



**MALMÖ HÖGSKOLA**  
**Hälsa och samhälle**

# **ATT VARA I TIMGLASETS**

## **MITT**

EN STUDIE OM FÖRSTA LINJEN CHEFER I  
ÄLDROMSORGEN

METTE KOLNIG  
SUSANNE PERSSON

## **Abstrakt**

Uppsatsen beskriver första linjen chefers upplevelse av att arbeta i äldreomsorgen. Det handlar om deras upplevelser av att sitta i en mellanposition och själva problematiken med att vara styrda både uppifrån och nedifrån. För att försöka fånga denna upplevelse har vi ställt följande frågor till våra informanter. Vad innebär det att vara första linjen chef inom äldreomsorgen? Vad anser första linjen chefer behövs för att vara en bra chef samt åstadkomma ett gott ledarskap? För att kunna få svar på våra frågor har vi använt oss av en kvalitativ metod där vi har intervjuat fem första linjen chefer inom äldreomsorg i tre olika kommuner i Skåne. Tre övergripande teman framkom ur våra intervjuer vilka vi benämnt som handlingsutrymme, chef och ledare samt stöd och handledning. Slutsatser som blivit uppenbara för oss är att första linjen chefer behöver mer stöd och handledning för att på så vis kunna öka flödet i *timglasets mitt*.

*Nyckelord:* Chef, ledarskap, ledarskapsforskning, vård och omsorg och äldreomsorg.

# **BEING IN THE CENTER OF THE HOURGLASS**

A STUDY OF FIRST-LINE MANAGERS OF  
ELDERLY CARE

METTE KOLNIG  
SUSANNE PERSSON

## **Abstract**

The aim of the present paper is to describe first line manager experience of working in elderly care. The main focus involves their subjective perception of being in a middle position and entails answering to management higher up in the hierarchy as well as listening and supporting staff within employees.

In an attempt to seize this perception we interviewed five first-line managers of elderly care in three different municipalities of Skåne and asked them the following questions: What does it mean to be a first-line manager of elderly care? What qualities consider first-line managers they should have to be a good manager and to provide a good leadership?

A qualitative method was utilized to analyze the data in which three overlying themes were detected. We labeled them, discretion, manager and leader, support and guidance. Our conclusions are that first-line managers of elderly care needs more support and mentorship in order to increase the flow in the center of the hourglass.

*Keyword:* elderly care, health and social care, leadership, leadership research and management.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD .....	2
INLEDNING .....	3
SYFTE .....	4
Frågeställningar .....	4
Begreppsdiskussion .....	4
Första linjens chef .....	4
Särskilt boende .....	5
Chefskap i äldreomsorgen .....	5
Ledarskap i äldreomsorgen .....	6
METOD .....	7
Vår förförståelse .....	7
Urval .....	7
Etiska överväganden .....	8
Genomförande .....	9
Trovärdighet och tillförlitlighet .....	10
BAKGRUND .....	11
TIDIGARE FORSKNING .....	12
TEORETISKA PERSPEKTIV PÅ LEDARSKAP .....	15
Strukturella perspektivet .....	15
Politiska perspektivet .....	16
Symboliska perspektivet .....	16
Human resource perspektivet .....	16
RESULTAT OCH ANALYS .....	17
Presentation av informanter .....	17
Handlingsutrymmen .....	18
Allkonstnär .....	19
Hanterbar personalgrupp .....	21
Chef och ledare .....	22
Stöd och handledning .....	24
Likheter och skillnader .....	26
SAMMANFATTANDE DISKUSSION .....	27
Vidare forskning .....	29
Avslutande reflektioner .....	29
REFERENSER .....	31
BILAGOR .....	33
Bilaga 1 .....	33
Bilaga 2 .....	34

## **FÖRORD**

Vi vill rikta ett tack till alla som på något sätt blivit involverade under vår resa med uppsatsskrivning. Det har varit en spännande och lärorik process som många gånger även varit mödosam. Åtskilliga gånger har vi varit nära att ge upp men vår räddning i dessa stunder har varit våra familjer. Utan deras förståelse för oss samt deras osvikliga stöd skulle resan varit betydligt svårare.

Ett tack till vår handledare Linda Lill som kommit med konstruktiv kritik och lotsat oss genom processen vilket flera gånger lett oss in på nya vägar. Detta medför ett bredare helhetsperspektiv som vi kommer att ha glädje av framöver när vi så småningom ska omsätta våra inhämtade kunskaper i vår kommande yrkesroll.

Slutligen ett varmt tack till alla våra informanter som tagit emot oss trots fulltecknade agendor. Ni har delat med er av värdefull information och visat ett stort engagemang samt intresse för oss och vår studie. Ni har alla gjort stort intryck och inspirerat oss till att i framtiden välja ledarskap inom äldreomsorgen. Således utan er skulle denna uppsats inte varit möjlig.

## INLEDNING

Chef och ledarskap inom äldre- och handikappomsorgen är ett område där forskningen är relativt liten. Nationell forskning har framför allt fokuserat på utbildning och arbetets utveckling vilken visar hur professionen har gått från fattigvård via socialvård till socialtjänst (Wolmesjö, 2005 s. 33).

Enligt Larsson (2008, s. 37) har ledarskapsforskning i stor utsträckning ägnats åt högre chefer vilket hon anser är märkligt på grund av antalet mellanchefer är till antalet fler än chefer i högre position. Vidare menar hon att den forskning som gjorts haft fokus på den privata sektorn och då de högst ställda cheferna inom det området. Tidigare forskning gjorda på olika yrkesgrupper i mellanposition studerar sällan problematiken kring själva ledarskapet och upplevelserna av att vara styrda både uppifrån och nedifrån (a a s. 37).

Carlström (2009, s.18) menar att verksamheten för mellanchefer är i förändring och att nya trender skapar nya krav. Därmed har mellanpositionen med tiden fått ett större fokus. Man ska kunna förhålla sig till en strängare ekonomi, genom att effektivisera vården kunna spara in men samtidigt kunna behålla kvalitén. Detta precis som den ökade administration som skapats blir en konkurrens till själva vård begreppet och att kunna behålla fokus på de vårdande insatserna. Genom ökat fokus på budgetansvar och ekonomiska uppföljningar leder det till högre krav på cheferna att ha förmågan att leda, fördela vård och att hinna bedriva vård (a a s. 20).

Att befinna sig i denna mellanposition i människobehandlande verksamheter har visat sig vara en väldigt pikör arbetssituation. Då äldreomsorgens verksamhet omfattar en väldigt stor grupp människor. Svåra arbetssituationer berör inte endast de äldre utan även anhöriga och medarbetare. Enligt Karlsson (2006, s.11) innebär denna position att man ofta måste förhålla sig till det moraliska arbetet. Vilket leder till en utsatthet och där lojalitet ofta ifrågasätts. Som första linjen chef måste man även förhålla sig till ett organisationsperspektiv där man måste anpassa sig till den styrning verksamheten har. En annan aspekt är vilken möjlighet man har till att kunna påverka, som första linjen chef har man fått ett handlingsutrymme tilldelat sig och inom dess ram har man möjlighet till en handlingsfrihet för att kunna fatta beslut. Målet är att kunna ge de äldre en god omvårdnad, vägen dit har många nivåer och infallsvinklar. Som första linjen chef befinner man sig mitt i skottlinjen mellan den löpande överlämningen av direktiv från den politiska nivån till brukarkvalitet, anhöriga och medarbetarperspektiv. Denna bredd på arbetsuppgifter gör att man som första linjen chef får prioritera mellan olika arbetsuppgifter (a a s.13).

Världen och livet ur en chefs synvinkel ser helt annorlunda ut idag än den gjorde för 50 år sedan. Den gamla bilden av den rationella chefen som organiserar, planerar och kontrollerar sina medarbetares sysslor. På samma sätt som böcker, tidskrifter och handelshögskolornas chefsutbildningar utger en trygg bild av den moderna super chefen. Den lugna chefen som har klarhet och ordning, rent skrivbord, har sofistikerade informationssystem som verkställer långsiktiga strategier med effektiva resultat. Denna bild stämmer inte längre överens med dagens verklighet (Bolman och Deal, 2005 s. 366).

Detta leder oss in på varför vi finner det intressant att undersöka och vill skapa en förståelse för hur första linjen chefer idag upplever mellanpositionen i denna komplexa verksamhet.

## **SYFTE**

Syftet med studien är att undersöka hur första linjens chefer inom äldreomsorgen upplever sitt chefskap, samt hur de anser en bra chef ska vara.

### **Frågeställningar**

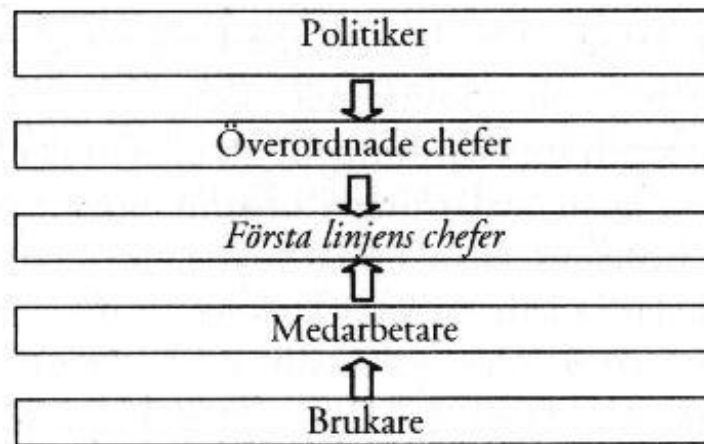
- Vad innebär det att vara första linjen chef inom äldreomsorgen?
- Vad anser första linjen cheferna behövs för att vara en bra chef samt åstadkomma ett gott ledarskap?

### **Begreppsdiskussion**

Det är viktigt att förklara och diskutera begrepp då dessa används i studien. Följande begrepp kommer att diskuteras: Första linjens chef, sektionschef, enhetschef, särskilt boende, chefskap samt ledarskap.

### **Första linjens chef**

Första linjens chef inom offentliga sektorn är de vi dagligdags benämner som *sektionschef*, eller *enhetschef* och vi menar då de som utför det operativa ledarskapet (Richard, 1997 s. 31). Det operativa ledarskapet innebär enligt Törnkvist (2004, s. 25) att ha följande arbetsuppgifter i sin yrkesroll. *Verksamhetsansvar* som innebär krav från politiker och förvaltning i form av budget- och ekonomiarbete, verksamhetsutveckling, lokalansvar och verksamhetsledning. *Personalledning* som innebär att handlägga personalfrågor, rekrytering, anställning, introduktion av anställda, och omplacering. Utöver detta ingår handledning av personal, rådgivning, utbildning samt bearbetning av konflikter i personalgruppen. *Socialt arbete* som bland annat innefattar kontakt, information och samtal med de äldre och deras anhöriga. Dessutom daglig stöttning och samarbete med omvårdnadspersonal utifrån socialtjänstlagens intentioner. *Samverkan* innebär kontakt, kommunikation och samarbete med andra organisationer exempelvis ideella organisationer, pensionärsorganisationer samt hälso- och sjukvård med mera (a a s. 25). Eftersom vi intervjuat chefer i olika kommuner har de haft olika titlar som enhetschef eller sektionschef. För att tydliggöra detta har vi därför valt att benämna alla som första linjens chef då de är verksamma på samma nivå i hierarkin. I den kommunala äldreomsorgen befinner sig första linjen chefer i en position mellan politiker och överordnade chefer och äldreomsorgens brukare och medarbetare. Detta beskriver Wolmesjö (2005, s.37-38) med att politiker och överordnade chefer ställer krav på bland annat besparingar och att uppfylla mål. Samtidigt utövar medarbetare och brukare krav på medbestämmande samt en välfungerande arbetsorganisation. Denna mellan position som första linjen chefer befinner sig i innebär svårigheter då chefen ska fungera som en länk mellan olika parter.



Figur 1. Första linjens chefers mellanposition. Ur Wolmesjö (2005, s. 37)

### Särskilt boende

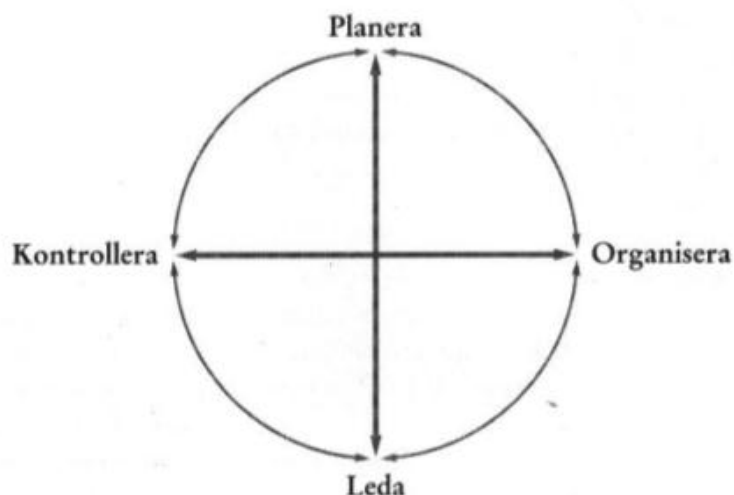
Äldre människor som inte längre kan bo kvar hemma på grund av stort omsorgsbehov eller otrygghet kan ansöka om att flytta till någon av kommunens särskilda boendeformer. Man ansöker hos kommunen där en biståndshandläggare tillsammans med den äldre gör en individuell utredning. Man behöver således ett biståndsbeslut enligt socialtjänstlagen. De olika boendeformerna är de vi dagligt kallar för äldreboende, gruppboende eller demensboende. Enligt 5 kapitlet 5 § i Socialtjänstlagen ska ”Socialnämnden verka för att äldre människor får goda bostäder och ska ge dem som behöver det stöd och hjälp i hemmet och annan lättåtkomlig service. Kommunen ska inrätta särskilda boendeformer för service och omvårdnad för äldre människor som behöver särskilt stöd” (Norström, och Thunved, s. 144).

### Chefskap i äldreomsorgen

Enligt Lennér och Thylefors (2005, s. 97) markeras ofta skillnaden mellan chef och ledare även om det i många sammanhang ändå används synonymt. En definition som görs är att med chef avses en person som formellt utsetts till att ha en chefsbefattning. Detta innebär att man organisatoriskt har underställt personal och att syftet är att utöva ledarskap (a a s. 97). Thylefors (2007, s. 157) beskriver chefskap som ett ”arbete med och genom individer och grupper för att fullborda organisationsmål”. Ett vanligt förekommande sätt att beskriva chefsfunktionen är en framställning av arbetsuppgifter i form av att planera, leda, organisera samt kontrollera.

Wolmesjö (2005, s. 130) menar att vara chef innebär ett ansvar för att genomföra politiska beslut i verksamheten samt ge information och underlag till politiker. Detta ställer krav på chefen att kunna tolka och överföra samhällets värderingar samt på ett noga genomtänkt sätt sprida information. Dessutom finns förväntningar på att en chef ska föregå som det goda exemplet i form av bärare av etiska värderingar som råder. Thylefors (2009, s.157-158) beskriver chefsarbetet där *planering* har betydelsen av att sätta mål, ange syfte, finna vägar samt resurser för att nå målen. Med *organisering* avses att fördela och samordna uppgifterna med hänsyn till materiella och mänskliga resurser. Att skapa engagemang för målen och att leda personalen i riktning mot dessa menar hon är *ledning*. *Kontroll*

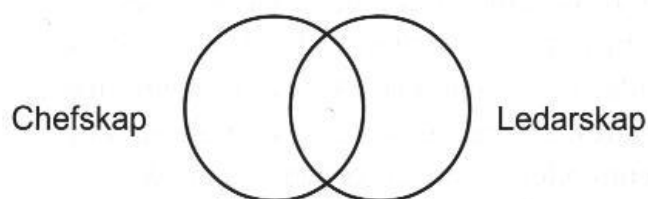
innebär att sätta upp krav på prestation, bedöma resultatet samt förbättra. Dessa funktioner kan urskiljas var för sig men ledningsfunktioner menar Thylefors (2009, s. 158) är kontinuerligt beroende av varandra.



Figur 2. Grundläggande chefsfunktioner. Ur Thylefors (2009 s. 157).

### Ledarskap i äldreomsorgen

Det finns enligt Axelson och Thylefors (2005, s. 97) många definitioner av ledarskap. Ledaren i en grupp är den individ som under en viss tid eller viss tidpunkt utövar mer inflytande än övriga i gruppen. En formell ledare har mandat såväl nedifrån som uppifrån (a a s. 98). Enligt Karlsson (2006, s.14-16) kännetecknas ledarskap i detta fall när det gäller första linjen chefer som någon som befinner sig längst ut i verkställarledet. Där förväntas ledaren driva politiska beslut och konsekvenserna av detta blir direkta och tydliga för dem det berör. En distinktion som är allmänt vedertagen när det gäller chef och ledare är bland annat att en chef är formell position som kommer med anställningen. Medan ett ledarskap måste förtjänas från medarbetarna. I ledarskapet ses relation och kommunikation som framträdande gentemot medarbetarna för att uppnå målen för verksamheten. Ledarskapet ska bana väg och genom att skapa goda relationer ge förutsättningar som tillåter chefen driva och utveckla verksamheten. Detta beskriver Karlsson (2006, s.15) som att chef och ledare fokuserar på olika saker där chefen värderar stabilitet, ordning, och effektivitet. Ledaren däremot värderar istället förnyelse, anpassning och flexibilitet. De olika distinktionerna har dock något gemensamt vilket är att de inte finns någon absolut gräns mellan chef och ledare utan att dessa samspelar med varandra. Första linjen chefer måste således uppfylla båda dessa funktioner (a a s. 16).



Figur 3. Överlappning mellan chef och ledarskap. Ur Eriksson och Wåhlin (1998 s. 38).

## **METOD**

I studien har vi använt oss av den kvalitativa forskningsintervjun som metod för att undersöka första linjens chefers upplevelser av sin yrkesroll och vad den innebär. Den kvalitativa metoden skapar möjligheter att undersöka den livsvärld människor har och den mening de knyter till sig själva och sin situation. Kvalitativa undersökningar försöker förstå hur människor ser på sig själva och hur de ser på sin relation till omgivningen. För att nå en förståelse för hur människan upplever sin situation måste man undersöka hela människan. Definitionen av kvalitativ metod är således att "Kvalitativa undersökningar karakteriseras av att man försöker nå förståelse för livsvärlden hos en individ eller en grupp individer" (Hartman, 2010 s. 273). Kvantitativa metoder däremot är ute efter kvantifiering och man frågar efter hur många eller hur mycket (a a s. 273). Vi resonerade om huruvida vi skulle kunna använda oss av båda metoderna det vill säga både kvantitativa och kvalitativa med enkäter och intervjuer men valet föll enbart på den kvalitativa metoden. Eftersom vårt syfte är att se på första linjen chefers upplevelser av att vara chef ansåg vi att denna metod skulle bli mest givande. Dessutom menar vi att intervjuer medför följdfrågor, diskussioner vilket leder till att man kan fördjupa svaren vilket inte är möjligt i samma utsträckning med enkätsvar. Ytterligare fördelar med kvalitativa undersökningar menar Denscombe (2009, s. 398) är att det finns mer än en giltig förklaring beroende på forskarens skicklighet när det gäller tolkning. Om data samlas in på ett bra sätt kan vi få grepp om hur verkligheten ser ut (a a s. 399).

### **Vår förförståelse**

För att kunna tolka krävs kunskap och denna kunskap som man redan innehar och som man använder sig av kallas ofta för en förförståelse. Inom förförståelsen ryms olika komponenter såsom begrepp, trosföreställningar och språk. Detta formar hur vi uppfattar världen precis som personliga erfarenheter också påverkar vårt sätt att se andra människor. Eftersom vi inte kan lägga vår egen förståelse för världen åt sidan kan vi inte heller förstå en annan människa fullständigt (Hartman, 2010 s.191). Våra erfarenheter påverkar således vårt sätt att tolka och förstå andra människor. Den förförståelse som vi tog med oss in i detta arbete grundar sig på att båda har genomfört sin praktik i termin fem hos chefer dels inom äldreomsorg och dels inom LSS daglig verksamhet. Ännu tidigare tillbaka har båda erfarenhet från vård och omsorgsyret då i form av undersköterska samt vårdbiträde. Detta innebär att vi har haft en uppfattning om vad första linjen chef är. Detta medför inte att vi har förståelse för hur första linjen chefer upplever sin yrkesroll. Däremot har en av oss efter praktiken fått möjlighet att vikariera som första linjen chef. Dock är denna erfarenhet ringa då det endast rör sig om ett par månader vid tiden för vår undersökning.

### **Urval**

Inklusionskriterier för att delta i vår studie är att personerna arbetar som första linjens chefer inom den kommunala äldreomsorgen i tre olika kommuner i södra Skåne. Studiens urval är ett bekvämlighetsurval det vill säga att vi har valt de personer som funnits tillgängliga (Hartman, 2010 s. 243). Urvalet gjordes via våra egna tidigare kontakter med första linjens chefer som sedan hjälpte oss vidare med sina kontakter således kan detta även kallas snöbollsurval. Nackdelen med snöbollsurval kan vara att det inte blir representativt då man kan anta att

människor till stor del känner människor som liknar dem själva (a a s. 244). Detta har vi diskuterat och tror att det faktum att de är anställda i olika kommuner kan öka representativiteten. Vi tog därefter kontakt via telefon och mail där vi informerade om vilka vi var och vårt syfte. Efter jakande svar till att delta i vår undersökning bestämdes tid och plats för intervju. För att datamaterialet storleksmässigt ska vara analyserbart inom tidsramen för studien avser vi att ha ett urval på cirka fem informanter. En del av våra informanter ville ta del av intervjuguiden innan och vi skickade den i god tid före intervjun. Innan intervjun startade fick informanterna läsa igenom samt underteckna en samtyckesblankett.

## **Etiska överväganden**

I Vetenskapsrådet ([www.vr.se](http://www.vr.se), s. 5-16) beskrivs forskningsetiska principer. Det är viktigt att forskning bedrivs både för samhället och för individers utveckling vilket också benämns som forskningskravet. Detta innebär att för samhället och dess medlemmar ska forskningen hålla hög kvalitet samt inriktas på frågor av väsentlig art. Således ska kunskaper som finns fördjupas och utvecklas och metoder ska förbättras. Samtidigt krävs att individer skyddas mot olämplig insyn i exempelvis sina livsförhållanden dessutom får de inte utsättas kränkning, förödmjukelse, fysisk eller psykisk skada. För forskningsetiska överväganden är detta en självklar utgångspunkt vilken benämns som individskyddskravet. Både forskningskravet och individskyddskravet måste alltid vägas mot varandra. Ansvarig forskare skall därför alltid göra en vägning utav värdet av det förväntade kunskapsstillskottet gentemot eventuella risker i form av negativa följder för uppgiftslämnare. Det grundläggande individskyddskravet kan åskådliggöras i fyra allmänna huvudkrav som skall uppfyllas i en kvalitativ studie där människor ingår. Dessa grundläggande krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (a a s. 5).

*Informationskravet: Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte. Med detta menas att forskaren skall informera uppgiftslämnare om vilka villkor som gäller samt upplysa om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt och avbryta sin medverkan när som helst.*

*Samtyckeskravet: Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Detta innebär att forskaren skall inhämta uppgiftslämnarens samtycke. I de fall uppgiftslämnare är under 15 år eller undersökningen är etiskt känslig bör samtycke inhämtas från föräldrar. Vidare skall de som medverkar ha rätt att bestämma om, på vilka villkor och hur länge de skall delta. Dessutom ska de kunna avbryta sin medverkan utan att detta genererar negativa påföljder.*

*Konfidentialitetskravet: Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifter skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Med detta menas att uppgifter om personer skall lagras, antecknas och avrapporteras på ett sätt att enskilda människor inte kan identifieras av utomstående.*

*Nyttjandekravet: Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål. Detta innebär att insamlade uppgifter om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål. Uppgifter får inte lånas ut för kommersiellt bruk eller andra icke vetenskapliga syften. ([www.vr.se](http://www.vr.se), s. 14).* Innan vi påbörjade vår undersökning av första linjen chefer hade vi både muntligt och skriftligt förankrat dessa krav och vi har för avsikt att följa dessa genom hela vår forskningsprocess.

## Genomförande

Deltagarna har vi kommit i kontakt med genom att vi skrev till uppsatsbanken.se där vi fick mailadresser till fem chefer inom vård och omsorg. Således kontaktade vi dessa chefer via e mail där vi beskrev oss själva och vårt syfte. Vi fick snabb respons från alla fem chefer och bokade tid för intervju med dem ganska omgående. Dock visade det sig att det skett en begreppsförvirring och efter våra två första intervjuer visade det sig att våra informanter inte var första linjens chefer. Vi funderade på om vi skulle ändra vårt syfte för på så sätt kunna använda oss av dessa två intervjuer. Efter noga överväganden kom vi fram till att det som verkligen intresserade oss var just första linjens chefer och beslöt därför att börja om och leta nya informanter. Detta förfarande tog således ytterligare tid och skapade en viss irritation emellertid blev vi en erfarenhet rikare. Eftersom vi var under tidspress valde vi att ta kontakt med en person som vi inte var väl förtrogna med men väl hade träffat några gånger. Denna person kom inte bara att ställa upp som informant utan hjälpte även till att skaffa fram ytterligare informanter som vi behövde för vår undersökning. Enligt Hartman (2010, s.243) betyder bekvämlighetsurval att man väljer de individer som finns tillgängliga. Innan intervjun får deltagarna information om att deltagandet är helt frivilligt, att de när som helst kan avbryta sin medverkan utan ange skäl för detta och att det inte kommer generera negativa påföljder. Vid våra intervjuer har båda närvarat och innan vi påbörjat intervjun har vi bestämt vem av oss som ska intervjuas respektive anteckna. Redan innan vi träffar våra informanter har vi även frågat om de samtycker till ljudupptagning vilket alla gjorde.

Enligt Denscombe (2009, s. 234) innebär semistrukturerade intervjuer en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Som intervjuare ska man vara flexibel när det gäller ordningsföljden på ämnena och låta den intervjuades svar vara öppna samt låta informanten utveckla sina idéer. Detta tillvägagångssätt ansåg vi passade för vår undersökning och vi upprättade en intervjuguide med övergripande teman och frågeställningar. Även om vi hade vår intervjuguide kom intervjun präglas av att informanten gavs utrymme att prata ganska fritt. Valet av plats för intervjun fick informanterna själv välja vilket Denscombe (2009, s. 252) menar kan försvåra om intervjun sker på *fältet* eftersom det kan innebära vissa störningar i miljön. Exempel på detta kan vara mobiltelefoner som ringer och även om det förekom var detta emellertid inte något stort problem för oss. Vid vårt möte har vi också berättat att vi kommer att avidentifiera personerna så det inte går att härleda var materialet kommer ifrån. Alla deltagare får även underteckna en samtyckesblankett innan vi påbörjar intervjun. Till sist får de också erbjudande om att få ta del av uppsatsen när den väl är granskad och godkänd.

Efter varje avslutad intervju har vi valt att tillsammans direkt transkribera materialet från talspråk till skriftspråk och detta gjordes ordagrant. Denna process har vi upplevt som mycket tidskrävande men även värdefull då vi båda fortfarande kände oss nära materialet. Denscombe (2009, s. 260) menar att utskriftprocessen är en väsentlig del av intervjumetoden och inte någon trivial bisyssla. Vi läste igenom utskrifterna ett flertal gånger innan vi började sammanställa materialet. Till det sammanställda materialet ställde vi sedan våra frågeställningar och då fann vi begrepp som våra informanter använde sig av när de beskrev sin situation. Vissa begrepp blev då tydligare än andra. Därefter sammanställde vi de begrepp som berörde samma sak och sedan påbörjade vi tolkningen. Hartman (2010, s.288) menar att man på så vis får en bild av hur de olika meningsbärande

företeelserna hänger samman för en viss grupp. Vi har på detta sätt skapat oss en uppfattning om hur våra informanter upplever sin situation. Vi fick således fram mönster såsom gemensamma formuleringar och uttryck av vissa fenomen samt skillnader och likheter.

### **Trovärdighet och tillförlitlighet**

Att forskaren faktiskt har undersökt det som varit avsikten och att det genomförts på ett godtagbart sätt är det man menar när man talar om trovärdighet och tillförlitlighet (Denscombe, 2009 s.380-381). I vår studie bedöms trovärdigheten som relativt god och vid alla intervjutillfällen samt vid resultatredovisning och analys har båda studenter närvarat. Vi har använt oss av diktafon vilken har varit av god kvalitet, detta har underlättat transkriberingen då det var lätt att uppfatta informanternas svar. Kvale (2009, s. 268) menar att det finns olika sätt att bekräfta och testa resultaten såsom kontroll av representativiteten, kontroll av alternativa förklaringar samt återkoppling från informanterna. Våra informanternas bidrag till studien anses trovärdiga i förhållande till sin yrkesroll. Vi har under intervjuerna låtit informanterna prata fritt och undgått att korrigera deras svar i syfte att verkligen få fram deras egna upplevelser. Vidare har vi försökt vara kritiska och diskuterat våra emellanåt olika tolkningar av materialet. Informanterna har blivit tillfrågade om de vill ta del av resultatet och vi kom överens om att skicka det färdiga resultatet. Däremot hade vi aldrig någon diskussion om huruvida de ville ta del av materialet under processens gång.

Det faktum att vi har relativt få informanter minskar generaliserbarheten av resultatet. Att intervjua fem första linjen chefer blir inte till fullo representativt för alla chefer i samma position som är verksamma inom äldreomsorgen. Informanterna kan även påverkas av vetskapen om att studien ska publiceras. Detta skulle kunna påverka svaren och bidra till att informanterna är mer återhållsamma i sina uttalanden. I detta avseende är vår trovärdighet som forskare viktig då vi ska kunna skapa förtroende så informanterna känner sig bekväma och på så sätt delar med sig av sina upplevelser. Emellertid anser vi att informanterna har varit tillmötesgående, visat stort intresse för vår studie där de delat med sig av många tänkvärda uppfattningar som varit till nytta för vår studie. Våra informanter är också verksamma i tre olika skånska kommuner vilket genererar vår studie en ökad trovärdighet och tillförlitlighet än om de alla hade varit verksamma i en och samma kommun. Detta grundar vi på att de förekommer olika arbetsätt i olika kommuner. Man har olika styrdokument, handlingsplaner samt policys därtill kommer att det kan se olika ut organisationsmässigt. Även om alla kommuner har lagar och regler att följa finns ändå utrymme för hur människor tolkar dessa vilket vi tror påverkar.

## BAKGRUND

För att kunna förstå hur dagens ledarskap inom äldreomsorgen vuxit fram väljer vi att blicka tillbaka några år i tiden. Redan på 1600- 1700 talet utfördes vård och omsorgsarbete och då främst inom klosterväsendet. Omsorgsarbete har i huvudsak utförts av kvinnor som varit oavlönade. Vid mitten av 1900- talet kom det att utvecklas till ett arbete utanför hemmet som då också skulle avlönas. En anledning till att äldreomsorgen började anta nya former var den nya socialhjälpslagen som trädde i kraft 1955. I och med lagstiftningen så växte äldreomsorgen och därmed också behovet av personal både i vården men även på ledningsnivå (Karlsson, 2006 s.26).

Vi går från 1900- talets fattigvårdsföreståndare som många av oss förknippar med kommandoran vilken beskrivs som en person med makt och stark kontroll som senare kom att ersättas av föreståndare (Wolmesjö, 2005 s. 33). Denna ledningsroll beskriver Karlsson (2006, s. 26-27) har utvecklats och genom åren har olika funktioner av rollen dominerat. Den förebild som dominerade under 1930- och 1940- talen var att föreståndaren skulle inneha rollen som trivselskapare. Medan man föredrog en föreståndare i form av äldre-sjuksköterska under 1950- och 1960-talet, detta med anledning av att vårdbehovet ökade då de äldre blev allt sjukare. På 1970- talet kom synen på äldre att förändras såtillvida att man menade att äldre skulle bo kvar hemma så länge som möjligt. Detta kom att innebära andra krav än de man haft på föreståndaren för ålderdomshemmen. Benämningen på föreståndarna kom att bli hemtjänstassistenter och de sågs som spindeln i väldfärdsnätet för de äldre. I takt med att synen på äldreomsorg förändrats i vårt samhälle har således även rollen som arbetsledare förändrats i en allt mer komplex riktning. Ledarrollen utmärker allt mer av krav på självständighet med ansvar för personal, ekonomi, drift samt verksamhetsutveckling. Dessutom ställs krav från olika håll som kan vara motsägelsefulla då de kommer från både brukare, anhöriga, personal samt från den politiska ledningen. Utöver detta har man som ledare i äldreomsorgen att följa lagar och regelverk för att säkerställa rätts säkerheten och likabehandlingen för medborgarna (a a s. 27). Det som kom att påverka denna utveckling var en ny socialtjänstlag samt social omsorgsutbildning vilken ledde till att det anställdes hemtjänstassistenter. Detta kom att innebära brukarkontakt, biståndsbedömning, ledningsansvar för personal samt verksamhetsansvar för särskilda boendeformer eller hemtjänst (Wolmesjö, 2005 s. 33).

Att vara hemtjänstassistenten beskriver Karlsson (2006, s. 27) innebar att bedöma behov av bistånd, besluta om insatser samt ansvara för att de verkställda beslutet genomfördes. Till detta kom att leda verksamheten med andra ord ett mångfacetterat uppdrag (a a s.27). Därefter skedde ytterligare förändringar i organisationen då man införde beställar-utförarorganisationer i de flesta av Sveriges kommuner. Detta innebar att hemtjänstassistenternas arbetsuppgifter delade upp i verkställighetsdel och i en myndighetsdel och man hade således biståndshandläggare eller arbetsledaransvar. Ett skäl till denna indelning var att man ville öka rätts säkerheten för den enskilde när det gäller biståndshandläggningen (Wolmesjö, 2005 s. 25). Enligt Karlsson (2006, s. 28) har kravet och synen på ledarskap förändrats över tid. Vi har gått från en tid då ledaregenskaper som ingående kännedom och fallenhet för att sköta ett storhushåll värdesattes. I dag efterfrågas istället en social, kommunikativ och relationell

kompetens. Detta pekar på att kraven på kompetensen hos chefskapet har ökat (a a s. 28).

Wolmesjö (2005, s. 9) menar att chefer i offentlig verksamhet tillskrivits en magisk betydelse genom att de förväntas finna lösningar på organisatoriska problem. När problem uppstår i offentliga verksamheter tillskrivs de inte sällan chefskapet och därmed förväntas cheferna också komma med lösningar på dessa. Vidare beskriver Carlström (2009, s.127) att komplexiteten i mellanchefer yrkesutövande har ökat och med detta ställs också krav på chefers rörlighet. Med detta menas att chefer ska kunna skifta mellan nära operativa frågor och strategiska ledningsfrågor. Detta innebär att mellanchefer har fått mer ospecificerade och varierande uppgifter och utvecklar en *allt i allo* roll. Första linjen chefer har därför också svårt att hålla sig i mitten och kastar sig från uppgift till uppgift (a a s.127).

## TIDIGARE FORSKNING

Engström med flera skrev i *Journal of Nursing Management 18* (2010, s.736) en avhandling vars syfte var att studera ledarskap, ledningskompetens samt arbetsmiljön av första linjens chefer inom äldreomsorgen i Sverige och Egypten. De menar att man i både Sverige och Egypten har relativt hög ledningskompetens och ett bra ledarskap medan trivsel faktorn och den psykosomatiska hälsan inte var lika god. Resultatet av studien visar även att man i Egypten upplever sig ha en bättre arbetsmiljö än cheferna i Sverige (a a s.736). Detta kan bero på olika faktorer som till exempel kulturella skillnader, samhällsliga värderingar och inflytande i organisationen. Det framgår även i avhandlingen att man behöver satsa mer på att förbättra arbetsmiljön för att skapa en större arbetsglädje vilket bidrar till minskad stress. De menar att man i framtida studier skulle lägga större fokus på vad gäller arbetsbelastningen, de förväntningar och krav som ligger på första linjen chefer för att kunna förbättra deras arbetstillfredsställelse (a a s.743).

I *Contradictions in elderly care: a descriptive study of politicians' and managers' understanding of elderly care*(2003) som Henriksen och Rosenqvist har skrivit, fokuserar på den skillnad i förståelsen det råder kring att ta hand om äldre personer mellan politiker och chefer inom äldreomsorgen. De menar att ledande politiker och chefer som ansvarar för äldreomsorgen har olika åsikter om hur vården bör utvecklas och hur insatser bäst gynnar de äldre (a a s.27). De olika sätt man har att förstå äldreomsorgen ger en bild på en komplex och splittrad organisation som saknar ledarskap, tydliga mål och struktur. Å andra sidan framkommer en positiv hållning till samarbetsvilja och syn på att skapa en förbättrad vård och omvårdnad i hemmet. Politiker och chefer har accepterat sin roll som auktoritär inom detta område men den brist som finns i att ta på sig det fulla ansvaret i samband med denna myndighet är det som skapar förvirring och att man arbetar mot olika mål (a a s.34).

Vi har valt att använda oss av Eric Carlströms bok *Vårdchefer – konsten att leda*. Denna bok är intressant då Carlström (2009, s. 58) beskriver tre olika mellanchefer situation inom vården. De olika chefspositionerna är beskrivna inom landstinget, primärvården och kommunal vård och omsorg. Den sist nämnda

chefspositionen passar väldigt väl in på vår studie eftersom vi inriktat oss på att se hur mellanchefer inom äldreomsorgen upplever sitt arbete och vad som krävs för att bli en bra chef. Carlströms (2009, s.18) syfte med sin bok är att få fram arbetets komplexitet och mellanchefernas olika utsträckningar i organisationen. Hur man ska kunna hantera alla ”spelreglerna i vårdchefens olika kontaktytor i organisationen uppåt, nedåt och i sidled “ (Carlström, 2009 s.18). Man har en position med ytterligheter som just ”mellan” – med politisk ledning och överordnade chefers påtryckningar ovanför sig och medarbetares krav under sig. ”Att vara mellanchefer innebär att man med nödvändighet måste känna till, lotsa fram, såväl medarbetare som patienter med hänsyn till uppdragets svårighet och organisationens förutsättningar” (Carlström, 2009 s.17-18).

Karlsson (2006, s.7) har i sin rapport *Att leda i kommunal äldreomsorg* utgått från två utgångspunkter. Den ena utgångspunkten är vilka möjligheter man har till att agera inom de givna ramarna. Där hon fokuserat på hur betydelsen för handlingsutrymme och handlingsfrihet påverkar arbetsmöjligheterna för första linjen chef inom äldreomsorgen. Den andra är den sett utifrån den mellan position första linjen cheferna befinner sig i. Där man inte kan undgå det så kallade moraliska arbetet när man arbetar i människobehandlande verksamheter. Detta leder till en utsatthet där lojalitetsaspekten ofta ställs på sin spets för första linjen cheferna. Karlsson (2006, s.98) beskriver den lojalitets position första linjens chef befinner sig i utifrån å ena sidan en top down-karaktär som innebär att verkställa de politiska beslut eller beslut fattade på förvaltningsnivå. Detta innebär att ha en uppifrån lojalitet. Å andra sidan en bottom up-karaktär vilket innebär en lojalitet gentemot medarbetarna i förhållande till de krav eller frågor som kommer inifrån sin verksamhet. Hon menar att de i och med detta står inför större krav av lojalitet då det uppstår från flera vinklar.

I antologin *Offentligt ledarskap* har Holmberg och Henning (2003, s.17-18) inriktat sig på förståelsen för ledarskap i den offentliga sektorn ur ett inifrån perspektiv. Bokens olika författare återger och analyserar beskrivningar och berättelser om hur ledarskap uppstår, formas, utövas och omformas i offentliga organisationer. Det som gör deras forskning intressant är att de jämför det offentliga ledarskapet och chefskapet med det privata, vilket skapar tolkningar och ifrågasättningar till förnyelse av offentlig sektor. Även om vi inte inriktat oss mot att se just denna skillnad, vill vi belysa detta då det ger en bild av vilken komplexitet ledarskapet har inom den offentliga sektorn. Det som ofta yttras av forskare och verksamma chefer inom offentlig sektor är att den offentliga sektorns mål är att kunna tillgodose en mängd olika behov för att kunna tillfredsställa allmänhetens intresse. Detta skapar större problematik kring konflikter och en oklar rollfördelning än hos privata företag som har tydligare mål (Holmberg och Henning, 2003 s.12-13). En annan stor skillnad är att ”Ledarskap i offentlig verksamhet är alltid offentlig i den meningen att det kan ifrågasättas, debatteras, diskuteras och kritiseras på de offentliga arenorna ” (a a s.20).

I antologin *Offentligt ledarskap* har Nilsson analyserat de förväntningar, föreställningar och krav som associeras till det offentliga chefskapet utifrån avvikande situationer. Att man arbetar mot verksamhets mål som ligger i det allmännas intresse men att man samtidigt måste förhålla sig till både myndighetsutövning och tjänsteproduktion. Detta gör första linjens chefs arbete svår tolkat och att det uppstår motstridiga krav som man måste försöka hantera (a a s.112). Hon utgår därmed från olika kritiska händelser som kan uppstå inom en

organisation. Och hur dessa situationer ofta leder till konflikter, implementeringssvårigheter och misstro. Hur chefer reagerar och handlar men även vilken betydelse stöd och drivkraft har vid dessa tillfällen. Nilsson menar att ett aktivt arbete i ledningsgruppen hjälper en att hantera sin chefsroll. Man får tillfälle att diskutera och det är här man har möjlighet "...att skapa gemensamma värderingar, förhållningsregler och en gemensam arbetskultur"(Holmberg och Henning 2003, s.122-123). Att ha en välfungerande ledningsgrupp är en viktig ingrediens för chefer att stärka sig själv. Att man har någon som man litar på och som man kan använda som bollplank och kunna rådgöra med är andra sätt som upplevs som stödjande (a a s.125).

För att åstadkomma gott resultat vid kritiska situationer menar hon att man i stort kan utgå från tre perspektiv: "chefens, medarbetarnas samt strukturella villkor och förutsättningar" (Holmberg & Henning, 2003 s.122-123). Att som chef kunna använda sina kunskaper och erfarenheter till att agera strategiskt och kunna kommunicera. Vidare så är det utifrån chefs perspektiv viktigt att kunna lita på sin intuition, att skapa trovärdighet, vara föredöme och att ensam våga fatta snabba beslut. Medarbetar perspektivet utgår från den kompetens och det förhållningssätt som medarbetarna har att ta till vid kritiska situationer. Strukturella perspektivet handlar om det ansvar och de befogenheter man som chef har men även de faktorer som påverkar, stödjer eller hindrar dem i sitt arbete. För att skapa en framgångsrik verksamhet krävs det att en chef klarar av att skapa en god kommunikation och föra dialoger med sina medarbetare, för att kunna ge förståelse för hur de förändringar som sker i omvärlden påverkar verksamhetens arbete. För att kunna bedriva ett gott ledarskap, kunna se och bekräfta sina medarbetare, krävs en god självinsikt. De synsätt man har på problem kan annars lätt influera på hur man agerar och klarar av krissituationer som uppstår. Det är viktigt att man är medveten om sina positiva och negativa sidor för att kunna utöva ett pedagogiskt förhållningssätt. Det är därför viktigt att man som chef reflekterar över sitt kognitiva beteende då detta påverkar våra handlingar. (Holmberg och Henning, 2003 s.123-128). Chefens roll i uppkomna situationer kan kategoriseras så här:

*Ledarskap som strategisk handling*, vilket innebär att man "utgår från ett helhetsperspektiv på omvärld, organisation och medarbetare" (Holmberg och Henning, 2003 s.123). I denna situation är det viktigt att ledaren är tydlig och synlig och kan personifiera förändringen.

*Ledarskap som kommunikativ handling* innebär att man lägger betoningen på kommunikation. Där man för dialoger om frågor och problem både i enskilda samtal och med organisationen i stort, för att få en gemensam förståelse som är nödvändig i förändringsarbetet. För att detta ska fungera så krävs att man är ärlig, att ha tillit till både sig själv och sin medarbetare att alla kan ta ansvar (Holmberg och Henning, 2003 s.123).

*Ledarskap som personlig handling* innebär att som chef ha ett inifrånperspektiv. Att ha en självinsikt så man är medveten om sina positiva och negativa sidor. För att själv kunna plocka fram sina starka egenskaper och utöva ett pedagogiskt förhållningssätt (Holmberg och Henning, 2003 s.123).

Att vara första linjens chef sett utifrån identitet och kultur beskriver Elisabeth Sundin som en process som är i ständig omvandling och påverkas utav alla som är

verksamma i organisationer men även världen runt omkring. Även om det är alla medarbetare som är med och påverkar så är det i slutändan ändå första linjens chefer som står för det synsätt och de traditioner som finns på arbetsplatsen. I och med detta blir första linjens chefsroll avgörande för hur arbetet på arbetsplatsen kommer att se ut och därmed en viktig och intressant aspekt att uppmärksamma hur de utför sitt arbete för att kunna få en förståelse för organisationen (Holmberg och Henning, 2003 s.70). Frågan är om identitet och kultur skiljer sig markant mellan olika chefer som bedrivs inom samma verksamhets inriktning, vård och omsorg, fast i olika kommuner och stadsdelar.

Att arbeta som chef för en organisation med strävan efter verksamhetsmål och utvecklingsarbete är det viktigt att utöva ett tydligt chef- och ledarskap. Detta för att medarbetarna ska känna att det finns en ledning och struktur som visar vägen mot verksamhetsmålen. Detta gör man genom att stödja sina medarbetare och genom att få dem motiverade så de lägger sina egna intressen åt sidan och istället inriktar sig på verksamhetens mål (Nilsson 2005, s.141).

Man har i tidigare forskning kring ledarskap funnit att stöd i form av nätverk, mentorer och nätverk är ett värdefullt verktyg. Då "...människan är en social varelse som behöver andra människor och att samtalet är vägen till dessa andra. Det som är utmärkande för ett gott samtal för en ledare som är intresserad av att stärka sig själv är framförallt att använda sig utav samma metod av kommunikation som man har med sina medarbetare (Nilsson, 2005 s.159). Eftersom vi vill se hur man upplever sitt chefskap är detta en intressant aspekt att se vilken möjlighet och vilket behov man känner sig ha utav stöd i dessa verksamheter.

## **TEORETISKA PERSPEKTIV PÅ LEDARSKAP**

Det är utifrån de perspektiv som vi bär med oss som vi försöker förstå ett visst område (Bolman och Deal 2005 s.35). Bolman och Deal pratar om att se perspektiv som en karta, den hjälper oss att förstå och styra ett område. Om man har ett lämpligt perspektiv så kan vi förstå hur vi ska lösa våra problem och vilka problem det är vi står inför. Bolman och Deal (2005) utgår ifrån fyra olika perspektiv, det strukturella, human resource, politiska och symboliska perspektivet (a a s.27). Vi kommer här nedan att kortfattat förklara alla fyra perspektiv vart och ett för att senare beskriva hur de kan ingå i en växelverkan och hur våra informanter rör sig mellan dessa

### **Strukturella perspektivet**

Det strukturella perspektivet åskådliggör hur strukturer påverkar det som sker på en arbetsplats. Man kan se det som strukturen till ett hus så innebär strukturer både begränsningar och möjligheter för organisationen. Vanligtvis utgår vi från att människor föredrar strukturer som erbjuder handlingsfrihet och valmöjlighet. Strukturen kan vara ett stöd när den hjälper människan att utgöra sina arbetsuppgifter till fullo. Medan den negativa effekten blir när vi gömmer oss bakom de reglerna finns. "Strukturer i stabila omgivning är ofta hierarkiska och regelorienterade. Men på senare år har vi kunnat se en otrolig uppfinningsrikedom när det gäller utformningen av strukturer som betonar flexibilitet, delaktighet och kvalitet" (Bolman och Deal, 2005 s.77). Om en organisation inte lägger tillräckligt

med tid på strukturen så blir resurserna oftare felfördelade. Exempel på detta är när organisationer lägger både tid och pengar på att vidareutbilda personalen för att komma åt de problem som finns fastän de i själva verket istället kan handla om själva uppbyggnaden av organisationen och dess struktur. Det finns ingen genväg till goda organisationer. För att hitta den rätta strukturen är man beroende av dess omständigheter, omgivning, mål, teknologi och strategi(a) (s.100).

### **Politiska perspektivet**

Det politiska perspektivet beskriver den process som innebär att fördela resurser och fatta beslut i ett sammanhang som utmärks av snäva resurser och ibland oförenliga intressen. Detta kan sägas utgöra den politiska kärnan i allt beslutsfattande (Bolman och Deal, 2005 s.228). Det politiska perspektivet skapar struktur, mål och policy genom köpslående och förhandlingar mellan olika intressegrupper. Maktutövning ses som en naturlig del i det politiska spelet utifrån detta perspektiv. Man kan här tala om spelets vinnare är de som framgångsrikt intager makten. Dock är detta ingen säkerhet för att de använder sin maktposition på ett rättvist eller klokt sätt. Men detta innebär inte att det alltid måste vara förnedrande och negativt. Å andra sidan menar Bolman och Deal (2005) att "konstruktiv politik är möjlig, för att inte säga nödvändig om vi ska skapa intuitioner och samhällen som både är rättvisa och effektiva" (Bolman och Deal, 2005 s.248-249).

### **Symboliska perspektivet**

Övergripande för det symboliska perspektivet är att det handlar om hur människor försöker förstå den komplexa världen de lever i. I detta perspektiv utgår man från mening, övertygelse och tro som huvudfrågor. Där mening inte är något som skapas av sig själv utan någonting som uppstår i ett sammanhang. Symboler är budskap som förenar oss och vädjar till både hjärna och hjärta. I en organisation kan man se detta genom gemensamma traditioner så skapar man en delaktighet i den rådande kultur som gäller för den organisationen. Organisationens kultur härstammar från dess bakgrund och historia. När själen i organisationen inte finns och när symbolerna förlorar sitt värde kan det uppstå problem (Bolman och Deal, 2005 s.294-327).

### **Human resource perspektivet**

Human resource perspektivets fokus ligger på de egenskaper som formar förhållandet mellan människor och organisationer. Man menar att människans färdigheter så som engagemang, attityder, energi har stor betydelse för hur det går för organisationen. Perspektivet menar att människans förmåga är viktig och genom att ta tillvara på deras kompetenser leder det till att personalen känner tillfredsställelse med sitt arbete. Detta perspektiv skiljer sig från det strukturella i den bemärkelsen att här är organisationen till för att uppfylla människans behov och inte tvärtom. Vidare menar Human resource att organisationen och människorna är beroende av varandra och dess samspel är av stor vikt. Vinsterna av detta är att anställda känner att de kan påverka och får lön för sina insatser. Organisationens vinster blir då att verksamheter utvecklas positivt och det tillförs nya idéer. När dessa två inte fyller varandras behov så får man en negativ effekt istället i form av anställda som inte blir sedda och organisationen som är missnöjda med deras prestation då personalen inte gör sitt bästa och anser att de motarbetar organisationen (Bolman och Deal, 2005 s.150-172).

## RESULTAT OCH ANALYS

I detta avsnitt kommer vi presentera vår sammanställda empiri utifrån tre övergripande huvudteman som är handlingsutrymme, chef och ledare samt stöd och handledning. Dessa tre teman hade vi med oss redan i vår intervjuguide och vi upptäckte allteftersom vi bearbetade vårt material att dessa varit rätt från början. Således kom dessa teman att bli huvudrubriker i vår studie. Under dessa teman framkommer sedan svar på resterande frågor som vi ställt till våra informanter. Våra teman kommer på ett naturligt sätt därför sätta sin prägel på vår studie. Vi har valt att sammanväva resultat och analysdelen för att undvika upprepningar. Vidare har vi knutit detta till den tidigare forskning och de teoretiska perspektiv på ledarskap vi valt att använda. I studien redovisas även citat för att ge en trovärdig och tydligare förståelse för våra informanternas upplevelser. Vi inleder resultat och analysdelen med en kort presentation av våra informanter.

### *Presentation av informanter*

I studien ingår fem första linjen chefer inom äldreomsorgen från tre olika kommuner från södra Sverige. De är alla chefer på särskilt boende med olika avdelningar i form av korttidsavdelning och permanent boende. De har således ansvar för både medarbetare och brukare. Därtill kommer fastighetsansvar för fyra av informanterna. Detta innebär att en av informanterna endast ansvarar för medarbetare. Antalet medarbetare som våra informanter har vid tiden för vår studie är 22-46. Tidigare har en av informanterna arbetat inom den privata sektorn men numera är hon såväl som de andra informanterna anställda inom den kommunala äldreomsorgen. Att valet föll på den kommunala äldreomsorgen och inte den privata är inget som var förutbestämt utan det var slumpen som avgjorde.

Två av informanterna har tidigare erfarenhet av chefskap och då inom hemtjänst innan de började på särskilt boende. Tre av cheferna började i äldreomsorgen som undersköterskor och har arbetat med detta under många år. Medan en av cheferna tidigare arbetat i många år som sjuksköterska inom psykiatri. Den femte informanten hade även hon lång yrkeserfarenhet och då från kriminalvården samt individ och familjeomsorgen. Våra informanter har arbetat som första linjen chef och har likvärdig anställningstid som chefer det vill säga cirka åtta år. Gemensamt för samtliga informanter är att de alla är kvinnor och deras åldrar är mellan 43- 53 år. De har lite olika utbildningar såsom undersköterska, socionom och sjuksköterska men även olika former av ledarskapsutbildningar. Fyra av informanterna har en heltidsanställning medan den femte arbetar 85 %. När personerna citeras i vår studie kommer vi benämna dem enligt följande:

Frida är 44 år och utbildad socionom, hon har 32 medarbetare och som chef har hon arbetat i ungefär sju år. Frida arbetar heltid.

Emelie är 53 år och utbildad socionom och har arbetat som chef i ca sju år och hon har i dagsläget 26 medarbetare, Emelie arbetade 75 % men har utökat sin tjänst till 85 %.

Stina som är 52 år är utbildad sjuksköterska och har arbetat som chef cirka åtta år. Hon har 22 medarbetare och arbetar heltid.

Johanna är 43 år och har olika ledarskapsutbildningar, hon har 46 medarbetare och har arbetat som chef i åtta år. Johanna jobbar också heltid.

Britta 49 år är utbildad socionom och har 27 medarbetare och är inne på sitt sjunde år som chef i dagsläget, även Britta har en heltidstjänst.

## Handlingsutrymmen

Handlingsutrymme kan variera på olika sätt och det kommer an på vilka traditioner som råder i den verksamhet man befinner sig i. Den påverkas även av den egna men också av yrkesgruppens professionalitet. Därtill kommer vad som sker i samspelet med dem man möter samt vem man är som person (Svensson med flera, 2008 s. 55). Vår uppfattning är således att handlingsutrymme ter sig olika beroende på var i hierarkin man befinner sig, vi ska nu försöka närma oss detta när det gäller våra informanternas situation.

Carlström (2009, s.18) menar att första linjen chefers situation diskuterats tidigare men att samhällsförändringar ställer nya krav på cheferna. Detta har medfört att bland annat det administrativa arbetet ökat vilket då konkurrerar med det kommunikativa och nära personalarbetet.

Som första linjen chef uppger informanterna en gemensam bild av krav som kommer uppifrån politiker och kommunledning. Det är uppifrån direktiven kommer på vad som ska göras, man sitter mitt emellan. Informanterna beskriver en känsla av att känna sig tillplattad eftersom man har tryck både uppifrån och nerifrån. Det handlar om en balansgång mellan att kunna lyssna in sina medarbetare och få med dem på tåget. Eftersom man som chef ska ha dem med sig för att kunna ta besluten som kommer uppifrån och implementera dem i verksamheten. Alla informanter uppger en lojalitet gentemot sin arbetsgivare. Men en av informanterna uttrycker det extra tydligt då hon menar att om man inte gillar det som kommer från politikerna så bör man kanske söka sig vidare till något annat.

*Gilla läget eller sök något annat (Emelie).*

En annan aspekt av att sitta i en mellan position beskrivs så här av en annan informant.

*Känns som man är en slask tratt, man gör det ingen annan vill ta hand om. Det man får ska man fixa och gärna på en gång. Ibland tar de en bara för givet, men då gäller det att hitta något annat som ger en energi (Britta).*

Karlsson (2006, s. 98-99) beskriver detta som top-down och bottom -up karaktär där det ställs särskilda krav på första linjen chefer. Beslut som kommer från politiker ska verkställas då krävs lojalitet uppåt medan krav från medarbetare kräver lojalitet nedåt. De krav som ställs uppifrån kan upplevas som tvingande samtidigt som första linjen chefer konfronteras med medarbetarnas krav ansikte mot ansikte vilket kan upplevas som svårartat (a a).

Som första linjen chef menar informanterna att det handlar mycket om att tillfredsställa både uppåt och neråt. Till exempel när personalen anser sig vara i behov av mer personal måste man försöka hitta lösningar så att de kan känna sig nöjda med sin arbetssituation. Dock har man vissa begränsningar när det gäller resurser och då gäller det att kunna hushålla med dem på bästa sätt. Så här beskriver Emelie sitt sätt att hantera situationen.

*Struktur är mitt vapen. Jag tror att man jobbar fel om man upplever att det är tungt. Se var tidstjuvarna är och kom tillbaka till mig för jag vet att idag har vi inte så dåligt med personal. Det kan vara fysiskt tungt det har vi precis haft en avdelning som hade fem boende av åtta som skulle liftas. Då får man försöka avlasta genom att vi byter mellan avdelningarna för vi är faktiskt varandra arbetsmiljö (Emelie).*

Bolman och Deal (2005, s.174) menar att organisationer riskerar att förlora sina anställdas lojalitet och kompetens vid nedskärningar. Detta har bevisats på så sätt genom att effekten inte blir den som från början var avsedd. Han menar istället att organisationer som istället satsar på att motivera och investera i människor får en framgångsrik verksamhet (a a). Vår upplevelse är att de verksamheter vi undersökt inte upplever att de drabbats av nedskärningar. Dock tycker vi oss ana att man försöker hålla sin budget genom att omfördela de resurser man redan har. Detta bekräftar en av informanterna när hon beskriver hur hon implementerar förståelsen i personalgruppen för hur man håller sin budget. Britta menar att det är av största vikt att de förstår vad de har att röra sig med och på så sätt gör hon dem delaktiga. Detta har bland annat lett till att personalen inte ringer in vikarier i tid och otid utan tittar på om man redan kan lösa det med de resurser som finns i huset.

*Att personalen är involverad och förstår att den här påsen pengar har vi och de ska vi ha i år. Hur hanterar vi det på bästa sätt (Britta).*

Denna process att involvera sina medarbetare resonerar även Nilsson (2009, s.133) kring. Hon menar att det är viktigt att förankra behovet tillsammans med sina medarbetare. Detta gör man genom att ha diskussioner där man tillsammans når de mål verksamheten har. På detta vis får chefen en bild av hur medarbetarna ser på sitt arbete och vilken motivation de olika medarbetarna har. Detta underlättar också när man som chef ska engagera rätt person till rätt uppgifter.

### *Allkonstnär*

När vi bad våra informanter beskriva sina arbetsuppgifter inledde en av informanterna med att svara så här:

*Ja, om du har en jättelång lista (Britta).*

Detta svar genomsyrade alla våra informanters upplevelse av sina arbetsuppgifter. En arbetsuppgift som var högaktuell under tiden för vår studie var rekrytering av personal inför den kommande sommaren. Gemensamt för alla våra informanter är att de alla har verksamhetsansvar, ekonomiskt ansvar, personalansvar och arbetsmiljöansvar. Dessa arbetsuppgifter var alla mer eller mindre införstådda med. Vad fyra av våra informanter upptäckte var att fastighetsansvaret var oändligt mycket större än de trott från början. Stina har i dagsläget inte längre fastighetsansvar, vilket hon kände som en lättnad.

*Jag som haft hemtjänst innan förstod inte att jag blev husägare, förrän jag fick tjänsten som chef på särskilt boende. Med allt vad det "mecket" (svårigheter) innebär (Emelie).*

Det visar sig att detta med fastighetsansvar inte har förändrats sedan Törnquist (2004, s.169) genomförde sin undersökning. Våra informanter beskriver bland annat, när problem uppstår i form av droppande kranar, hissreparationer, byte av syllar, reparation av lägenheterna, inköp av möbler etcetera så måste de sköta kontakten med ansvariga. Vilket innebär att det rör sig om flera olika aktörer man som chef har kontakt med. Det ligger även på första linjen chefen att följa upp så att dessa problem blir åtgärdade. Brandskyddet är ett annat oerhört viktigt område där det inte bara handlar om att som chef veta vad man ska göra. Så här säger Frida när det gäller fastighetsansvaret:

*Du har ju som chef ett fastighetsansvar. Du ska veta allting om fastigheten, vi har ett brandskydd, brandlarm. Det är jätteviktigt att ha kunskap om det. Det var nog det första jag gjorde när jag kom hit, var att kolla var brandskåpet var, hur det går till. Alltså du har ju ett ansvar för alla människor som bor här inne. Du har ansvar för din personal (Frida).*

Frida menar vidare att det ingår i chefens uppgift att se till så att all personal har den kunskap som krävs och här ligger ett stort ansvar på chefen i att hålla dem uppdaterade.

Ytterligare något som ingår i arbetet med personal är enligt informanterna att agera psykolog, kurator, terapeut och att vara medmänniska. Här är alla överens om att mycket tid och energi läggs. Detta menar informanterna är en av orsakerna till varför de anser att man inte bör ha för stora personalgrupper. De anser således att det är ett komplext arbete och att de ska vara någon form av allt i allo. Richard (1997, s. 61) bekräftar detta då han menar att chefer i första linjen upplevs som allkonstnärer.

*De är det nav runt vilket den operativa verksamheten snurrar (a a s. 61).*

Den uppfattningen vi fick av samtliga informanter var att innehållet under en dag kunde variera oändligt. Även om de hade fulltecknade och strukturerade agendor fick de ofta ändra om för andra uppgifter som helt plötslig dök upp. Som en av våra informanter uttryckte.

*Jag vet vad som står i min kalender men jag vet aldrig vad som kommer hända under dagens lopp. Det är jätte roligt, jag trivs med mitt jobb (Emelie).*

Våra informanter beskriver samma upplevelse nämligen att de trivs med dessa varierande arbetsuppgifterna. Men även att viss form av positiv stress driver dem framåt och detta gör själva arbetet så händelserikt och givande. Däremot när det gäller administrativa arbetsuppgifter tar det för stort utrymme menar alla och det är något som hela tiden ökar. Detta leder istället till en negativ form av stress och exempel på vad som framkallar detta är bland annat datorprogram för ekonomi, personalredovisning och dokumentation. Man upplever att det är svårt att hinna med och hålla sig uppdaterad med alla de olika programmen.

*Det administrativa tar mer och mer av min tid nu. Jag satt och titta och jag tror det var fyra eller fem nya data program vi fick i fjor (Emelie).*

Detta blir tydligt då alla utom Emelie är anställda på heltid men som majoriteten uttrycker blir det i realiteten mer än heltid. De andra fyra informanterna menar även att de har alldeles för stor arbetsbörda. Stina och Johanna uttrycker det till och med som att det har varit en extrem belastning under vissa perioder. Dock har det genom omorganisering och minskat ansvarsområde lättat något. Något som diskuteras genomgående av alla är antalet medarbetare som ska anses vara rimligt.

### *Hanterbar personalgrupp*

I en av kommunerna har man som policy att nivåerna ska ligga någonstans mellan 20-25 medarbetare per chef. Detta bekräftar de informanter vi intervjuat från denna kommun att det i stort sett ligger inom ramen för detta. Dock kan vi inte ta ansvar för att de andra verksamheterna i denna kommun har lyckats uppnå detta mål. Flertalet av våra informanter är överens om hur stora personalgrupper man bör ha och de anser att 20-25 medarbetare kan vara en lagom stor personalgrupp. Man ser inga vinster med att ha för stora personalgrupper då man inte kan vara en närvarande ledare och utveckla verksamheten. Det är så många situationer som uppstår när man arbetar med människor. Man måste kunna planera och ligga steget före, detta för att förhindra eventuella problem som kan uppstå. Vid för stora grupper är det lätt man missar hur klimatet är och hur personalen mår. Dessutom får man göra avkall på viktiga saker såsom planeringsdagar vilket tar mycket tid men som i längden ger vinster. Förlusterna med att göra avkall kan istället leda till som en av våra informanter uttryckte.

*Då blir det att du bara släcker en massa små bränder därute. Man hinner liksom inte gå djupare ner. Du har inte den tiden, det har du inte (Johanna).*

Det framkommer under våra intervjuer att antalet medarbetare kan variera och sättet att hantera detta skiljer sig åt. Frida menar att det beror på gruppens sammansättning men att det även handlar om hur man som chef är som person. Dock anser hon att en alldeles för liten personalstyrka inte skulle ge henne några utmaningar, utan risken var att hon skulle bli uttråkad istället. Samtliga informanter tycker om att arbeta under viss press och känner i detta en utmaning. Dock om denna press blir för hög har man ingen möjlighet att släppa sitt arbete och känner istället otillfredsställelse. Något som flera upplever som betungande är alla mail som de översköls av dagligen. Detta beskrev en av våra informanter väldigt tydligt.

*Jag kan tycka att det är sjukt mycket mail och då är jag livrädd att när jag varit på möte två timmar och sen kommer tillbaka har det kommit nya mail. Dessutom fanns det mail som man inte hunnit kolla innan. Man är rädd att man ska missa något och att några blir olästa det kan jag se som väldigt stressande. Jag fundera på måste alla dessa mail komma till mig och berör verkligen alla dessa mail mig? Vi har tagit upp det i ledningsgruppen men än har det inte förändrats (Stina).*

Flertalet av våra informanter är tillgängliga i stort sett dygnet runt då de alltid har mobiltelefonen till hands. Vi ställde oss lite undrande till detta och frågade samtliga informanter om detta var någon policy inom deras verksamhet men de menade att det inte fanns något krav från arbetsgivaren angående detta. Detta till

trots valde en av informanterna att ha den på dygnet runt och gav följande förklaring:

*Jag vet inte varför jag har det, jag har den bara på. Dom ringer aldrig mig mycket heller det gör dom inte. Utan jag har kanske blivit störd fem gånger under alla åren här och det tycker jag är rätt okej (Johanna).*

Två av informanterna upplever fastighetsansvaret som relativt betungande. Både Johanna och Emelie har haft omfattande renoveringsbehov av sina boende vilket vi fick uppleva när vi intervjuade Emelie på hennes arbetsplats.

## **Chef och ledare**

Att beskriva begreppen chef och ledare var inte helt självklart för våra informanter. De menar att det finns en skillnad men att den är svår att definiera. Informanterna är överens om att de två begreppen följs åt och att det ena förutsätter det andra. Alla menar dock att en chef är en formell anställning och att själva begreppet utstrålar mer pondus. Ledare menar de mer som ett mjukare begrepp. En av våra informanter uttrycker det så här:

*Chef är en position medan en ledare är en relation (Johanna).*

För att uppnå ett gott ledarskap gäller det att skapa förtroende detta gör man bland annat genom att vara närvarande och stå upp för sin personal. Britta menar att det är genom alla ansvar man har och de beslut man måste ta som gör en till chef. Karlsson (2006, s.15) diskuterar och bekräftar vad våra informanter har sagt. Hon menar att det finns en allmänt godtagen skillnad mellan chef och ledarskap. Chefskap menar hon är den formella positionen som man fått genom sin anställning. Att vara chef innebär därmed att man har befogenhet att utföra det uppdrag organisationen kräver. Ledarskap däremot är något som måste förvärfvas från medarbetarna. Här menar hon att man får ett ledarskap via kommunikationer och genom att skapa relationer.

Detta mångfasetterande yrke kräver således att man behöver ha många personliga egenskaper. Den vanligaste egenskapen som framkommer är förmågan till lyhördhet. Vidare anser man att vara positiv, engagerad, lojal, öppen, kommunikativ, ödmjuk, bestämd, konsekvent och demokratisk. Dessa menar man är lämpliga egenskaper när man arbetar som chef inom äldreomsorgen och sammanfattar dessa färdigheter som social kompetens. Detta bekräftar även Törnquist (2004, s.62-63) då även hon kallar alla dessa färdigheter för social kompetens. Hon tycker det är viktigt att skilja på social kompetens den vi alla bör ha för att fungera i samhället. Social yrkes kompetens däremot menar hon istället handlar om förmågan till samspelsteknik. Vidare framkommer i Törnquists (2004, s.163) studie om enhetschefers personliga kompetens följande.

- Som *person* ska enhetschefen vara flexibel, stresstålig och självständig.
- Som *verksamhetsansvarig* ska enhetschefen vara kreativ, iderik, visionär och ha framförhållning.
- Som *personalansvarig* ska enhetschefen vara lyhörd, kunna lyssna, kunna samarbeta med vårdbiträdena och få personalen med sig så att de utträttar det som de ska.

- *Mot arbetsgivaren* ska enhetschefen vara lojal och vara en bra representant för enheten utåt.

Denna indelning som Törnquist (2004, s.163) gör i sin studie anser vi passar in och bekräftar i mångt och mycket vad vi kommer fram till i vår egen undersökning.

Hon beskriver också att detta är typiskt för chefer i människovårdande yrken.

*I yrken av människovårdande karaktär, som äldreomsorgen, där den huvudsakliga aktiviteten består av relationer och därmed förutsätter sociala interaktioner ställs stora krav på social kompetens. För att kunna utföra sådana uppdrag måste individen kunna uppfatta situationen och välja ett framgångsrikt tillvägagångssätt (a a s. 63).*

För att sträva efter det goda ledarskapet menar några av våra informanter att man bör vara engagerad, intresserad och strukturerad. Vidare att vara närvarande och tillåta ett öppet klimat och samtidigt ha en tro på personalens egen förmåga bidrar till ett gott ledarskap. Frida menar att vara en god ledare är en egenskap som faller en naturligt då hon menar att det är något man har i sig. Dessutom innebär det att kunna göra förändringar och kunna utveckla verksamheten samt personalen. En utmaning som alla uttrycker är att få med sig alla på tåget. I Sandberg och Erikssons (2000, s. 61) rapport om ledarskapsforskning framgår att det finns forskare som försökt definiera gott ledarskap dock utan att någon klar bild blivit uppenbarad. Det framkommer att det finns många varierande faktorer att ta hänsyn till när man talar om goda ledare. Det som varierat under perioder är olika ledarskapsideal men är det rimligt att förmoda att någon människa kan leva upp till alla dessa krav på hur man ska vara? Förmodligen är svaret på denna fråga att det vore orimligt dock kan idealbilderna spela en viss roll. Dessa modeller om det goda ledarskapet kan således komma att vara ledstjärnor och ligga till grund för olika utbildningar i ledarskap (a a s. 61).

Våra informanter menar att man genom att vara närvarande och att medarbetarna känner sig hörda och sedda bidrar till att skapa förtroende. Detta leder i sin tur till en god relation vilket innebär ett gott ledarskap där medarbetarna vågar anförtro sig. Det är i dessa lägen man ofta som chef agerar kurator. Viktigt är också att bjuda på sig själv, utan att skapa nära vän relationer vilket Johanna uttrycker så här:

*Jag tycker man kan ha den balansgången att man kan bjuda lite på sig själv. Jag kan gott säga vad jag ska göra till helgen eller om man gjort något roligt eller om man varit på semester, det tycker jag är okej. Men att ha den relationen att jag är god vän det hade jag inte velat ha utan jag måste kunna sätta gränsen där (Johanna).*

Emelie nämner även att det är viktigt att som chef att stå upp för sin personal och stötta dem i olika situationer.

*Ju mer du ger som chef till dina medarbetare ju mer har du dem med dig. Jag märkte en väldig skillnad när jag hade varit på min förra arbetsplats i tre år och vi skulle ha arbetsplats träff. Då tyckte jag att vi har det hemma hos mig. Så vi hade en eftermiddag med planering och så fixade vi mat. Alltså när man ger lite mer av sig själv så får man en helt annan bild. Hon är inte den där liksom, många*

*tycker där kommer chefen som tror hon är mer värd än någon annan eller så va. Det är inte den synen man ska ha, det är tillsammans vi skapar någonting (Britta).*

Lenéer och Thylefors (2005, s.138) menar att formella möten är överskattade och betonar i stället småpratets vikt då idéer och kreativitet skapas. Det är bakom arbetsrollen som vi verkligen lär känna varandra som personer. Detta bidrar till att skapa relationer vilket gynnar förtroende mellan medarbetarna och chefen. I sin tur leder detta till en mer långsiktig lojalitet.

## **Stöd och handledning**

I vår studie har framkommit vilken oerhörd komplex roll det innebär att vara första linjen chef i äldreomsorgen. Detta bekräftas även i den litteratur som vi tagit del av vilket leder våra tankar till hur man får stöd i denna roll. Informanterna upplever att de har möjlighet att få stöd om de skulle behöva det. De menar också att om kritiska situationer skulle uppstå skulle alla vända sig till sin närmsta chef. Det mest naturliga stödet finner man hos sina kollegor i ledningsgruppen. Man vet att man kan vända sig till varandra när man behöver bolla idéer.

*Jag får mycket ut av att prata med mina kollegor. Jag behöver inte få någon respons, bara jag får säga vad jag vill sedan är det bra. Ja det är ju det här med att få prata av sig. För man kan ju ha frustration eller vad det än är, så behöver man kanske bara prata av sig lite grann. Personalen har ju varandra att prata med, som chef är man ändå lite ensam (Frida).*

Tillgång till kollegor beskriver Karlsson (2006, s.78) är betydelsefullt eftersom första linjen chefer visar sig stå mellan brukare, medarbetare samt överordnade. Kolleger i det egna ledet är viktig för att utveckla en gemensam yrkeskultur. För att skapa ömsesidig syn och normer. Första linjen chefer är sällan en enhetlig grupp eftersom man har olika förutsättningar och bakgrund. Det är inte heller ovanligt att man är placerade på olika ställen detta kan vara anledningar som komplicerar sammanhållningen. Stödet i form av de mindre ledningsgrupperna vilka ofta är de som är geografiskt nära uppskattas. I dessa ledningsgrupper känner de att de kan få feedback och hjälp med att lösa eventuella problem. Här upplever första linjen cheferna att de får kraft och styrka (a a s.78). Vinsterna med att sitta nära sina kollegor uttrycker en av våra informanter.

*Men sen ska ju cheferna sitta närmare varandra också och det kan jag ju känna förhoppningsvis resulterar det i att det blir mer samarbete oss chefer emellan. Då har man lite mer koll på vad den andre gör och då kan vi hjälpas åt (Stina).*

I Karlssons studie framkommer just detta att kollegor som sitter tillsammans tar tillvara på den möjligheten till stöd och kunskap man kan få från kollegorna (Karlsson, 2006 s. 79).

En annan form av stöd är mentorskap vilket bedrivs i en av kommunerna. Detta erbjuds man när man tillträder sin tjänst sedan väljer man själv hur man vill nyttja detta. Mentorskap beskriver Nilsson (2005, s. 159-160) som en erfaren person vilken innehar en ledande ställning. Syftet med mentorskap är att hjälpa till med att skapa nätverk och bidra till personlig och yrkesmässig utveckling för den nyanställda (a a s.160). En av våra informanter har använt sig av mentorskap och

gör så fortfarande eftersom detta ger henne mycket stöd. Ytterligare stöd man kan behöva är den mer konkreta hjälpen i form av en assistent detta har också en av våra informanter fått idag vilket hon känner som en lättnad.

Något annat som förekommer är handledning och där ser det lite olika ut för våra informanter. En av informanterna uttrycker att de inte har tillgång till handledning.

*Jag tror inte det är kutym inom enhetschefer här på denna sida, vård och omsorgssidan att ha handledning. Ifo sidan alltså inom, individ och familjeomsorg, socialsekreterarna har alltid handledning. Det är helt olika kulturer (Emelie).*

Däremot har man i en av kommunerna nyligen startat handledningsgrupper för första linjen chefer inom äldreomsorgen. När det gäller handledning av första linjen chefer menar Thylefors (2009, s.139) att detta kan innebära en fristad där man i grupp får möjlighet att hämta ny kraft. Att få dela med sig av sina svårigheter och att i detta bli lyssnad på av en sakkunnig ökar betydelsen av handledningen. Vidare menar hon att handledningen genererar till att reflektera innan vi utför handlingar. Värdet av reflektioner är betydelsefullt för första linjen chefer då deras arbetsbelastning ser ut att alltjämt öka (a a s.139).

Den gemensamma upplevelsen kring reflektion menar våra informanter är att det är viktigt att få möjlighet till att reflektera. Samtliga uppger dock att de inte har tid till detta under arbetstid. De beskriver att de ofta reflekterar när de ska köra hem från arbetet. Vissa har gott om tid att göra det då, medan andra knappt hinner börja tankarna eftersom de inte har så lång färdsträcka. Stina och Emelie berättar att de har försökt avsätta tid för reflektion i sin kalender men det prioriteras ofta bort för andra saker som dyker upp. En informant uttrycker sig så här angående reflektion.

*Ibland säger man att man inte har så mycket tid att reflektera över sitt arbete på jobbet för det har jag inte. Men jag reflekterar mycket när jag kommer hem på kvällen och på helgerna. Gör jag, då kommer min reflektion. Ibland kan det vara om någon säger någonting. Då kan man gå och tänka på det sen på kvällen. Och sen kan man tänka att, undra vad hon menar med det, eller alltså då kan man börja reflektera över saker. Eller om det är något större man ska utveckla och att man behöver framföra det på rätt sätt. För om man ska utveckla någonting på jobbet så vill jag också att det ska bli bra. Och då gäller det ju att kunna lägga den tiden på att reflektera också för att få ut det bra (Johanna).*

I det dagliga lärandet menar Nilsson (2005, s.157) är reflektion en viktig del. Att koppla tanken till egna erfarenheter och handlande är att reflektera. Vi för samtal med en aktuell händelse eller situation vilket hon benämner som en "reflektiv konversation" (a a s.157). Detta leder till ökad förståelse för vad som sker och ger oss en kunskap som vi kan använda oss av i framtida situationer. Ibland måste man dock avsätta tid efter en händelse för reflektion.

Våra informanter är överens om att det är viktigt med reflektion för att man får en självinsikt och man klarar lättare av att hantera olika situationer. Det ger en möjlighet till att vara bättre förberedd vid framförande av information. Britta beskrev ett intressant utvecklingsprogram som de startat. Detta program är förvisso riktat till medarbetarna men hon anser att detta utvecklingsprogram ger

hennes stöd och genererar till egna reflektioner. Vi upplever att informanterna har behov av reflektioner men att det avsätts för lite tid till detta.

### *Likheter och skillnader*

De fyra perspektiv på ledarskap som vi tagit upp tidigare beskriver Bolman och Deal (2005, s. 385-433) som olika sätt att leda. Utifrån detta kan vi se våra informanternas skillnader och likheter och att de växlar mellan de olika perspektiven.

Det strukturella perspektivet menar att problem i en personalgrupp såsom i detta fall äldreomsorgen kan bero på otydliga strukturer. Till exempel visar sig detta då de menar att första linjen chefer får bekymmer med en personalgrupp så behöver detta inte endast bero på varken medarbetarna eller chefen. Det strukturella perspektivet anslår istället att det är sättet att organisera samt strukturera som brister. Här anser man att chefens uppgift går ut på att inrikta sig på uppdrag, logik samt fakta och inte på personlighet och sinnelag. Med detta menar man dock inte att chefen är auktoritär utan en person som tydliggör och styr med struktur. Frågan är då om chefens förmåga till att strukturera ändå handlar om hennes eller hans egen personliga förmåga? (a a).

Liknande problem med personalgrupp kan hanteras på ett annat sätt och då det gäller human resource väljer man i stället att bekräfta sina medarbetare och stödja dem i eventuella problemsituationer. Chefens med ett human resource perspektiv styr inte upp eller agerar auktoritärt utan inbjuder till ett öppet klimat där medarbetarna känner sig delaktiga och växer med uppgiften och på så sätt blir betrodda med att lösa problem som uppkommer. Tanken med att få med sig medarbetarna i detta perspektiv leder också till att medarbetarna är lojala vilket underlättar för en chef med human resource perspektiv då denna kan tillfredsställa organisationens mål genom nöjda medarbetare som förstår målen och stödjer dem. I detta nås slutligen ett samförstånd i båda riktningarna (a a).

Ett tredje perspektiv nämligen det politiska beskriver Bolman och Deal (2005, s. 385-433) att man angriper personalproblem på ytterligare ett sätt då ledaren med det politiska perspektivet är införstådd med den politiska verkligheten och de resurser som finns. Hans eller hennes sätt att lösa problem blir istället att lära sig använda sin makt med viss försiktighet och skapa arenor där förhandling blir det viktiga och där man når kompromisser samt ett visst samförstånd. Chefens med detta perspektiv vet var och vad man ska lägga fokus på och slösar inte tid och energi på inre stridigheter. Istället försöker den politiske chefen att förena gruppen så de står samman mot yttre motståndare.

Slutligen när det gäller personalproblem menar chefen med ett symboliskt perspektiv att den viktigaste uppgiften de har är att inspirera sina medarbetare och att ge dem en framtidstro. Detta menar han/hon är vägen till den goda lösningen på problem. Chefer med detta perspektiv är ofta visionär och strävar efter att göra sin personalgrupp till den allra bästa i sitt slag. De använder gärna symboler och för att beskriva organisationens mål och på så vis få medarbetarna att tro på det de gör är det riktiga. Dessa chefer är synliga ute i grupperna och vill gärna skapa miljöer som är trivsamma. Således menar chefer ur detta perspektiv att de får sina medarbetare med på tåget genom att inspirera och entusiasmera (a a).

Bristande föreställningar om chef och ledarskap leder ofta till rekommendationer och förenklade råd till chefer. För att chefer inte ska hamna i en återvändsgränd på grund av att de använt sig av förenklade modeller måste de lära sig att växla perspektiv på ledarskap. Vart och ett av de fyra perspektiven sätter fokus på en samling förmågor som ledarskapet ger upphov till. Emellertid förmår inget enskilt perspektiv att fånga helhet bilden. Bilden av chefers ledarskap har varierat likt mode över tid och exempel på detta kan man se då HR inriktat ledarskap stod högt i kurs på 1960- och 70-talet. De senare åren har det symboliska ledarskapet varit i ropet vilket kan ses i all den litteratur som skrivits där råd ges på hur man blir en visionär ledare. Förvisso har organisationer behov av visioner men de behöver mer än så och således är idealet att organisationen har chefer som kan kombinera de olika perspektiven. Det vore orealistiskt och tro att chefer behärskar alla dessa i alla sammanhang. Det som kan sägas är att kloka chefer vet var de har sina styrkor och använder sig utav dessa samtidigt som de bygger upp ett team kring sig som kan tillföra organisationen politiskt, symboliskt, strukturellt och HR-inriktat ledarskap (Bolman och Deal 2005, s. 385-433).

## **SAMMANFATTANDE DISKUSSION**

Syftet med vår uppsats har varit att få en fördjupad insyn i hur första linjen chefer inom äldreomsorgen upplever sitt arbete och vilka egenskaper som kan behövas för att vara en bra chef. Efter våra intervjuer och den litteratur vi tagit del av började vi skapa oss en bild av hur livet som första linjen chef ser ut. Vår upplevelse tyder på att det är en väldigt komplex verksamhet som kräver många kunskapsområden ur olika perspektiv och synvinklar. När vi sedan började analysera och tolka vårt resultat växte bilden av ett *timglas* fram. Eftersom man som första linjen chef befinner sig i en position mellan två led med ansvarsområden som står i relation både uppåt och neråt. Vi har funnit det fascinerande att se vad det innebär att vara första linjen chef och hur man upplever sin position av att vara i just timglasets mitt. Utifrån denna liknelse har vi reflekterat över denna position.

Om man tänker sig att timglasets övre del består av en politiks ledning och överordnade chefers påtryckningar så består timglasets nedre del av vårdtagare, anhöriga och medarbetare. I timglasets mitt där sanden ska rinna genom befinner sig första linjen chefen. Från sidorna tillkommer sedan även sjukvården, sjukgymnaster, arbetsterapeuter, rehabiliteringspersonal, biståndshandläggare men även fastighetsansvar. Det framgick även vilken bredd av energi och kunskap som fastighetsansvaret innebar. Vad innebär då det här och hur och vad påverkar hur fritt sanden kan rinna igenom? Det som påverkar hur fritt sanden kan rinna är beroende av bland annat handlingsutrymme, stöd och handledning samt även vilka egenskaper man som person har.

Vi kommer nu reflektera kring olika aspekter utifrån det vi fått fram av våra informanter och om de slutsatser vi dragit till våra huvudteman i resultatdelen samt hur detta kopplats till tidigare forskning och vår teoridel. Om vi tänker oss två sidor av att vara första linjen chef i en människobehandlande verksamhet. Där den ena sidan beskriver den stimulans våra informanter upplever att arbetet ger kontra de krav och den lojalitets situation man befinner sig i. Utifrån det vi fått fram menar vi att man är väl medveten om den komplexitet arbetet innebär men

att man inte kan vara alla till lags alltid då man arbetar på uppdrag från politikerna. Att vara lojal mot sin arbetsgivare är något vi uppfattar som en självklarhet. Men även känslan av att vara tillplattad på grund av alla krav som kommer från olika håll. Enligt vår uppfattning har man en klar bild av de arbetsuppgifter man har. Men listan är så oerhört lång och bred att vi uppfattar det som att man ska vara en superchef för att klara av att utföra detta arbete. Alla uppgifter vad gäller olika ansvarsområden som att vara kurator, assistent, ledare och chef blir för oss att man ska klara av att ha en både bred och social kompetens och ha en hög stress tolerans. Våra informanter menar på att det är något man har i sig för att klara av detta arbete. De som väljer att arbeta som chef i detta yrke har en drivkraft inom sig och brinner för just äldreomsorgen, så länge det är en positiv stress så driver detta dem bara framåt. Medan en negativ stress i form av för stora personalgrupper eller den uppsjö av mail som man måste hinna gå igenom och prioritera det som verkligen är av vikt för ens verksamhet för att man ska hinna med och för att det ska gå att genomföra, skapar en otillfredsställelse. Som första linjen chef ska man följa de mål som styr verksamheten men man har även en möjlighet till detaljstyrning. Dessa två sätt att styra på kan ibland upplevas konfliktfyllda då det ofta uppstår situationer där flera regler ska kunna följas samtidigt. Den överlämning av beslut som hela tiden kommer från den politiska nivån bidrar till att första linjen cheferna blir tvungna att prioritera mellan olika arbetsuppgifter (Karlsson, 2006 s.13).

Man finner stimulans i de varierande arbetsuppgifterna och just att det är så händelserikt gör arbetet givande. Möjligheten till struktur upplever vi vara viktig då det är en stor grupp man arbetar med. Struktur är viktig både för att skapa en fungerande personalgrupp men även för sig själv för att hinna med alla de fasta arbetsuppgifter man har. För det är vanligt i detta yrke att det ständigt dyker upp nya saker som måste hanteras. Informanterna menar att man upplever en viss möjlighet till att få stöd och handledning. Man uttrycker att det oftast räcker med att prata av sig med kollegor i ledningsgruppen och att man här även bollar idéer som stärkande faktorer för ett givande arbete. Vi anar att det finns ett visst mått av *duktighets tänk* i den här rollen, man vill klara så mycket och har svårt att säga nej.

I Human resource beskriver Bolman och Deal (2005, s.150) bland annat vikten av engagemang, attityd, energi och dess betydelse detta har för organisationen. Det är viktigt att ta tillvara på medarbetarnas kompetens då detta leder till ökad tillfredsställelse i sitt arbete. Vi menar att våra informanter beskriver att deras engagemang gentemot medarbetarna är av stor vikt för att personalgruppen ska fungera. Det är därför viktigt att man som chef har skapat ett förtroende till sina medarbetare och tar till vara på deras kunskap. Därför ser vi att chefers närvaro och motivation bland personalgrupperna har stor betydelse. Detta för att skapa ett gott samarbete och en god stämning vilket leder till motiverade medarbetare som tar ansvar och bidrar till verksamhetens utveckling. Det faktum att vi inte har intervjuat medarbetarna gör att vi enbart kan tolka detta utifrån våra informanternas synvinkel.

En reflektion vi haft är ur ett genusperspektiv rörande männens frånvaro i denna verksamhet. I andra verksamheter är det fortfarande män som är det dominerande könet i chefspositioner. Det kan kanske bero på att det handlar om omsorgs yrken, vilket i samhället fortfarande huvudsakligen ses som ett kvinnligt yrke. Det är ofta kvinnor som börjat arbeta som undersköterskor och sedan vidare utbildar sig för

att de vill vara med och kunna påverka i större utsträckning som söker dessa tjänster. För att kunna förändra synen måste det skapas nya förutsättningar så arbetet blir attraktivt. Ett sätt kan vara att lyfta fram arbetets positiva sidor. Detta i sin tur skulle eventuellt kunna höja arbetets status och denna profession kanske skulle komma att få en högre prioritering i samhället.

Vi känner att vi lyckats få fram syftet med vår studie och att informanterna kommit med givande svar. De har gett oss en insyn i vad det innebär att vara första linjen chef i äldreomsorgen och deras beskrivningar förstärkte våra tidigare förkunskaper men gav även en del ny information eller tydliggjorde en del tankar man haft med sig. Till exempel att de arbetar i en komplex verksamhet förtydligades när man fick höra om vilken bred kunskap man måste ha. Team och ledningsmöten skapar möjligheter där man kan dra nytta av varandras kunskaper. Något som alltid läggs på chefen är de krav som kommer från alla möjliga håll och som dessutom kommer i konflikt emellanåt. Uppfattningen vi fick var att chefpositionen periodvis är väldigt krävande och att många arbetar över för att hinna med. Trots detta fick vi uppfattningen om att alla informanter var överens om att de trivdes med sitt arbete. Att man uppifrån börjat resonera kring hur många antal medarbetare man bör ha per chef tyder på att man börjar titta på hur krävande denna position är. Detta har dock inte kommit till alla kommuner än och det faktum att vi intervjuat så få antal chefer gör att vi inte kan säga hur det generellt ser ut, men att vi valt tre olika kommuner gav oss en inblick i att arbetet kan variera.

### **Vidare forskning**

Det har framkommit flera intressanta resultat i vår studie. Vad som blivit tydligast är nog drivkraften hos dessa första linjechefer trots deras komplexa och ibland orimliga arbetssituation. Vad som skulle vara intressant att forska vidare kring är ur ett genusperspektiv. Vi har diskuterat frågan om varför det är så många kvinnor i första linjen position inom äldreomsorg. Vidare skulle det varit intressant att jämföra vår egen studie med en annan som undersökt män i första linjen. Vi kan inte med säkerhet veta om män skulle beskriva sin upplevelse av att arbeta i första linjen inom äldreomsorgen annorlunda. Vi har en föreställning om att en sådan studie skulle skilja sig från vår och därför skulle det vara av intresse att ta del av en undersökning av detta. En annan nivå inom äldreomsorgen som skulle vara intressant att utforska är våra politiker. Det framkommer i vår studie hur allt styrs uppifrån därför skulle det vara av intresse och undersöka politikernas syn på äldreomsorgen. Vad de grundar sina beslut på och om de har den kunskap och erfarenhet av äldreomsorg som man kan tycka att de rimligtvis borde ha.

### **Avslutande reflektioner**

Våra frågeställningar har varit av övergripande art och därför kan svaren också bli varierande och omfattande. Detta tycker vi framkommer i vårt resultat där våra informanter beskrivit upplevelsen av att vara första linjen chef i äldreomsorgen. Att vi intervjuat endast fem första linjen chefer anser vi inte är representativt för alla chefer i äldreomsorgen. Trots att de varit få till antalet ser vi många likheter dem emellan vilket är intressant. Den gemensamma nämnaren är att de är kvinnor med erfarenhet från vård och omsorg och där de alla har en drivkraft och vision om att kunna vara med och påverka äldreomsorgen i positiv riktning. Vi har synliggjort deras mellanställning flertalet gånger i vår studie och försökt tydliggöra deras handlingsutrymme.

När det gäller handlingsutrymmet slås vi av hur våra informanter är medvetna om vilka ramar organisationen sätter och hur de anpassar sig efter dessa. Vi menar att lojaliteten gentemot arbetsgivaren är och ska vara hög dock saknar vi diskussionen om hur man som första linjen chef har valmöjligheter. Det faktum att man som första linjen chef kan arbeta för att vidga utrymmet som organisationen bestämt är inget som våra informanter diskuterar. Varför det är så kan vi bara spekulera i då det delvis kan bero på våra frågeställningar men kanske även på våra informanters egen person och deras värderingar och intressen. Här menar vi har första linjen cheferna ett ansvar att använda handlingsutrymmet och där deras kunskap och värderingar sätts på prov.

Vidare när det gäller stöd och handledning menar vi att det är just detta med att vidga handlingsutrymmet våra informanter skulle ha glädje av att få stöd med. Slutligen har vi diskuterat chef och ledarskap och att dessa begrepp skiljer sig åt är inget som våra informanter framhållit utan dessa menar man samspelar och är avhängiga varandra. För att vara en bra chef och utföra ett gott ledarskap bör man enligt våra informanter kunna anpassa sig efter situationen. Med det menar man att å ena sidan styra med fast hand när situationen kräver det å andra sidan kunna förhålla sig ödmjuk och lotsa sina medarbetare och låta dem själv ta ansvar. När det gäller vår teoretiska ansats valde vi Bolmas perspektiv på ledarskap vilka förvisso var relevanta för vår studie men i efterhand anser vi att det var en omfattande litteratur där vi inte kunde placera in våra informanter i endast vart och ett av dessa perspektiv. Vi menar att det även här handlar om en balansgång och att de vistas i alla fyra perspektiven i varierande grad beroende av kontexten. För att återgå till timglaset så upplever vi att hur man än vrider på timglaset så befinner man sig i dess mitt som första linjen chef. Dock menar vi att flödet går att påverka men för det ska kunna ske krävs ett stort engagemang och då inte bara från första linjen chefer. För det handlar, som vi ser det, även om vår samhällsyn på äldreomsorgen vilken alla berör oss på ett eller annat sätt.

## REFERENSER

Abdelrazek F, Skytt B, Aly M, El-Sabour M.A, Ibrahim N, och Engström M (2010) *Journal of Nursing Management* 18, 736–745 *Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment.*

Bolman, G och Deal, T (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur.

Carlströms, E (2009) *Vårdchefer – konsten att leda*, Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M (2009) *Forskningshandboken-för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur.

Eriksson,L och Wåhlin,N (1998) *Ledarskapsforskning*, Lund: Academia Adacta AB.

Hartman, J (2010) *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*, Lund: Studentlitteratur.

Henriksen,E RN RNT PhD and U. Rosenqvist MD (2003) *Contradictions in elderly care: a descriptive study of politicians' and managers' understanding of elderly care*, Department of Public Health and Caring Sciences, Section of Health Services Research, Uppsala University, Uppsala, Sweden and Research and Development Unit for Elderly Care, North-west Stockholm County Council, Stockholm, Sweden. *Health and Social Care in the Community* 11(1), 27–35.

Holmberg, I och Henning, R (red.)(2003) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*, Lund: Studentlitteratur.

Karlsson, I (2006) *Att leda i kommunal äldreomsorg – Om arbetsledarens handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter*, Växjö: universitet rapportserie i socialt arbete.

Kvale, S och Brinkmann, S (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

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

Lenéer Axelson, B & Thylefors, I (2005) *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm: Natur och kultur.

Nilsson, K (2005) *Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbete*, Lund: Studentlitteratur.

Norström, C och Thunved, A (2010) *Nya sociallagarna-med kommentarer, lagar och förordningar som de lyder den 1 januari 2010*, Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Richard, E (1997) *Iförsta linjen – arbetsledarens mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*, Lund: sociologiska intuitionen.

Sandberg, S och Eriksson, A (2000) *Ledarskapsforskning - en kunskapsöversikt* No 2000:07, Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation.

Svensson, K mfl, (2008) *Handlingsutrymme- utmaningar i socialt arbete*, Stockholm: Natur och kultur.

Thylefors, I (2009) *Ledarskap i humanservice organisationer*, Stockholm: Natur och kultur.

Törnquist, A (2004) *Vad ska man kunna och hur ska man vara – En studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*, Stockholm: Intellecta DocuSys.

Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Elanders Gotab.

Wolmesjö, M (2005) *Ledningsfunktion i omvandling*, Lunds universitet socialhögskolan.

# **BILAGOR**

## **Bilaga 1**

### **Intervjuguide**

#### ***Bakgrund***

Ålder?

Utbildning?

Tidigare yrkeserfarenhet?

Hur länge har du arbetat som chef?

Hur kommer det sig att du blev chef?

#### ***Arbetsplatsen***

Hur stor är arbetsplatsen (boende, medarbetare)?

Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?

#### ***Chef och ledarskap***

Anser du att det är skillnad på att vara chef och ledare och i så fall kan du beskriva dessa?

Vad innebär det att vara första linjen chef?

Vilka egenskaper anser du en bra chef bör ha?

Vad innebär ett gott ledarskap enligt dig?

Hur upplever du din arbetsbörda?

Hur kan man skapa förtroende mellan sig själv och medarbetarna?

Hur ofta har du tid att reflektera över ditt arbete?

#### ***Handlingsutrymme***

Hur hanterar man krav som kommer uppifrån?

Hur hanterar man krav från medarbetare?

Om man har stora personalgrupper hur hanterar man det?

Hur gör man för att ge god vård och omsorg när resurser till verksamheten minskar?

#### ***Stöd***

Får man stöd i sin chefsroll och i så fall på vilket sätt?

## Bilaga 2

Formulär

# Samtycke

(lämnas tillsammans med bilaga 1 till deltagare i projektet för underskrift)

<b>Projektets titel:</b> <i>(ifylles av student)</i> <i>Att vara i timglasets mitt</i>	<b>Datum:</b> <i>(ifylles av student)</i> 2012-04-17
<b>Studieansvarig/a:</b> <i>(ifylles av student)</i> Mette Kolnig Susanne Persson  <b>Din E-post som student vid Malmö högskola:</b> ej din privata e-post <i>(ifylles av student)</i> <a href="mailto:m09p0318@student.mah.se">m09p0318@student.mah.se</a> <a href="mailto:m09p0034@student.mah.se">m09p0034@student.mah.se</a>	<b>Studerar vid Malmö högskola, Hälsa och samhälle, 206 05 Malmö, Tfn 040-6657000</b>  <b>Utbildning:</b> <i>(ifylles av student)</i> Socionomprogrammet, FÅ  <b>Nivå:</b> <i>(ifylles av student)</i> C- uppsats, 15hp
<b>Jag har muntligen informerats om studien och tagit del av bifogad skriftlig information. Jag är medveten om att mitt deltagande är frivilligt och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.</b>	
<b>Jag lämnar härmed mitt samtycke till att delta i ovanstående undersökning:</b>	
<b>Datum:</b> .....	