vidare uttrycker respondent 2, 3, 4 och 5 att de upplever ett stort ansvar att sköta ekonomin och hålla budget, eftersom att deras verksamheter finansieras med skattemedel.

Jag tycker ju att vi alla har ett ansvar som arbetar just med skattepengar. Att fördela dem och göra det absolut bästa av dem. Så därför har jag ju med det i varje beslut. Jag tänker ju igenom ekonomin. Jag tänker ju är det här bra för gruppbestaden? Är det ett bra sätt att arbeta med de här pengarna som vi har, och så vidare. Så att det är klart, jag skulle säga att det är en stor del. Det är ju att förvalta dem på bästa möjliga sätt. Och gör man det väl, så slår det ju bättre ut mot verksamheterna. Lite som privatekonomi, man ska använda sina pengar på ett smart sätt, så räcker det till mer (Respondent 5).

Citatet ovan visar på den vikt Respondent 5 lägger vid de ekonomiska aspekterna av arbetet, då hon berättar att det är något hon har i åtanke i alla beslut. Det visar också på en medvetenhet om en sorts samhällelig skyldighet att förvalta pengarna på bästa sätt, i och med det faktum att det är med skattemedel verksamheterna drivs. Respondent 4 kommer in på ett liknande resonemang då han diskuterar skillnaden mellan offentliga och privata verksamheters förhållningssätt till ekonomi.

Sen kan jag ju känna att även om man jobbar offentligt så har jag ju inte oändligt med pengar heller, utan i slutändan går det ju ut över skattebetalarna eller någon annan som behöver bidra med mer. Så att försöka ändå ha det tänket med i bakgrunden att oavsett ägandeform så ska man ju göra det bästa för pengarna (Respondent 4).

Respondent 4 visar också att han har med sig de ekonomiska frågorna i det dagliga arbetet och i sitt beslutsfattande. På ett sätt som liknar det Respondent 5 ger uttryck för, så beror det delvis på en känsla av ansvar för de skattemedlen man har att tillgå. Det ekonomiska aspekterna av arbetet sätts i ett större sammanhang, där de ser intäkternas ursprung och konsekvenserna det får om budgethållningen brister, där man ser ett ansvar som sträcker sig längre än till den skyldighet man har gentemot sin arbetsgivare.

En aspekt som kan tänkas spela en viktig roll för verksamheternas och deras ekonomi, som enhetscheferna pratade väldigt lite eller ingenting om, är det inflytande som kommer från politikerna, eller politikerdomänen som Morén, Perlinski & Blom (2012) benämner det. Respondent

3 talade emellertid en del om den roll politiken spelar för verksamheterna och den budget som till viss del styr dem. Det han framförallt lyfter är huruvida man väljer att lägga ut fler verksamheter på entreprenad och hur det styrs av politiken.

Nåt som är spännande när man jobbar i kommunala verksamheter, eller politiskt styrda verksamheter. Det är ju att - vad händer i samband med nästa val? Det upplevde man ju aldrig på samma sätt, det påverkar ju privata. Det brukar ju generellt vara så att när det blir mer blått i politiken så brukar de generellt tycka att vi ska lägga ut mer på entreprenad, oavsett om det är äldreomsorg, skola eller LSS och när det är åt det röda hållet så brukar man tycka tvärtom att vi ska driva i egen regi då (Respondent 3).

Han ser vidare en koppling till ekonomi och kvalitet i vilka verksamheter man lagt ut på entreprenad, alltså då en verksamhet under en viss tid upplåts till ett privat företag, i det fallet att det blir aktuellt. Han menar att de verksamheter som det går bra för är de som kan förväntas hamna på entreprenad.

Det har ju också varit ganska lugnt, för det har varit så konstiga val nu det sista och politikerna har inte vågat göra något drastiskt. Och när man har läst budgetar och sådär, ja man har knappt förstått vilken majoritet som finns i riksdagen och även i Stockholms stad. Det kan ju påverka jättemycket. För mina verksamheter, eftersom det är verksamheter som då är stabila, som har funnits länge, de går bra, både vad gäller kvalitet och snedstreck likhetstecken ekonomi. Det tror jag är verksamheter som man ganska snabbt skulle kunna tänka sig att lägga på entreprenad igen då (Respondent 3).

Diskussionen kring att lägga ut verksamheter på entreprenad eller inte, som Respondent 3 kommer in på här, kan som han säger, tänkas bero på hur pass goda resultat de uppvisar. Vidare så går det att se frågan som en förlängning av de styrsätt som ryms i begreppet NPM, där man ser ett ökat fokus på resultat- och budgetstyrning (Montin & Granberg, 2013). Inte bara i vilka enheter som hamnar på entreprenad, men i hela filosofin bakom att privatisera den här typen av välfärdsfunktioner, där ett av de huvudsakliga argumenten har varit att finna så kostnadseffektiva lösningar som möjligt (Almqvist, 2006; Montin & Granberg, 2013).

6. Sammanfattning och avslutande diskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur enhetschefer på LSS-verksamheter i Stockholms stad upplever att deras arbete påverkas av budgethållning och ekonomiska faktorer, liksom hur deras attityder gentemot det ekonomiska arbetet och dess utformning ser ut. Samtliga respondenter i studien menar att det ekonomiska arbetet utgör en stor och viktig del av deras yrkesroll. Det ekonomiska arbetet uppger de tar sig direkt uttryck i budgeteringsarbete, men de menar också att de i och med sitt ekonomiska ansvar, har det med sig i dagliga arbetet och i all beslutsfattning.

Ett annat sätt ekonomin uppges manifesteras sig i deras arbete är i kontakten med deras överordnade chefer. Respondenterna berättar att de verkar under resultatkrav och att deras chefer kontinuerligt följer deras budgethållning, i vissa fall genom månatliga resultatdialoger där budget uppges vara en av de huvudsakliga punkterna. Studien visar att de olika organisatoriska ramarna cheferna befinner sig i, till stor del beroende på vilken stadsdelsförvaltning de är verksamma inom, påverkar den position de besitter i den organisatoriska hierarkin och således även deras yrkesroll. Jag argumenterar för att de enhetschefer med ett större antal verksamheter under sig är närmre de styrande politiker- och förvaltningsdomänen, än professionsdomänen. Det synes också påverka dem i deras arbete på det viset att det ekonomiska arbetet, jämte andra byråkratiska sysslor, upptar mer tid än det direkta sociala arbetet och det förändrande arbete som vanligtvis ses knutet till ledarskap.

Enhetschefens position mellan under och överordnade uppges i flera litteraturkällor ge upphov till situationer där de olika instanserna har stridande intressen, där enhetschefen lätt hamnar i en lojalitetskonflikt. Enhetscheferna som intervjuats i den här studien uttrycker olika upplevelser av det här fenomenet, kopplat till det ekonomiska arbetet. En del uppger att de inte upplever den här typen av problematik, medan andra säger att de ofta hamnar i sådana situationer. Bland de som upplever att de hamnar i sådana situationer, kan det bero på den faktiska budgeteringen och den summa pengar man har att tillgå, såväl som hur man arbetar med pengar och det handlingsutrymme som direktiv ovanifrån låter en verka inom. De som inte säger sig uppleva den här typen av konflikter, anser att det beror på att deras verksamheter ligger i balans ekonomiskt.

Trots att respondenterna inte uttryckligen benämner det, så framgår det i intervjuerna att flera av de fenomen som brukar ses som konsekvenser av NPM gör sig gällande i enhetschefernas arbete, såsom spar- och resultatkrav, budgetstyrning och ett uppdrag som innefattar ett stort budgetärt och

administrativt arbete. De synes emellertid inte finna att det är någonting negativt eller illegitimt, trots att de uttrycks komma med en del utmaningar, utan de verkar snarare ställa sig neutrala till det och tycka att det är en naturlig del av arbetet. En av de intervjuade enhetscheferna beskriver i positiva ordalag en organisatorisk utveckling jag menar rör sig mot ett mer NPM-influerat arbete. Man kan ställa sig frågan om dessa fenomen har förekommit under en så pass lång tid att det kommit att bli en så självklar del av organisationen och arbetet att det knappt märks av och inte ifrågasätts. Den något äldre litteratur som använts i studien, där de reformer och tankesätt som kopplas till NPM ännu var förhållandevis nya, visar på en mer negativ attityd hos professionen än den jag funnit i min studie.

Studiens resultat går i linje med och bekräftar tidigare undersökningar som visar att mellanchefer i vård och omsorg under de senaste decennierna tvingats ta sig an en större arbetsbörda av ekonomiska och administrativa sysslor. Att deras inställning till det är neutral eller positiv synes emellertid inte helt förenligt med den bild som återfinns i den tidigare forskning som behandlat ämnet. I och med den vikt jag ser att de ekonomiska aspekterna kan ha för kvalitén på arbetet, arbetsförhållanden och för de yrkesverksammas utformning av arbetet, finner jag att det kan vara av relevans att undersöka det här temat vidare. De skillnader studien uppvisar stadsdelsförvaltningar emellan, väcker ett intresse för hur det ser ut i andra kommuner, där chefer kan tänkas arbeta under än mer skilda förhållanden och besitta andra upplevelser, attityder och perspektiv. Därtill ser jag att det kan vara av intresse att undersöka hur chefer som är verksamma inom privat sektor upplever och ställer sig till det ekonomiska arbetet. Bredvid mellancheferna tycker jag även att det hade varit intressant att undersöka hur andra aktörer ser på fenomenet, särskilt medarbetarna, som ytterst ska utföra ett arbete med de resurser som finns att tillgå.

Referenser

Almqvist, R.M. (2006). *New public management: NPM : om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Andersson T. The medical leadership challenge in healthcare is an identity challenge. *Leadership in Health Service* (Bradf Engl). 2015;28(2):83-99.

Antonsson, H. (2013). *Chefers arbete i äldreomsorgen: att hantera den svårhanterliga omvärlden: relationen mellan arbete och organisering*. Linköping: Linköpings universitet.

Berg, E., Barry, J. J., & Chandler, J. P. (2008). New public management and social work in Sweden and England: Challenges and opportunities for staff in predominantly female organizations. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(3/4), 114–128.

Bergmark, Å., & Palme, J. (2003). Welfare and the unemployment crisis: Sweden in the 1990s. *International Journal of Social Welfare*, 12(2), 108–122.

Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N., & Härenstam, A. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27(3), 262–277.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.) Malmö: Liber.

Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.

Gustavsson, M. (2006). Lärande i åtstramningstider - det tar tid. I: Kerstin Ekberg, Jörgen Eklund, Per-Erik Ellström & Stina Jonsson (red.) *Tid för utveckling?* Lund: Studentlitteratur.

Göteborgs stad (2021). Stadsdelsförvaltningar. [<https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/forvaltningar/stadsdelsforvaltningar>. Hämtat 2021-12-10]

Jonsson, L., Nilsson, V., Hellström, M., & Ramberg, U. (2012). *Dilemman i samarbete mellan politiker och tjänstemän*. Erfa-rapport nr 3. Göteborg: Kfi-Väst.

Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differ from Management*. New York: The Free Press.

Kouzes, J. M & Micos, P. R. (1979) Domain Theory: An Introduction to Oganizational Behavior in Human Service Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15(4), 449–469.

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

Lundin, K. & Sandström, B. (2015). *Ledarskap inom vård och omsorg*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Montin, S. & Granberg, M. (2013). *Moderna kommuner*. (4 uppl.) Stockholm: Liber.

Morén, S., Perlinski, M., & Blom, B. (2016). En domänteori för organisering av socialt arbete i offentlig sektor. *Socialvetenskaplig Tidskrift*, 22(1).

Målvist, I., Åborg, C. & Forsman, M. (2011), *Styrformer och arbetsförhållanden inom vård och omsorg - en kunskapssammanställning om New Public Management*. Stockholm: Karolinska institutets folkhälsoakademi.

S2016/07871/SF. Regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende Försäkringskassan.

Stockholm Stad. *Hitta Gruppbostad LSS*. [<https://funktionsnedsattning.stockholm/hitta-gruppbostad-lss/?sida=1>. Hämtad: 2021-11-03]

SFS 1993:387. Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade.

Shanks, E. (2016), *Managing social work: organizational conditions and everyday work for managers in the Swedish social services*. Stockholm: Department of Social Work, Stockholm University.

Socialstyrelsen, (2021). *Insatser och stöd till personer med funktionsnedsättning*.

Stockholms stad (2021), Stadsdelsförvaltningar. [<https://start.stockholm/om-stockholms-stad/organisation/stadsdelsforvaltningar/>]. Hämtat 2021-12-10]

Sveriges kommuner och regioner, (2019). *Ekonomirapporten, oktober 2019: Om kommunernas och regionernas ekonomi.*

Thylefors, I. (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur & kultur.

Wikström, E. 1967, Arman, R. 1976, & Dellve, L. 1965. (2013). Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett mer hållbart sätt? *Socialmedicinsk Tidskrift*, 90(6), 830–838.

Wolmesjö, M. (2005) *Ledningsfunktion i omvandling - Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund University, School of Social Work.

Yukl, G.A. (2013). *Leadership in organizations*. (8 uppl.). Boston: Pearson.

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1. Intervjuguide

- Hur många arbetsplatser är du chef för?
- Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?
- Vad har du för utbildning?
- Hur många anställda har du under dig?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
- Hur mycket tid spenderar du ute på verksamheterna?
 - Hade du velat göra det mer?
- Vilken vikt upplever du att ekonomiska frågor och att ”hålla budget” har i din yrkesroll?
 - Hur upplever du att dina överordnade chefer ser på den frågan?
 - Hur upplever du att personalen ser på den frågan?
- Hur mycket har du budgeten i åtanke i ditt dagliga arbete? Vilken frihet har du att vara med och anpassa budgeten för din verksamhet/verksamheter i samråd med dina överordnade?
- Hur mycket betyder budgeten för dina beslut?
- Hur upplever du att resurserna räcker i förhållande till krav och önskemål från personalen?
- Hur upplever du att resurserna räcker i förhållande till krav och önskemål från brukare?
- Hur upplever du att resurserna räcker i förhållande till krav och önskemål från anhöriga?
- Vad kan du göra för att spara?

- Hur påverkar det kvalitén på verksamheten?
- Har du upplevt att du hamnat i kläm mellan intressen hos överordnade chefer och dina anställda, brukare och/eller anhöriga pga. ekonomiska ställningstaganden?
- Om ja: Kan du ge något exempel på en sådan situation?
- Hur har du hanterat det?
- Hur känns det i denna situation att ha ansvar för dina medarbetare, samtidigt som man har mål att uppnå utifrån krav från sina chefer?
- Har du märkt någon förändring vad gäller hanteringen av budget och ekonomiska frågor sedan du började arbeta som verksamhetschef?
- Tror du att de ekonomiska ramarna du har att verka inom påverkas av att du arbetar offentligt?
- Hur tror du att det kommer att utveckla sig i framtiden?