

# Chefers arbete i äldreomsorgen – att hantera den svårhanterliga omvärlden

Relationen mellan arbete och organisering

Hanna Antonsson



**Linköpings universitet**  
**FILOSOFISKA FAKULTETEN**

Linköping Studies in Arts and Sciences No. 588

Linköpings universitet, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling  
Linköping 2013

Linköping Studies in Arts and Science • No. 588

Vid filosofiska fakulteten vid Linköpings universitet bedrivs forskning och ges forskarutbildning med utgångspunkt från breda problemområden. Forskningen är organiserad i mångvetenskapliga forskningsmiljöer och forskarutbildningen huvudsakligen i forskarskolor. Gemensamt ger de ut serien Linköping Studies in Arts and Science. Denna avhandling kommer från företagsekonomi vid Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling.

Distribueras av:  
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling  
Linköpings universitet  
581 83 Linköping

Hanna Antonsson  
Chefers arbete i äldreomsorgen – att hantera den svårhanterliga omvärlden  
Relationen mellan arbete och organisering

Upplaga 1:1  
ISBN 978-91-7519-525-4  
ISSN 0282-9800

©Hanna Antonsson  
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Tryckeri: Liu-tryck  
Omslagsmönster: Blomma © Mairo

*Till My och Göta*



# Förord

---

En avhandling skrivs som bekant inte på en dag. Jag har mött så många människor under den här tiden som alla har berikat mitt lärande och denna text på olika sätt. Här vill jag ta tillfället i akt att tacka dem.

Alla ni som har blivit intervjuade och skuggade eller hjälpt till att tillhandahålla olika dokument och svara på mina frågor, till er vill jag rikta mitt största tack. Utan er hade denna avhandling inte varit möjlig.

Tack till FAS och HELIX som genom finansiering gjort det möjligt att genomföra avhandlingsprojektet. HELIX partnerskap har också utgjort en stor inspirationskälla. Anna Fogelberg Eriksson och Elisabeth Sundin vill jag särskilt tacka för att jag fick delta i det forskningsprojekt som kom att utgöra utgångspunkten för det empiriska materialet.

Mina handledare, Elisabeth Sundin och Malin Tillmar, har genom sina kunskaper guidat och stimulerat mig i mitt skrivande. Era kritiska blickar och kunskaper har varit ovärderliga. Jag har lärt mig mycket av er båda. Elisabeth, ditt engagemang under avhandlingstiden är jag mycket tacksam för.

Tack till Maria Tullberg för en kritisk genomläsning och konstruktiva kommentarer på slutseminariet och till Magnus Klofsten och Peter Gustavsson som kommenterade manuset i dess slutskede och kom med kritiska kommentarer och förslag.

Jag har mött många inspirerande kollegor under åren. Mitt intresse för forskning väcktes under den tid jag arbetade i en miljö på Arbetslivsinstitutet i Norrköping, en tid som jag fortfarande bär med mig som ett ljust minne. Jag vill tacka kollegor på HELIX och avdelningen för företagsekonomi för diskussioner, seminarier och stöd under avhandlingsarbetet. Särskilt tack till forskargruppen MORE där jag har ingått. Ett stort tack går till Gunilla Rapp för all hjälp med manusets utseende i avhandlingens slutskede.

Mitt varmaste tack går till min familj. Tack för ert stöd. Olof och My – ni är det bästa som finns!

*Hanna*

Linköping i augusti 2013



# Innehåll

|  |    |
|--|----|
| <b>1 CHEFERS ARBETE I EN OMDEBATTERAD FRAMTIDSBRANSCH</b> .....  | 1  |
| CHEFER OCH DERAS ARBETE .....  | 4  |
| Chefer inom tjänsteproduktion och på låga nivåer .....   | 6  |
| ÄLDREMSORGEN .....   | 9  |
| Lagarna som styr äldreomsorgen .....   | 12 |
| SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....  | 14 |
| Fråga 1 Vad karaktäriserar chefers arbete och<br>hur kan det beskrivas i termer av arbetspraktiker?..... | 14 |
| Fråga 2 Vilka organisatoriska karaktäristika påverkar chefers arbete? .....                              | 16 |
| Fråga 3 Hur påverkas chefers arbete av dominerande institutioner? ...                                    | 18 |
| POSITIONERING AV STUDIEN .....   | 18 |
| DISPOSITION .....  | 20 |
| <b>2 FORSKNINGSANSATS OCH GENOMFÖRANDE</b> .....   | 23 |
| TIDIGARE ERFARENHETER OCH ETT INTERAKTIVT FÖRHÅLLNINGSSÄTT ....  | 23 |
| En interaktiv ansats .....   | 24 |
| MIN SYN PÅ ORGANISERING .....  | 27 |
| AVHANDLINGSPROCESSEN .....   | 28 |
| FORSKNINGSPROCESSEN.....   | 29 |
| DE EMPIRISKA MATERIALEN.....   | 31 |
| Intervjustudien .....  | 31 |
| Skuggningar .....  | 35 |
| Observationer av de kommunala chefernas möten .....  | 37 |
| Dokumentstudier.....   | 38 |
| ANALYS AV DET EMPIRISKA MATERIALET .....   | 39 |
| FALL OCH GENERALITET.....  | 41 |
| GENERALISERINGSANSPRÅK OCH ANONYMISERING .....   | 42 |
| <b>3 PERSPEKTIV PÅ ORGANISERING OCH CHEFERS ARBETE</b> .....   | 45 |
| EN PRAXISTEORI FÖR CHEFSARBETE OCH MANAGEMENT .....  | 47 |
| TIDIGARE STUDIER I RELATION TILL ARBETSPRAKTIKERNA .....   | 50 |
| STUDIER AV CHEFERS ARBETE I PRIVAT SEKTOR .....  | 52 |
| STUDIER AV FÖRSTA LINJENS CHEFERS ARBETE I PRIVAT SEKTOR .....   | 55 |

|  |           |
|--|-----------|
| STUDIER AV CHEFERS ARBETE I OFFENTLIG SEKTOR .....                                       | 58        |
| STUDIER SOM JÄMFÖR CHEFERS ARBETE I OFFENTLIG OCH<br>PRIVAT SEKTOR .....                 | 61        |
| STUDIER AV CHEFERS ARBETE I ÄLDREOMSORGEN .....  | 68        |
| Tidsstudier.....   | 70        |
| Kontrollspann.....   | 71        |
| Förväntningar och kompetens.....   | 71        |
| Äldreomsorgens karaktäristika .....  | 72        |
| MÖTEN MELLAN SYNSÄTT I CHEFERS ARBETE.....   | 76        |
| NYINSTITUTIONELL TEORI OCH CHEFERS ARBETE .....  | 79        |
| Organisatoriskt hyckleri.....  | 81        |
| INDIVIDEN I DEN NYINSTITUTIONELLA TEORIN.....  | 82        |
| INFÖR FORTSATT LÄSNING.....  | 85        |
| <b>4 PRELUDIUM: ORGANISATIONER OCH INDIVIDER</b>   |           |
| I DE EMPIRISKA KAPITLEN .....  | 89        |
| KOMMUNEN .....   | 89        |
| ÄLDREOMSORGENS ORGANISERING .....  | 90        |
| Lokalt självbestämmande och organisering .....   | 90        |
| VAD HÄNDE SEN? .....   | 93        |
| CHEFERNA I STUDIEN – VERKSAMHETSCHEFER .....   | 93        |
| En tidigare omorganisation som påverkade<br>de kommunala cheferna .....                  | 95        |
| KOMMANDE EMPIRISKA KAPITEL .....   | 96        |
| <b>5 UTBILDNINGSANORDNARNAS, FACKFÖRBUNDENS SAMT<br/>ARBETSGIVARNAS PERSPEKTIV .....</b> | <b>99</b> |
| UTBILDNINGSANORDNARNA OCH FÖRSTA LINJENS CHEFER .....                                    | 99        |
| Den sociala omsorgsutbildningen .....  | 100       |
| Övriga utbildningar .....  | 103       |
| FACKLIGA ORGANISATIONER OCH FÖRSTA LINJENS CHEFER .....                                  | 105       |
| PLATSANNONSER OCH UPPDRAGSBESKRIVNINGAR .....  | 114       |
| Platsannonser .....  | 115       |
| Uppdragsbeskrivningar .....  | 119       |
| ÖVERORDNADE OCH UNDERORDNADE .....   | 126       |
| KRAV OCH FÖRVÄNTNINGAR I KORTHET .....   | 128       |



|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>6</b> | <b>ARBETSGIVARNAS PERSPEKTIV</b> .....                          | 131 |
|          | INTERVJUER MED ÖVERORDNADE, POLITIKER SAMT                      |     |
|          | DEN KOMMUNALA ADMINISTRATIONEN.....                             | 131 |
|          | Chefernas arbetsuppgifter och kompetenser.....                  | 132 |
|          | Arbetsledare och kontrollspann.....                             | 134 |
|          | Verksamhetens huvudman och inriktning.....                      | 134 |
|          | DE KOMMUNALA CHEFERNAS SITUATION.....                           | 137 |
|          | Politiken och verksamheten.....                                 | 138 |
|          | Ekonomi i fokus.....  | 139 |
|          | Verksamhetschefernas handlingsutrymme och strategier.....       | 142 |
|          | KAPITLET I KORTHET.....   | 143 |
| <b>7</b> | <b>CHEFERNAS PERSPEKTIV</b> .....                               | 145 |
|          | KRAV OCH KOMPETENSER.....                                       | 146 |
|          | Totalansvar.....  | 146 |
|          | Den ekonomiska situationens betydelse för chefernas arbete..... | 148 |
|          | Chefernas position i organisationerna.....                      | 151 |
|          | Tiden som fragmentiserad.....                                   | 152 |
|          | Uppdrag visavi utbildning.....                                  | 153 |
|          | STÖDFUNKTIONER OCH DELEGERING TILL ARBETSLEDARE.....            | 156 |
|          | VERKSAMHETENS INRIKTNING – HEMTJÄNST ELLER VÅRDBOENDE.....      | 157 |
|          | ANSVAR FÖR EN ELLER FLERA VERKSAMHETER.....                     | 158 |
|          | VERKSAMHETENS HUVUDMAN – CHEFERNAS TANKAR OM                    |     |
|          | ”DEN ANDRA SIDAN”.....  | 159 |
|          | VAD ÄR DET CHEFERNA BERÄTTAR?.....                              | 163 |
| <b>8</b> | <b>SKUGGNINGAR</b> .....  | 167 |
|          | SKUGGNING I – CHEF FÖR EN HEMTJÄNSTENHET I KOMMUNAL REGI.....   | 170 |
|          | Kommentarer till aktiviteterna.....                             | 176 |
|          | ÖVRIGA SKUGGNINGAR.....   | 180 |
|          | Skuggning II – Chef för ett vårdboende i kommunal regi.....     | 180 |
|          | Skuggning III – Chef för två vårdboenden i privat regi.....     | 184 |
|          | Skuggning IV – Chef för tre vårdboenden i privat regi.....      | 189 |
|          | KAPITLET RELATERAT TILL TIDIGARE EMPIRISKA KAPITEL.....         | 194 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>9</b>  | <b>ANALYS</b> .....   | 197 |
|           | KARAKTÄRISTIKA I TERMER AV ARBETSPRAKTIKER .....              | 198 |
|           | Arbetspraktiker i de empiriska materialen .....               | 198 |
|           | Relationen till tidigare forskning .....                      | 201 |
|           | Avslutningsvis – “det beror på vem som berättar” .....        | 209 |
|           | ORGANISATORISKA KARAKTÄRISTIKA .....                          | 211 |
|           | Verksamhetens inriktning och organisering .....               | 219 |
|           | Verksamhetens omfattning .....                                | 221 |
|           | Privat eller offentligt .....                                 | 222 |
|           | Organisationer i upp-eller nedgång .....                      | 224 |
|           | Avslutningsvis – organisatoriska karaktäristika .....         | 225 |
|           | ETT NYINSTITUTIONELLT PERSPEKTIV PÅ CHEFERS ARBETE .....      | 226 |
|           | Äldreomsorgen som organisatoriskt fält .....                  | 227 |
|           | Att hantera hyckleri och särkoppling .....                    | 229 |
|           | Hyckleri och särkoppling har många grunder .....              | 231 |
|           | AVSLUTNINGSVIS .....  | 233 |
| <b>10</b> | <b>SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING</b> .....     | 235 |
|           | BIDRAG .....  | 236 |
|           | PRAKTISKA IMPLIKATIONER AV FORSKNINGSPRÅG .....               | 242 |
|           | BEHOV AV FORTSATT FORSKNING .....                             | 243 |
|           | ENGLISH SUMMARY .....   | 245 |
|           | REFERENSLISTA .....   | 255 |
| <br>      |   |     |
| BILAGA 1  | INTERVJUGUIDE   |     |
| BILAGA 2  | SAMTLIGA INTERVJUER   |     |
| BILAGA 3  | SAMMANSTÄLLNING OCH BESKRIVNING AV DE<br>INTERVJUADE CHEFERNA |     |
| BILAGA 4  | SKUGGNINGAR   |     |

## TABELLFÖRTECKNING

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| SAMTLIGA INTERVJUER                 | 33  |
| FÖRDELNING AV INTERVJUER MED CHEFER | 34  |
| SKUGGNINGAR                         | 36  |
| OBSERVATIONER AV MÖTEN              | 38  |
| CHEFERNAS FÖRESTÄLLNINGAR           | 160 |
| SKUGGNING 1                         | 171 |



## Chefers arbete i en omdebatterad framtidbransch

---

Den här avhandlingen handlar om första linjens chefer och det arbete de utför, chefers arbete, i en bransch som kan betecknas som en framtidbransch i mitten på 2000-talets första decennium. Framtidbranschen är den svenska äldreomsorgen. Denna verksamhet, från vilken de empiriska illustrationerna hämtats, förutspås en stadig expansion under överskådlig tid. Expansionen har demografiska orsaker. Sveriges befolkning åldras, antalet 85-åringar beräknas av Statistiska Centralbyrån fördubblas till år 2035. Denna utveckling kommer att ställa krav på det svenska samhället både avseende pengar och personer. Omsorgen utgör en stor del av ekonomin. År 2009 omsatte äldreomsorg, hemtjänst och vårdboende, 90 miljarder SEK<sup>1</sup> vilket kan jämföras med försvarsbudgeten på 44 miljarder SEK<sup>2</sup> samma år.

Den kommande åldringsboomen råder det enighet om. Hur de kommande behoven skall organiseras och finansieras är dock under debatt. För närvarande, år 2013, finansieras äldreomsorgen med skattemedel. Det är en lösning som utmärker den skandinaviska välfärdsmodellen (Esping-

---

<sup>1</sup> Socialstyrelsen 2012-01-18.

<sup>2</sup> Regeringen 2012-01-25.

Andersen 1990). Frågan om denna lösning kan bestå på lång sikt diskuteras på den politiska arenan där både försäkringslösningar och helt privata ersättningar nämns. Andra länders modeller framhålls som exempel på att det finns alternativa lösningar.

En livlig debatt rör organiseringen av omsorgen och framför allt huvudmannaskapet. Vem ska få äga och driva de verksamheter och organisationer som utför omsorgen och på vilka villkor? I den politiska debatten är alltid, kan nog sägas, den offentliga omsorgen på ena argumentationsidan och på den andra sidan återfinns privata företag ägda av riskkapitalister samt små privata lokala företag ägda av personer med en vision om en bättre äldreomsorg. Vilken typ av organisation som utgör motbilden mot det offentliga beror på om debattörerna är för eller emot privata utförare i äldreomsorgen. Men det är inte bara huvudmannaskapet och finansieringen som diskuteras. Även regleringen är föremål för debatt och används också både för och emot olika organisatoriska och finansiella lösningar (jfr Christensen et als (2005) modell).

Följande citat får exemplifiera hur debatten såg ut på nationell och lokal nivå vid tiden för studien:

Fler privata företag för vård och omsorg ska ge våra äldre medborgare större valfrihet och mer individanpassad service.

Äldre- och folkhälsominister Maria Larsson i DN Debatt 2007-03-21

Politikerna rear vård och omsorg. De senaste åren har en handfull privata vårdbolag tjänat rejält med pengar på kommunpolitikernas marknadsvänliga och konkurrensutsatta upphandlingar av vård och omsorg.

Lokal tidning 2007-06-27

Äldreomsorgen är således inte bara en stadigt expanderande verksamhet utan också en verksamhet högt upp på den politiska agendan. En del av den politiska debatten orsakas av att äldreomsorgen idag anses ha brister. Under de senaste åren rapporteras återkommande om tillstånd och incidenter som i massmedia rubriceras som ”skandaler” och ”vanvård”. De debatter som regelbundet följer i rapporternas spår ansluts ofta till de politiska diskussionerna och analyserna till ägarfrågan men också till problemet med personalrekrytering och löner.

Tjänsternas andel av ekonomin har ökat över tid och uppgår 2011 till 70 % av BNP.<sup>3</sup> Till del förklaras ökningen av att produktion som tidigare utfördes av hushållen flyttats ut på marknaden. Omsorg av olika slag, inklusive äldreomsorg, tillhör den kategorin. Omfattning, organisering och inriktning har skett och görs i stort i enlighet med den skandinaviska välfärdsmodellen vilken jag återkommer till nedan. Omsorg som en tjänst och omsorg på en marknad väcker olika typer av frågor, vilket är tydligt både i den politiska och allmänna debatten och i forskningen. Frågorna formuleras i den politiska debatten ofta i anslutning till det lämpliga i att tjäna pengar på utsatta människors omsorgsbehov. Produktion och organisering av omsorg ges alltså en moralisk dimension.

Diskussioner kring dessa frågor är ingalunda nya. År 2002 utredde Arbetsmarknadsstyrelsen den framtida arbetsförsörjningen inom vård och omsorg. I utredningen konstaterades:

645 000 personer är idag sysselsatta inom hälso- och sjukvårdssektorn samt vården och omsorgen. Sammantaget innebär det ett samlat rekryteringsbehov på 527 000 personer till och med år 2015 varav 180 000 handlar om vårdyrken på högskolenivå. Underskottet av högskoleutbildade beräknas vara 80 000 personer utifrån dagens utbildningsdimensionering. Motsvarande behov av vårdutbildade på gymnasienivå beräknas vara 347 000 personer, vilket ger ett underskott på 240 000 personer enligt det beräknade tillskottet från gymnasieskolans omvårdnadsprogram och i synnerhet vuxenutbildningen.<sup>4</sup>

År 2010 var den yrkeskategori som hade flest utövare på arbetsmarknaden ”undersköterskor, sjukvårdsbiträden med flera” följt av den näst största yrkeskategorin ”vårdbiträden, personliga assistenter med flera”. Båda yrkesgrupperna domineras av kvinnor, 93 respektive 82 %.<sup>5</sup> Att undersköterskor och vårdbiträden inom omsorgen utgör arbetsmarknadens största grupp medför att deras chefer utgör arbetsmarknadens största chefsgrupp. Enligt Socialstyrelsen (2011) uppgår chefsgruppen till 5000 individer. För båda dessa grupper, medarbetare och chefer, medför den expansion på demografiska grunder som nämndes ovan,

---

<sup>3</sup> SCB 2013-03-12.

<sup>4</sup> Den framtida personalförsörjningen inom vård och omsorg. Tillgång och rekryteringsbehov till år 2015. Ura 2002:3. AMS.

<sup>5</sup> Yrkesstrukturen i Sverige 2010. Yrkesregistret med yrkesstatistik. SCB. 2012-03-07.

goda framtidsutsikter. Denna stora chefsgrupp, här kallad verksamhetschefer inom äldreomsorgen, utgör avhandlingens empiriska fokus.

## Chefer och deras arbete

Som nämndes redan i den inledande meningen är fokus för avhandlingen första linjens chefer. Chefer och chefskap samt ledare och deras ledarskap avhandlas ofta både i den allmänna debatten och i forskningen. Inom forskningen har åsikterna sedan länge gått isär om det är meningsfullt eller inte att skilja på chefer och ledare eller chefskap och ledarskap. Det finns heller ingen samstämmig syn kring vad ledarskap är. Skillnaden mellan chefskap och ledarskap betonas inte tillräckligt menar Döös och Waldenström (red. 2008) i sin kunskapsöversikt över arbetsplatsens ledarskap. I Zalezniks (1992) klassiska artikel ses också chefer och ledare i organisationer som olika personer. Holt Larsen och Bruun de Neergaard (2007) skiljer mellan management och ledarskap. Management, menar författarna, har en administrativ och ekonomisk karaktär och handlar om planering, styrning, beslutsfattande, koordinering, uppföljning och kontroll medan ledarskap handlar om egenskaper, värderingar och normer. Forskare som menar att det är svårt att skilja mellan chefer och ledare är bland annat Nicholls (1987), som menar att ordet ledarskap kan betyda "vad som helst" som forskaren vill att det ska betyda. Även Rombach och Ohlsson (red. 2013) menar att det är fruktlöst att skilja på chefer och ledare, eftersom det ofta är en och samma person som är både chef och ledare.

En chefs ledarskap ses här som en av flera arbetsuppgifter. Vad ledarskap innebär är dock ofta oklart, ett tema som återkommer både i avhandlingens teoretiska och empiriska avsnitt. Rombach och Ohlsson (red. 2013) menar att ledarskapsdiskursen ligger långt ifrån hur det dagliga arbetet för chefer och ledare ser ut. Mats Alvesson, ibland tillsammans med medförfattare, såsom med Svenningsson år 2003, kritiserar ledarskapsretoriken och visar exempelvis att chefer ägnar sig åt traditionellt chefskap snarare än de populära föreställningarnas moderna ledarskap.



Jag väljer att skilja på chef och ledare och också på chefskap och ledarskap. Att skilja på ledarskap och chefskap är inte helt lätt men att det är två, delvis, olika sidor av en chefsposition illustreras här med ett citat från en utförare av äldreomsorg:

Många vill vara ledare och leda fram människor. Men man måste kunna vara chef också och bestämma.

Vice VD för Attendo Care i tidningen *Chefen* april 2007.

Ambitionen är att fokusera chefskap och inte ledarskap i beskrivning och analys. Detta uppnås genom att utgå från formell, av arbetsgivare fastställd, position som chef. Således är det den formella chefspositionen som är i fokus. Cheferna i studien är valda utifrån sin formella position som verksamhetschefer inom omsorgen. Där har de ett uppdrag som handlar om att leda och styra den eller de verksamheter som de ansvarar för. Cheferna är av allt att döma också ledare då de ansvarar för de medarbetare som arbetar i verksamheten och ledarskapet är en del av uppdraget. Jag väljer dock att se ledarskapet som en del av chefskapet. Begreppet chef används för den formella positionen i organisationen och begreppet ledare för den relation som chefen i fråga har med sina medarbetare. Dessa begreppsbestämningar används också av Tullberg (2006). Hon menar att chefspositionens chefskap är ett resultat av hur makt, ansvar och belöningar formellt fördelas lokalt inom den aktuella organisationen. Chefskapets innebörd är kopplat till verksamhetens omfattning, antalet underställda och beslutsmässighet. Chefspositionen handlar om relationen uppåt i hierarkin, de överordnade, och om tillgång till formell makt och det ansvar som delegeras uppifrån och ner i organisationsstrukturen. Ledarpositionen, däremot, handlar enligt Tullberg om relationen nedåt i hierarkin, relationen mellan ledaren och de ledda, vilket inte studeras i denna avhandling även om begreppet används i många samtal och situationer.

Då chefer gör mer än att leda räcker inte ledarskapslitteraturen till för att analysera chefernas arbete. Därför väljer jag att använda mig av tidigare studier av chefers arbete på olika nivåer, i omsorgen och i andra sektorer. Chefer arbetar inte med det de säger att de arbetar med visar Mintzberg

(1990). Därför inkluderas både observationer och andra uppgifter i föreliggande studie för att skapa en bild av chefernas arbete.

Tidigare studier av chefers arbete behandlar, i enlighet både med föreliggande studies syfte och med managerial work-traditionen, vad cheferna gör och hur de fördelar sin tid. Det finns vissa resultat som tycks stå sig över tiden. Ett är, och som tidigare nämnts, kontextens betydelse. Kontext kan ha många meningar och uttrycksformer – av inomorganisatoriskt, mellanorganisatoriskt och samhällsligt slag. Det generella är alltså kontexten, men kontexten kan vara organisationsspecifik. Det specifika tycks alltså vara det generella. Det finns också två andra gemensamma drag som står sig över tiden, att cheferna uppger en mycket stor arbetsbörda och att deras arbete är fragmentiserat, alltför fragmentiserat enligt de åsikter som refereras. Det sistnämnda indikerar det rationella och planerbara som en outtalad norm. Cheferna i dessa studier tycks också ha ett gemensamt optimistiskt personlighetsdrag. De tror att ”det ska bli bättre sen” (se Carlson 1951, Stewart 1967, Hales 1986, Mintzberg 1991; Tengblad 2000).

### *Chefer inom tjänsteproduktion och på låga nivåer*

Inom företagsekonomi finns det relativt många studier av chefers arbete i privat sektor, företrädesvis av chefer på högre nivåer kopplat till ledarskap (Alvesson & Svenningsson 2003; Tyrstrup 2005; Holmberg & Tyrstrup 2012) eller tidsstudier (Carlson 1951; Mintzberg 1991; Stewart 1967; Tengblad 2000). Som betonades i den inledande argumentationen för föreliggande studie är tjänster en stor och växande del av utvecklade ekonomier. Tjänster har vissa karaktäristika som motiverar att erfarenheter vunna vid studier av tillverkande företag inte utan vidare kan överföras till tjänsteproducenter, särskilt inte på låga verksamhetsnivåer. Möjligtvis är det annorlunda för chefer på de allra högsta nivåerna. Här är det dock lägre nivåer som står i fokus, vilket motiverar de pläderingar för mer forskning som efterlyses exempelvis av Tyrstrup (2005).

Det finns, som nämntes tidigare, många chefer på svensk arbetsmarknad och många chefer inom äldreomsorgen. I den allmänna debatten, och också inom forskningen, är det relativt numerären ett oväntat stort in-

trasse som ägnas chefer på de allra högsta positionerna. De flesta chefer befinner sig längre ned i de organisatoriska hierarkierna. I tjänsteproduktionens dagliga praktik där arbetet utförs under dagens alla timmar och veckans alla dagar är det framför allt de här cheferna som har direkt och konkret ansvar för de medarbetare som möter kunderna, patienterna eller omsorgstagarna. Det är alltså den chefsnivån som fokuseras i avhandlingen.

Begreppet ”första linjen” används för att beteckna chefsnivån närmast de personer som arbetar i verksamheten. I de avsnitt som redogör för tidigare forskning, kapitel 3, och i de empiriska kapitlen 4–8, visas exempel på andra använda begrepp för den gruppen. Cheferna kan kallas verksamhetschefer, enhetschefer, arbetsledare, mellanchefer och, just inom äldreomsorgen också för hemtjänstassistenter. Maria Wolmesjö (2005) definierar första linjens chef som en *arbetsledare med direkt verksamhetsansvar för olika biståndsinsatser, personalansvar för vård- och omsorgspersonal och budgetansvar för dessa områden* (s. 12). Ansvarsfrågan är också avgörande för Höckertin (2007). Första linjens chef är, enligt henne, den person som ansvarar för budget, produktion och personal för en kostnadsenhet med en specifik adress. Genom den här definitionen utesluter hon arbetsledarna/teamledarna från chefsbegreppet eftersom de kan ha personalansvar men inte helt budgetansvar. Jag väljer samma synsätt eftersom jag studerar den chefsnivå som är närmast medarbetarna samt har det totala ansvaret för verksamheten vad gäller exempelvis lagars efterlevnad, budgetansvar och personalansvar. Dessa personer är av central betydelse för verksamheten, särskilt inom tjänsteproduktion. Insikten formuleras av Rosabeth Moss Kanter (1979) som att de *är* organisationen.

Konsekvenserna av detta val är bland annat att en eventuell arbetsledande nivå underställd första linjens chefer exkluderas. Som kommer att visas i de empiriska avsnitten finns i vissa fall medarbetare med arbetsledande arbetsuppgifter mellan de studerade cheferna och verksamheten. De saknar dock vissa arbetsuppgifter och visst ansvar som är av central betydelse för styrningen av arbetet, implementering av intentioner och kontroll av utförandet.

I avhandlingen fokuseras chefer på låg organisatorisk nivå, vilket är relativt ovanligt inom företagsekonomi. Inom det beteendevetenskapliga fältet är sådana frågor mer vanliga. Denna studie skiljer sig dock från dem genom de empiriska materialen som täcker in både olika huvudmän till verksamheten och olika organisationsformer; hemtjänst och vårdboende.

Första linjens chefer har inte befogenheter att ta beslut om organisatoriska förändringar men ska, på ett eller annat sätt, hantera dem. Det illustreras exempelvis av Sandberg och Fogelberg Eriksson (2000) som genomförde en översikt av moderna organisationsformers konsekvenser på ledarskapet i formella positioner. De identifierade ett aktuellt forskningsområde i förändringar för första linjens chefer när organisationer decentraliserar olika stabsfunktioner. För första linjens chefer innebär detta ett ökat ansvar för medarbetare, ekonomi och utveckling i alltmer komplexa organisationer och deras omvärld. Också Hagström (2003) visar hur det har skapats ett glapp mellan organisationers högsta ledning och den operativa verksamheten i spåren av ökad decentralisering. Chefsfunktionen på lägre nivå har därmed fått en mer administrativ karaktär. Exempel på den administrativa karaktären av första linjens chefers arbete ger Kira och Forslin (2006) som visar hur chefer vill leda sina medarbetare genom ett nära ledarskap, de vill stödja och coacha, men cheferna är istället ensamma på kontoret eller sitter i möten. Cheferna arbetar med administration, löner och ekonomiska uppföljningar, samt kvalitetssäkring och tillbringar liten tid i verksamheten. Kira och Forslin förklarar detta skeende med byråkratins utbredning där högsta ledningen lägger en stor del av administrationen på cheferna på lägre nivåer. Vad administration är definieras inte av Kira och Forslin och detsamma gäller i många andra framställningar. Att administration kan ha mycket olika innehåll och uppgifter har dock problematiserats av andra såsom Ander Ivarsson Westerberg. Ivarsson Westerberg (2010) granskar och utvecklar administrationsbegreppet och urskiljer tre typer av administration; konstituerande, effektiviserande och legitimerande. Han lyfter också fram administration som process och som arbetsuppgift. Administrationsbegreppet används, som kommer att framgå tydligt i de empiriska kapitlen, i praktiken på mycket olika sätt. Jag godtar intervjupersonernas utsagor

och ståndpunkter men reflekterar över vad det innebär relativt studiens syfte och forskningsfrågor.

Arbetsituationen för chefer på lägre nivåer framställs ofta i negativa ordalag, vilket till viss del framgår ovan. Styhre och Josephsson (2006) visar i sin studie av chefer på lägre nivåer i byggbranschen att cheferna har få möjligheter att påverka den egna arbetsituationen men att de ändå är nöjda med den. Cheferna är dock kritiska till kraven på att de ska hantera mycket heterogena aktiviteter. Chefsrollen karaktäriseras också av att de är fångade mitt emellan den dagliga produktionen och de administrativa rutinerna. Avslutningsvis konstaterar Styhre och Josephsson, vilket jag också ansluter mig till, att litteraturen om mellanchefer ger en för negativ bild av cheferna i fråga och rollen bör ses över med fokus på vad de här cheferna faktiskt gör.

## Äldreomsorgen

Betydelsen av att förstå det sammanhang, eller den kontext i vilken individer, grupper och organisationer befinner sig betonas av exempelvis Carlson (1951) och Tullberg (2006). Delar av sammanhanget har markerats genom att betona att de chefer som utgör studiens empiriska grupp arbetar inom en expanderande tjänstesektor i tidigt 2000-tal. Ett annat viktigt särdrag är att de aktuella tjänsterna, äldreomsorg, tillhör den svenska välfärdsstatens kärnområde vilket innebär att tjänsterna är reglerade genom demokratiskt fattade beslut och finansierade genom skattemedel.

I den allmänna debatten finns också en föreställning om att ägandet är viktigt i alla dimensioner inklusive för cheferna. Ägandet brukar konkretiseras med huruvida ägaren är det offentliga – i omsorgens fall kommuner – eller privata – ofta exemplifierat med stora aktiebolag. Även för privat ägda företag spelar dock det offentliga en avgörande roll både genom att sektorn regleras genom demokratiskt fattade beslut och genom att intäkterna kommer via offentliga organisationer. I vissa fall, såsom i den kommun i vilken de empiriska studierna genomförs, utförs delar av omsorgen av personer anställda av det offentliga.

I alla samhällen finns personer med behov av vård och omsorg. Det som varierar är hur, och om, behoven tillfredsställs – exempelvis inom vilka organisatoriska kontexter. Den svenska äldreomsorgens historiska utveckling finns beskriven inom olika discipliner (se exempelvis Szebehely 1995). Under de närmaste efterkrigsdecennierna diskuterades omsorgen och den spridda vanvården av äldre. En markant omsvängning i äldreomsorgens organisering kan skönjas under 1950-talet skriver Barbro Spjuth (2008) i sin genomgång. Hemtjänsten kom att utgöra basen och ålderdomshem reserverades för de mycket behövande. Undersökningar och debatter fortsatte intensivt. En lagreglering för hela äldreomsorgen kom år 1982. Det är trettio år sedan, det vill säga både de som nu får omsorg och de som utför omsorg har upplevt perioden dessförinnan. I sin nuvarande utformning bygger den på principer som utmärker den skandinaviska välfärdsmodellen så som Esping-Andersen (1990) definierar den, det vill säga med ett i jämförelse med andra välfärdssystem nedtonat ansvar för familjen både avseende det konkreta arbetet och finansieringen och ett stort offentligt ansvar i båda dessa dimensioner.

De sätt på vilket äldreomsorgen organiseras och utförs är ett resultat av dess egen specifika historia, verksamhetens särdrag och dominerande principer. Överförandet av ansvaret för sjuka, medicinskt färdigbehandlade äldre till kommunerna år 1992 nämns ofta som viktigt. Det innebar nya krav för kommunerna, både ekonomiska och organisatoriska, såsom behov av särskilda boenden. Överförandet har fått beteckningen Ädelreformen. Ädelreformen sammanföll i tiden med andra förändringar för kommunernas verksamhet, som exempelvis ökad frihet i val av organisatoriska lösningar. I den aktuella kommunen tillämpades tidigt offentlig upphandling och friheten att välja utförare av beviljad tjänst. Samma år, 1992, övergavs i kommunallagen krav på detaljerad regelstyrning av de offentliga verksamheterna till förmån för resultatstyrning. Förhärskande system för styrning och kontroll av offentlig verksamhet har alltså tillämpats och tillämpas även inom äldreomsorgen. Beställar-utförarmodellen, BUM, kom följaktligen in också inom omsorgen. Från mitten av 1990-talet har det blivit allt vanligare att själva utförandet av äldreomsorg sköts av alternativa utförare, som är ett samlingsnamn på organi-

sationer som inte är kommunala. Ansvar för verksamheten ligger dock kvar hos kommunerna som köper dessa tjänster.

Omsorgen är en personalintensiv verksamhet med arbetsmarknadens största personalgrupp, vilket tidigare nämndes. Alla förändringar i och runt verksamheterna berör medarbetarna och hanteras framför allt av cheferna. Trydegård (2000) beskriver hur positionen som enhetschef inom äldreomsorgen har förändrats under de senaste 100 åren. Hon beskriver utvecklingen som en förändring från en mer kontrollerande position som föreståndare för ett fattighus till dagens produktionschef för en verksamhet karaktäriserad av ekonomiska neddragningar och finansiellt fokus. Positionen har förändrats i och med att verksamheten har förändrats så mycket. Omsorgen har flyttats rumsligt från ett särskilt boende till de äldres hem. Detta har påverkat chefspositionen mot en mer administrativ och koordinerande roll. Trydegård uppmärksammar spänningen mellan sociala och medicinska aspekter i omsorgen, vilket kräver chefer som kan samarbeta över professionella gränser. Yrket fortsätter att vara dominerat av kvinnor. Den låga andelen män är konstant.

Organisatoriskt består äldreomsorgen av två olika delar: hemtjänst, som utförs i omsorgstagarens egna hem eller i servicelägenheter, och vårdboende, ett särskilt boende för äldre. De olika typerna av omsorg innebär mycket olika arbetsförhållanden och arbetsmiljö för både chefer och medarbetare. Hemtjänst som utförs på servicehus och i brukarnas hem medför att medarbetarna under dagen befinner sig i rörelse och på en annan plats än cheferna. Ofta utgår hemtjänsten från ett servicehus där också verksamhetschefen befinner sig. Ett vårdboende är ett avgränsat boende där de äldre är sjukare och har ett vård- och omsorgsbehov. Här är planeringen mer långsiktig och dagarna mer lika. Medarbetarna och cheferna befinner sig på samma fysiska plats hela dagen. För att inte förbise eventuella organisatoriska skillnader mellan hemtjänst och vårdboende, vilka inverkar på chefernas arbete, är båda delarna representerade i avhandlingens empiriska material. Uppdelningen av äldreomsorg i vårdboende och hemtjänst är också den förenklad. Hemtjänsten kan utföras i ett servicehus eller i ett större område där brukarna bor i sina egna lägenheter. Ofta tillhandahålls också en öppen dagverksamhet på servicehuset. I servicehuset är medarbetarna och de

boende samlade till skillnad från hemtjänstinsatser i brukarnas lägenheter som är utspridda i ett geografiskt avgränsat område.

### Lagarna som styr äldreomsorgen

Att den offentligt finansierade omsorgen avser en ojämlig relation mellan den som utför omsorgen och den som får omsorgen motiverar ett antal lagar som reglerar och styr verksamheten. Sex lagar utgjorde vid tiden för studien speciallagstiftning för området; Socialtjänstlagen (SOL), Hälso- och sjukvårdslagen (HSL), Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS), Lagen om assistentersättning (LAS) samt Lex Maria och Lex Sarah. Dessa lagar återkommer också i de empiriska materialen. I sammanhanget är också LOV (Lagen om valfrihetssystem) och LOU (Lagen om offentlig upphandling) aktuella även om de är av annan karaktär eftersom de inte direkt avser att skydda de som får vård och omsorg.

Socialtjänstlagen reglerar äldreomsorgens verksamhet i stort och beskriver vad som ska ingå i en människas sociala trygghet och levnadsvillkor. Hälso- och sjukvårdslagen reglerar den vård som ges inom ramen för äldreomsorgen på särskilda boenden, vårdboende och servicehus. LSS och LAS förekommer mer sällan i de studerade chefernas arbete.

Socialtjänstlagen (2001:453) är en ramlag som i första paragrafen anger att *Samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människors ekonomiska och sociala trygghet genom jämlikhet i levnadsvillkor och aktiva deltagande i samhällslivet*. I samma paragraf anges också att *Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet*. Kommunerna har ansvaret för lagens tillämpning och organisering inom sitt geografiska område. Det innebär bland annat att kommunen visserligen har ansvar men kommunen får, enligt 5 § samma kapitel, *sluta avtal med annan om att utföra kommunens uppgifter inom socialtjänsten*.

De krav som enligt Socialtjänstlagen ställs på verksamheterna och medarbetarna är uttryckta i generella termer. Det talas om *god kvalitet* och att den *systematiskt och fortlöpande ska utvecklas och säkras*. Såväl i den politiska debatten som i de verksamheter som presenteras i de empiriska



kapitlen är dessa formuleringar föremål för debatt. För personalen som arbetar inom Socialtjänsten anges i lagen att de ska ha *lämplig utbildning och erfarenhet*. Av empirin framgår att det kravet tolkas på olika sätt. Cheferna nämns inte explicit i Socialtjänstlagen men väl i Hälso- och sjukvårdslagen som preciserar att en verksamhetschef ska finnas. Det anges vidare i den sistnämnda att en sjuksköterska ska vara ansvarig för att HSL följs i förekommande fall. Då den empiriska studien genomfördes var det framför allt Socialtjänstlagen som reglerade verksamheterna och särskilt då de delar av den som avser äldre människor. Det preciseras som att det är kommunal nämnds ansvar att se till att *äldre människor får goda bostäder... 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. Den äldre personen ska, så långt det är möjligt, kunna välja när och hur stöd och hjälp i boendet och annan lättåtkomlig service ska ges.*

Socialtjänstlagens efterlevnad är ytterst kommunens ansvar. Cheferna är inom ramen för verksamheten ansvariga för brukarna enligt den individuella plan som upprättats.

Ytterligare några lagar är motiverade att nämna. Lex Maria innebär att vårdgivaren ska anmäla händelser som medfört eller hade kunnat medföra en allvarlig vårdskada till Socialstyrelsen. Lex Sarah innebär att personalen ska rapportera missförhållanden till den som bedriver verksamheten.

Lagen om valfrihetssystem (LOV) och Lagen om offentlig upphandling (LOU) styr också äldreomsorgen. Deras syfte är inte primärt inriktat mot omsorgen men har fått stora konsekvenser för utvecklingen av densamma.

Lagen om offentlig upphandling LOU (1992:1528) gäller vid upphandlingar. Enligt 4 § ska upphandling göras *med utnyttjande av de konkurrensmöjligheter som finns och även i övrigt genomföras affärsmässigt. Anbudsgivare, anbudssökande och anbud skall behandlas utan ovidkommande hänsyn*. År 2007 uppdaterades lagen (LOU 2007:1091) enligt principerna om likabehandling. Bland annat får upphandlande myndighet varken gynna eller missgynna ett företag på grund av dess storlek. Alla

leverantörer ska ges lika goda förutsättningar att delta i upphandlingar (Kommittédirektiv Dir 2003.40, bil.1, SOU 2004:68).

År 2008 tillkom Lagen om valfrihetssystem (LOV 2008:96) för att öka brukarnas valfrihet. Lagen ger den enskilde rätt att själv välja den leverantör som ska utföra tjänsten och som en upphandlande myndighet godkänd och tecknat kontrakt med. Lagen tillkom sedan de empiriska studierna genomförts men diskuterades vid tiden för studien i Kommunen.

## Syfte och forskningsfrågor

Avhandlingens syfte är att beskriva och analysera chefers arbete genom att kombinera individuella perspektiv med organisatoriska och samhällsliga perspektiv. Avhandlingen ger flera empiriska och teoretiska bidrag, vilka här inledningsvis nämns och som kommer att utvecklas genom hela avhandlingen.

För att beskriva chefers arbete ställs följande frågor:

- Vad karaktäriserar chefers arbete och hur kan det beskrivas i termer av arbetspraktiker?
- Vilka organisatoriska karaktäristika påverkar chefers arbete?
- Hur påverkas chefers arbete av dominerande institutioner?

Forskningsfrågorna är alla empiriskt grundade men med teoretisk bäring. Frågorna innehåller problematiseringar både av tidigare forskning och av populära föreställningar. Nedan utvecklas varje fråga under separata rubriker.

### *Fråga 1*

*Vad karaktäriserar chefers arbete och hur kan det beskrivas i termer av arbetspraktiker?*

En första fråga rör chefers arbete. Det finns en lång tradition av studier inom företagsekonomi vilka fokuserar chefers arbete på höga organisatoriska nivåer (se Carlson 1951; Stewart 1967; Mintzberg 1991; Tengblad

2000). I avhandlingen används ett organisatoriskt synsätt och cheferna presenteras och diskuteras i anslutning till tidigare studier av chefers arbete inom traditionen managerial work, vars ursprung ofta brukar hänföras till Sune Carlson (1951) med hans tidsstudie av den tidens toppchefer tidsanvändning. Carlson pekade på kontextens betydelse både vad gäller studier av själva organisationen där den måste ses i ett sammanhang och i studier av chefer som också måste ses i sitt sammanhang. Den brittiska forskaren Rosemary Stewart utvecklade en förklaringsmodell för chefers arbete (1967) för vilken hon hade Carlsons studier som utgångspunkt. Även hon pekade på kontextens betydelse då chefernas handlingsutrymme bestämdes av just kontexten i modellen. Fyrtio år senare gavs Carlsons studie från 1951 ut igen med kommentarer av Rosemary Stewart och en annan forskare inom traditionen, Henry Mintzberg. Mintzberg (1991) konstaterar att ledningsarbete inte förändrats över tid i centrala avseenden, det är fortfarande lika fragmentiserat. Fragmenteringen är en av orsakerna till att det är svårt både att fånga och teoretisera omkring chefers arbete. Mintzberg ställer den retoriska frågan varför forskare inte kan fånga vad cheferna gör. Han konstaterar att det inte kan finnas någon generell teori om vad chefer gör, bara beskrivningar av deras arbetsuppgifter eftersom arbetsuppgifterna är så nära kopplade till kontexten, både den inomorganisatoriska och den utomorganisatoriska. Under de därpå följande decennierna växte forskningen om ledarskap och chefskap dramatiskt vad gäller antalet publikationer men den empiriska grunden till de inte sällan normativa slutsatserna var inte alltid klar. Det var en orsak till Stefan Tengblads (2012) ambition att utveckla en praxisteori för chefsarbete och management som, till skillnad från den gängse ledarskaps- och managementforskningen, bygger på empiriskt grundad förståelse. Ett praxisperspektiv innebär för Tengblad studier av det dagliga arbetet.

Denna första forskningsfråga diskuteras med hjälp av tidigare studier av chefers arbete till det ramverk med arbetspraktiker som Tengblad (2012) föreslår. De chefer som utgör empiriskt fokus är verksamma på en annan nivå och i en annan sektor än vad som tidigare gjorts inom företagsekonomi vilket innebär början till en problematisering av dominerande ansatser. Genom att utforska vad som karaktäriserar första linjens chefers

arbete i äldreomsorgen i termer av Tengblads (2012) arbetspraktiker besvaras den första forskningsfrågan.

## *Fråga 2*

### *Vilka organisatoriska karaktäristika påverkar chefers arbete?*

En marknadsorientering av offentlig sektor kan sägas ha skett i Sverige (Montin 2002; Meagher & Szebehely red. 2013). Exempel på marknadsorienteringen är bolagiseringar, beställar- utförarmodeller, resultatansvar och konkurrensutsättning. New Public Management (NPM) är ett samlingsnamn för strömningar inom offentlig sektor där privata företag ses som förebilder. Styrning och ledning av offentlig verksamhet liknar mer och mer styrning och ledning i privat sektor (Hood 1995; Rombach 1997; Szebehely 2006; Sundin & Tillmar 2008; Brunsson 2011). Gonäs et al. (1997) beskriver effektivisering och besparingskrav som en stor orsak till de organisationsförändringar som följt i spåren av den offentliga sektorns omvandling. Äldreomsorgen är under det senaste årtiondet en ovanligt starkt förändringspräglad verksamhet, menar Szebehely (2006). Budgetåtstramningar och organisationsförändringar har påverkat verksamheten mer än inom andra välfärdsområden.

Äldreomsorg kan numera utföras i privat, kommunal och kooperativ regi. Äldreomsorgen har gått från att, nästan, helt ha utförts i kommunal regi, till att innehålla en större eller mindre andel av privata utförare (Meagher & Szebehely red. 2013). Vid tiden för studien, 2006–2008, bodde 14 procent av brukarna i vårdboenden i enskild regi. År 2011 hade denna siffra stigit till 20 %. För hemtjänst var siffran densamma, 20 % utfördes i enskild regi år 2011 jämfört med 11 % år 2007.<sup>6</sup> Hur äldreomsorgen är organiserad skiljer sig mycket mellan olika kommuner i landet då de har en hög grad av autonomi. Med privat regi eller privata utförare avses här och framgent vinstdrivande företag. Författaren är dock medveten om att ideella eller religiösa organisationer också kan vara privat ägda. Vid tiden för studien förekom dock inga sådana i Kommunen.

---

<sup>6</sup> Databasen Kolada (Kommun- och landstingsdatabasen).

Äldreomsorgen har en nära anknytning till politiken. Utförarnas intäkter kommer från skattemedel. Både genom detta och de lagar och förordningar som syftar till att skydda omsorgstagarna sker en politisk styrning av verksamma organisationer. De av forskare inom den institutionella traditionen påtalade rörelserna mot standardisering och reglering blir markanta inom vård och omsorg. Filip Wijkström visar exempelvis att så kallade tredje sektorsorganisationer – som är hans forskningsområde – i samband med att den offentliga sektorn börjar tillämpa kriterier från NPM och en marknadsterminologi, tvingas bli alltmer lika företag (Wijkström & Lundström 2002). Processen och iakttagelserna liknar dem som nämns av Di Maggio och Powell (1983). Det motiverar att äldreomsorgen kan beskrivas som ett organisatoriskt fält där utförarna blir alltmer lika på grund av det homogeniseringsstryck, isomorfism, som genomsyrar det organisatoriska fältet.

Att offentlig sektors organisationer har vissa särdrag är omvittnat men också diskuterat. Milsta (1994) visar i sin jämförande studie av målstyrning och mellancheferns arbete i ett privat företag och en offentlig förvaltning, att det finns fler likheter än skillnader mellan dessa verksamheter. Mellanchefer i båda organisationstyperna upplever att det är oförutsedda händelser som styr deras arbetsdag snarare än verksamhetsmålen. Likheterna mellan de två organisationerna ligger i målens komplexitet och den hierarkiska strukturen. Skillnaderna handlar om hur måluppfyllelse utvärderas och olika perspektiv för verksamheten. Sandberg och Fogelberg Eriksson (2000) ser stora skillnader mellan företag och offentliga verksamheter som både sammanhänger med styrningen, de verksammas utbildning och relationen till dem som får tillgång till tjänsten. Även om styrningen av offentlig verksamhet är entydigt politisk bör det också noteras att även privata organisationer influeras av politiska beslut. De förändringar som skett och sker inom äldreomsorgen är tydliga exempel på det. Nya arbetsformer har uppstått inom äldreomsorgen på grund av förändringarna och kraven på personalledning är mer mångfacetterade än tidigare (se exempelvis Albinsson red. 2002).

Hur första linjens chefer i äldreomsorgen påverkas av dessa strömningar undersöks genom denna forskningsfråga. Vilka organisatoriska karaktäristika som behandlas under denna andra fråga innehåller kritiska per-

spektiv och problematiseringar av både tidigare studier och föreställningar.

### *Fråga 3*

#### *Hur påverkas chefers arbete av dominerande institutioner?*

Många inflytelserika skandinaviska organisationsteoretiska forskare har anammat och utvecklat det nyinstitutionella perspektivet genom empiriska studier (Czarniawska & Sevón 1996; Brunsson 2002, Sahlin & Wedlin 2008; Johansson 2009;). Äldreomsorgen ses i föreliggande studie som ett organisatoriskt fält där utförarna, i många avseenden, är mer lika än olika på grund av det homogeniseringstryck, isomorfism, som genomsyrar det organisatoriska fältet. Di Maggio och Powell (1983) beskriver denna förändringsprocess som att organisationer blir mer och mer lika när de förändras. Det är dock inte bara organisationerna som påverkas av samhället utan det är en ömsesidig påverkansprocess (Scott & Meyer 1994). I det här sammanhanget ska den eventuella likheten mellan olika utförare inom ett fält ses ur en grupp anställdas perspektiv, nämligen första linjens chefer. Nyinstitutionell teori kombineras här med individnivån för att belysa den samhälleliga påverkan.

Nils Brunsson har lanserat begreppet organisatoriskt hyckleri (1986) för att beteckna den frikoppling mellan tal och handling som ofta förekommer i och för organisationer med komplexa och motsägelsefulla krav. Att balansera homogeniseringstrycket med organisatoriska olikheter är i hög utsträckning en uppgift för första linjens chefer. Det är de som står närmast verksamheten. Den praktiken öppnar för en problematisering av hyckleribegreppets tillämpning.

### **Positionering av studien**

Första linjens chefers arbete i äldreomsorgen studeras med en kombination av perspektiv och metoder av flera skäl som är både empiriskt och teoretiskt grundade. Ett är att denna chefsgrupp är stor på arbetsmarknaden och av den anledningen behöver belysas i större utsträckning än vad som tidigare gjorts. Ett annat är den stora turbulens som sektorn och

dess chefer befinner sig i. Gamla erfarenheter och slutsatser kan visa sig vara obsoleta. En tredje anledning är att chefsgruppen behöver belysas med hjälp av andra perspektiv än den dominerande ledarskapsforskningen. Chefer gör mer än att leda och den klassiska ledarskapslitteraturen räcker inte till för att beskriva chefernas arbete.

Min ambition är, förutom att empiriskt belysa föreliggande chefsgrupp, teoretisk där jag kombinerar två referensramar. Det är å ena sidan tidigare studier av chefers arbete inom olika discipliner och å andra sidan institutionell organisationsteori, hädanefter kallad nyinstitutionell teori. Bidraget är således både empiriskt och teoretiskt.

Det finns anledning att instämma i Barley och Kundas (2001) uppmaning att det är dags att återföra arbetet i organisationsforskningen i allmänhet och kanske i chefs- och ledarskapsforskningen i synnerhet, eftersom dessa positioner spelar en så stor roll i allmänna diskussioner. En tid har gått sedan Barley och Kunda efterfrågade mer empirinära studier men sedan dess har mycket lite skett. År 2013 efterfrågar återigen Rombach och Ohlsson (red.) en utveckling av ledarskapsforskningen i olika sammanhang. Tengblad (2012) utvecklar en praxisteori för chefsarbete och management med utgångspunkt från studier av chefers dagliga arbete som visat sig utgöra en användbar grund för föreliggande studie. Jag uppmärksammar dock och ger exempel från en chefsgrupp som Tengblad (red. 2012) och Rombach och Ohlsson (2013) inte använder.

De chefer som utgör avhandlingens empiriska fokus är första linjens chefer i äldreomsorgen, vilket indikerar att hänsyn kommer att tas till offentlig sektors organisationer, den reglering som omger området samt chefernas hierarkiska placering. Tolkningar och analys görs därför med en kombination av teorier utvecklade för olika nivåer och perspektiv. Organisationerna där cheferna arbetar är dels kommunala, det vill säga direkt politiskt styrda och reglerade, dels privata utförare, det vill säga indirekt politiskt styrda och reglerade.

Kontextens dimensioner är många, exempelvis tids-, plats- och sektorsbundet. Både beskrivning och analys är också teoretiskt beroende. De teorier som influerar är hämtade från flera nivåer och traditioner. Verksamheten, äldreomsorgen, utövas i och genom organisationer med olika

huvudmän och med ansvarets olika dimensioner fördelat både hierarkiskt och horisontellt men inom en gemensam föreställning som präglar det organisatoriska fältet som äldreomsorgen utgör. Chefernas arbete, vad de ägnar sig åt och vilka arbetsvillkor som finns, karaktäriseras och analyseras sedan med några olika teoretiska perspektiv och begrepp. Ett sedan tidigare introducerat begrepp är fältbegreppet som används för att urskilja relevanta organisationer och för att problematisera den i politisk debatt ofta använda dikotomin offentligt-privat. Ett annat är logikbegreppet som används för att beskriva hur olika tanke-system med efterföljande handlingar möts inom äldreomsorgen. Tidsperioden, tidigt 2000-tal, innebär också att den offentliga sektorn befinner sig i en period av stark omvandling med starka drag av den internationella trenden New Public Management vilket har berörts tidigare. Det teoretiska synsättet utvecklas i referensramen och återkommer sedan i analysen tillsammans med de mer empiriskt präglade beskrivningarna av äldreomsorgen och de förändringar den genomgått under de senaste decennierna.

Chefernas arbete beskrivs framför allt genom deras egna utsagor men också genom andras och genom skriftliga dokument. Det bildar sammantaget avhandlingens empiriska kunskapsbidrag. Det teoretiska kunskapsbidraget sker genom att tidigare forskning om chefers arbete från olika discipliner relateras till de arbetspraktiker utvecklade av Tengblad (2012) samt att teorier på individuell och organisatorisk nivå relateras till en samhälls-nivå med hjälp av nyinstitutionell teori. Motiveringarna till denna ansats har gjorts redan i detta inledande kapitel och utvecklas i de kommande kapitlen, framför allt i kapitel 3, där den teoretiska referensramen presenteras.

## Disposition

I kapitel 2 beskrivs och motiveras den metod som använts. Min ansats är socialkonstruktionistisk, vilket får konsekvenser för min syn på organisationer och chefers arbete. Jag ser inte organisationer och chefers arbete som något fast utan som något som konstrueras och återskapas i de utsagor och dokument som återges i avhandlingen. I detta kapitel ges också en bakgrund till studien och författarens förförståelse beskrivs.



Referensramen i kapitel 3 utgår från en strukturering av chefers arbetspraktiker gjord av Stefan Tengblad (2012). Tidigare studier av chefers arbete inom olika discipliner relateras till denna strukturering. Avslutningsvis presenteras den nyinstitutionella teori av skandinaviskt slag som används.

I den inledande framställningen refererades många svenska forskare och så kommer att göras också senare i framställningen. Det valet måste motiveras i ett vetenskapligt sammanhang. Omsorg och äldreomsorg förekommer också i andra länder. Hur den organiseras varierar i stor utsträckning mellan olika välfärdssystem. De erfarenheter och diskussioner som förs inom andra välfärdskontexter är av stort vetenskapligt och allmänt intresse. Det är dock angeläget att vid jämförelser beakta de grundläggande skillnader som finns då de är av avgörande betydelse för hur arbetet organiseras. Då det gäller chefernas konkreta arbete framhålls genomgående det stora kontextberoendet vilket motiverar att referenspunkter framför allt hämtas från andra skandinaviska studier.

I kapitel 4 ges en introduktion till de kommande fyra empiriska kapitlen. Här liksom i inledningen utvecklas sammanhanget då den offentliga sektorn är inne i en stark omvandling. Här beskrivs den vardag som cheferna i studien befinner sig i, det vill säga omsorgen i den kommun där studien genomförts. Situationen med olika utförare såsom den såg ut när studien genomfördes beskrivs tillsammans med en kort beskrivning av de intervjuade cheferna med fokus på ålder, utbildning, antal år som chef, hur stort personalansvar de har och om de ansvarar för hemtjänst eller vårdboende. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om vad som har hänt tiden efter att forskningsprojektet avslutats.

I Kapitel 5 presenteras förväntningar från de fackliga organisationerna och utbildningsanordnarna i intervjuer och genom dokumentstudier. Uppdragsbeskrivningar och platsannonser för chefspositionen presenteras också.

I Kapitel 6 återges intervjuer med och beskrivningar från de verksamheter där cheferna arbetar, det vill säga arbetsgivarna. Kommunala tjänstemän intervjuas också. Även ett avsnitt med observerade möten med kommunala chefer och deras överordnade återfinns i detta kapitel.

I Kapitel 7 och 8 framträder cheferna i skuggningar och intervjuer. Först återfinns intervjuer med studiens samtliga chefer varefter fyra skuggningar presenteras i det avslutande empiriska kapitlet.

Analysen, i avhandlingens kapitel 9, består av tre delar som utgår från de tre forskningsfrågorna, det vill säga den första delen behandlar chefers arbete ur ett individperspektiv med fokus på vad som är generellt och specifikt i jämförelse med andra studier. Den andra delen har ett organisatoriskt fokus. Här diskuteras de empiriska materialen i termer av organisatoriska karaktäristika och möten mellan olika perspektiv i chefernas arbete. Det tredje och avslutande analytiska avsnittet behandlar chefers arbete ur ett nyinstitutionellt perspektiv.

Slutsatserna och förslag till vidare forskning återfinns i avhandlingens 10:e och sista kapitel. Här görs en återkoppling till syftet och forskningsfrågorna besvaras. Studiens bidrag i förhållande till tidigare forskning diskuteras också liksom var bidraget ligger. Avslutningsvis berörs generalitet och metod innan förslag till vidare forskning ges.

## Forskningsansats och genomförande

---

I detta kapitel beskrivs hur processen för avhandlingens färdigställande sett ut tillsammans med metodmässiga val och vetenskapsteoretiska ståndpunkter. Först redogör jag kort för min bakgrund och tidigare erfarenheter följt av ett längre resonemang kring ett interaktivt förhållningsätt. Efter det följer ett avsnitt om hur jag ser på organisering, vilken tar sin utgångspunkt i det socialkonstruktionistiska perspektivet. Hur avhandlingsprocessen sett ut följer i nästa avsnitt. Här beskrivs bakgrunden till forskningsprojektet, tiden som doktorand i en forskarskola och en tidslinje presenteras för att läsaren ska få ett grepp om hur processen sett ut. Efter det följer ett avsnitt där de olika empiriska materialen beskrivs mer ingående. Kapitlets näst sista avsnitt beskriver hur analysen av de empiriska materialen gått till innan en avslutande diskussion kopplad till fall, anonymitet och generaliserbarhet avslutar kapitlet.

### Tidigare erfarenheter och ett interaktivt förhållningsätt

Jag har ingen tidigare koppling till det fall som studeras mer än att jag som många andra har haft och har äldre släktingar som omfattas av äldreomsorgen. Att jag inte arbetat inom omsorgen eller haft någon an-

nan erfarenhet av omsorgen ses som en fördel då jag har använt en öppen och utforskande ansats i intervjuer och skuggningar. Jag har kunnat ställa uppföljande frågor om sådant som jag inte förstått, vilket lett till rika beskrivningar. Under sammanställning och analys av det empiriska materialet har jag även återkommit till några av de intervjuade cheferna för förtydliganden eller upplysningar.

När jag antogs som doktorand hade jag under flera år arbetat i olika forskningsprojekt med huvudarbetsuppgiften att intervjua, vilket gör att jag har stor erfarenhet av intervjuarbete och sammanställningar av intervjumaterial i rapportform. I ett av projekten, en regional tillväxtsatsning, fungerade jag som följeforskare med en interaktiv ansats. Följeforskningen innebar att följa och dokumentera satsningen samt belysa olika aspekter av den. Den interaktiva ansatsen innebar täta återkopplingar och gemensamma beslut rörande följeforskningens fokus. Detta gjordes genom deltagande observation samt genom intervjuer med ingående parter. Arbetssättet hade både fördelar och nackdelar. Fördelarna var att jag som observatör kom mycket nära den process som studerades och jag kunde "känna av" vad som var på gång. En av svårigheterna var att avgöra vad som skulle återkopplas och inte. Vilken är följeforskarens roll, att följa processen eller att intervensera i den? En annan svårighet med den interaktiva ansatsen kopplad till följeforskning är de olika förväntningar som finns på forskarens roll. Det är därför av yttersta vikt att diskutera vilka roller som respektive deltagare har och vilka förväntningar som finns innan eller under tiden uppdraget pågår. Diskrepans mellan förväntningar på olika roller i en interaktiv forskningsprocess är något som von Otter (2007) belyser. I följeforskningsarbetet upplevde jag att praktikererna hade förväntningar på att följeforskarna skulle lära dem trots att det var de som var kunniga på området. Dessa erfarenheter bar jag med mig in i avhandlingsarbetet.

### *En interaktiv ansats*

Den interaktiva ansatsen är en betydande del av forskningsinriktningen i forskarskolan som jag har tillhört under doktorandperioden. Forskarsko-

lan ingår som en del i ett partnerskap som kallas HELIX<sup>7</sup> Research and Innovation Centre vid Linköpings universitet. HELIX partnerskap har ett interaktivt förhållningssätt där diskussioner av kommande projekt sker mellan forskare och parter samtidigt som gemensam kunskap skapas i pågående projekt. Samarbeten sker mellan privat och offentlig sektor.

Doktoranderna i forskarskolan kommer från olika fakulteter och ämnen, vilket i stor utsträckning berikat min forskningsprocess genom gemensamma seminarier och mer informella diskussioner. Forskningsledare från de olika ämnena har under avhandlingsarbetets gång funnits tillgängliga för kommentarer och diskussioner. Jag har tagit tillvara på denna miljö genom att lyssna till kommentarer och inspireras av seminarierna.

Kommunen, vilken är den arena där cheferna i studien verkar, är en av parterna i HELIX, vilket gav access och möjligheter till interaktion och möten under åren. Jag har positiva erfarenheter av samarbete med politiker och tjänstemän i ledande positioner samt med cheferna själva. Chefer i äldreomsorgen, både på lägre och högre nivåer, är positiva till att deras område uppmärksammas och de är villiga att dela med sig av sin vardag och erfarenhet. Ovanstående resonemang svarar också på frågan om varför just den aktuella kommunen valts som arena, den är en av de ingående parterna i HELIX.

Det interaktiva var en av de delar som intresserade mig när jag ansökte till forskarskolan. Interaktiv forskning i nära samarbete med parter tilltalade mig då det skulle ge möjligheter till en unik och verksamhetsnära studie. Interaktiv forskning bygger på ett stort förtroende mellan forskare och praktiker. Alla parter bör känna att de har något att vinna på att delta och att problemformuleringen känns relevant (Aagard Nielsen & Svensson red. 2006). Handlingsinriktad forskning eller interaktiv kunskapsbildning är begrepp som på ett adekvat sätt beskriver det faktum att det finns ett samspel mellan forskare och praktiker och att gemensam kunskap skapas. För mig handlar interaktiv kunskapsbildning om att ha ett interaktivt förhållningssätt genom att både arbeta utåt och arbeta inåt i olika stadier av forskningsprocessen. I faser av fältarbete är interaktionen

---

<sup>7</sup> HELIX står för Health, Learning and Innovation excellence.

med intervjupersonerna och de skuggade cheferna mycket påtaglig medan det i stadier av analys är en mer tillbakadragen och analyserande roll för mig som forskare. Min analys är också bara min, eftersom det är jag som bestämmer ur vilket teoretiskt perspektiv som materialet ska tolkas. Det är viktigt att klargöra i vilka faser jag som forskare är interaktiv, till exempel i fältarbete och inte vid analys.

Jag har i detta avhandlingsarbete varit interaktiv på flera sätt. Utgångspunkten är att den studerade kommunen är en av parterna i forskningsprogrammet där forskarskolan ingår och därför aktivt deltar i de partnerskapsträffar där också jag deltagit. Under dessa träffar har aktuella ämnen lyfts upp och diskuterats vilket påverkat mitt avhandlingsarbete på så sätt att jag har lyssnat in vilka frågor som är aktuella för kommunen i stort. Jag har diskuterat med de fackliga företrädarna och med kommunala representanter under dessa möten. En intervjustudie utan interaktivitet har jag svårt att föreställa mig.

Går det att bedriva interaktiv forskning på lika villkor mellan forskare och praktiker? Finns det inte alltid maktrelationer exempelvis genom informationsövertag eller hierarkisk ställning? Jag anser att deltagarna i ett forskningsprojekt alltid känner sig studerade då en forskare från universitetet kommer för att ställa frågor. Intervjupersoner delger mig berättelser vilka jag sedan tolkar och analyserar med hjälp av valda teorier. Detta anser jag är svårt att komma runt. Syftet med intervjuerna var att fånga intervjupersonernas berättelser i en konversation men denna dialog är inte jämställd. Intervjuer äger rum därför att jag som forskare har initierat den (Kvale 1997). Svensson et al. (2007) anser att situationen mellan forskare och praktiker kan vara respektfull om än inte jämlik. Denna inställning sällar jag mig till men hur skapas en sådan respektfull relation? Larsson (2008) beskriver hur tiden är en viktig faktor för forskarrollens utveckling vid ett interaktivt förhållningssätt. Det måste finnas tillräckligt med tid för att utveckla nära och ömsesidiga relationer mellan forskare och deltagare i forskningsprojektet. Jag anser också att tiden är en viktig faktor för att skapa och bygga upp ett förtroende. Tidsspännet för interaktivitet med de intervjuade spänner i föreliggande avhandling över en treårsperiod av aktivt intervjuande och observerande vilket har skapat relationer och arenor för kunskapsutbyte mellan mig och de inter-

vjuade. Tidsspännet för fortsatt diskussion med Kommunen som part är dock längre än så. Att ingå i HELIX gav ytterligare legitimitet åt mig som forskare och åt projektet gentemot de involverade parterna.

Det interaktiva förhållningssättet kan relateras till forskarens reflexivitet (Delanty & Styrdom 2003). Här är det forskarens förmåga till reflexivitet som är viktigare än förmågan till distans (jfr Molander 1993). Förmågan att vara reflexiv trots närheten till deltagarna i forskningsprojektet är central.

## Min syn på organisering

Organisationer är resultatet av en vilja att organisera. Organisering markerar något som pågår och också förändras över tid. Min syn på organisering tar sitt avstamp i det socialkonstruktionistiska perspektivet (jfr Berger & Luckmann 1966). Organiseringsprocessen fortgår ständigt genom aktioner och reaktioner från relevanta aktörer. Organisationer är därför sociala konstruktioner, vilket innebär att de förändras över tid även om den formella organisationen till synes består. Det föränderliga och konstruerade är själva grundtanken för studiens upplägg. Genom att försöka fånga de bilder som ges av informanterna vid intervjuer och sammanfoga dem, konstrueras organisationerna utifrån just dessa informanternas berättelser. En forskare som arbetar efter ett konstruktionistiskt perspektiv

... försöker fånga den komplexitet som kännetecknar tillblivelsen av det fenomen som intresserar honom eller henne, och ... beskriva komplexiteten och mångtydigheten ur en rad olika aspekter.

Justesen och Mik-Meyer (2011:11).

Chefers arbete som socialt konstruerat innebär att det skapas och åter-skapas över tid och därmed också förändras över tid. Betydelsen av vad chefers arbete är skapas i interaktion mellan olika aktörer, inom och utom äldreomsorgen.

Hur innebörden i chefers arbete ser ut tydliggörs genom användningen av flera empiriska material där förväntningar från olika aktörer framgår. Intervjumaterialet kompletteras med studier av dokument, skuggningar

och observationer. Inte någon av dessa bilder existerar oberoende av den sociala kontext som omger dem. Det är konstruktioner av verkligheter såsom de har framförts till mig och som jag sedan har tolkat.

## Avhandlingsprocessen

Delar av det empiriska materialet som ligger till grund för avhandlingen tillkom inom ramen för ett forskningsprojekt om det förmodat förändrade ledarskapet inom omsorgs- och städbranscherna finansierat av FAS.<sup>8</sup> Jag deltog som forskningsassistent i detta projekt 2006–2007, vilket innebar att jag deltog i planeringen av empiriinsamlingen och också genomförde merparten av intervjuerna.

I slutfasen av projektet, vilken sammanföll med min doktorandperiods start, noterade jag att cheferna gjorde och sade mycket som inte återspeglades i ledarskapslitteraturen. Jag såg med andra ord att det fanns behov både av beskrivningar av chefers arbete och av tolkningar av deras arbete på andra sätt än genom de dominerande ledarskapsteorierna. Det motiverade ytterligare intervjuer och dokumentstudier vilka utgör den empiriska basen för denna avhandling.

## Tidslinje

Ett avhandlingsarbete sträcker sig över en relativt lång tidsperiod och innefattar en mängd mindre delmoment. Här beskrivs dessa.



Avhandlingsprojektet startade år 2006 då intervjuer, skuggningar och observationer genomfördes i det inledande forskningsprojektet.

---

<sup>8</sup> Projektet hette ”Nya organisationsformer – nya krav på ledarskap” och leddes av Anna Fogelberg Eriksson vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande vid Linköpings universitet.



År 2007 antogs jag som doktorand och då sammanställdes också en rapport till FAS kring det ursprungliga forskningsprojektet. Jag fortsatte med intervjuer och observationer under året samtidigt som beslut togs om en studiedesign.

År 2008 gjordes fler intervjuer samtidigt som en plan togs fram för hur det stora empiriska materialet skulle kategoriseras och skrivas samman. Under året gjordes också en stor dokumentsökning.

År 2009 och framåt var en period av tillbakadraget skrivande. Under år 2009 skrevs de empiriska studierna samman i ett växelverkande arbete med att utveckla en passande referensram. En första grov analys skrevs också samman.

Under år 2010 arbetade jag med referensram, inledning, omformuleringar av syfte och frågeställningar, omstruktureringar av det empiriska materialet samt metoden.

En trevlig händelse som har påverkat avhandlingsarbetet var att jag under år 2011 blev mamma vilket gjorde att jag till största delen var föräldraledig under det året. Föräldraledigheten innebar en paus i avhandlingsarbetet, vilket gjorde att jag kunde se på mitt material med delvis nya ögon när jag kom tillbaka. Jag har således både varit nära och distanse-rad (jfr Molander 1993) även under analysarbetet.

Åren 2012–2013 har bestått av analysarbete.

## Forskningsprocessen

Avhandlingens framväxt har varit en växelverkande process mellan empiriskt arbete och litteraturstudier. Jag utgick bland annat från Alvesson och Kärreman (2007) när jag till en början försökte beskriva varför jag skulle studera just det här fenomenet. Vad var problemet? Vad var mysteriet, som Alvesson och Kärreman formulerar det. Vad var det som inte stämde och därför gjorde mitt fall till ett avhandlingsprojekt? Det empiriska materialet har skrivits samman med ambitionen att vara levande och djupt (Patton 2002) med stor hänsyn tagen till kontextuella

faktorer. Forskningen ska också vara användbar för både forskare och praktiker.

Forskningsprocessen har sedan starten varit empiriskt driven. Vad i det empiriska materialet förbryllade mig? Vilka berättelser fanns i det empiriska materialet och hur kunde det tolkas med hjälp av de olika teoretiska referensramarna? Jag har således varit öppen för vilka vägar det empiriska materialet har tagit mig. Jag arbetade med olika bilder eller kartor för att illustrera vilket mysteriet var i mitt fall. Bilderna landade ofta i beskrivningar av chefernas uppdrag som en svår situation där de var fångade mellan olika viljor och normer, vilket inte stämde överens med deras egna berättelser om arbetet. Eller i en klyfta mellan medias bild av äldreomsorgens arbete och chefernas berättelser. Jag arbetade också länge efter en uppdelning av det empiriska materialet efter ”vad sägs – vad görs – vad hörs” där jag försökte göra en uppdelning mellan den talade och den skrivna retoriken. Den första delen, vad sägs, innefattade utsagor från chefer och andra intervjuade. Den andra delen, vad görs, innefattade skuggningarna och den tredje delen, vad hörs, innefattade den skrivna retoriken så som den uttrycktes i olika dokument. De olika delarna finns med i det empiriska materialet men under andra rubriker.

De tillämplade teoretiska utgångspunkterna för att tolka materialet har funnits med under större delen av processen men i olika former. Ambitionen var att kombinera tre teoretiska fält för att belysa chefers arbete; management som innefattade teorier om chefer, genus som handlade om doing gender och slutligen offentlig sektors organisering genom nyinstitutionell teori. Flera forskare inom social omsorg hade kommit fram till att det behövdes mer forskning inom äldreomsorgen, särskilt om chefer på låg organisatorisk nivå och med ett genusperspektiv. Inom managementforskningen fanns empiriska studier av vad chefer gör på högre organisatoriska nivåer och på mellannivåer. Dessa forskningsfält utgjorde den grund från vilket mitt projekt utgick. Doing genderperspektivet exkluderades senare explicit även om det implicit återfinns i samband med att omsorgsdimensionen aktualiseras både i kapitel 3 och i de följande empiriska kapitlen. Det framstod vid analysarbetet som ett val, antingen att koncentrera beskrivning och analys till genusdimensionen eller att utveckla mötet mellan chefers arbete och

nyinstitutionell teori. Jag valde, med utgångspunkt i syfte och forskningsfrågor, det senare. I det fortsatta arbetet kan det ligga till grund för ett utvecklande av genusdimensioner.

Jag inspirerades också av Barley och Kunda (2001) som argumenterar för att organisationsforskningen måste återvända till empiriska studier för att föra kunskapsutvecklingen inom managementforskningen framåt. Chefers arbete är mycket komplext, mer komplext än vad den traditionella ledarskapslitteraturen har framställt det som. Därför finns ett behov av mer systematiska studier som kan undvika förenklade beskrivningar av de svårigheter som karaktäriserar uppdraget (Thomas & Linstead 2002). För att få en bredare bild av chefers arbete kombineras därför flera metoder såsom deltagande observation, skuggningar, intervjuer och dokumentstudier.

## De empiriska materialen

De empiriska materialen består av fyra studier vilka beskrivs närmare nedan. Först beskrivs intervjustudien, sedan skuggningarna av chefer, sedan direkt observation av möten och avslutningsvis dokumentstudierna. I de empiriska kapitlen sker presentationen dock i annan ordning.

### *Intervjustudien*

Intervjustudien innefattar första linjens chefer inom kommunala och privata utförare av äldreomsorg jämte nyckelpersoner kring cheferna; chefernas chefer, kommunala tjänstemän, fackliga ombudsmän, politiker. De intervjuade cheferna återges i citat med ett nummer, exempelvis Chef 21, vilket kan återföras till en lista (se bilaga 3) med samtliga chefer där mer utförlig information om respektive chef återfinns. Där anonymisering av person eller organisation gjorts finns en markering i texten av typen "xx". Namnet på kommunen har ersatts med Kommunen och de privata utförarna kallas Privat 1, 2, 3 osv.

Urvalet av informanter började i en precisering av vem som var första linjens chef genom tidigare forskning kring första linjens chefer samt samtal med fackliga företrädare. Gruppen avgränsades genom det ansvar

som preciserades i kapitel 1. I Kommunen är ansvaret för Hälso- och sjukvårdslagen (HSL) lagt på den lägsta chefsnivån, verksamhetscheferna. Det är också dessa chefer som innehar arbetsmiljöansvaret. Verksamhetscheferna är de som sätter löner och innehar det totala ansvaret för verksamheten även om det kan finnas en lägre chefsnivå i verksamheten, arbetsledarna. Arbetsledarna ses dock som just arbetsledare och inte chefer då de varken innehar arbetsmiljöansvar eller lönesättande ansvar.

Samtliga chefer hos den kommunala utföraren har intervjuats medan ett mindre antal intervjuer har gjorts med chefer hos olika privata utförare. Anledningen till denna snedfördelning är den inledande studien där kontakten först togs med Kommunen, vilket senare ledde till att samtliga kommunala chefer intervjuades. Chefer hos alla utförare i Kommunen vid tidpunkten för studien är representerade.

Totalt 45 intervjuer har genomförts under perioden 2006–2008. Samtliga verksamhetschefer hos den kommunala utföraren (24, samtliga kvinnor) har intervjuats samt 6 (5 kvinnor och 1 man) verksamhetschefer från privata utförare. Även intervjuer med chefernas överordnade har genomförts (7 till antalet, alla kvinnor), till exempel områdeschefer hos den kommunala utföraren och regionchefer hos de privata utförarna. Politiker och tjänstemän (totalt 6, 5 kvinnor och 1 man) i Kommunen har också intervjuats. Slutligen har intervjuer med företrädare för två olika fackförbund, Kommunal och SKTF, genomförts (1 kvinna och 1 man). På nästa sida sammanfattas intervjuerna i en tabell där också tidsspännet för intervjuerna presenteras. Samtliga intervjuer och datum återfinns i bilaga 2.

Tabell 1 Samtliga intervjuer

| Intervjuer                                  | Antal | Datum                 |
|---|-------|-----------------------|
| Intervjuer med kommunala verksamhetschefer  | 24    | 2006-06-27–2006-10-25 |
| Intervjuer med privata verksamhetschefer    | 6     | 2006-04-21–2007-01-24 |
| Intervjuer med kommunala överordnade chefer | 4     | 2006-01-10–2007-08-21 |
| Intervjuer med privata överordnade chefer   | 3     | 2006-04-28–2007-01-10 |
| Intervjuer med politiker                    | 2     | 2006-02-17–2006-02-13 |
| Intervjuer med kommunala tjänstemän         | 4     | 2006-03-03–2008-01-17 |
| Intervjuer med fackliga ombudsmän           | 2     | 2006-03-31–2008-10-28 |
| Totalt antal intervjuer                     | 45    |                       |

I kapitel 4 görs en kortare presentation av de chefer som intervjuats för studien där de kommunala cheferna presenteras efter de geografiska områden som de arbetar inom och sedan de privata cheferna hos de olika utförarna. Övriga upplysningar är utbildningsbakgrund, antal år i chefsyrket, hur många personer de har personalansvar för samt om de är ansvariga för hemtjänst eller vårdboende<sup>9</sup> återfinns i bilaga 2. Varje chef har ett nummer så att läsaren alltid kan hänföra citat och skuggningar till respektive chef med hjälp av sammanställningen i denna bilaga.

I tabellen på nästa sida visas hur de intervjuade cheferna fördelar sig mellan olika verksamheter, hemtjänst och vårdboende, och också om de ansvarar för en eller flera enheter.

---

<sup>9</sup> I benämningen hemtjänst innefattas servicehus och hemtjänst. Ibland också dagverksamhet. I benämningen vårdboende innefattas demensboende, rehab och vårdboende.

Tabell 2 Fördelning av intervjuer med chefer

|          | Hemtjänst |               | Vårdboende |               | Vårdboende & Hemtjänst |
|----------|-----------|---------------|------------|---------------|------------------------|
|          | En enhet  | Flera enheter | En enhet   | Flera enheter |                        |
| Kommunal | 5         | 3             | 10         | 0             | 6                      |
| Privat   | 2         | 0             | 1          | 3             | 0                      |

De kommunala cheferna är de enda som ansvarar för både vårdboende och hemtjänst, här i sex fall. Det förekommer inte hos någon av de privata utförarna. De chefer som ansvarar för flera enheter av samma inriktning är kommunala chefer inom hemtjänst och privata chefer inom vårdboende.

Intervjuerna behandlar chefernas berättelser om arbetsuppgifter, förväntningar, krav och arbetsvillkor samt överordnade chefers, politikernas och kommunala tjänstemäns förväntningar och krav.

Intervjuerna som genomfördes med chefer under år 2006 var till en början semistrukturerade men blev senare öppna (Kvale 1997). Det gav stor möjlighet till uppföljande frågor och utvecklingar efter intervjupersonens svar. De uppföljande intervjuerna mellan åren 2007–2008 var genomgående av en öppen karaktär i form av ett samtal där jag har ställt frågor och lyssnat till berättelser. Under år 2013 kontaktade jag återigen några av de intervjuade cheferna för att ställa uppföljande frågor och be om förtydliganden.

Till intervjuerna med cheferna användes en intervjuguide som återfinns i bilaga 1 medan övriga intervjuer var mer löst strukturerade. De vinklades också på något olika sätt beroende på intervjupersonens förhållande till cheferna. Som framgår av intervjuguiden är strukturen på frågorna i punktform och varje punkt utgör ett område som intervjun söker fånga. Varje intervju inleddes med en presentation av mig själv, min bakgrund och information om forskningsprojektet. Efter varje intervju ställdes frå-

gan om det var något intervjupersonen ville lägga till eller om det var något som kändes oklart. Längden på intervjuerna har varierat mellan cirka 40–70 minuter. Samtliga intervjuer spelades in och har transkriberats i sin helhet.

Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv ses intervjuer som en inblick i den verklighet som föreligger för intervjupersonerna (Justesen & Mik Meyer 2011), vilket innebär att kontexten får stor betydelse. Den fångas genom skuggningar, observationer och dokumentstudier.

### *Skuggningar*

En annan viktig empirisk del är skuggningar av fyra chefer under två dagar vardera. För att skapa en bredare bild av chefernas arbete och de organisationer där de är verksamma kompletteras intervjuerna med skuggningar. Skuggningar (jfr Fogelberg Eriksson 2005; Czarniawska 2007; Arman et al. 2012) är en metod som både kan vara en forskningsansats (jfr Arman 2010) och en del av en forskningsdesign såsom en fallstudie. Skuggningar som en del av metoden valdes för att se vad cheferna faktiskt *gjorde* och hur det kunde komplettera bilden av vad de *sade* att de gjorde vilket framgick av intervjustudien. Jag uppfattar metoden som mycket användbar då det är svårt för en person i en intervjusituation att beskriva detaljerat vad de gör om arbetet är mycket fragmentiserat. Skuggning ger en god bild av chefernas arbetsuppgifter men är mycket tidskrävande både vad gäller själva observationstillfället, sammanställning och analys.

Vid intervjuer tillfrågades cheferna om de kunde tänka sig att bli skuggade under två dagar längre fram i tiden. Ett flertal chefer samtyckte till detta. De som ställde sig positiva kontaktades när intervjuerna var slutförda med en förfrågan igen. Slutligen valdes fyra chefer ut för skuggningar. Urvalskriteriet var att två chefer skulle komma från den kommunala utföraren och två från privata utförare. Cheferna har följts under två dagar vardera. Under dagen antecknades vad cheferna gjorde, med vem och var. I slutet av varje dag ställdes frågan om hur dagen varit i förhållande till andra dagar och vad chefen trodde om hur mycket min närvaro påverkat.

Under skuggningstillfället skrevs fältanteckningar. Vad chefen gjorde antecknades, tillsammans med vem och var. Min roll var förhållandevis tillbakadragen även om det inte går att bortse från en person som ständigt följer efter någon. Under en dag sker arbetsmoment som jag som forskare inte ser, till exempel interaktion medan jag tittar bort. Jag uppfattar också arbetet på ett sätt som den skuggade chefen kanske inte alls skulle hålla med om. Därför är det viktigt att poängtera att skuggningarna ger en ögonblicksbild av vad som pågår i chefernas vardag och eftersom den är fångad och bearbetad av mig är det således min bild, någon annan hade kunnat se något annat och tolka det på ett annat sätt.

Fältanteckningarna skrevs ut i direkt anslutning till skuggningen med början morgonen efter. Dessa anteckningar skrevs senare samman till en sammanhängande men ”obearbetad” text. Frågor som uppkom i samband med skrivandet var hur mycket jag själv skulle synas, vad fokus skulle vara och hur chefen skulle avidentifieras. I fältanteckningarna fanns anteckningar av tre slag: observationer, anteckningar från samtal och mina kommentarer. Fortsatt arbete med fokus på texten återupptogs under år 2009 efter att en kategoriseringsmall utarbetats. Nedan visas en sammanfattning av de skuggningar som gjorts av chefer:

Tabell 3 Skuggningar

| Skuggad chef       | Dag | När        | Tid         |     |
|--------------------|-----|------------|-------------|-----|
| Verksamhetschef 17 | 1   | 2006-11-30 | 08:30–14:05 | 6h  |
|                    | 2   | 2006-12-20 | 08:15–17:20 | 9h  |
| Verksamhetschef 24 | 1   | 2006-11-22 | 08:25–16.10 | 8h  |
|                    | 2   | 2006-12-07 | 08:15–16:00 | 8h  |
| Verksamhetschef 25 | 1   | 2006-11-13 | 08:15–15:00 | 7h  |
|                    | 2   | 2006-11-13 | 08:15–15:00 | 7h  |
| Verksamhetschef 26 | 1   | 2006-11-20 | 09:00–15:15 | 6h  |
|                    | 2   | 2007-01-25 | 09:00–11:10 | 2h  |
| Totalt             |     |            |             | 53h |

De skuggade cheferna representerar både kommunala och privata utförare av äldreomsorg och hemtjänst och vårdboende. Verksamhetschef 17 och 24 arbetar hos den kommunala utföraren och verksamhetschef 25 och 26 arbetar hos olika privata utförare. Numren återfinns i bilaga 3.



Verksamhetschef 17 ansvarar för hemtjänst medan verksamhetschef 24, 25 och 26 ansvarar för vårdboenden. Verksamhetschef 17 arbetar tillsammans med en kollega på sin enhet då de är två verksamhetsansvariga där medan övriga skuggade chefer arbetar ensamma. De kommunala cheferna, 17 och 24, ansvarar bara för en enhet medan de privata ansvarar för två eller flera enheter. För en mer utförlig beskrivning av cheferna hänvisas återigen till bilaga 3.

Skuggningarna varierar i tidsomfattning som synes i tabellen ovan. Totalt har fyra chefer skuggats i 53 timmar, vilket i sin tur genererat 55 datorskrivna anteckningssidor. Skuggningarna är genomförda i det ursprungliga forskningsprojektet tillsammans med en kollega där vi skuggade två chefer vardera.

År 2013 gjordes en skriftlig återkoppling till de skuggade cheferna där de fick läsa igenom mina utskrifter av skuggningarna. Cheferna gavs möjlighet att kommentera det sätt på vilket deras arbete beskrivits. Tre av fyra chefer gav återkoppling i form av bekräftanden och förvåning över mängden arbetsuppgifter under de två dagarna.

### *Observationer av de kommunala chefernas möten*

Ett tredje empiriskt material är deltagande observation under möten. År 2006 observerades 10 områdesvisa ledningsgruppsmöten hos den kommunala utföraren och ett möte för samtliga chefer hos den kommunala utföraren. Dessa tillfällen kan karaktäriseras som direkt observation då jag inte deltog i diskussionen eller ställde några följdfrågor. Den kommunala utföraren var vid tiden för studien indelad i tre geografiska områden där samtliga chefer ingick. Cheferna deltog på dessa möten tillsammans med sin områdeschef. En områdeschef fanns för varje geografiskt område. Under det aktuella mötet antecknades för hand vad som sades och av vem. Anteckningarna skrevs sedan ut i sin helhet under de närmaste dagarna. Totalt består anteckningarna av 46 sidor. Följande möten har observerats:

Tabell 4 Observationer av möten

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| Område 1                          | 2006-02-28 |
|                                   | 2006-03-28 |
|                                   | 2006-08-29 |
|                                   | 2009-09-26 |
|                                   | 2006-12-05 |
| Område 2                          | 2006-02-28 |
|                                   | 2006-09-12 |
|                                   | 2006-10-10 |
|                                   | 2006-11-21 |
| Område 3                          | 2006-03-14 |
| Verksamhetsträff för alla områden | 2006-11-17 |

### Dokumentstudier

Det fjärde empiriska materialet består av dokument från myndigheter, utbildningsanordnare, politiker, kommunal administration, kommunal omsorg, fackliga organisationer samt företagsledningar. Organisationers skriftliga material visar vilka förväntningar och vilka krav som ställs på cheferna. De är också en viktig del av den bild som organisationerna vill visa upp för omvärlden. Det är dels dokument från alla utförare av omsorg, fackliga organisationer, myndigheter och press. Det är dessutom interna dokument i form av organisations- och befattningsbeskrivningar, policydokument såsom personalpolitiska program och ledarutvecklings-satsningar från utförarna.

Öppenheten hos den kommunala utföraren och slutenheten hos de privata utförarna blir tydlig i denna del. Oron för konkurrens gör att information är svårare att få tillgång till från de privata utförarna. Under åren har dock den information som söktes erhållits efter enträget letande och frågande.

Cheferna hade alla förväntningar på vad arbetet skulle innebära då de valde sitt yrke. Sätten att beskriva och konstruera arbetet och de relationer som finns i arbetet är inte bara beroende av det faktiska skeendet utan också av förväntningar från många olika håll. Arbetsgivaren har

naturligtvis uttalade förväntningar på vad cheferna ska göra. Det framkommer dels i platsannonser och dels i andra dokument som beskriver arbetets innehåll. Ett antal sådana har samlats in och granskats. Platsannonsernas lista på preciseringar och önskemål översätts i den organisatoriska praktiken inte bara av cheferna, utan också av deras överordnade. Ett antal av de sistnämnda har därför intervjuats.

För att kunna bli en första linjens chef i äldreomsorgen krävs högskoleutbildning. Utbildningarnas innehåll ska alltså förbereda dem som går där för deras kommande arbete. De hjälper alltså till att skapa förväntningarna på det kommande yrket. För att ge adekvata förberedelser krävs att utbildningsanordnarna har aktuella och realistiska uppfattningar om den organisatoriska ”verklighet” som eleverna kommer att möta. Det samma gäller de fackförbund som organiserar cheferna.

## Analys av det empiriska materialet

Kvalitativ analys handlar om att reducera stora mängder empiriska material, skilja ut vad som ska visas, identifiera mönster och skapa ett ramverk för att kommunicera det empiriska materialet till läsaren (Patton 2002). De empiriska materialen som beskrevs ovan presenteras i fyra kapitel som bara delvis följer de olika studiernas struktur. Eftersom det är chefernas arbete som fokuseras i avhandlingen presenteras skuggningar av och intervjuer med chefer i två separata kapitel medan de andra två kapitlen är strukturerade efter avsändare.

Patton (2002) menar att det inte finns några absoluta regler för hur den kvalitativa analysen ska eller bör göras men att riktlinjer finns. Ett analysarbete startar när det empiriska materialet börjar ställas samman och slutar i den färdiga avhandlingstexten. Syftet med detta avsnitt är därför att tydliggöra för läsaren på vilket sätt analysarbetet har gjorts och hur tankegångarna har sett ut för att skapa transparens. Patton (2002) menar att den analytiska proceduren måste beskrivas så trovärdigt som möjligt. Det tidigare avsnittet som handlar om forskningsprocessen bidrar till denna beskrivning.

Analysarbetet kan liknas vid en process av mer översiktlig genomläsning, närmare läsning av särskilda avsnitt och sedan djupare tolkningar av utvalda områden (Kvale 1997). Under avhandlingstidens gång har det varit en växelverkande process mellan det empiriska materialet och litteraturstudier, vilket ledde till att det empiriska materialet strukturerades om ett flertal gånger och likaså den teoretiska referensramen i syfte att uppnå en så tydlig bild som möjligt för läsaren. Även syfte och forskningsfrågor har utvecklats och preciserats över tid till den version som står att läsa här. Till en början var frågorna för breda, sedan blev de för smala, de har varit för empiriska och de har varit för teoretiska. Det empiriska materialet var dock hela tiden vägledande i mina tankar. Den text som finns idag är därför ett resultat av en process som pendlat mellan empiri och teori under flera års tid. Inte någon av delarna kunde ha presenterats i nuvarande form utan denna process eller utan den andra ”delen”.

Min ambition var tidigt att skapa en rik beskrivning av fallet (Patton 2002). Redan när jag började strukturera det till synes oändliga empiriska materialet började en första analys. Först gjordes en grov sammanställning av det empiriska materialet. Denna har sedan bearbetats och kategoriserats i flera steg. År 2010 bearbetades materialet ytterligare men med fokus på nyckelord och tidsangivelser. Kategorierna härrör från både empiri och teori även om det empiriska materialet har varit styrande.

I den första grova analysen som gjordes 2008 kategoriserades (Kvale 1997) materialet genom en struktur baserad på de tre studier som genomförts; observationer (skuggningar och mötesobservationer), intervjuer och dokumentstudier. Kategoriseringsarbetet gjordes samtidigt som ett växelspel skedde mellan empiri och teori. Huvudfrågan var vad som var viktigt i det empiriska materialet och hur det kunde hjälpa till att besvara forskningsfrågorna och syftet. Vilken typ av material var intressant och vilka personer eller organisationer kunde bidra med det?

Intervjuerna genomfördes mellan åren 2006–2008. En sammanfattning skrevs samman efter ett antal kategoriseringar under år 2009. År 2010 bearbetades texten ytterligare och de olika delarna vägdes mot varandra. De fackliga organisationerna SKTF och Kommunal berättar både om vad

cheferna gör och vad de borde göra. De uppmärksammar just diskrepansen mellan retorik och praktik. Först strukturerades allt material från intervjuerna efter frågorna i intervjuguiden. Senare strukturerades istället det empiriska materialet i två olika delar; hur positionen beskrevs och vad cheferna gjorde.

Chefernas beskrivningar delades upp mellan kommunala och privata chefer samt mellan hemtjänst och vårdboende. Andras beskrivningar strukturerades endast utefter om det handlade om kommunala eller privata chefer. Efter dessa analysomgångar gjordes ett annat upplägg där observationer, intervjuer och dokument separerades igen. Flera olika sätt för att analysera det omfattande empiriska materialet har således använts och de har alla bidragit till avhandlingens struktur.

I ett struktureringsarbete görs också ett kategoriseringsarbete. Utgångspunkten var att det fanns ett spänningsförhållande mellan den så kallade praktiken (vad görs) och retoriken (vad sägs och hörs), vilket bottnade i motstridiga krav på cheferna. Utifrån kategoriseringsarbetet skrevs sedan en första analys med den valda referensramen. Efter det skrevs det empiriska materialet i den form som kan läsas i avhandlingen idag, det vill säga i fyra delar. Den första handlar om utbildningar, fackförbund samt uppdragsbeskrivningar och platsannonser, den andra delen beskrivningar från verksamheterna (intervjuer och mötesobservationer). Den tredje delen innehåller intervjuer med chefer och den fjärde och sista delen innehåller skuggningar av chefer. Ett mycket stort empiriskt material har därmed processats till dessa delar i en växelverkan mellan kategoriseringsarbete och skrivande av analys. Presentationen görs därmed utifrån och in, det vill säga kontexten presenteras allra först och intervjuer och skuggningar av chefer avslutar presentationen.

## Fall och generalitet

Föreliggande avhandling är en studie av chefers arbete. Intervjuer, observationer, skuggningar och dokumentstudier utgör de grundläggande materialen för att kunna besvara forskningsfrågorna och uppfylla syftet. Huvudinformanter är första linjens chefer verksamma i samma kommun men i olika organisationer. Är det därmed en fallstudie? Och i så fall

vilket är fallet? I debatten om fallstudier som vetenskaplig metod finns stränga och mindre stränga krav på vilka kriterier som ska vara uppfyllda för att kunna rubriceras som fall (jfr Yin 1994; Stake 1995). Jag ser min studie som en fallstudie där chefer i omsorgen är fallet och analysenheten (Merriam 1994) är chefers arbete. Den aktuella kommunens karaktäristika är en central del av kontexten.

Jag använder begreppet relevans för att diskutera avhandlingens kvalitet. Liksom i andra studier genomförda med kvalitativa metoder är begreppet mer adekvat än reliabilitet och validitet (Justesen & Mik-Meyer 2001). Att låta många olika röster komma till tals bidrar starkt till relevansen. Jag anser också att det som skildras kan kännas igen av praktiker och forskare som studerar liknande fall och andra kontexter.

Studiens trovärdighet bedöms vara hög då det empiriska arbetet utförts med stor konsekvens och analysarbetet har beskrivits med stor transparens. Kvaless (1997:210) begrepp analytisk generalisering möjliggör att utifrån en fallstudie se *vad som kan hända i annan situation* är adekvat för min studie och mina ambitioner. Hur detta ser ut i föreliggande studier utvecklas i nästföljande stycke.

## Generaliseringsanspråk och anonymisering

Syftet med avhandlingen är generellt, det vill säga det gäller chefers arbete. Genom en kombination av metoder i det empiriska arbetet och användandet av tidigare studier för olika teoretiska områden understryks generalitetsambitionen. De organisationer och individer som beskrivs och analyseras är alla verksamma inom en och samma kommun. I övertygelsen om att kontexten, den lokala praktiken och kulturen, är viktig för alla involverade har den kommunala utföraren beskrivits men inte nämnts vid namn. Det kan inte likställas med att den anonymiseras (jfr Vetenskapsrådet 2011). Det är inte svårt för en samhällsintresserad läsare att avgöra vilken kommun det är fråga om men utelämnandet av namnet markerar alltså det generella i studien och de generella anspråken. Den aktuella kommunen tecknas fortsättningsvis med stort K, det vill säga Kommunen. Genom att som i föreliggande fall anonymisera den aktuella kommunen ökar generaliseringsanspråken och slutsatserna gäller inte

bara den specifika kommunen utan även andra kommuner och andra chefer i omsorgen.

Övriga aktörer på den kommunala äldreomsorgsmarknaden namnges inte heller i framställningen, eftersom syftet inte är att göra jämförelser mellan organisationerna utan att visa på första linjens chefers situation. Det låter sig väl göras utan att organisationerna namnges. Ett ytterligare skäl till att inte namnge de privata utförarna är att vissa av dem väcker starka känslor i den politiska och populära debatten om äldreomsorgens organisering. Ambitionen är att undvika sådana associationer vid läsningen. Det finns starka föreställningar både bland de intervjuade aktörerna och i samhället i stort om att det är stor skillnad mellan privat och offentlig sektor, det vill säga i detta fall mellan de kommunala och de privata utförarna. Den aspekten har därför noterats vid citat och beskrivningar och även givits ett separat avsnitt i analysen. Genom att urskilja den kommunala utföraren fås expansions-/kontraktionsdimensionen med i studien. Den kommunala utföraren är en organisation i kontraktion, även om vissa avbrott och återtag noteras, medan övriga privata utförare är organisationer i expansion på den lokala marknaden. Det påverkar både chefer och övriga medarbetare. Här erinras endast om förhållandet, vilket sedan återkommer i de empiriska kapitlen och i analysen.

De intervjuade presenteras utan namn. Den information som lämnas om personerna anses viktig för att förstå och tolka deras situation, inställningar och yttranden. Det innebär att några av dem kan identifieras åtminstone av alla intresserade av äldreomsorgens organisering i Kommunen och att andra kan identifieras av verksamma i organisationerna. Det är inte unikt för denna studie utan allmänt förekommande utan att det problematiseras. Just för politikerna och de kommunala cheferna ses detta inte som något etiskt problem. Politikerna uttalar sig i sin politiska roll och utvecklar gärna sina ståndpunkter. Högre chefer i kommuner är genom att vara offentligt anställda delar av den offentliga sektorns krav och särprägel, det vill säga deras insatser är utsatta för öppenhet och kontroll. Trots det har de inte namngivits eftersom avsikten, som betonats, är generell och enskilda organisationer och personer mindre intressanta.

Det empiriska materialet har återförts i flera olika sammanhang. I samband med att det ursprungliga forskningsprojektet avslutades återfördes valda delar av intervjumaterialet till de kommunala cheferna på deras ledningsgruppsmöten. Responserna var positiva och cheferna berättade att de kände sig uppmärksammade. Även chefernas överordnade uttryckte sin uppskattning över att chefer i äldreomsorgen uppmärksammades. Ett formellt och flera mer informella återföringstillfällen ägde rum inom ramen för HELIX partnerskap. Där presenterades hela avhandlingsprojektet och jag fick kommentarer från partnerskapet. Framst deltog personer från kommuner och fackförbund. Jag presenterade också min forskning vid en lokal FoU-träff öppen för samtliga chefer inom äldreomsorgen där både privata och kommunala utförare deltog. Samtliga tillfällen har gett mig möjlighet att reflektera över de frågor jag fått vilket lett till en ytterligare förståelse för de sammanhang som det empiriska materialet kommer ifrån.

Efter den empiriska studien har jag återkommit till några av de intervjuade cheferna för att ställa uppföljande frågor av förklarande karaktär. Exempelvis handlade det om hur ansvaret för de olika lagarna ser ut i verksamheterna samt hur ansvarsfördelningen såg ut mellan verksamhetschef och arbetsledare. Skuggningarna har återförts i sin helhet till de fyra berörda cheferna, vilket resulterade i att de bekräftade de bilder som hade beskrivits. En av cheferna kommenterade att arbetet framstod som mycket splittrat och hon hoppades att det skulle bli bättre med tiden.



# 3

## Perspektiv på organisering och chefers arbete

---

Den referensram som används består av flera olika delar med delvis skilda kunskapsintressen och teoretiska baser, vilket indikerades i det inledande kapitlet. Detta inbjuder till analys på olika nivåer vilket också syftet indikerar. Alla delarna bidrar till en adekvat grund för analys av de empiriska materialen.

För att positionera studien empiriskt, metodmässigt och analytiskt gjordes en sammanställning av forskning kring chefers arbete. Under avhandlingsarbetets gång placerades en mängd tidigare studier in i en matris för att kartlägga kunskapsläget. Tre större kunskapsöversikter ingick också – *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter över arbetsplatsens ledarskap* från år 2008 utgiven av Vinnova med Marianne Döös och Kerstin Waldenström som redaktörer, *The work of managers: Towards a practice theory of management* från år 2012 med redaktör Stefan Tengblad samt Martha Szebehely och Gabrielle Meaghers översikt av marknadsiseringen av äldreomsorgen i Norden från år 2013. I Vinnovarapporten ligger tyngdpunkten på svenska studier om ledarskap och chefskap med olika inriktningar såsom hälsa och arbetsledarskap.

Chefer kan inte studeras utan att ta hänsyn till den organisation de verkar i då individer befinner sig i organisationer som i sin tur ingår i existe-

rande strukturer och processer. Både individer och organisationer påverkas och begränsas av händelser runt omkring dem, något som Furusten (2007) och många andra kallar för institutionella betingelser. Han betonar också att organisationer och dess chefer inte kan studeras isolerade från omvärlden. Därför måste studier av chefers arbete beakta och relatera till organisationen och den organisatoriska kontexten. Institutionella perspektiv markerar en teoretisk dimension. Teoretiska perspektiv kunde genomgående ha eftersträvat vid presentationen. Det har tätt sig svår genomförbart, vilket förklaras av Tengblads (2012) konstaterande om att gapet mellan traditionell managementforskning och chefernas praktik är stort och att fältet domineras av kompetenta praktiker snarare än dåliga teoretiker.

Begreppet äldreomsorg innefattar många organisationer, uttryckta som arbetsplatser ännu fler, uttryckta som ägare och huvudmän något färre. Det är genom studier i dessa organisationer som äldreomsorgens karaktäristika framkommer. I avhandlingen är den organisatoriska kontexten betydelsefull, varför studien kan sägas vara i linje med Barley och Kundos (2001) argumentation för att åter låta studier av det faktiska arbetet ta plats inom organisationsforskningen.

Flera sådana aspekter av kontexten har berörts i inledningskapitlet. Andra återkommer nedan och några måste lämnas därhän. Viktiga kontextdimensioner för organisationer och medarbetare är, i detta fall, välfärdssystem, nationella normer och traditioner och regionala och lokala karaktäristika. För de enskilda medarbetarna kan den inomorganisatoriska praktiken och den egna relativa positionen vara avgörande för både strategier och förståelse. Rubriker som valts för presentation av synsätt och erfarenheter är därför ett explicit val.

Kapitlet inleds med en beskrivning av den praxisteori för chefsarbete och management som Tengblad (2012) utvecklar varefter tidigare studier av chefers arbete relateras till denna. Avsikterna med detta är flera. Tengblad diskuterar själv tidigare studier av chefers arbete i förhållande till arbetspraktikerna men här används studier från en, delvis, annan nivå och sektor än Tengblad. Tidigare studier av chefers arbete i äldreomsorgen relateras till studier av chefers arbete på andra nivåer och i andra sektorer med hjälp av matrisen för att visa på dess karaktäristika.

Avsikten är således både att tillföra en stor chefsgrupp till Tengblads matris och att hänföra dessa studier, från andra discipliner, till en organisatorisk referensram. Efter dessa två delar följer den nyinstitutionella teorin som används för att diskutera chefers arbete i relation till samhälleliga strukturer. Kapitlet avslutas med ett avsnitt vilket förbereder läsaren inför kommande empiriska kapitel och analys.

## En praxisteori för chefsarbete och management

Stefan Tengblad (red. 2012) har samlat empiriskt intresserade forskare för att utveckla en praktisk bas för chefers arbete. Management- och chefsforskningen behöver berikas med empirisk forskning menar Tengblad. Gapet mellan traditionell managementforskning och chefs praktik är stort. Det finns ett stort behov av att etablera en stark forskningstradition som baserar sig på chefers dagliga arbete i olika miljöer, något som ledarskaps- och managementforskning saknar. Med management avser Tengblad, inspirerad av Barley och Kunda (2001), arbetspraktiker utförda av chefer i deras dagliga arbete.

I boken presenteras resultat från studier av chefers arbete i Sverige och Norge från de senaste 10 åren. Här finns exempel på studier av chefer på högre och lägre hierarkiska nivåer i olika branscher och sektorer. Syftet är att presentera empiriska exempel på chefers arbete i olika sektorer för att introducera en praxisteori. Från tidigare studier av chefers arbete presenteras tio teser vilka är basen för praxisteorin:

- 1 Chefers arbete karaktäriseras av skiftande förväntningar och högt resultattryck
- 2 Chefers arbete existerar i komplexa och ofta motsägelsefulla omgivningar
- 3 Chefers arbete involverar stor osäkerhet och många oförutsägbara händelser
- 4 Chefers arbete involverar ett hektiskt arbetstempo och långa arbetsdagar
- 5 Chefers arbete är vanligtvis fragmentiserat
- 6 Chefers arbete utförs på ett processuellt och anpassat sätt
- 7 Chefers arbete är en kollektiv handling
- 8 Chefers arbete är känslomässigt
- 9 Chefers arbete kräver symboliska handlingar
- 10 Chefers arbete involverar deltagande i informella aktiviteter

Tes 1–3 behandlar kontexten för chefers arbete medan tes 4–10 behandlar karaktären av chefers arbete.

Tengblad utvecklar en matris för att visa hur praxisteorin kan användas. På den ena axeln finns avsiktligt planerat arbete kontra reaktivt arbete, orsakat av omgivningen, och på den andra axeln formella aktiviteter kontra informella aktiviteter. Denna leder då fram till fyra typer av arbetspraktiker för chefer:

- A: Klassiskt chefskap (classical management) betonar det formaliserade och intentionella. Begrepp som strategi, planering och budgetering är vanligt förekommande.
- B: Det formaliserade finns också med i den kategori som Tengblad kallar ”hanteringar av störningar och kriser” (disturbances and crisis management).
- C: Det rutinerade arbetet, Tengblads tredje grupp, går även på svenska under beteckning ”muddling through”.
- D: Den fjärde och sista kategorin kallas av osäkerhetshantering och konstant störning (management of ambiguity and constant disturbances). Här handlar det om att hantera akuta, komplexa och oförutsedda organisatoriska problem.

Tengblad illustrerar varje arbetspraktik med tidigare forskning som karaktäriserar arbetspraktiken. För en mer ingående beskrivning och diskussion av detta se Tengblad (2012 :348). De olika arbetspraktikerna kan placeras in på följande vis i en matris:

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>   | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>   |
|-------------------------------|--|--|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | <p>A – Klassiskt chefskap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi</li> <li>- Planering</li> <li>- Budgetering</li> <li>- Framtidsanalyser</li> <li>- Formellt beslutsfattande</li> <li>- Ledarskap</li> <li>- HRM</li> </ul> | <p>B – Hanteringar av störningar och kriser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematiskt arbete</li> <li>- Kunder som klagar</li> <li>- Avvikelser</li> </ul> |
| <i>Informella aktiviteter</i> | <p>C – Rutiniserat arbete "Muddling through"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutinmässigt beslutsfattande</li> <li>- Nätverkande</li> <li>- Politik</li> </ul>  | <p>D – Osäkerhetshantering och konstant störning</p> <p>Organisatoriska problem som är akuta, komplexa och oförutsedda</p>   |

Bildtext: Fyra typer av arbetspraktiker för chefer (egen översättning från Tengblad 2012:348).

Tengblad menar att det är typ A, klassiskt chefskap, som är den arbetspraktik som dominerar managementutbildningen medan de andra är exempel på mer empiriskt baserade arbetspraktiker. De två nedersta rutor, C och D, ses som svar på kontextuella faktorer.

Den analysnivå som Tengblad avser rör sig mellan individ, organisation och samhälle då det är chefers arbete som avses med arbetspraktikerna. Arbetet påverkas dock av både organisatoriska och samhällsliga, kontextuella, faktorer.

I nästföljande avsnitt relateras tidigare studier av chefers arbete i olika sektorer och på olika nivåer till dessa arbetspraktiker för att sätta in dessa tidigare studier i en, delvis, annan kontext men också för att utveckla arbetspraktikerna med en chefsgrupp som sällan finns med i det empiriska underlaget för Tengblads arbetspraktiker.

## Tidigare studier i relation till arbetspraktikerna

Tengblads matris är användbar både för att klassificera och strukturera den forskning som presenteras i detta kapitel och vid beskrivning och förståelse av det empiriska material som redovisas i kapitel 4–8 men också i analysen.

I föreliggande avsnitt presenteras tidigare studier av chefers arbete från högre till lägre nivåer och från privat till offentlig sektor. I slutet av varje avsnitt förs en diskussion i de av Tengblad lanserade termerna för att sätta in dem i ett sammanhang och med den terminologi som företagskonomer använder. Även analysnivå diskuteras. Sorteringen är inte entydig och leder inte alltid fram till tydliga skillnader. Även om forskarna haft en viss empirisk grupp eller företeelse som ingång så framkommer under studiernas gång också andra förhållanden av betydelse. Det är i sak ingen svaghet utan ett resultat av empirisk öppenhet. I framställningen nedan kan det dock leda till vissa upprepningar och avvikelser från rubriksättningen.

Inplaceringen av både andras studier och föreliggande studie i dominerande forskningstraditioner försvåras inte bara av att ledarskaps- och chefsforskningen är mycket stor utan också av sammanblandningen mellan olika begrepp och att begreppens bestämning förändrats över tid. Litteraturen om chefer är svårgenomtränglig. Olika författare använder olika och glidande begrepp som ibland betyder samma sak och ibland inte. Skrivningarna om chefer respektive ledare är ofta otydliga gällande vad som avses. För att förtydliga vad som är studieobjektet när olika författare använder sig av olika namn för en chefsposition eftersträvas tydlighet vid refererandet av tidigare studier. Det är också motiverat att erinra om den begreppsbestämning som gjordes inledningsvis, det vill säga att det är chefskap som här studeras. Ledarskapet ingår som en av flera arbetsuppgifter i chefers arbete.

Inledningsvis kan påtalas att det första klassiskt rationalistiska synsättet – A – tycks fast förankrat i normativa föreställningar medan den empiriska omvärlden snarare låter sig inordnas i någon av de övriga kategorierna. Vilka varierar med en rad både individuella och strukturella karaktäristika.

Nedan följer en beskrivning av de olika rubrikerna tillsammans med en kort motivering av den indelning av tidigare studier och synsätt som används:

1. Studier av chefers arbete i privat sektor
2. Studier av första linjens chefers arbete i privat sektor
3. Studier av chefers arbete i offentlig sektor
4. Studier som jämför chefers arbete i offentlig och privat sektor
5. Studier av chefers arbete i äldreomsorgen
6. Möten mellan synsätt i chefers arbete

Syftet med denna uppdelning är att visa på likheter och skillnader mellan tidigare studier av chefer på olika organisatoriska nivåer och i olika sektorer. Valet av rubriker har styrts av syfte och forskningsfrågor.

Från den första kategorin, chefers arbete i privat sektor, har valts publikationer som fått särskilt stort genomslag framför allt i forskningen.

Att separera första linjens chefer i privat sektor motiveras av föreställningar om att deras hierarkiska placering avgör både chefernas konkreta arbetsuppgifter, restriktioner och möjligheter.

Studier av chefers arbete i offentlig sektor separeras med motiveringen att många forskare gör denna avgränsning. Se vidare resonemang i nästa stycke.

En särskilt, i den allmänna debatten, diskuterad fråga rör betydelsen av ägandet uttryckt som skillnader mellan privata och offentliga ägare. Ett antal forskare har strävat efter att komma bortom retoriken och genom empiriska studier försöka beskriva och analysera eventuella skillnader. Studier som betonar den aspekten samlas under en separat rubrik, chefer i offentlig och privat sektor. Ämnet berörs dock också av andra. Frågan återkommer i de empiriska kapitlen. I både forskning och debatt diskuteras det generella kontra det specifika då det gäller chefskap och ledarskap. Det är vanligt att hävda att särskilt på lägre nivåer är kraven verksamhetsspecifika. Inte minst gäller det för omsorg och andra relat-

ionstata tjänster. Därför behandlas studier som gjorts i organisationer som sysslar med chefer i äldreomsorg separat.

Inledningsvis bör också kommenteras att de forskare som presenteras i genomgången nedan till absolut övervägande del är eller har varit verksamma i Sverige. Forskningen är internationell men många fenomen och företeelser är också kontextuella både i tids- och rumsdimensioner. Avseende det empiriska fenomen som här står i centrum, första linjens chefer inom äldreomsorgen, är välfärdssystemens utformning en central del av kontexten. Det innebär att begrepp som ”offentlig och privat sektor” och äldreomsorg inte utan vidare låter sig överföras från ett land till ett annat. Det har också anförts att kulturella särdrag är starka och visas i sätten att organisera arbete både på enskilda arbetsplatser och i större perspektiv. Det skrivna innebär inte att erfarenheter vunna i andra kontexter saknar betydelse, bara att de ska hanteras med varsamhet. De empiriska skillnaderna är lätta att konstatera men slutsatserna gäller också teoretiska överföringar och tillämpningar. Även teoretiserande är ”locally embedded” som Barbara Czarniawska och Guje Sevon (2003). uttrycker det i förordet till antologin *The Northern Lights: Organization theory in Scandinavia* De menar att den nordiska forskningen kännetecknas av ett stort intresse för organiseringens praktik, vilket får sitt uttryck i en stor mängd fältstudier. Dessa studier är också öppna mot andra akademiska discipliner och har en ”transdisciplinär” organisationsteoretisk karaktär.

Analysnivåerna varierar mellan de olika studierna, vilket kommer att diskuteras mer ingående under respektive rubrik.

## Studier av chefers arbete i privat sektor

Det är utan tvekan så att de studier som fått störst genomslag är de som gjorts av chefer på hög nivå inom privat sektor. Ett gott exempel på det är Sune Carlsons studie från år 1951 där han redovisar en studie av den tidens toppchefers tidsanvändning. Carlson pekade på kontextens betydelse när det gäller studier av själva organisationen som måste ses i ett sammanhang och i studier av chefer som också måste ses både i sin inomorganisatoriska och mellanorganisatoriska position. Den brittiska



forskaren Rosemary Stewart hade Carlsons studier som utgångspunkt för sina vidare studier av chefer och deras arbete. Hon utvecklade en förklaringsmodell (1967) för chefers arbete. Även hon pekade på kontextens betydelse då chefernas handlingsutrymme bestämdes av just kontexten i modellen. Fyrtio år senare gavs Carlsons studie från år 1951 ut igen med kommentarer av Rosemary Stewart och ytterligare en forskare inom traditionen; Henry Mintzberg. Mintzberg (1991) konstaterar att ledningsarbete, managerial work, inte förändras över tid i centrala avseenden, det är fortfarande lika fragmentiserat. Fragmentiseringen är en av orsakerna till att det är svårt att teoretisera omkring chefers arbete. Mintzberg ställer den retoriska frågan varför forskare inte kan fånga vad cheferna gör. Han konstaterar att det inte kan finnas någon generell teori om vad chefer gör, bara beskrivningar av deras arbetsuppgifter, eftersom arbetsuppgifterna är så nära kopplade till kontexten – den inomorganisatoriska och den utomorganisatoriska.

Nästan trettio år senare gör en annan forskare inom traditionen, Stefan Tengblad (2000), en återblick på klassiska studier inom ledningsarbete med särskilt fokus på Carlsons studie. Tengblad har också själv genomfört en tidsstudie av chefer. Han konstaterar att Carlsons studie av ledningsarbete fortfarande ger en generell och omfattande bild av chefers arbete. Tengblad kan konstatera att alla chefer i samtliga tidsstudier av ledningsarbete när en förhoppning att det ska bli bättre längre fram, att de ska få mer tid. Cheferna i Tengblads studie upplever liksom i tidigare studier att det finns för lite tid för ostört arbete, att de ständigt blir avbrutna och att arbetsbördan är tung. Liknande slutsatser dras av Wenglén (2008) som beskriver hur personer i chefsbefattningar arbetar, det vill säga vad som utmärker chefers arbete. Han anser att chefers arbete förändras över tid men några iakttagelser från Mintzberg (1973) och Carlsson (1951/1991) studier står fast. En sådan varaktighet är att cheferna spenderar mycket tid på att hantera administrativa och operativa störningar i verksamheten, vilket indikerar att chefernas arbetsuppgifter till stor del innefattar oplanerat arbete. Det ligger långt ifrån bilden om det rationella i positionen. Cheferna känner sig ”uppåtna” av krav runt omkring dem. Wenglén pekar således på den klassiska problematiken för alla chefer, det upplevda korstrycket mellan medarbetare och överordnade chefer.

Chefer ägnar sig åt traditionellt chefskap snarare än så kallat modernt ledarskap menar Alvesson och Svenningsson (2007). Synen på ledarskap som lösning på alla problem kritiseras av Alvesson (2006). Han menar bland annat att chefer i organisationer eller företag ägnar sig åt administrativa och operativa frågor, men organisationer inrymmer en mängd arbetsuppgifter som måste genomföras. För många chefer tar de operativa frågorna överhanden och särskilt mycket tid till ledarskap finns inte. Ledarna i Alvessons studier talar om visionärt, strategiskt och styrande arbete men när de ska säga vad de gör handlar det om budgetar, hemsidor, ersättare vid tjänstledighet och andra administrativa uppgifter. I realiteten skiljer sig deras arbete inte avsevärt från övriga medarbetares. Samma intryck ger Holmberg och Tyrstrup (2012) i sina studier från telekomsektorn. Chefernas roller där är stödjande och reaktiva. Det kollektiva snarare än det individuella betonas hos Ellström och Kock (red. 2009). Vie (2012) betonar chefernas omsorg om medarbetarna. Det kan sammantaget spåras en viss skillnad i de internationella studierna i jämförelse med de skandinaviska, vilket bottnar i intresset för organiseringens praktik och fältstudier.

Karaktäriserande för studier av chefers arbete på högre nivåer inom privat sektor är att för chefernas arbete betonas kontextens betydelse. Analysnivån är på individnivå, organisatorisk nivå och samhällsnivå. Själva arbetet karaktäriseras av fragmentisering, tung arbetsbörda, ständiga störningar, det operativa fokuset samt den reaktiva karaktären.

De studier som ryms under denna rubrik låter sig förhållandevis lätt inplaceras i Tengblads (2012) matris och många av dem återfinns också i hans diskussion.

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>   | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>   |
|-------------------------------|--|--|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | <p>A – Klassiskt chefskap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi</li> <li>- Planering</li> <li>- Budgetering</li> <li>- Framtidsanalyser</li> <li>- Formellt beslutsfattande</li> <li>- Ledarskap</li> <li>- HRM</li> </ul> | <p>B – Hanteringar av störningar och kriser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematiskt arbete</li> <li>- Kunder som klagar</li> <li>- Avvikelser</li> </ul> |
| <i>Informella aktiviteter</i> | <p>C – Rutiniserat arbete "Muddling through"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutinmässigt beslutsfattande</li> <li>- Nätverkande</li> <li>- Politik</li> </ul>  | <p>D – Osäkerhetshantering och konstant störning</p> <p>Organisatoriska problem som är akuta, komplexa och oförutsedda</p>   |

Bildtext: Identifierade arbetspraktiker bland studier av chefers arbete i privat sektor.

Carlson och Stewarts studier kan sägas utgå från ett klassiskt chefskap i sina studier – A – men de visar samtidigt på kontextens betydelse. Det indikerar en rörelse mot – B – hantering av störningar och kriser, vilket också är en rörelse från avsiktlig handling till det reaktiva orsakat av kontexten. Tengblads, Mintzbergs, Wengléns samt Holmbergs och Tyrstrups studier indikerar arbetspraktik – B – hantering av störningar och kriser. Här är det reaktiva orsakat av kontexten tydligt.

## Studier av första linjens chefers arbete i privat sektor

Chefer verksamma under den allra högsta nivån har alltid varit många fler än de högsta cheferna. Givet deras numerär har de dock visats ett förhållandevis litet intresse inom forskningen (Berg 2000). Arbetsuppgifterna, deras utformning och inriktning, är för första linjens chefer, liksom för de högre, kontextberoende i alla de dimensioner som nämndes ovan. Förändringar både inomorganisatoriska och utomorganisatoriska påverkar ofta första linjens chefer mer än dem som befinner sig högre upp. Som exempel kan nämnas ny teknik och nya styr- och kontroll-

metoder som det ofta åligger chefer på lägre nivåer att implementera och genomföra. Rosabeth Moss Kanter (1979) tidigare refererade uttryck att det är dessa individer som ”är organisationen” tycks kvarstå. Två exempel på forskare som uppmärksammar första linjens chefers betydelse i organisationer är Mestre, Stainer och Stainer (2007) och Arnold och Pulich (2008). De förstnämnda förklarar detta med att första linjens chefer är länken till medarbetarna och också de som direkt kontrollerar majoriteten av medarbetarna. De sistnämnda fokuserar på de konsekvenser som felrekryteringar av första linjens chefer kan ge i vårdorganisationer. Hales (2006) lyfter i artikeln fram hur ansvaret för första linjens chefer har förändrats över tid. De har tagit över ansvar från mellanchefer, vilket sedan läggs till chefernas arbetsledande arbetsuppgifter.

Genomgående förefaller de senaste tjugo åren ha medfört en decentralisering av ansvar, exempelvis för medarbetare och ekonomi, till de lägsta chefsnivåerna i många organisationer. Det har resulterat i att chefer på lägre nivåer fått ökat administrativt ansvar både genom uppgifterna och stysystemen (jfr Sandberg & Fogelberg Eriksson 2000). Resultatet kan bli att cheferna därmed fjärras från den konkreta verksamheten (Kira & Forslin 2006). Det gör att de känner sig otillräckliga. De kläms mellan förväntningar uppifrån och nedifrån. Det etablerade påståendet att ”the man in the middle” är utsatt tycks lika aktuellt som tidigare utom avseende det första substantivet. Det är ofta ”the woman in the middle” på organisationers lägre nivåer. Arbetsförhållandenas variation mellan nivåerna har föranlett forskare att varna för att överföra erfarenheter och slutsatser från en chefsnivå till en annan. (Backström et al. 2007) Allt är dock inte olika mellan de högre upp och de längre ned. Empiriska studier av chefer på lägre nivå visar också de på arbetets fragmentisering, det oplanerbara och den stora arbetsbördan (Drakenberg 1997; Tyrstrup 2005; Arman 2010).

Bilden som framkommer ovan kan tyckas dyster. Alltför dyster menar exempelvis Styhre och Josephson (2006) liksom Tullberg (2002). (Tullberg behandlas senare under rubriken om privat och offentlig sektor). Styhre och Josephsson (2006) studerade första linjens chefer i byggbranschen. De konstaterar att cheferna är ”fångade mellan produktion och administration” i arbetet men att de ändå är nöjda. Cheferna får faktiskt

mycket gjort och de är kompetenta. Styhre skriver senare (2012) om samma yrkesgrupp att deras arbete karaktäriseras av ”muddling through” istället för formell planering. Den rationella chefen eller den heroiska ledaren som arbetar efter formell planering är, med Styhres ord, ”en katastrof i denna chefsposition”.

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>   | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>   |
|-------------------------------|--|--|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | <p>A – Klassiskt chefskap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi</li> <li>- Planering</li> <li>- Budgetering</li> <li>- Framtidsanalyser</li> <li>- Formellt beslutsfattande</li> <li>- Ledarskap</li> <li>- HRM</li> </ul> | <p>B – Hanteringar av störningar och kriser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematiskt arbete</li> <li>- Kunder som klagar</li> <li>- Avvikelser</li> </ul> |
| <i>Informella aktiviteter</i> | <p>C – Rutiniserat arbete ”Muddling through”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutinmässigt beslutsfattande</li> <li>- Nätverkande</li> <li>- Politik</li> </ul>  | <p>D – Osäkerhetshantering och konstant störning</p> <p>Organisatoriska problem som är akuta, komplexa och oförutsedda</p>   |

Bildtext: Identifierade arbetspraktiker bland studier av första linjens chefers arbete i privat sektor.

Styhres slutsatser markerar att – fält A – det klassiska chefskapet vare sig i teori eller praktik är adekvat för den här gruppen av chefer. Det är istället – C – det rutiniserade arbetet som karaktäriserar dessa chefers arbete.

Drakenbergs (1997) studie i likhet med Armans (2010) ses som exempel på den arbetspraktik som Tengblad (2012) kallar ”hanteringar av störningar av kriser” – B. I Armans fall används också makt som förklaringsmodell men det som cheferna ska hantera är ändå det systematiska arbetet som är förhållandevis förutsägbart men ändå innehåller avvikelser.

Studier av chefers arbete i privat sektor på låg organisatorisk nivå karaktäriseras av beskrivningar av hur ansvaret har ökat för dessa chefer i spåren av ökad decentralisering. Det administrativa ansvaret har också

ökat, vilket gör att cheferna fjärras från verksamheterna. Studierna visar också på chefernas position, mellan medarbetare och överordnade, vilket kan beskrivas som att cheferna är klämda mellan de två organisatoriska nivåerna. Analysnivån i föreliggande studier är individ och organisation.

Chefernas arbete uppvisar för övrigt likheter med chefer på högre nivåer i organisationer så som det beskrivs i avsnittet innan. Fragmentisering, stor arbetsbörda och svårighet att planera arbetet förekommer även på denna organisatoriska nivå.

## Studier av chefers arbete i offentlig sektor

Antalet studier av chefer i offentlig sektor är mycket stort. I många av dem görs dock ”ingen affär” av sektorstillhörigheten. Det är andra frågeställningar som står i fokus och att tillämpningen är inom offentlig sektor ses som en icke-fråga. Detta förhållande gäller både svenska och internationella studier. Betydelsen av det sektorsspecifika har intensifierats under senare år till följd av den offentliga sektorns omvandling i och med införandet av NPM-influerade organiseringsprinciper. Studier som tar sin utgångspunkt i införandet av New Public Management förekommer frekvent i både Sverige och andra länder. Andra sektorsspecifika aspekter återfinns i den politiska dimensionen. Chefer ska utföra politiska beslut. Personlig bakgrund och kompetensprofil hos statssekreterare har studerats och diskuterats också av företagsekonomer (Ivarsson Westerberg 2010) och detsamma gäller myndighetschefer och ledamöter i myndigheters styrelser (Sandahl & Mansouri 2007). Frågeställningar kopplade till sådana förhållanden har tidigare framför allt intresserat statsvetare.

Kommuner och den kommunala sektorn har behandlats av företagsekonomiska forskare under flera decennier. Som exempel kan nämnas kommunforskningen som bedrevs inom ramen för Score och Förvaltningshögskolan i Göteborg. Chefer var ofta inte explicit i fokus men det finns sådana exempel såsom Cregård och Solli (2012) som studerat höga kommundirektörer och deras beslutsfattande. Högberg (2002), också han företagsekonom, har liksom Leif Jonsson (2012) studerat kommunchefer. Högberg fokuserar på den politiska kontexten och det administrativa

och politiska perspektiven som möts i verksamheten medan Jonsson fokuserar på chefernas arbete. Robert Jonsson (2013), har studerat äldreomsorgens ledning och delvis inkluderat enhetschefer i sin studie. Lennqvist Lindén (2010), som är statsvetare, har studerat kommunala chefers professionalisering och Lundberg Rodin (2010), även hon statsvetare, har studerat förvaltningschefer och det korstryck de utsätts för.

Professionsperspektivet är en viktig del av forskningen om chefer i offentlig sektor. Professioner dominerar, eller har ambitionen att dominera ”sina” sektorer. Perspektivet aktualiseras ibland i anslutning till införandet av NPM, vilket har beskrivits som en attack mot professionerna. Styrningen av professionsdominerade organisationer och det chefskap som utövas har beforskats av företagsekonomer. Engwall (2008) studerar universitetssystemet och sjukvården fokuseras exempelvis av Östergren och Sahlin Andersson (1998). När det gäller studier av sjukvården betonas olika yrkesgrupper. De nyss nämnda har läkarna och deras chefskap i fokus medan andra lyfter fram sjuksköterskor och deras kamp för att bli en erkänd profession. (Berg Jansson 2010). Hon visar också från ett arbetsvetenskapligt perspektiv hur spänningar mellan organisation och profession inom vården hanteras av sjuksköterskorna.

Studier av offentliganställda chefer verksamma inom vården är många. Mängden förklaras av att temat är av stor relevans inom flera vetenskapliga discipliner. Arman (2010) är ett exempel på en forskare som i flera tidsstudier ägnat sig åt första och andra linjens chefer i vården. Hon visar hur arbetet är fragmentiserat och hur cheferna använder hierarkisering, baserad på en maktfördelning, för att prioritera mellan arbetsuppgifterna. År 2012 använde Arman et al. samma tidsstudie tolkad på ett annat sätt. Här handlar det istället om den administrativa bördan och ledarskapsansvaret och hur cheferna skapar legitimitet hos de professionella inom vården. Författarna visar hur den dominerande professionen, det vill säga läkarna, inte accepterar att ledas av chefer med annan utbildningsbakgrund.

Den offentliga sektorn ansvarar inte bara för vård och omsorg utan också för andra verksamheter. Detta lyfts fram av Forsberg Kankkunen (2006), som undersökt hur chefers arbete inom tekniska, omsorgs- och utbildningsförvaltningar skiljer sig åt vad gäller uppdrag och villkor. Hon

analyserar bland annat ur ett genusperspektiv hur chefskap och ledningsarbete skapas inom dessa förvaltningar. Acorn och Crawford (1996) har studerat första linjens chefer inom vården i Kanada och hur de påverkas av kostnadskontroll och omstrukturering. Butterfield et al (2005) visar hur första linjens chefer inom polisen (police sergeants) i Storbritannien har kommit allt längre från verksamheten och medarbetarna på fältet (police constables). Författarna förklarar detta skeende med introduktionen av NPM inom polisen där första linjens chefer fått mer administrativt ansvar. En svensk studie av polisen med liknande slutsatser har genomförts av Ivarsson Westerberg (2004).

Flera studier av vården som refererats använder logikbegreppet för att visa och analysera de etiska och praktiska konflikter som uppstår i verksamheten. Det görs exempelvis av Östergren och Sahlin Andersson (1998) i deras studie av läkares chefskap och i Chois (2011) avhandling som behandlar sammanslagningar av verksamheter med starka professioner. Även Johansson (2002) visar hur management blir ett allt tydligare inslag för chefer inom vården, ett begrepp som också används av Berg Jansson (2010).

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>   | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>   |
|-------------------------------|--|--|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | <p>A – Klassiskt chefskap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi</li> <li>- Planering</li> <li>- Budgetering</li> <li>- Framtidsanalyser</li> <li>- Formellt beslutsfattande</li> <li>- Ledarskap</li> <li>- HRM</li> </ul> | <p>B – Hanteringar av störningar och kriser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematiskt arbete</li> <li>- Kunder som klagar</li> <li>- Avvikelser</li> </ul> |
| <i>Informella aktiviteter</i> | <p>C – Rutiniserat arbete "Muddling through"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutinmässigt beslutsfattande</li> <li>- Nätverkande</li> <li>- Politik</li> </ul>  | <p>D – Osäkerhetshantering och konstant störning</p> <p>Organisatoriska problem som är akuta, komplexa och oförutsedda</p>   |

Bildtext: Identifierade arbetspraktiker bland studier av chefers arbete i offentlig sektor.



Studier som behandlar chefer i offentlig sektor kan, med den struktureringsom används av Tengblad, placeras i olika fält beroende på hierarkisk position. Studier av högt hierarkiskt placerade chefer visar eller relaterar till det klassiska chefskapet – A. Det ligger också i vissa av den offentliga sektorns särdrag som formella demokratiskt beslutade svarsområden. I hanterandet av det demokratiska systemets särdrag med konflikt som genomgående dimension och hanterande av opinioner från massmedia och medborgare följer konstant störning – D. Det gäller framför allt chefer på höga nivåer. Det rutiniserade muddling through-agerandet – C – och reaktivt arbete – B – utgör den praktik som offentliga chefer på lägre nivåer ägnar sig åt. Både det politiska inflytandet och användandet av logikbegreppet indikerar kontextens betydelse i föreliggande studier.

De studier som behandlar lägre hierarkiska nivåer i offentliga organisationer visar i vissa avseenden stora likheter med det som ovan nämndes om chefer på högre och lägre nivåer i privat sektor. Den administrativa bördan är typisk för chefernas arbete även i dessa studier. Fragmentiseringen i arbetet är påtaglig enligt Drakenberg (1997) och Arman (2010). Kira och Forslin (2006) visar hur cheferna fjärras från verksamheten och utsätts för korstryck. De visar också hur organisatoriska praktiker byggs på – den så kallade byråkratiska mentaliteten. Analysnivån för de här studierna är individ, organisation och samhälle.

Den politiska kontexten är påtaglig i studier av chefers arbete i offentlig sektor. Här förekommer också studier av möten mellan olika perspektiv eller logiker, ofta kopplade till profession och managementdiskursens intåg i den offentliga sektorn.

## Studier som jämför chefers arbete i offentlig och privat sektor

I dispositionen av tidigare studier ligger en föreställning om att det kan vara skillnader mellan chefer i offentlig och privat sektor. De har därför ovan presenterats var för sig. Nedan fokuseras på just komparationen mellan chefer i de två sektorerna. Tullberg (2003) menar att chefer inom offentlig sektor ses som något avvikande från samma chefer i privat

sektor. Normen, säger Tullberg, är fortfarande industriföretaget och dess chefer.

En aspekt med vissa anknytningar till logikdiskussioner är eventuella skillnader och likheter mellan verksamheter med offentlig och privat huvudman. I den allmänna debatten betonas ofta skillnaderna. Den offentliga sektorn framställs ofta i negativ dager, i enlighet med tidsandan illustrerad av NPM – det vill säga med behov att förändra ledning och styrning av offentlig sektor till att efterlikna privata företag. Hagström (1990) förordar exempelvis att ledarstilar överförs från det privata till det offentliga. Sandberg och Fogelberg Eriksson (2000) framhåller däremot skillnaderna mellan företag och offentliga verksamheter. De poängterar att de offentliga verksamheterna har en politisk styrning, professionella grupper och problematiska kundbegrepp, vilket gör dess organisationer komplexa och svårstyrda.

Under de sista 20 åren har den offentliga sektorn i Sverige liksom i andra länder utsatts för en mängd reformer med fokus på hur verksamheter ska organiseras, styras, kontrolleras och redovisas (Hood 1991). NPM, New Public Management, används ofta som ett samlingsnamn på förändringarna. Bland många andra ser Brunsson och Sahlin Andersson (2000) liksom Sundin och Tillmar (2008) dessa reformer som ett led i en grundläggande omvandling av den offentliga sektorn. En institutionell förändring där enheter inom den offentliga sektorn har förändrats och omskapats för att efterlikna organisationer inom privat sektor. ”Företagisering” är ett begrepp som använts i sammanhanget exempelvis av Brunsson (2002), Forsell och Jansson (2000) samt Furusten (2007).

Brunsson upplever, liksom forskare som granskar NPM, en ökad import av idéer, begrepp och tekniker från företag till den offentliga sektorn – en företagisering. Enheter inom den offentliga sektorn förändras och omskapas för att efterlikna organisationer på den privata sidan. Med företagisering menar Brunsson att organisationer med politiska inslag, här exemplet äldreomsorgen, får drag från företagsinstitutioner. Brunsson exemplifierar med kommunala förvaltningar som betraktar sin omgivning som kunder. Furusten (2007) nämner privatisering och bolagisering som exempel på företagisering. Tullberg (2003) uppmärksammar det

problematiska med organisationer inom offentlig sektor som följer trender inom näringslivet då grundförutsättningarna inte är desamma.

Intentionerna med företagiseringen och införandet av styr- och kontrollsystem influerade av New Public Management är att alla i verksamheten ska påverkas. Här ska tilläggas några forskare som hävdar att de nya systemen påverkar cheferna allra mest. Salaman och Storey (2008) hävdar i enlighet med Moss Kanter (1979) att de nya organisationernas sätt att fungera är helt beroende av cheferna. Cheferna är hörnstenar skriver Salaman och Storey (2008). Sehestad (2002) hävdar än mer drastiskt att NPM kan beskrivas som "a managerial revolution". Båda artiklarna berör det faktum att företrädare för professioner som tidigare setts som självklara chefer, genom de nya principerna ersatts av, så att säga, professionella chefer.

New Public Management kan ses som att normer från privat sektor överförs till offentlig sektor. Men det kan också anföras exempel på det motsatta, det vill säga att det politiska sättet att organisera blir vanligare. En så kallad politisk organisation karaktäriseras av att den är sammansatt av representanter för olika intressen. Exempel på politiska organisationer är, enligt detta synsätt, både företagsledning, politiska partier och fackförbund. Kommuner är de organisationer som har störst erfarenhet av politisk organisering, och därför står de i fokus för Brunssons (1981) resonemang om utveckling och drivkrafter i en politiskt sammansatt organisation. Enligt Brunsson finns det många myter om politiska organisationer – till exempel att representanternas beslut har ett avgörande inflytande på verksamheten i organisationen, eller att politiska organisationer fungerar som alla andra och därför kan anamma samma metoder som fungerar i traditionellt hierarkiskt organiserade företag.

Thomas och Dunkerley (1999) visar i sin jämförande studie av chefer i både privat och offentlig sektor i England att det snarare är förändringar på grund av kostnadsminskningar än New Public Management som cheferna talar om efter ett förändringsarbete. Vad gäller organisationsförändringar uppmärksammar Wolmesjö (2005) att de förklaras på olika sätt av politiker och av den kommunala administrationen. Politikerna förklarar organisationsförändringar utifrån politisk ideologi och den kommunala administrationen utifrån ekonomiska faktorer. Författarnas

båda studier stöder iakttagelsen att kommunala chefer tillhör de grupper som har utsatts för de största förändringarna vad gäller ansvar och uppgifter under de senaste decennierna. Nya arbetsformer har uppstått inom äldreomsorgen på grund av förändringarna och kraven på personalledning är mer skiftande än tidigare. Detta konstateras i en antologi av Albinsson (red. 2002).

Barbara Czarniawska (1985) beskriver den offentliga sektorn som ”den fula systemen” i rådande tidsanda och menar att det orsakas av den offentliga sektorns självbild, ledarskap och personalpolitik. Tullberg (2006) beskriver också den negativa självbild och det organisatoriska förakt som hon menar finns inom den offentliga sektorn. Denna negativa självbild hålls vid liv genom språk och handlingar och ger upphov till negativ respons. I sin empiriska studie av arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen illustrerar Karlsson (2002) detta genom att påvisa en kultur där cheferna fokuserar på svårigheterna i arbetet och betonar kraven, istället för att använda sin stora kompetens till att matcha dem. Det cheferna eftersöker är ökat stöd i rekrytering, ekonomihantering och implementering av politiska beslut. Arbetsbördan har ökat och hälften av cheferna i studien skulle vilja byta arbete. Karlsson föreslår mer administrativt stöd till cheferna, bättre feedback, mer handledning och att antalet underställda minskas.

Hur positionen som chef framställs i generella, negativa eller homogena termer beskrevs i avsnittet ovan. Det finns dock mera positiva beskrivningar. Schartau (1993) tillhör de forskare som ger en jämförelsevis positiv bild av mellancheferna i offentlig sektor. De uppges ha större frihet än sina privata kollegor då målen i verksamheten ofta är vagt formulerade eller motsägelsefulla. Det ger chefen möjlighet att själv formulera sina mål, tolka och välja mellan det motsägelsefulla. Företagsekonomen Maria Tullberg ger en jämförelsevis positiv bild. Hon vill öka kunskapen om det goda ledarskapet inom äldreomsorgen, både privat och kommunalt, ett område som hon tycker beskrivs i alltför negativa termer. I sin studie (Tullberg 2006) har hon studerat chefer i äldreomsorgen ansvariga för vårdboenden. Tullberg problematiserar en rad för-givet-tagna-sanningar om problemet med äldreomsorgen kopplat till ledarskap. Hon hävdar att äldreomsorgscheferna är bättre utbildade än sina chefs-

kollegor inom privat sektor och ifrågasätter utsagor om särdeles hårda krav och omtalade rekryteringssvårigheter. Otvetydigt sant är, menar Tullberg, att äldreomsorgen ständigt är utsatt. Brister och misslyckanden i det enskilda fallet inom äldreomsorgen omvandlas i både den allmänna och politiska debatten till ett generellt problem, vilket inte alls är fallet i andra sektorer som exempelvis banksektorn.

Tullbergs beskrivning av äldreomsorgens utsatthet gäller alla utförare, privata som offentliga. Skillnaden mellan utförarna är att de privata inte ”köper” den problembeskrivningen utan istället framhåller att de gör ett bra jobb. Tullberg anser också att enheternas storlek har mindre betydelse, det är heller inte någon skillnad i ledarskapet i privat och kommunal regi. Verksamheternas organisering är likartad liksom kvaliteten och de ekonomiska ramarna. Skillnaderna ligger i positioneringen mot omvärlden, chefernas relation till sin ledning och i relationen till den kommunala förvaltningen. Problematiseringar av chefernas uppgift och roller är ett resultat av omvärldens problematisering av äldreomsorgen. Hur dessa iakttagelser relaterar till föreliggande studie framkommer i de empiriska kapitlen.

Inom forskningen är dikotomin mellan offentligt och privat ifrågasatt av exempelvis Christensen et al (2005). De illustrerar hur offentlig och privat sektor är sammanvävda i en modern välfärdsekonomi. Ett antal forskare tar upp ägardimensionen i sitt empiriska och teoretiska arbete. Tullberg (2006) konstaterar att det råder olika grundförutsättningar mellan offentlig och privat sektor men att det inte finns några skillnader i utförandet mellan privat och kommunal regi vad gäller verksamhetens organisering, kvalitet, innehåll eller ekonomiska ramar.

Likartade arbetsförhållanden hävdas av Milsta (1994) som studerar privata företag och offentliga förvaltningar. Verksamhetsmålen får stå tillbaka för att hantera dagliga oförutsedda händelser. I de båda organisationer som ingick i studien används målen som symboler i verksamheten snarare än som riktlinjer för handlande. Förväntningarna skilde sig dock mellan olika organisatoriska nivåer, vilket skapade osäkerhet bland cheferna. Konsekvensen är att cheferna förenklar sina arbetsuppgifter för att få bättre kontroll. Likheterna mellan de två organisationerna ligger i målens komplexitet och den hierarkiska strukturen. Även Höckertin

(2007) menar att det inte är någon skillnad mellan ägarformerna vad gäller chefernas möjligheter att påverka den egna situationen. Det finns visserligen skillnader mellan organisationer med olika huvudmän men när bara en typ av service studeras, till exempel omsorg, är likheterna mest framträdande och ägarformen sekundär. Sundin (2003) menar också att det inte främst är ägarformen som utgör skillnaden för chefer på lägre nivåer i organisationer. Dominerar gör istället olika rationalitetskriterier och de varierar över tid.

Från beteendevetenskapligt håll har första linjens chefer inom äldreomsorgen jämförts med första linjens chefer i ett producerande företag av Keisu (2009). Hon konstaterar att organisationskultur och strukturer har större betydelse för cheferna än sektorshemvist.

Oavsett om chefen inom svensk äldreomsorg är anställd i en kommunal eller privat ägd verksamhet måste det politiska inflytandet hanteras då äldreomsorgen (i de allra flesta fall) utförs på uppdrag av kommunen och är finansierad av kommunala skattemedel. Det beskrivs exempelvis i Schartaus (1997) studie av hemtjänstassistenter hur lokala politiker har inflytande över äldreomsorgen – dels genom budgeten och dels genom olika satsningar på ledarskapsutbildning både hos privata och kommunalt anställda chefer. Beskrivningarna kan ses som exempel på en framväxande fältlighet.

Studier där chefers arbete i privat och offentlig sektor jämförs visar att strikta komparationer är svåra att göra och att orsak/-verkan kan vara svårt att renodla. Temat offentligt-privat är, som framgått, vanligt förekommande i studier av äldreomsorgen och särskilt av sådana verksamheter som under senare år flyttats från det offentliga till det privata. Organisationsspecifika förhållanden som position på marknaden och den interna organisationen försvårar enkla slutsatser som rör ägandedimensionen. Att sätta in chefernas verksamhet och erfarenheter i organisationsteoretiska resonemang likt Tullberg är relativt ovanligt. Inte sällan uttrycks sådana reflektioner i omsorgs- eller logiktermer, ett tema som explicit berörs i kommande avsnitt. Dessa studier fokuserar inte vad som karaktäriserar chefers arbete utan snarare förutsättningarna för chefers arbete. Det politiska inflytandet återfinns även i dessa studier, liksom i studier av chefer i offentlig sektor. Studierna kan sägas karaktärisera hur

cheferna hanterat omvärlden. Både NPM, det politiska inflytandet och självbilden i offentlig sektor är något som påverkar cheferna och som måste hanteras.

Det stora intresset bland politiker, en bred allmänhet och forskare för skillnader mellan offentliga och privata organisationer medför att det finns förhållandevis många studier av komparativ karaktär trots svårigheter att genomföra komparationer. De studier som presenterats kommer från olika discipliner med olika teoretiska synsätt och begrepp, olika frågeställningar och empiriska metoder. Det gör att den modell som utvecklats av Tengblad och som använts för att belysa synen på chefers arbete är mindre tillämpbar. Entydigt är dock att det klassiska chefskapet, A, inte används vare sig som ideal eller mall i de studier som relaterats ovan. Det är det praktiska, ofta oförutsägbara chefskapet, B och D, snarare än planer och förväntningar som återfinns i de komparativa ansatserna. Tullbergs studie (2006) och också Schartau (1993) visar på det reaktiva i chefernas arbete, vilket också indikerar arbetspraktik B eller D.

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>   | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>   |
|-------------------------------|--|--|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | <b>A – Klassiskt chefskap</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi</li> <li>- Planering</li> <li>- Budgetering</li> <li>- Framtidsanalyser</li> <li>- Formellt beslutsfattande</li> <li>- Ledarskap</li> <li>- HRM</li> </ul> | <b>B – Hanteringar av störningar och kriser</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematiskt arbete</li> <li>- Kunder som klagar</li> <li>- Avvikelser</li> </ul> |
| <i>Informella aktiviteter</i> | <b>C – Rutiniserat arbete "Muddling through"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutinmässigt beslutsfattande</li> <li>- Nätverkande</li> <li>- Politik</li> </ul>  | <b>D – Osäkerhetshantering och konstant störning</b> <p>Organisatoriska problem som är akuta, komplexa och oförutsedda</p>   |

Bildtext: Identifierade arbetspraktiker bland studier som jämför chefers arbete i offentlig och privat sektor.

Analysnivån är främst organisationen och hur den påverkas av strömningar utifrån. Chefernas arbete definieras utifrån de organisatoriska förutsättningarna.

## Studier av chefers arbete i äldreomsorgen

Avhandlingens empiriska fokus är chefer i äldreomsorgen. Äldreomsorgen kan ses som en tjänst bland andra, men den kan också ses som något särpräglad som kräver särskilt hänsynstagande. Det första synsättet kan exemplifieras av introduktionen av NPM inom omsorgen och den därmed kopplade terminologin där patienter och dementa rubriceras som kunder. Andra menar att omsorg inte kan likställas med andra tjänster eftersom det visserligen är en tjänst men av ett sådant slag att det är de behövandes enda möjlighet att få sina behov tillgodosedda. Det kräver en relation mellan de som får och den som ger omsorgen som inte går att rationalisera eller effektivisera. Omsorg kräver därför tid och kontinuitet och minskad kvantitet innebär minskad kvalitet (Brennan et al. 2012). Dessa båda synsätt representerar ytterligheterna på en stor debatt med många skiftningar. Temat återkommer senare i detta delavsnitt liksom under kommande rubriker som särskilt behandlar möten mellan olika synsätt i omsorgen. Att diskussionerna om omsorgens eventuella särprägel återkommer beror på att de förs i anslutning till andra perspektiv.

Äldreomsorg är, och har en längre tid varit, ett stort forskningsområde inom en rad discipliner och flera fakulteter. Även om en begränsning görs till samhällsvetenskap är det stort och spritt mellan olika discipliner, vilket både visas och diskuteras i Martha Szebehelys *Äldreomsorgsforskning i Norden: en kunskapsöversikt*, som presenterades år 2005. Szebehely har därefter lett ett nätverk Normacare ([www.normacare.net](http://www.normacare.net)) mellan framför allt nordiska forskare inom omsorgsområdet. År 2013 presenterades så kallade länderrapporter både avseende praktik och forskning. De visar, bland annat, att det under senare delen av 2000-talet forskades mycket inom området. Den svenska rapporten fokuserar på marknadsiseringen av äldreomsorgen och dess konsekvenser. Privata utförare har en lång historia i svensk äldreomsorg. Religiösa och icke vinstdrivande organisationer har varit utförare av vårdboenden i många år. En kortare historia har vinstdrivande företag som, efter lagförändringar, kom in på



marknaden under 1990-talet. Sedan 2000-talets första år ökar också andelen utförare som ägs av riskkapitalbolag. Icke vinstdrivande utförare utgör en mindre andel än i andra nordiska länder, de har inte ökat i antal sedan 1990-talet.

I rapporten diskuteras det problematiska med att försöka mäta skillnader mellan privata och offentliga utförare av äldreomsorg. Författarna menar att de statistiska underlagen är skeva och det faktum att kommunernas organisering av äldreomsorg ser så olika ut är grundläggande problem för jämförelser. Att marknadsiseringen har gynnat större företag anser dock författarna vara belagt. De stora företagen har haft möjlighet att lägga konkurrenskraftiga bud för att ta marknadsandelar, vilket inte har gynnat mindre utförare. Marknadsiseringens konsekvenser för kommunerna innebär att de måste utveckla kunskaper som köpare samtidigt som de är utförare. Det kräver övervakning och kontroll samt högt kvalitetsmedvetande. Kommunerna är de som ansvarar för äldreomsorgen även om de inte själva är utföraren.

Författarna menar att kostnaderna för äldreomsorgen har minskat efter konkurrensutsättningen – även om kunskapen härom är begränsad. Szebehely (2011) menar dock att kostnaderna har minskat på bekostnad av kvaliteten och att kunskapen är begränsad kring konsekvenserna av privatisering. Kvalitet i omsorg är svårt att mäta och de instrument som finns tillgängliga är inte tillräckliga. Här nämner författarna de jämförelser som görs av Socialstyrelsen och Öppna jämförelser som görs mellan kommuner. Personaltäthet, anställningsform och utbildning är sätt att fånga kvalitetsaspekter. Författarna visar att vårdboenden med privata utförare har lägre personaltäthet och lägre andel heltidsanställda medan kommunala vårdboenden har färre timanställda. Privata utförare har lägre utbildning hos sina medarbetare.

Länder utformar sin äldreomsorg mycket olika. De nordiska länderna kan sägas använda sig av samma välfärdsmodell medan äldreomsorgen i andra europeiska länder i många fall utförs genom ideell verksamhet eller inom familjerna. En komparativ studie av första linjens chefer inom äldreomsorgen i Sverige och Egypten har dock gjorts av Abdelrazek et al. (2010). Studien fokuserade på chefernas ledarskap och psykosociala arbetsmiljö.

Nedan relateras några ytterligare studier som explicit behandlar chefer inom äldreomsorgen. Som exempel på studier gjorda av beteendevetare, pedagoger och statsvetare kan nämnas – Richard 1997; Nordström 1998; Berg 2000; Nilsson Motevasel 2000; Westerberg 2000; Westerberg och Armelius 2000; Ekholm och Ellström 2003; Blomberg 2004; Törnquist 2004, 2010; Wolmesjö 2005; Karlsson 2006; Bennich 2012. En större översikt av chefers arbete inom den kommunala äldreomsorgen har gjorts av FoU Halland (Albinsson red. 2002) där flera studier av forskare från en rad discipliner återfinns. Företagsekonomer som skrivit om chefer inom omsorgen är betydligt färre. Här refereras Andersson Felé (2003) och framför allt Tullberg (2006) men det finns också andra såsom Wahlgren (1996). De flesta av dessa forskare återkommer i presentationen nedan, som görs efter några nyckelord: tidsstudier, kontrollspann, förväntningar och kompetens samt äldreomsorgens karaktäristika. Genomgången avslutas med äldreomsorgens karaktär, logik och rationalitet, vilket leder över till nästa delkapitel som koncentreras till dessa aspekter.

### *Tidsstudier*

Några studier har gjorts som söker mäta äldreomsorgschefernas tidsanvändning. En är gjord av Tullberg (2006), som till skillnad från de flesta skribenter inom området är företagsekonom. Hon visar att den största delen av arbetstiden går till administration och kommunikation via dator eller telefon, sittandes vid skrivbordet. De möten som hålls med medarbetarna är inplanerade sedan tidigare och handlar ofta om arbetstiden. Cheferna skulle vilja vara ute mer bland medarbetarna och ägna mer tid åt vårdtagarna men de har för mycket att göra för att kunna svara upp mot alla krav.

Westerberg och Armelius (2000) tidsstudie skiljer sig från Tullbergs resultat. De har studerat sociala arbetskontakter hos kvinnor som är mellanchefer i äldreomsorgen. Sådana kontakter med andra människor utgjorde en stor del av arbetstiden, närmare bestämt 70 %. Cheferna tillbringade mest tid med sina underställda och minst tid med sina överordnade. Författarna jämför sin studie med Mintzbergs från år 1975 och konstaterar likheterna.

Hur verksamhetschefer i äldreomsorgen, närmare bestämt i hemtjänsten, fördelar sin arbetstid har studerats av Nordström (1998). Resultaten skiljer sig från Westerberg och Armelius studie då 50 % av tiden tillbringades på kontoret där telefonen är det viktigaste arbetsredskapet.<sup>10</sup> Cheferna rör sig rumsligt den tid som inte tillbringas på kontoret; 14 % av tiden tillbringas i förvaltningslokalen, 10 % i omsorgstagarnas hem, 9 % i vårdbiträdeslokalen, 8 % i andra organisationer och till sist 6 % i bilen. Nordströms empiriska underlag består av skuggningar av tio chefer.

Äldreomsorgens mellanchefer arbetsituation är, enligt dessa forskare, inte unik i jämförelse med andra chefers. Arman (2010) konstaterar i sin tidsstudie av chefer på låg- och mellannivå i vården att arbetet är fragmentiserat men att den stora andel tid som cheferna spenderar i olika möten ändå är sammanhållen.

### Kontrollspann

Kontrollspannets storlek, det vill säga hur många underställda en chef har, är en fråga som berörs i flera studier av äldreomsorgens chefer. En orsak till att chefspositionerna inom omsorgen beskrivs som särskilt svåra är att antalet underställda visats vara stort i jämförelse med de som finns i andra verksamheter (Andersson Felé 2003; Forsberg-Kankkunen 2009; Törnquist 2010). Det är också en aspekt som lyfts fram av de fackliga organisationerna i det empiriska materialet. Andersson Felé skrev 2003 en rapport på uppdrag av Socialstyrelsen där hon konstaterar att *en organisation ska ha tillräckligt många chefer för att dessa ska kunna se de underställda, men inte så många chefer att personalens arbete överkontrolleras* (sid 38).

### Förväntningar och kompetens

Vilken kompetens som behövs för att vara verksamhetschef inom äldreomsorgen har studerats av Törnquist (2004). Hon har utgått från formell utbildning, professionella kunskaper och individuell kompetens i sin kompetensanalys av cheferna. Sammanfattningsvis kommer hon fram till

---

<sup>10</sup> Notera att datoranvändningen inte har slagit igenom vid tiden för Nordströms studie.

att det är viktigare hur någon *är* än formell utbildning och träning. Det finns också en diskrepans mellan diskussionen om professionella kunskaper och hur den faktiska arbetsinsatsen ser ut. Verksamhetschefernas uppgift är att leda enheten operativt men också administrativt. Detta ansvar kräver en övergripande förståelse för det dagliga arbetet som innefattar allt från det politiska inflytandet, arbetsförhållanden och de anställdas uppgifter. Arbetet som verksamhetschef kräver akademisk social utbildning med tyngdpunkt på ledarskap. Verksamhetscheferna skulle behöva mer utbildning i ekonomi och budgetarbete för att stärka sin personliga utveckling men också för att utveckla sina medarbetare.

En annan studie om kompetens har gjorts av Wolmesjö (2005). Hon undersöker i sin avhandling hur politiker och chefer uppfattar, upplever och beskriver chefskap och ledarskap i tre olika organisationsformer inom äldreomsorgen. Enligt politiker och överordnade chefer bör cheferna ha kunskap om ledning. Politiker ser dock personliga egenskaper som överordnade kunskap beträffande den faktiska tjänsten som ska ledas. De överordnade cheferna anser däremot att kunskap om tjänsten som ska utföras är viktigare för att kunna utöva ett gott ledarskap. Wolmesjö konstaterar också att politiker och högre chefer förväntar sig att cheferna ska styra organisationen medan de anställda förväntar ledarskap. Wolmesjö beskriver detta skeende som att chefskapet flyttas nedåt i organisationen.

Andersson Felé (2003) konstaterar att medarbetarna vill att cheferna ska leda medan cheferna vill att medarbetarna ska ta mer ansvar i spåren av allt plattare organisationer. Slutsatsen är – platta organisationer passar inte hemtjänstverksamheter och de studerade organisationerna inte är redo för decentralisering då de hierarkiska strukturerna finns kvar.

### *Äldreomsorgens karaktäristika*

Framställningar som betonar omsorgens karaktär och logik har olika perspektiv och frågeställningar. Trydegård (2000) är exempel på forskare som talar just om omsorgens karaktär. Chefspositionen framställs som diversifierad och motsägelsefull. Inte sällan används begreppet komplex (Westerberg 2000; Karlsson 2002; Hjalmarsson et al. 2004). Det kon-

kretiseras på olika sätt. Äldreomsorgschefens arbetsuppgifter har inslag av socialarbete genom kontakt med äldre och handikappade personer med omsorgsbehov. Chefen är också just chef för medarbetare och även ansvarig för kontakter med politiker och andra externa aktörer såsom andra välfärdsorganisationer. Nordström (1998) beskriver hur verksamhetscheferna i hemtjänsten har tre roller; myndighetsutövare, ansvariga för organiseringen av hemtjänsten och arbetsledare för de underställda som utför det praktiska arbetet i verksamheten. Tre roller som lätt resulterar i ett distanserat chefskap. Att balansera mellan dessa arbetsuppgifter är ett komplext uppdrag, inte sällan med inslag av etiska dilemman. (Schartau 1993).

Komplexiteten och de etiska dilemnana har tilltagit genom ökat fokus på kostnader och intäkter (se exempelvis Trydegård 2000). Ibland sätts de i direkt anslutning till införande av New Public Management. Wolmesjö (2005), exempelvis, visar hur styrningen pressas nedåt i organisationerna. Det ökande administrativa fokuset för chefer som tidigare har beskrivits visas också av Karlsson (2006). Hon menar att första linjens chefer uppfattar att de har stor frihet i det konkreta arbetet, men att arbetet begränsas av faktorer som de inte har inflytande över, som till exempel tvingande regler, lagar och politiska beslut. Kontrollen över ekonomin ger arbetet en administrativ karaktär då det upptar en stor del av arbetstiden. Verksamhetsnära frågor delegeras till de som arbetar närmare verksamheten än cheferna och de administrativa arbetsuppgifterna, såsom budgetansvar och personalansvar tar allt mer tid. Karlsson ser detta händelseförlopp som att chefskapet tar överhanden från det mer verksamhetsnära arbetet.

Äldreomsorgen ses ofta som *en* verksamhet eller så studeras vårdboende och hemtjänst separat utan att detta problematiseras. Ett undantag i detta avseende är Maria Bennich (2012) som i sin studie uppmärksammat att äldreomsorgen i praktiken ses som *en* verksamhet trots att de två verksamheterna är mycket olika. I hemtjänsten utförs tjänsten i omsorgstagarens hem och medarbetarna är mobila på ett annat sätt än på ett vårdboende där medarbetare och omsorgstagare befinner sig på samma ställe under en längre tid.

Richard (1997) har studerat första linjens chefer i en hemtjänstverksamhet tillsammans med två andra verksamheter. Fokus ligger på de strategier som cheferna använder i sin position. Karaktäristiskt för de här cheferna är den stora mängden oförutsedda händelser som ska hanteras. Regelsystemen som styr deras arbete är både externa, såsom lagar, och interna. Några av regelsystemen kan chefen påverka, andra inte, då det är hemtjänstpersonalen som utför tjänsten och chefen verkar, så att säga, på distans. Flera av regelsystemen går emot varandra, vilket leder till konflikter inom organisationen. Sammanfattningsvis karaktäriserar Richard positionen som verksamhetschef i hemtjänsten som ”avskuren” på grund av brist på övergripande kontroll. Cheferna är ”avskurna” från den egentliga verksamheten. Chefen vet inte vad som händer i de äldres hem och måste därför förlita sig på information från medarbetare, de äldre och anhöriga. De har små möjligheter att lösa konflikter mellan de olika regelsystemen men de utvecklar strategier för att finna lösningar, som till exempel möten för att kontrollera vad som sker. Richard ser detta som ett isolerat ledarskap.

Att vara verksamhetschef i hemtjänsten ser Nordström (1998) som både ett yrke och en position. Yrket är kopplat till professionen och verksamheten medan positionen är kopplad till en ställning i en organisatorisk struktur. Positionen karaktäriseras av korstryck, utsatthet, rollkonflikter och moraliska dilemman. Chefernas arbete styrs av socialpolitiska beslut, regler i verksamheten och rådande normer och värderingar rörande vardagens organisering. Mellanpositionen skapar en utsatt situation med krav från flera olika håll, så kallat korstryck. Arbetsledarskapet utövas på distans utan kontroll över det direkta omsorgsarbetet som utförs av hemtjänstpersonalen i omsorgstagarnas egna hem. För att klara en sådan svårhanterlig position krävs handlingsutrymme. Denna handlingsfrihet är beroende av flera faktorer på olika nivåer. På samhällsnivå handlar det om lagar, politiska riktlinjer, ekonomiska resurser och samverkan med andra organisationer. På organisationsnivå handlar det om byråkratiska regler, ekonomisk fördelning, förväntningar och andra aktörers krav. På individnivå handlar det om interaktionen mellan verksamhetschefen och omsorgstagare samt med andra aktörer.

De studier som gjorts av chefer inom äldreomsorgen ger, som framgått, ingen enkel och entydig bild av de arbetsuppgifter som utförs eller hur de utförs. Under respektive rubrik förefaller frågeställningar, beskrivningar och analys långt ifrån Tengblads arbetspraktiker men kan ändå diskuteras i en sådan strukturering. Lagar och regler ska efterföljas och implementeras, något som leder tankarna till det klassiska chefskapet – A – medan de studier som gjorts av chefer i praktiskt arbete ger intryck av både hanteringar av störningar och kriser – B – samt osäkerhetshantering och konstant störning – D. Den konstanta störningen – D – återkommer under rubriken äldreomsorgens karaktäristika där chefernas arbete framstår som komplext. Tidsstudier av chefers arbete ger genom sitt tillvägagångssätt en bild av ett rutiniserat arbete – C – som ändå är möjligt att planera och överblicka, vilket leder tankarna till det klassiska chefskapet – A. Studier som behandlar förväntningar på chefernas arbete karaktäriseras av det klassiska chefskapet – A – som innefattar ledarskap och chefernas formella uppdrag. De bilder och slutsatser som förmedlas är dock inte entydiga.

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>   | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>   |
|-------------------------------|--|--|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | <p>A – Klassiskt chefskap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi</li> <li>- Planering</li> <li>- Budgetering</li> <li>- Framtidsanalyser</li> <li>- Formellt beslutsfattande</li> <li>- Ledarskap</li> <li>- HRM</li> </ul> | <p>B – Hanteringar av störningar och kriser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematiskt arbete</li> <li>- Kunder som klagar</li> <li>- Avvikelser</li> </ul> |
| <i>Informella aktiviteter</i> | <p>C – Rutiniserat arbete "Muddling through"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutinmässigt beslutsfattande</li> <li>- Nätverkande</li> <li>- Politik</li> </ul>  | <p>D – Osäkerhetshantering och konstant störning</p> <p>Organisatoriska problem som är akuta, komplexa och oförutsedda</p>   |

Bildtext: Identifierade arbetspraktiker bland studier av chefers arbete i äldreomsorgen.

Studier av chefer i äldreomsorgen visar på många likheter med tidigare studier i andra sektorer och på andra organisatoriska nivåer. I tidsstudier visas hur en stor del av chefernas arbete går till administration vilket

också studier av chefer på lägre nivåer i privat sektor visade. Cheferna hanterar oförutsedda händelser, konflikter och korstryck. De är avskurna från verksamheterna och verkar på distans. Styrningen och chefskapet pressas nedåt i de allt plattare organisationerna och administrationen ökar vilket överensstämmer med den decentralisering som beskrivs i studier av chefer på lägre nivåer i privat sektor.

Cheferna sägs också ha för mycket att göra och arbetet är fragmentiserat, vilket uppvisar likheter med studier av chefer på högre och lägre nivåer inom både privat och offentlig sektor.

Äldreomsorgen sägs vara en komplex verksamhet att vara chef i, då cheferna ska hantera krav från många håll i sina olika roller. Komplexiteten är återkommande också i studier av andra chefspositioner på olika nivåer och i andra sektorer. Utmärkande för studier av äldreomsorgen är den etiska aspekten. Chefernas situation överensstämmer med andra chefspositioner plus etiken.

## Möten mellan synsätt i chefers arbete

Flera av de forskare som genomfört studier av chefer i äldreomsorgen noterar att det i äldreomsorgen uppstår dilemman för alla verksamma, medarbetare såväl som chefer och politiker. Ovan nämndes dessa dilemman som möten mellan olika synsätt, rationaliteter, diskurser, karakterer och krav. I detta avsnitt ska ges ytterligare några exempel och omsorgsbegreppets ursprung i sammanhanget beröras.

Diskursbegreppet används av företagsekonomerna Östergren och Sahlin Andersson (1998) i deras studier av sjukvården. Begreppet används vid analysen av läkare och deras chefskap som utövas i skärningspunkten mellan den professionella, politiska och administrativa diskursen. Selander (2001) använder en likartad terminologi i sina studier av sjukvårdens omvandling men ser fyra olika diskurser: den medicinska, den omvårdande, den ekonomiska och den serviceinriktade. Från beteendevetenskapligt håll studeras vård, sjuksköterskor, hemtjänst och äldreomsorgen som helhet med fokus på de olika diskurserna, ofta med fokus på mana-



gumentdiskursens intåg i verksamheten (se t.ex. Nordström 1998; Trydegård 2000; Johansson 2002; Berg Jansson 2010).

Rationalitet nämndes ovan. Det är det begrepp som används av Hjalmarsson et al. (1999) i studierna av hemtjänsten. Där finns, menar hon, två rationaliteter som existerar sida vid sida. Det är dels omsorgsrationalitet och dels ansvarsrationalitet. Inte någon av dessa rationaliteter passar ihop med den allt mer ökande instrumentella rationaliteten som återfinns på arbetsmarknaden, vilken karaktäriseras av tidsbegränsningar och ökad effektivitet, något som själva omsorgen och dess rationalitet går emot.

Chefer inom äldreomsorgen kan sägas balansera inom två paradig, socialt arbete och styrning (Blomberg 2004). Författaren menar att en problematik uppstår när chefer inom omsorgen har en utbildning som fortfarande är fokuserad på sociala problem, social omsorg, men arbetar med administrativa frågor. Cheferna inom socialt arbete har också blivit mer generalister än specialister, säger Blomberg. De är mer och mer separerade från omsorgstagarna och deras position är mer budgetledd än behovsstyrd.

Genom utveckling av välfärdsstatens institutioner har omsorg blivit ett lönearbete. De som ger omsorg har fått som yrke att utföra omsorgsarbete. I sitt arbete ställs omsorgsarbetare inte sällan inför dilemman då omsorgslogiken kolliderar med andra ekonomiska eller tekniska logiker.

Omsorgsrationalitet som begrepp utvecklades av Waerness (1984). Hennes forskning om anställda inom omsorgsyrken har fått stort genomslag. Beskrivningar av omsorgsbegreppet med betydelsen att både ”sörja för” och ”sörja med” de boende mynnar ut i en särskild omsorgslogik. Waerness iakttog hur anställda i omsorgen uppträdde irrationellt ur både egna och organisationens intressen. Vid intervjuer förklarade de dock sina handlingar som rationella ur omsorgstagarnas perspektiv. De var alltså ansvarsrationella. Omsorgslogiken innebär ett personligt ansvar till skillnad från ett tekniskt ansvar (Nilsson Motevasel 2006).

Både begreppet och beteendet – omsorgsrationell – har fått stort genomslag inte minst bland genusforskare. Exempelvis återger Nilsson

Motevasel (2000) begreppet för att förklara beteendet hos hemhjälpare inom den avlönade omsorgen. Begreppet har dessutom kommit att bli ett ”kampbegrepp” för att beskriva skillnaden mellan manliga och kvinnliga tanke- och handlingsmönster. Kvinnor inom alla yrken har kommit att förknippas med omsorgsrationaliteten såsom bärare av den.

Eliasson (red. 1995) är en av de forskare som utreder omsorgsbegreppet och betonar att det kan inkludera ett flertal aspekter; kvalitet i relationer mellan människor, kvalitetsaspekter i människors arbete och kvalitetsaspekter gentemot de som får omsorgen.

Grundtonen i den forskning som beskriver omsorgsrationaliteten är att den är positiv. Ett flertal forskare beskriver dock omsorgsrationaliteten som utmanad eller hotad. Nordström (1998) är en av dem. Hon skildrar hur professionaliseringsstrategin inom hemtjänsten sägs följa den teknisk-ekonomiska rationalitetens logik och därmed hota omsorgsrationaliteten. Sådana resonemang kopplas i forskningen nära samman med de över hela Norden introducerade New Public Management-koncepten (Vabö 2005) och återfinns ofta i studier genomförda av företagsekonomer, som betonar de organisatoriska perspektiven och insikterna. Utvecklingen för organisationer och chefer inom socialt arbete kopplas samman med New Public Management (NPM) av bland annat Berg et al. (2008). Författarna karaktäriserar NPM som ökad intensifiering av arbetet, mätning av serviceutfall och kostnadseffektivitet.

## Nyinstitutionell teori och chefers arbete

I genomgången av relevant forskning om chefers arbete framkom starka pläderingar för kontextens betydelse formulerat på olika sätt och med olika tyngdpunkter. Många av författarna är influerade av nyinstitutionella teorier och perspektiv som också bedöms vara av relevans för föreliggande studie i beskrivningar och analys. Avhandlingens syfte är att beskriva och analysera chefers arbete genom att kombinera individuella perspektiv med organisatoriska och samhällsliga perspektiv. De individuella och organisatoriska perspektiven presenterades i tidigare avsnitt och här introduceras den tredje delen, den nyinstitutionella teorin, som ska användas i analysen av chefers arbete.

Nyinstitutionell teori har kommit att bli dominerande för att förstå organisationer, särskilt sådana som mer eller mindre tydligt anknyter till den offentliga sektorns omvandling (Furusten 2007; Greenwood et al. 2008; Sahlin & Wedlin 2008). Den nyinstitutionella teorin växte fram för att förklara framväxten av regler och förgivet tagna föreställningar, vilket betonar att enskilda organisationer bara kan förstås i en bredare kontext. Runt organisationen finns en mängd institutioner som påverkar vad som händer i en enskild organisation. Nyinstitutionell teori använder klassisk institutionell teori för att förstå *hur organisationer utvecklas och formas i samhället*. (Jönsson et al. 2011:84).

Den grundläggande idén i nyinstitutionell teori är enligt March och Olsen (1989) att människor agerar kollektivt. Institutioner kan definieras som *samlingar av interrelaterade regler och rutiner som definierar lämpliga handlingar i termer av relationer mellan roller och situationer* (1989:160).

De viktigaste begreppen för den här studien från den nyinstitutionella teorin är organisatoriska fält, isomorfism, särkoppling samt från den Skandinaviska nyinstitutionella teorin hyckleri. Organisatoriska fält (Meyer & Rowan 1977) är samlingar av organisationer där interaktioner och maktförhållanden förekommer. Enskilda organisationers omgivning påverkar deras utseende och gör dem, om inte homogena, så dock mer och mer lika. Det avdramatiserar skillnaden mellan privata och kommunala utförare av äldreomsorg och likaså chefer som arbetar i de

olika organisationerna. Kontexten, exempelvis den politiska miljön, är helt avgörande för denna process. Begreppet tar sin utgångspunkt i den överväldigande homogeniteten av praktiker och andra arrangemang på arbetsmarknaden, i skolor, stater och företag. Institutionalisering var i ökande grad sedd som något som förekom i samhället som helhet och inom organisatoriska fält. Genom tryck av tvingande, normativa och efterliknande slag förklarades varför organisationer inom ett fält blev lika.

År 1983 beskrev DiMaggio och Powell hur organisationer i ett organisatoriskt fält blir mer och mer lika när de förändras, något som de kallar för isomorfism. Isomorfism är den process eller det tryck av homogenisering som organisationer genomgår och som gör dem mer och mer lika varandra då de möter samma uppsättningar av förutsättningar i sin omvärld. Enskilda organisationers omgivning inom ett organisatoriskt fält påverkar deras utseende och gör dem homogena. Ett organisatoriskt fält är:

Those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services and goods.  
Di Maggio och Powell (1983 :148).

Särkoppling (Meyer & Rowan 1977) kan användas för att beskriva diskrepansen mellan retorik och praktik, människor säger en sak och gör en annan. Särkoppling kan också användas för att beskriva varför nya idéer inte får fotfäste i en organisation då individer ändå handlar på ett annat sätt. Begreppet kan också användas för att beskriva diskrepansen mellan vad som visas upp i organisationers formella struktur och vad som pågår i verksamheten. Tullberg (2000 :37) använder istället begreppet frikoppling för att beskriva samman fenomen, vilket leder till att *organisationer kan se mycket lika ut till form och struktur men i praktiken fungera mycket olika*. Furusten (2007) formulerar det något annorlunda, han beskriver hur organisationer har lika fasader men olika grunder.

Brunsson (1986) beskriver hur dilemmat mellan politik och handling kan lösas med hjälp av särkoppling. Organisationer kan uppleva problem när de försöker särkoppla beslut i politiska enheter från handling i administ-

rativa enheter. Politiska enheter förväntas ansvara för administrativa handlingar och förklara varför de är passande för det offentliga så att människor accepterar dem. Politikerna själva kan vilja att deras beslut ska realiseras i handling. Administrationen kan vilja att deras handlingar ska beskrivas i beslut. Detta är ett exempel på den politiskt – administrativa strukturen. När organisationer möter dilemman mellan att både vara politiska och handla kan de vara särskilt intresserade av att påverka sin egen position mot renare former.

### *Organisatoriskt hyckleri*

Irrationalitet är en av grunderna i en organisations handlande och en organisations beslutsfattande är ofta irrationellt. Brunsson (2011) konstaterar att mycket kraft har lagts på att försöka förstå hur organisationer kan bli mer rationella men rationellt beslutsfattande är inte den bästa utgångspunkten för handling. Irrationaliteter kan tvärtom vara rent nödvändiga för handling då de ökar motivation och engagemang. Endast vid kriser ifrågasätts den dominerande logiken enligt Brunsson. De dominerande rationella normerna, avseende både beslut och administration, leder till organisatoriskt hyckleri. Prat, beslut och handling, som är Brunssons tre använda begrepp, hänger samman i organisationer men på ett annat sätt än vad som antagits tidigare. Det är centralt att kunna skilja mellan prat, beslut och handling.

Hyckleri är ett sätt att hantera skillnaden mellan vad som kan sägas och vad som kan göras. Olika ståndpunkter kan reflekteras i tal, beslut och handling. Hyckleri kan vara resultatet av beslutsfattarens misslyckande att kontrollera handling, vilket resulterar i en diskrepans mellan beslut och handling. Chefer producerar och presenterar idéer. Om chefer är framgångsrika i att övertyga andra om sin ståndpunkt blir de också ansvariga för beslutet och handlingen. Genom sitt ansvar är cheferna bundna till handlingen. Handlingar som är svåra att försvara kan kompenseras med prat i en annan riktning. Det innebär att chefer producerar idéer som är inkonsekventa med handling. Beslut kan också vara en del av hyckleriet, de kan vara annorlunda än handlingarna och på så sätt kompensera för handling snarare än att kontrollera eller rättfärdiga den. Genom hyckleriet isoleras idéer från handling. Hyckleri kan vara det

enda sättet att uppnå handling utan att cheferna riskerar att förlora stödet hos medarbetarna. De kan gå en part till mötes genom prat, en annan genom beslut och en tredje genom handling.

Resonemangen om organisatoriskt hyckleri är relevant för alla typer av organisationer men kanske särskilt för politiskt styrda organisationer. Brunsson och andra svenska forskare (jfr Rombach 1997, Zapata Johansson 2007) hämtar många av sina exempel från svensk offentlig sektor. Kommuner är exempel på organisationer som avspeglar inkonsekvenser genom att skapa och bibehålla en struktur som bygger på konflikt. Men hyckleriet och dess förutsättningar är inte begränsat till direkt politiskt styrda organisationer. De finns också i privat ägda organisationer som också har att hantera inkonsekvenser (jfr Wenglén & Svensson 2008; Zapata & Rombach 2010). Andra som använt hyckleribegreppet är Huzzard och Östergren (2002) för att belysa organisatoriskt lärande i hycklande organisationer.

Organisationer måste förhålla sig till omvärlden, till de värden och normer som gäller och som organisationer måste reflektera över – ibland i överensstämmelse med varandra och ibland inte (Brunsson 1986). Enligt Brunsson (1989/2002) är hyckleriet en reaktion på en konflikt mellan och utom organisationer. Påståendet visar på betydelsen av det som finns utanför organisationen, kontexten, och dess påverkan på organisationerna är stor.

Gemensamt för de författare som använder hyckleribegreppet är att de använder det inom en organisation. Det är påverkan som kommer utifrån och skapar en konflikt. I föreliggande avhandling kommer själva hyckleribegreppet att användas *mellan olika nivåer inom en organisation* men också *mellan organisationer* med avsikt att beskriva hur det organisatoriska hyckleriet inom äldreomsorgen går till.

## Individen i den nyinstitutionella teorin

Individernas roll i organisationsteorier är varierande. Begrepp såsom isomorfism kan leda tankarna till lagbundenhet med liten roll för enskilda individer. I andra diskussioner och modeller över organisationer

framställs ibland individen som suverän, inte minst gäller det populariserade studier av höga chefer och entreprenörer.

Nyinstitutionell teori har kritiserats för att inte inkludera individen då fokus istället ligger på makrosociala strukturer mellan organisationer. (Greenwood et al. 2008). Jag ser dock individens handlingsutrymme i likhet med Lawrence et al. (2011) som föreslår en förändrad inriktning mot institutionellt *arbete* vid studier av organisering. Med arbete menar författarna hur individer handlar inom de institutioner de arbetar. Institutionellt arbete behandlar också hur individen eller ett kollektiv av individer skapar eller bibehåller institutioner. *All handling är inbäddad i institutionella strukturer vilka de simultant producerar, reproducerar och transformerar* (2011:52). Författarna menar att med begreppet arbete följer en önskan om att handla, vilket inte har utforskats tillräckligt inom institutionell teori.

Institutionellt arbete fokuserar på relationen mellan institutionerna och dess individer med antagandet att dessa aktörer är utsatta för flera olika påverkansfaktorer från institutionerna, som de också responderar på.

Thornton och Ocasio (2008 :104) menar att istället för att låta en nivå dominera över den andra så *ses individuell och organisatorisk handling som inbäddad i institutioner. Institutioner i sin tur är socialt konstruerade och därför bestående av individer och organisationers handlingar*. De menar att beslut som tas inom en organisation är resultatet av ett samspel mellan individ och institutionell struktur. Författarna refererar till Berger och Luckmann (1967) i en diskussion kring relationen mellan individ och organisation.

Den nyinstitutionella teorin kan också, vilket görs i denna avhandling, kombineras med andra teorier med tydligt aktörsperspektiv, vilket också Young et al. (2000) ger exempel på i sin studie av VD:ars måluppfyllelseprocess där agency-teorier kombineras med institutionell teori.

Även i vissa framställningar kring de nyinstitutionella nyckelbegreppen ges individuella chefer en roll. Hyckleri kan vara en medveten strategi hos chefer med motstridiga krav, skriver Brunsson (1985/2000), men hyckleriet kan också vara oavsiktligt framtvingat av situationen. Beslut

är ibland chefers instrument för att överföra idéer till handling men beslut är komplicerade att använda när det är skillnad mellan vad som kan sägas och göras. Beslut kan bara innefatta det som kan sägas. Idéer som inte kan uttryckas kan inte utgöra beslutsunderlag.

Det är svårt att agera i enlighet med prat och beslut om dessa är motsägelsefulla. Krav kan förändras snabbt över tiden, snabbare än en organisation kan agera. Därför justerar organisationen sitt prat och sina beslut snabbt nog för att anpassa sig till de nya kraven men långsamt nog för att reflektera dess handlingar. Det finns saker som vi kan säga men inte göra och det finns saker som vi kan göra men inte säga, det är hyckleriet. Det som uttrycks som organisationers prat och beslut manifesteras genom individer. En organisation kan vare sig tala eller skriva. Dessa handlande individer är inte sällan just första linjens chefer som befinner sig närmast det verksamhets-specifika handlandet.



## Inför fortsatt läsning

I kapitlet har tidigare forskning av relevans för föreliggande studie presenterats. Studiens syfte är att beskriva och analysera det arbete som första linjens chefer i äldreomsorgen utför, och under vilka betingelser. Syftet motiverar en explicit anknytning till forskning och föreställningar om chefers praktiska verksamheter. Den matris som sammanställts av Stefan Tengblad i hans bok ”The work of managers” har använts som ett sätt att strukturera tidigare studier och kommer också att användas fortsättningsvis för att klassificera de empiriska materialen.

Chefer som befinner sig på lägre hierarkiska positioner, mellanchefer av olika slag, kan förväntas ha andra möjligheter än de högre upp både att fastställa vilka de egna arbetsuppgifterna är och hur de ska utföras. Det utesluter inte att mellanchefer och första linjens chefer skulle kunna förväntas agera enligt det klassiska ledarskapets särdrag. Så tycks dock inte, enligt senare genomförda studier, vara fallet. Styhres (2012) slutsatser i studierna av första linjens chefer i privat sektor markerar att fält – A – det klassiska chefskapet vare sig i teori eller praktik är adekvat för den här gruppen av chefer. Samma slutsatser drar Drakenberg (1997), som hävdar att gängse klassisk ledarskapslitteratur inte är adekvat för mellancheferpositionen. Den är en *extremt flexibel konstruktion* (sid 8) som utmärks av hanteringar av störningar och kriser.

Som framgick tidigare i kapitlet finns en rad studier av chefer i offentlig sektor utan att sektorstillhörigheten uppmärksammas eller problematiseras. Många studier som behandlar chefer i offentlig sektor visar på att den hierarkiska dimension som var avgörande för chefer i privat sektor, också är det för den offentliga. Det innebär att de studier som grundas på studier av högt hierarkiskt placerade chefer visar eller relaterar till det klassiska chefskapet – A. Det skulle kunna ses som förväntat eftersom myndighetsutövning och byråkrati ofta sägs karaktärisera den offentliga sektorn, som arbetar genom formella demokratiskt beslutade ansvarsområden. Den klara ordningen har förmodligen aldrig varit fullt genomförd, eftersom en av det demokratiska systemets utmärkande egenskaper är konflikt.

Den samhälleliga utvecklingen med aktiva och ifrågasättande medborgare, massmedias granskning av politiker samt offentligt anställda och den offentliga sektorns pågående omvandling har kraftigt påverkat chefernas arbete. De arbetar dagligen med ständig osäkerhetshantering och hantering av konstanta störningar. Vad som är utlösande och hur det i praktiken hanteras avgörs av hierarkisk nivå, verksamhetens art och en rad andra kontextspecifika omständigheter.

Äldreomsorgen är en verksamhet med kontextspecifika särdrag. Trots den stora mängden chefer inom sektorn har de sällan utgjort den empiriska grunden för studier inom ledarskaps- och chefslitteraturen. Frågeställningar, beskrivningar och analys tycks ofta långt ifrån Tengblads terminologi men kan, och bör, diskuteras i en sådan strukturering. Lagar och regler ska efterföljas och implementeras, något som leder tankarna till det klassiska chefskapet – A – medan de studier som gjorts av chefer i praktiskt arbete ger intryck av både störningshantering – B, ”muddling through” – C och osäkerhetshantering - D.

Sammanfattningsvis har chefers arbete varit en uppmärksammas företeelse i flera discipliner. Kontextens betydelse för chefernas arbete framstår som central även om det finns ambitioner att söka det generella. Ett ofta omtalat fenomen är hur fragmentiserat arbetet är för chefer. Särskilt för dem som betecknas som första linjens chefer, som befinner sig mellan medarbetare och överordnade. Tidigare studier visar hur många chefer arbetar mycket administrativt och snarare reaktivt.

En iakttagelse från flera studier genomförda under senare tid är att chefer, också första linjens chefer, befinner sig längre från verksamheten än tidigare och därmed fjärras från verksamheten. Denna tendens verkar också finnas i äldreomsorgen och framför allt inom hemtjänsten.

Chefer i äldreomsorgen arbetar, direkt eller indirekt, i organisationer som är politiskt styrda och finansieras av skattemedel. Den offentligt finansierade verksamheten är stadd i omvandling. Influenser från privat sektor rörande styrmodeller och normer anammats. Dimensionen offentligt-privat beaktas och diskuteras av många forskare och dominerar den politiska debatten. Det blir därför ett tydligt tema i de empiriska kapitlen. Även andra förhållanden såsom chefernas arbetsuppgifter och kompeten-

ser, förekomsten av arbetsledare, kontrollspannens storlek och verksamheternas specifika inriktning till exempel hemtjänst eller vårdboende, och enhetens storlek är exempel både på generella och verksamhetspecifika förhållanden.

För att tydliggöra chefernas arbete i den organisatoriska kontexten används begrepp från den nyinstitutionella teorin. De organisationer som är verksamma inom äldreomsorgen i kommunen ses som ingående i ett och samma organisatoriska fält. Inom detta fält råder isomorfism, det vill säga organisationernas formella strukturer kan förväntas bli mer och mer lika varandra inom det organisatoriska fältet när det förändras.



# 4

## Preludium: Organisationer och individer i de empiriska kapitlen

---

Kapitlet syftar till att ge läsaren den övergripande information som är nödvändig inför läsningen av de kommande empiriska kapitlen. Den aktuella kommunen beskrivs först med fokus på dess politiska styrning och äldreomsorgens organisering. Efter det följer ett avsnitt om cheferna i studien där information från inledning och metod knyts samman och utvecklas. Avslutningsvis följer ett avsnitt om hur äldreomsorgen i den aktuella kommunen har utvecklats efter det att studien genomfördes.

### Kommunen

Omsorgen är ett kommunalt ansvar, vilket medför att den kommun i vilken de aktuella cheferna arbetar, måste presenteras. Det är den lokala kontexten som påverkar deras arbete och arbetets villkor rent konkret, även om de är väl medvetna om förändringarna på en nationell nivå. Denna påverkan från den nationella nivån, liksom beroendet av det lokala sammanhanget, gäller både dem som har kommunens utförarenhet som arbetsgivare och de som har en privat arbetsgivare.

Kommunen tillhör landets större. Den har expanderat kraftigt under de senaste decennierna, något som brukar tillskrivas etableringen av ett uni-

versitet, som stämde väl in i den lokala identiteten av lärdoms- och kulturstad. Sjukhuset som ligger i kommunen är regionsjukhus. Näringslivet beskrivs som teknikintensivt och det offentliga preferenser framtidsinriktade, exempelvis vad gäller miljö och energi.

Vid tiden för studien styrdes kommunen av samma konstellation som på den nationella nivån, det vill säga en allians bestående av centerpartiet, folkpartiet, moderaterna och kristdemokraterna. De ledande politikerna var tillskyndare av de nationellt fastslagna intentionerna att konkurrensutsätta, och minska, den offentliga sektorns verksamheter vilket visas nedan. Äldreomsorgens budget utgjorde vid tiden för studien (2007) cirka 18 procent av den totala budgeten. År 2011 är samma siffra 16 %.<sup>11</sup>

## Äldreomsorgens organisering

Den politiska organisationen av omsorgen är uppdelad i två olika nämnder; en omsorgsnämnd och en äldrenämnd. Omsorgsnämnden innefattar deltagande i kommunens arbete kring mål och budget för omsorg i kommunen, samråd med frivilligorganisationer och andra myndigheter kring kommunens omsorg, konkreta mål och krav som ska ställas på utförare, upphandling av omsorg, uppföljning av avtal som träffas med olika utförare samt information om kommunens omsorg i allmänhet.<sup>12</sup> Äldrenämndens ansvar innefattar kommunens äldreomsorg. Med det menas hemtjänst, särskilt boende, anhörigstöd, förskrivning av hjälpmedel, ledning av kommunens hälso- och sjukvård samt forskning och utveckling. Nämnden bildades 1 januari 2007.<sup>13</sup> Dessförinnan fanns bara en nämnd, omsorgsnämnden, som hanterade samtliga frågor.

### *Lokalt självbestämmande och organisering*

De ledande politikerna vill gärna, i den framtidsinriktade andan, anamma nya styr- och kontrollmodeller för den offentliga sektorn. Beställar-/utförarmodellen för äldreomsorgen, där tjänstemännen på beställarkontoret

---

<sup>11</sup>Kolada (Kommun- och Landstingsdatabasen)

<sup>12</sup>Kommunens hemsida 2008-07-01.

<sup>13</sup>Äldrenämnden. Kommunens hemsida 2008-07-01.

ansvarar för upphandling av kommunens äldreomsorg, infördes tidigt i Kommunen (1990-tal). Privata utförare inbjöds att lägga anbud på tjänster för vilka Kommunen har ansvaret. Andelen privata utförare är betydligt högre i Kommunen än i landet som helhet. Det kan också ses som att den kommunala utföraren successivt förlorat ansvaret för utförandet av hemtjänst och inom vårdboende. Arbetet utförs således för några chefer i framgång och expansion medan det för andra chefer innebär upprepad hantering av neddragningar. Den realiteten diskuteras av personer som presenteras i de empiriska kapitlen.

De privata utförarna dominerades vid tiden för studien av två stora företag men det fanns också mindre utförare med lokalt ursprung. De mindre utförarna var viktiga för ansvariga politiker. Tron på att små lokala utförare ägda och ledda av före detta anställda kvinnor, skulle etablera sig som företagare övergavs inte av alliansens företrädare trots att visionerna inte realiserades (Sundin & Tillmar 2010). Bland cheferna i studien är det inte dessa småföretag som diskuteras utan de stora företagen och deras strategier.

Vid tiden för studien, år 2007, utfördes knappt 50 % (48,2 %) av både beviljad hemtjänst och vårdboende (49,1 %) av den kommunala produktionen. År 2008 sjönk den kommunala produktionens andelar till 35 respektive 40 %. Dessa förluster, sett det ur den kommunala utförarens synvinkel, och vinster, sett det ur de privata utförarnas synvinkel, hade pågått i mer än tio års tid då studien genomfördes. Förhållandet påverkar chefernas arbete konkret – hur rekrytera medarbetare respektive hur avveckla medarbetare – men också mentalt.

I en programförklaring från Kommunen år 2006 förs begreppen *friare, tryggare, företagsammare och grönare*<sup>14</sup> fram. På rubriknivå exemplifierades det förstnämnda just med ökad valfrihet inom äldre- och handikappomsorgen och tryggheten med en väl fungerande omsorgsverksamhet. Där betonas den etiska grunden som ska stå i fokus för omsorgsverksamheten. Med den etiska grunden menas värderingar, normer och handlande. De äldre ska kunna leva ett självständigt och aktivt liv. Att

---

<sup>14</sup> Allians för Kommunen – ett friare, tryggare, företagsammare och grönare Kommun 2006.

själv ha frihet och möjlighet att påverka sin livssituation är viktigt. Som en följd av idéerna infördes ”eget val” för hemtjänst år 2008, det vill säga under den empiriska studiens sista år. Utförare skulle få ansöka och bli godkända för att tillhandahålla dessa omsorgstjänster. Anställda som ville starta eget skulle stöttas. En värdighetsgaranti skulle också införas med ambitionen att göra det lättare att följa upp vad som lovas inom äldreomsorgen. ”Äldrelotsar” skulle också anställas för att öka tillgängligheten till information.<sup>15</sup>

Vid tiden för studien upphandlades äldreomsorgen efter lägsta pris-principen, vilket sedan ändrades till kvalitetskriterier i och med att Kommunen övergick till Eget val av hemtjänst år 2008 (se programförklaring ovan). Eget val innebar att brukarna skulle kunna välja vilken utförare de ville utifrån en lista med auktoriserade utförare. Utförarna måste uppfylla ett antal krav i ett kvalitetsavtal. När de sedan var godkända och kraven var uppfyllda var priset satt i förväg. Det så kallade basansvaret för servicehusen, från vilka hemtjänsten konkret utgår, upphandlades i konkurrens efter lägsta pris-princip. Effekten av detta blev att en av de stora privata utförarna lade nollbud på flera servicehus med löfte om bibehållen kvalitet för att på så sätt försäkra sig om ett stort kundunderlag. Händelsen väckte stor debatt och diskuterades och tolkades i flera år efter händelsen. Vid samma tid som Eget val infördes separerades också städverksamheten från hemtjänstverksamheten och särskilda enheter bildades för städning. De äldre kunde därmed välja olika utförare för hemtjänst- och städverksamhet.

Kommunen använder sig av så kallad förenklad biståndsbedömning sedan början av 1990-talet. Den innebär att alla över 75 år kan få hemtjänst, personlig omvårdnad och service utan biståndsbedömning. I praktiken innebär det att verksamhetscheferna, istället för Socialförvaltningen, gör bedömningen om hjälpinsatser upp till ett visst tak. Cheferna gör hembesök för att göra en bedömning och sätta samman ett serviceavtal för hemtjänst. Ett serviceavtal skrivs och beslutas av kommunen. För vårdboende och hemtjänst till personer under 75 år gäller dock biståndsbedömning från Sociala förvaltningen. Vårdplaner för boende på

---

<sup>15</sup> Xx kommun, Strategisk plan med övergripande mål fastställd av kommunfullmäktige 2007-08-28.



vårdboende eller i hemtjänst görs av sjuksköterskor. Serviceplanerna kan delegeras till medarbetare om de gått en särskild serviceplansutbildning.

## Vad hände sen?

Den empiriska studien genomfördes åren 2006–2008. Därefter har den kommunala utförarens andel fortsatt att minska medan de privata utförarna har expanderat. År 2012 hade den kommunala utförarens andel av hemtjänsten sjunkit till 40,2 %, jämfört med 48,2 % år 2007, medan den för vårdboende hade sjunkit till 28 %, jämfört med 49,1 % år 2007.<sup>16</sup> Kommunens ambitioner att minska den egna produktionen till förmån för privata utförare har varit framgångsrik.

Då Eget val av hemtjänst infördes år 2008 bytte den kommunala utföraren namn för att skapa ett tydligare alternativ till de privata utförarna. Organisationen har också förändras. Chefsnivån över cheferna, områdescheferna, har tagits bort och ersatts av verksamhetsutvecklare. Arbetsledare har också införts i verksamheterna.

## Cheferna i studien – verksamhetschefer

Cheferna som utgör studiens empiriska bas kan också betecknas enhetschefer eller första linjens chefer men här kallas de genomgående för verksamhetschefer. De är ansvariga för en verksamhet och det var den terminologi som användes av utförarna vid tiden för studien. I kapitel 1 fördes en diskussion kring första linjens chef och en definition togs fram. Några av de privata utförarna använder sig av arbetsledare mellan verksamhetscheferna och medarbetarna. Hur detta påverkar chefernas arbete nämns i de empiriska kapitlen och är, en mindre, del av analysen.

I de kommunala chefernas organisation fanns vid tiden för studien tre överordnade områdeschefer med ansvar för var sitt geografiskt område med verksamhetschefer. Över områdescheferna fanns verksamhetsområdeschefen som i sin tur var underställd produktionschefen för omsorg. Hos de större privata utförarna hade verksamhetscheferna överordnade

---

<sup>16</sup> Internt material Kommunen.

regionchefer. Verksamhetscheferna hos de mindre privata utförarna var direkt underställda företagsledning och VD.

I bilaga 3 återfinns samtliga intervjuade chefer med information om utbildning, chefsår, kontrollspann och uppgifter om vilka verksamheter de är chefer över. Samtliga verksamhetschefer har högskoleutbildning. De kommunala verksamhetscheferna har till övervägande del social omsorgsutbildning. Två av cheferna är sjuksköterskor, en är beteendevetare och en har läst hälso- och välfärdsadministration. Bland de privata cheferna är sjuksköterskeutbildning och social omsorgsutbildning dominerande. En av cheferna är arbetsterapeut.

Kännetecknande för cheferna är att de har arbetat inom omsorgen innan sin chefsutbildning. Många har arbetat som undersköterskor eller vårdbiträden innan de har bestämt sig för att studera vidare. De chefer som påbörjat sin högskoleutbildning direkt efter gymnasieutbildningen har ofta arbetat inom omsorgen under ferier. Bara en kommunal chef har erfarenhet av att ha arbetat som chef i privat omsorg. Några av de privata cheferna har arbetat som sjuksköterskor eller undersköterskor inom landstinget.

Den chef som har arbetat kortast tid som chef, har arbetat i ett år, och den som har arbetat längst i 31 år. Den yngsta chefen är strax under 30 år och den äldsta är 64 år. Det är således stor skillnad både i ålder och erfarenhet mellan de intervjuade cheferna.

Cheferna ansvarar för hemtjänst och eller för vårdboenden. Hur denna fördelning ser ut återfinns i bilaga 3 och tabell 2. Antalet underställda som en chef ansvarar för, kontrollspannet, varierar mellan 20 och 69 personer, vikarier ej medräknade. Den chef som ansvarar för 20 medarbetare återfinns i en kommunal verksamhet som chef för servicelägenheter och hemtjänst, medan den chef som har 69 underställda återfinns hos en privat utförare där hon ansvarar för två vårdboenden.

## *En tidigare omorganisation som påverkade de kommunala cheferna*

År 2004 genomfördes en större omorganisation inom den kommunala verksamheten, en omständighet som dess chefer tog upp under intervjuerna. Före omorganisationen hade resultatenhetschefer det totala ansvaret för verksamheten och biträdande enhetschefer. Syftet med förändringen var att minska chefernas kontrollspann, som kunde omfatta upp till 140 personer, och renodla chefsrollen. En ny uppdragsbeskrivning för verksamhetschefer togs också fram. Resultatenhetschefen hade samma ansvar som verksamhetscheferna hade vid tiden för studien, men ett större antal underställda, då de till sin hjälp hade biträdande enhetschefer som hjälpte till med arbetsledningen och visst verksamhetsarbete.

Vid omorganisationen sades samtliga chefer upp och de fick söka till det nya uppdraget som verksamhetschef. Detta uppdrag presenteras i kapitel 5. En ny chefsnivå inrättades över verksamhetscheferna: områdeschefer. Dessa tjänster fick cheferna också söka. De chefer som hade arbetat som resultatenhetschefer tidigare uppfattade det nya uppdraget som verksamhetschef som lindrigare, eftersom det innebar samma ansvar och arbetsuppgifter men betydligt färre medarbetare. I och med omorganisationen togs ansvaret för personliga assistenter bort från verksamhetscheferna. Resultatenhetscheferna hade tidigare skrivit anbud men det ansvaret flyttades nu över till områdescheferna.

De chefer som hade arbetat som biträdande enhetschefer hade inte samma kunskaper som sina kollegor, som tidigare arbetat som resultatenhetschefer. Många av dem hade till exempel aldrig arbetat med ekonomi, men det utlovades hjälp från stödfunktioner för detta. Sammanfattningsvis var ansvaret oförändrat eller minskat för resultatenhetscheferna medan de biträdande enhetscheferna fick ett mycket större ansvar och ibland helt nya arbetsuppgifter och ansvarsområden. De tre områdescheferna som tillsattes hade tidigare arbetat som resultatenhetschefer. De övertog nu hela ansvaret mot politiker och nämnder och kommunen i stort, något som resultatenhetscheferna tidigare hade skött själva. Några av de kommunala cheferna i studien påverkades inte av denna omorganisation då de började sin tjänst efter att den genomförts.

## Kommande empiriska kapitel

Avhandlingens syfte är att beskriva och analysera chefers arbete, specifikt verksamhetschefer i äldreomsorgen. Den första forskningsfrågan handlar om vad som karaktäriserar chefernas arbete och innefattar också vilka förväntningar som finns på chefspositionen. Förväntningarna kommer från aktörer av olika slag, de har inte samma organisatoriska hemvist och de relaterar sig på olika sätt till den grupp som utgör studiens empiriska fokus, första linjens chefer i omsorgen.

Första linjens chefer är huvudinformeranter. Intervjuerna utformades efter hand och efter vad som framkommit vid kommenterande resonemang vid genomförda skuggningar samt vid möten som cheferna deltagit i.

Möten utgör en stor del av chefernas arbetsdag. Det är möten med medarbetare på arbetsplatser de ansvarar för, med chefer på samma nivå men på andra arbetsplatser och med överordnade. Sammantaget ger detta material en god bild av vad cheferna gör och hur de ser både på sitt arbete, på andras arbete och på de ramar och villkor som styr deras vardag. Samtliga chefer hade förväntningar på vad arbetet skulle innebära då de valde sitt yrke.

Sätten att beskriva och tolka arbetet och de relationer som finns i tjänsten är inte bara beroende av det faktiska skeendet utan också av förväntningar. Förväntningarna kommer från många olika håll. Arbetsgivaren har naturligtvis uttalade förväntningar på vad cheferna ska göra. Detta framkommer dels i platsannonser och dels i andra dokument som beskriver arbetets innehåll. Ett antal sådana har granskats. Platsannonsernas lista på preciseringar och önskemål översätts i den organisatoriska praktiken inte bara av cheferna, utan också av deras överordnade. Ett antal av de sistnämnda har därför intervjuats.

För att kunna bli en första linjens chef i äldreomsorgen krävs idag högskoleutbildning. Utbildningarnas innehåll ska alltså förbereda dem som går där för deras kommande arbete. De hjälper således till att skapa förväntningarna på det kommande yrket. För att ge adekvata förberedelser krävs att utbildningsanordnarna har aktuella och realistiska uppfattningar

om den organisatoriska ”verklighet” som eleverna kommer att möta. Detsamma gäller de fackförbund som organiserar cheferna.

De empiriska kapitlen disponeras så att de organisationer som befinner sig utanför den konkreta verksamhetens ram behandlas först. Det är utbildningsanordnare och fackförbund. Därefter presenteras de dokument där krav och förväntningar sammanfattas. Det är platsannonser och uppdragsbeskrivningar. Överordnade chefer i de organisationer i vilka cheferna är verksamma är uttolkare av de nämnda texterna. Deras reflektioner återges därför i därpå följande kapitel tillsammans med observationer av möten där överordnade chefer träffar verksamhetscheferna. Först därefter presenteras den aktuella chefsgruppen. De kan ses som ett facit på hur väl andras förväntningar och strategier motsvaras av den organisatoriska praktiken. Först presenteras intervjuerna med cheferna i ett kapitel och sedan avslutas de empiriska kapitlen med de skuggningar som gjorts av chefer.

Med start i nästföljande kapitel presenteras således det empiriska materialet i fyra kapitel. Som tidigare nämnts är kapitlen metodmässigt uppbyggda och inte kronologiskt.

- I kapitel 5 möter läsaren de fackliga förbund som organiserar chefer i äldreomsorgen samt de utbildningar som cheferna genomgått. Här presenteras också de uppdragsbeskrivningar som gäller för chefernas tjänster samt exempel på platsannonser.
- I kapitel 6 möter läsaren överordnade chefer, kommunala tjänstemän och politiker, vilka omger cheferna. I bilaga 2 kan läsaren själv se vilka dessa är. I kapitlet återfinns också ett avsnitt med observerade möten där kommunala chefer och deras överordnade interagerar.
- I kapitel 7 möter läsaren cheferna med hjälp av intervjuer.
- I kapitel 8 möter läsaren cheferna med hjälp av skuggningar.



## Utbildningsanordnarnas, fackförbundens samt arbetsgivarnas perspektiv

---

Kraven och förväntningarna på verksamhetscheferna formas på olika samhälleliga och organisatoriska nivåer. Några övergripande, såsom lagstiftning, har redan nämnts i det inledande kapitlet. Utbildningar utformas för att ge erforderlig kompetens och uppfylla ställda krav. Arbetsgivarna förväntar sig att de ska vara uppfyllda liksom studenterna förväntar att de ges nödvändig kompetens. De fackförbund som organiserar verksamhetscheferna agerar både för att synliggöra kompetenser och för att påtala brister för involverade aktörer, lagstiftare, utbildningsanordnare och arbetsgivare. De sistnämnda offentliggör sina förväntningar och krav i platsannonser och uppdragsbeskrivningar. Genom dokumenten kan potentiella verksamhetschefer ta ställning till om de utlysta tjänsterna är attraktiva.

### Utbildningsanordnarna och första linjens chefer

De flesta av verksamhetscheferna har gått den sociala omsorgsutbildningen, men också sjuksköterskeutbildningen, hälso- och sjukvårdsadministration samt socionomprogrammet finns med som utbildningsbakgrund. De som utbildar verksamhetscheferna beskriver sitt uppdrag och därmed vad de förmedlar i undervisningen. Några av dem är specialut-

formade just för chefer inom omsorg medan andra är bredare eller har ett annat fokus. Information om utbildningarna hämtades från lärosätet där författaren är verksam men utbildningarna är snarlika runt om i landet.

Eftersom den sociala omsorgsutbildningen dominerar bland de intervjuade cheferna presenteras den först. Vilka krav och färdigheter utbildningarna anger återfinns i avsnittet.

### *Den sociala omsorgsutbildningen*

En student i Social omsorg får enligt presentationen av utbildningen ta del av följande:<sup>17</sup>

Social omsorg utgör en del av det akademiska ämnet socialt arbete, och ingår därmed i ett tvärvetenskapligt kunskapsområde. Denna del av socialt arbete är främst inriktat på mänskliga relationer och omsorgshandlingar samt handläggning, organisering och ledning av omsorgsarbetet.

Innebörden i begreppet ”omsorg” beskrivs vanligen som att sörja för någons välfärd. Ibland innebär det att bistå en annan människa med något som han eller hon behöver, men inte själv kan åstadkomma, medan det i andra situationer står för att öka omsorgstagarens förmåga att leva ett självständigt liv. Genom bestämningen ”social” avgränsas innebörden i begreppet ”social omsorg” till ett samhälleligt välfärdsarbete.

Dessa skrivningar ligger nära Socialtjänstlagen, vilket beskrivs i det inledande kapitlet.

Det första året läses tillsammans med andra inriktningar på socionomprogrammet och innefattar kurserna:

- Hälsa, etik, lärande och socialt arbete (10p)
- Socialt arbete som praktik- kunskaps- och forskningsområde (10p)
- Välfärdens villkor och organisering (5p)
- Allmän rättslära och kommunalrätt (5p)
- Möten i socialt arbete (10p)

---

<sup>17</sup> Utbildningsplan för Socionomprogrammet med inriktning mot Social omsorg/Socialpedagogik 2003. Arkiverat material Linköpings universitet.



*Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens  
samt arbetsgivarnas perspektiv*

Det andra året får de studenter som väljer att inrikta sig mot socialt arbete läsa:

- Handläggning och verksamhetsledning i social omsorg (20p)
- Samhälls- och beteendevetenskaplig kurs i social omsorg (5p)
- Rättsvetenskap (5p)

Det tredje året görs praktisk och teoretisk fördjupning bestående av:

- Fältförelagda studier (20p)
- Socialt arbete (10p)
- Examensarbete (10p)

Sedan kan studenterna välja att läsa ett fjärde år och specialisera sig vidare inom socialt arbete med inriktning mot den äldre människan, socialpedagogik, barn och familj, funktionshinder och handikapp eller ledning, organisering och förändring av socialt arbete.

Kursplanen<sup>18</sup> har, inte helt oväntat, fokus på det sociala arbetet för att förbereda studenterna för ett arbete inom omsorgen.

Den sociala omsorgsutbildningen var, då merparten av studiens verksamhetschefer utbildade sig, en fristående treårig utbildning som nu i många fall har slagits samman med socionomutbildningen. Högskoleverket gjorde i början av 2000-talet en så kallad översyn av utbildningen<sup>19</sup> och konstaterar att den leder till anställningar som biståndshandläggare samt drifts- och enhetschef. Framtidens arbetsmarknad för socialt omsorgsutbildade beskrivs som mycket god, både på grund av stora pensionsavgångar inom en snar framtid och en expansion av behov och efterfrågan.

I utredningen beskrivs tillståndet i sektorn som förenat med problem för de anställda. De så kallade platta organisationerna har medfört stora per-

---

<sup>18</sup> Kursplan för Socionomprogrammet inriktning mot Social omsorg/Socialpedagogik. Arkiverat material Linköpings universitet.

<sup>19</sup> Högskoleverket (2003) Social omsorgsutbildning och socionomutbildning. En översyn.

sonalgrupper. Stödfunktioner för ekonomi och administration saknas ofta. Högskoleverket konstaterar att studenter med denna examen ofta hamnar i arbetsledande ställning snabbt efter examen, vilket anses vara tveksamt. Denna uppfattning stöds av SKTF:s lokala ombudsman<sup>20</sup> som förklarar denna relativt nya praktik med att de formella kompetenskraven ökat, som ett led i en professionaliseringsstrategi. En grundutbildning som denna bör ge grundläggande kunskaper om ledarskap men den kan inte anses vara tillräcklig för att kunna upprätthålla en chefsbefattning. Chefsutbildning bör i stället vara en påbyggnadsutbildning. För arbetsgivarna skulle det innebära ett större ansvar för att medarbetarna får tillgång till vidareutbildning/ får tillfälle att vidareutbilda sig.

I översynen föreslogs en sammanslagning av den sociala omsorgsutbildningen och socionomprogrammet och att det bästa av de två utbildningarna skulle lyftas fram. Utbildningsmålen skulle också anpassas till de förändrade krav, som uppstår i samband med samhällets globalisering och kravet på kunskapsbaserad socialtjänst. I översynen lyftes också fram behovet av kompetenshöjning för alla medarbetare inom äldreomsorgen inför de mer komplexa krav på social omsorg som kommer att ställas av den kommande äldre generationen.

Högskoleverkets utredning kommenterades av berörda fackliga organisationer och forskare. Akademikerförbundet SSR stöder sammanslagningen av de båda utbildningarna social omsorgsutbildning och socionomutbildning, men den nya måste förlängas till 160 poäng. På det viset skulle sammanslagningen gynna båda professionerna – socionom och socialt omsorgsutbildade. Det sociala omsorgsprogrammet har idag för låg status och behöver akademiseras ytterligare menar SSR. Utbildningen ska ge studenterna en grund i ledarskap men en arbetsledande position med personalansvar kväver påbyggnadsutbildning och erfarenhet. ”Den nya sammanslagna socionomutbildningen kommer inte att utbilda chefer på samma sätt som den gamla sociala omsorgsutbildningen”. SSR håller med om att chefskap kräver både fort- och vidareutbildning och anser inte att nyutexaminerade studenter utan arbetslivserfarenhet kan gå direkt in i ett uppdrag som chef. De är inte

---

<sup>20</sup> Intervju 2008-10-28.

mogna för det. Den etiska medvetenheten som översynen lyfter fram är också viktig anser SSR. Att arbeta i en politiskt styrd organisation kommenteras särskilt. Det innebär ofta konflikter mellan individens ambitioner, forskningsrön och politiska ambitioner menar både utredaren och SSR.<sup>21</sup>

En rakt motsatt åsikt i sammanslagningsfrågan framförs av Stina Johansson, professor i socialt arbete vid Umeå universitet. I en debattartikel från år 2005 skriver hon att den sociala omsorgsutbildningen inte bör slås samman med socionomutbildningen. Skälen är flera. Ett är att socionomutbildningarna skulle komma att dominera, eftersom det inte finns tillräckligt många forskarutbildade med inriktning mot social omsorg för att leda utbildningen. Ett annat är att värdefull omsorgskompetens kommer att gå förlorad om utbildningarna slås ihop. En lösning som Johansson framhåller är att flera högskolor och universitet samverkar kring en gemensam utbildning inom social omsorg.<sup>22</sup>

Den sociala omsorgsutbildningen ligger nära de lagar och förordningar som styr det sociala omsorgsområdet. De arbetsplatsförlagda studierna gör att studenterna får en god inblick i det arbete som de utbildas för. De övriga utbildningarna, sjuksköterska, socionom och påbyggnadsutbildningen inom Hälso- och sjukvårdsadministration, är alla mer specialiserade mot andra och bredare yrkesgrupper än den sociala omsorgsutbildningen, som är mycket riktad mot just ledning av omsorg.

### *Övriga utbildningar*

Förutom den inledningsvis nämnda sociala omsorgsutbildningen beskrivs utbildningar som sjuksköterska eller socionom som adekvata för verksamhetschefer inom äldreomsorgen. I beskrivningen av en sjuksköterskeutbildning som omfattar 180 hp anges att:

Sjuksköterskeprogrammet är indelat i kurser med omvårdnadsvetenskap som huvudämne, och medicinsk vetenskap och beteendevetenskap som övriga

---

<sup>21</sup> Utbildningsdepartementet (2004) Social omsorgsutbildning och Socionomutbildning, en översyn 2003:29 R.

<sup>22</sup> Social omsorg nr 2/2005 årgång 6.

*Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens  
samt arbetsgivarnas perspektiv*

ämnesområden. Det första omfattar kunskaper och färdigheter där människa, hälsa, omvårdnad och miljö är centrala begrepp. Inom medicinsk vetenskap studeras människokroppens uppbyggnad och funktion. Här ingår också studier av olika sjukdomar samt farmakologi och klinisk kemi. I beteendevetenskap ingår psykologi och pedagogik, där du bland annat studerar psykologiska reaktioner hos patienter och närstående samt social kommunikation. Viktiga delar inom beteendevetenskapen är också sjuksköterskans arbetsledande funktion, konfliktlösning och beslutsfattande... På sjukhus, vårdcentraler och inom den kommunala sjukvården får du träffa människor i olika åldrar med olika hälsoproblem, vilket gör att du tränar på kommunikation och utvecklar ditt professionella förhållningssätt... Du kan också välja att läsa vidare och få specialistutbildning inom till exempel intensivvård, operationssjukvård, anestesijukvård, distriktssjukvård, psykiatrisk vård eller att bli barnmorska.<sup>23</sup>

Som framgått nämns inte specialisering mot vård av äldre eller omsorg i beskrivningarna av förekommande specialisering. Detta är också något som påtalas som ett problem av Socialstyrelsen. Bara drygt två procent av de sjuksköterskor som arbetar inom vård och omsorg av äldre är specialutbildade inom just vård av äldre. Specialutbildningen innebär ett extra utbildningsår.

Socionomutbildningen<sup>24</sup> aktualiserades, som nämndes ovan, då den sociala omsorgsutbildningen utvärderades och den förekommer också både i praktik och i diskussioner i de organisationer som är verksamma i den aktuella kommunen. Någon av cheferna i studien har socionomutbildning och den framhålls i ett flertal intervjuer som en möjlig utbildningsbakgrund för chefer inom omsorgen i framtiden. I programdokument beskrivs en socionom som en person som har kunskap om hur sociala problem uppkommer och hur de förändras. De måste känna till vilka resurser samhället har och vilka lagar som gäller. De måste också ha kunskap om ledarskap och veta hur sociala insatser dokumenteras, utvärderas och följs upp. Dessutom måste de förstå det sociala samspelets betydelse för människors utveckling. En socionom ska ha gedigna kunskaper i det sociala arbetets helhet men också fördjupade kunskaper inom ett visst område, behandlingsarbete. Äldre

---

<sup>23</sup> Linköpings universitets hemsida 2012-03-26.

<sup>24</sup> Linköpings universitets hemsida 2008-07-04.

och äldreomsorg nämns inte explicit men kan naturligtvis ingå som en del i alla de tre profiler som finns att välja mellan – Socialt arbete ur ett behandlingsperspektiv, Socialt arbete ur ett hälso- och omsorgsperspektiv samt Socialt arbete ur ett lednings-, organiserings-, och förändringsperspektiv.

Hälso- och sjukvårdsadministration<sup>25</sup> är den påbyggnadsutbildning som återopas av nyckelaktörer. Utbildningen varierar på olika utbildnings-säten men den är vanligtvis på 30 hp, ett år eller en tvåårig så kallad KY-utbildning. Utbildningen vänder sig i första hand till sjuksköterskor och annan vårdpersonal som har yrkeserfarenhet från vården och som nyligen tillträtt en chefstjänst. Tonvikten i vidareutbildningen är administration, ekonomi och samhällsvetenskap. Ofta är det karriärstegen som utgör incitament för studierna.

## Fackliga organisationer och första linjens chefer

Fackförbunden kan ses som organisationer verksamma på flera marknader. Dels konkurrerar de med varandra om medlemmar på en ”medlemsmarknad”, dels företräder de medlemmarna gentemot arbetsgivarorganisationerna på arbetsmarknaden. De strävar efter att synliggöra medlemmarnas insatser och uppmärksamma mindre goda förhållanden för att åstadkomma förändringar.

Det är framför allt fyra fackliga förbund som organiserar chefer inom äldreomsorgen. Det är Svenska Kommunaltjänstemannaförbundet (SKTF), vars medlemmar främst återfinns inom den kommunala omsorgen. Det är Vårdförbundet som organiserar sjuksköterskor inom privat och kommunal omsorg. Sedan finns det två mindre förbund på området; Ledarna, som främst organiserar chefer inom den privata omsorgen och Svenska Akademikerförbundet (SSR), som organiserar chefer inom både privat och kommunal omsorg. Nedan presenteras deras syn på situationen för de medlemmar som är första linjens chefer i allmänhet men särskilt för dem som är chefer i äldreomsorgen. I första hand används

---

<sup>25</sup> Högskoleverket Utvärdering av utbildning i hälso- och sjukvårdsadministration. Rapport 2007:13 R.

skrivna dokument, men intervjuer har också gjorts för att komplettera bilden på den lokala nivån.

De fackliga organisationerna har något olika betoning i sina beskrivningar av kraven på chefer och chefers arbetsförhållanden. Dels beroende på vilken utbildningsbakgrund medlemmarna har, dels beroende på vilka som är de dominerande arbetsgivarna. De fackliga organisationerna gör analyser av chefernas situation och söker påtala brister i organisationen men också lyfta fram och synliggöra styrkor hos medlemmarna. Den här delen inleds med resonemang lanserade av den fackliga organisationen Ledarna, trots att de inte är störst bland verksamhetscheferna. Ledarnas synpunkter är inte unika, vilket framgår av fortsättningen som berör övriga organisationer.

Ledarna, som främst organiserar chefer i privat sektor, diskuterar i sina dokument chefer, ledare och ledningssystem samt hur chefer ser på sin yrkesroll och sina karriärmöjligheter. I en rapport publicerad år 2007 skriver Ledarnas förbundsordförande att:

En chefs främsta uppgift är att skapa resultat i den verksamhet han eller hon leder. Chefskapet är en del av företagets ledningssystem. Genom att kommunicera mål och strategier till alla anställda förmedlar chefen företagets inriktning och vilja. För att chefen ska kunna utöva sitt ledarskap ska det vara klart för alla att hon eller han agerar på arbetsgivarens uppdrag, med de mandat och befogenheter som krävs för att fatta beslut. Ett framgångsrikt ledarskap måste också vara tydligt.<sup>26</sup>

Terminologin, det vill säga hur personer som innehar chefspositioner tituleras, är viktig menar Ledarnas företrädare. Eftersom chefen företräder arbetsgivaren *ska det framgå av titeln*. Praxis i svenskt arbetsliv är otillfredsställande, vilket skapar osäkerhet hos både medarbetare, cheferna själva och omgivningen. I samma rapport konstateras att:

Alltför många chefer har idag uppdrag med en annan titel än chef. Föreståndare, samordnare, eller lite mer internationellt; team leader och supervisor.

---

<sup>26</sup> Ledarna (2007) Kalla chefen chef! Chefsbarometer 2007 – Delrapport 1.

*Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens  
samt arbetsgivarnas perspektiv*

Listan över omskrivningar kan göras lång. Kreativiteten är stor när det gäller att hitta på titlar.<sup>27</sup>

Skälen till oklarheterna är enligt Ledarna en olycklig vilja att undvika begreppet chef.

En del företag vill inte ha för många chefsnivåer i sin organisation och löser det genom att kalla första linjens chef något annat. Andra vill inte betala en rimlig lön och döljer därför chefsuppdraget bakom en annan titel. Att vara chef är spännande och roligt, men också svårt och krävande. Skapa tydlighet kring chefens uppdrag genom att visa vem som har ledningsansvaret. Kalla chefen chef!<sup>28</sup>

Titeln är viktig men än viktigare är arbetsuppgifterna och uppdraget menar Ledarna. Kortfattat är det att på arbetsgivarens uppdrag *skapa resultat genom att ta tillvara potentialen hos varje medarbetare*. Det kan åstadkommas om *chefen är en del av ledningssystemet och har ansvar och makt att utveckla verksamheten*. ... *Organisationer fungerar inte utan ledare, alla tjänar på ett tydligt ledarskap*.<sup>29</sup>

Den diskussion som förekommer i den akademiska litteraturen om distinktionen mellan ”chef” och ”ledare”, och som återgavs i inledningen, förs också hos fackföreningen Ledarna vars position i frågan formuleras som:

Chef är en formell position och funktion i organisationen. Den formella positionen är inte tillräcklig för att skapa resultat. Att nå resultat förutsätter också ett gott ledarskap. ... Ledarskap är det sätt på vilket chefen väljer att utöva sitt chefskap. Vem som helst kan bli utsedd till chef men alla är inte lämpliga ledare. Ledarskapet är den viktigaste kompetensen för att bli framgångsrik som chef och är en kompetens som kan tränas och utvecklas. Ledarskap är en profession i sig.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Ledarna (2007) Kalla chefen chef! Chefsbarometer 2007 – Delrapport 1.

<sup>28</sup> Ledarna (2007) Kalla chefen chef! Chefsbarometer 2007 – Delrapport 1.

<sup>29</sup> Ledarna (2007) Kalla chefen chef! Chefsbarometer 2007 – Delrapport 1.

<sup>30</sup> Ledarna (2007) Kalla chefen chef! Chefsbarometer 2007 – Delrapport 1.

Ledarna, som alltså främst organiserar chefer verksamma i privat sektor, diskuterar i en annan av sina rapporter offentlig sektor som producent och arbetsgivare för förbundets medlemmar. Offentlig sektor ska ”vitaliseras” av konkurrensen och utvecklas. Förutsättningarna för cheferna inom den offentliga sektorn kan också bli bättre men det finns potential då de har kompetens, hängivenhet och lojalitet! Ledarnas förbundsordförande skriver att:

Under min karriär har jag träffat på några av de mest hängivna och kompetenta medarbetarna under mina år som chef inom den offentliga sektorn. Som chef har jag upplevt mina roligaste jobb där organisationerna varit värderingsstyrda – där allt inte handlar om vinst som mål. Den offentliga sektorn kan bli ännu roligare. Den kan bli både roligare, bättre och effektivare. Min övertygelse är att den offentliga sektorn kommer att vitaliseras av den privata konkurrensen. En ökad mångfald ute på arbetsplatserna och i chefsvillkoren ger möjligheter att utveckla den egna verksamheten så att de kompetenta och hängivna cheferna och medarbetarna vill vara kvar. Den offentliga sektorn behöver varken mer gnäll eller tandagnisslan. I den årligen återkommande Chefsbarometern har Ledarna undersökt hur cheferna i den offentliga sektorn har det. Vi ser i resultaten att det finns en rad förutsättningar för cheferna som kan bli bättre. Resultaten kan verka nedslående eftersom de visar på att det finns stora skillnader i jämförelse med den privata sektorn. Det vi inte får glömma är att cheferna i den offentliga sektorn är en enorm potential med sin kompetens, hängivenhet och lojalitet. Det handlar om chefer som vill vara med och utveckla och driva sektorn till framtidens arbetsplats. ... Morgondagens chefer vill i allt högre utsträckning kunna identifiera sig med de värderingar som arbetsgivaren står för. Vård, skola och omsorg är alla sektorer som i högsta grad återspeglar de värderingar som vi alla förknippar med den svenska välfärden. Jag vill att morgondagens chefer ska våga välja den offentliga sektorn.<sup>31</sup>

Ledarnas undersökning visar på stora skillnader mellan offentlig och privat sektor där den offentliga sektorn är sämre i jämförelse med den privata när det gäller förutsättningar för ledarskapet. För att kunna erbjuda rimligare villkor för ledarskap måste den offentliga sektorn bli bättre på att tillmötesgå individuella önskemål hos cheferna. I annat fall

---

<sup>31</sup> Ledarna (2007) ”I det offentliga tjänst: Tuffa chefsvillkor – värdefulla uppdrag” – Delrapport 2.



finns risk för att de unga cheferna väljer bort chefserbjudanden av rädsla för ett tuffare klimat och sämre villkor.

Viktiga förutsättningar för att den offentliga sektorn ska kunna konkurrera om morgondagens chefer är enligt Ledarna att<sup>32</sup>:

- Personalgrupperna måste bli mindre – ge cheferna rimliga resurser att leda.
- I offentlig sektor är det dubbelt så vanligt att cheferna har fler än 50 underställda medarbetare som i den privata. 13 % av cheferna har fler än 50 medarbetare, medan motsvarande andel i privat sektor är 6 %.
- Arbetsklimatet måste bli bättre – ge cheferna tid att leda.
- Utbrändhet är vanligare inom offentlig sektor. Nära hälften (49 %) av cheferna i undersökningen har erfarenhet av utbrända medarbetare medan var fjärde (25 %) inom privat sektor har samma erfarenhet. Problem med mobbning är också vanligare i offentlig sektor.
- Lönerna och förmånerna måste bli mer individanpassade – ge cheferna lön för mödan.
- Fler chefer är missnöjda med sin lön i offentlig sektor. 11 procent uppger att de inte alls är nöjda. Nära hälften (48 %) av cheferna inom offentlig sektor har ingen förmån alls. På den privata sidan uppger 81 % av cheferna att de har en eller flera förmåner. Undersökningen visar också att typen av förmåner skiljer sig kraftigt åt.

Vårdförbundet tar också upp professionsbegreppet i sina dokument men då är det inte ledarskapet som avses utan just sjuksköterskeyrkets uppdrag inom vården.<sup>33</sup> Vården är en komplex verksamhet som styrs av tre system – det professionella, administrativa och politiska, ett tema som återkommer i senare empiriska kapitel. Det medför att kraven på chefer och ledare i vården är stora.<sup>34</sup> Genomgående är det vården som

---

<sup>32</sup> Ledarna (2007) Kalla chefer! Chefsbarometer 2007 – Delrapport 1.

<sup>33</sup> [www.vardforbundet.se](http://www.vardforbundet.se) 2012-03-26.

<sup>34</sup> Se exempelvis Vårdförbundets idé om vårdens ledarskap.

kommenteras i Vårdförbundets dokument. Omsorgen finns inte med trots att medlemmar också arbetar inom verksamheter som rubriceras som omsorg.

Akademikerförbundet SSR organiserar liksom Vårdförbundet chefer både inom kommunal och privat äldreomsorg. I sina dokument<sup>35</sup> använder förbundet genomgående begreppet ”chef” i sina beskrivningar av ansvarsområden, kompetens och stöd:

Det är chefen som i en ledningsorganisation är ansvarig för verksamhet och personal. Det är också chefen som ansvarar för att enheten arbetar utifrån mål och riktlinjer och att arbetet följs upp och utvecklas. De kunskaper som en chef behöver är dels fackkunskaper, dels förmågan att fungera som pedagog. Chefer behöver därför kontinuerligt stöd och handledning från sina överordnade chefer, kollegor samt mentorer för att kunna utveckla andra och sig själva. Viktiga förmågor för en chef inom äldreomsorgen är att vara lyhörd, lyssna, känna av stämningen i personalgruppen och fånga in olika indikatorer på hur omsorgen och vården fungerar.

SSR har en uttalad policy för en god äldreomsorg och utvecklar också krav på ledarskap inom äldreomsorgen. Liksom Vårdförbundet utvecklar SSR konsekvensen av att chefer i äldreomsorgen arbetar i politiskt styrda organisationer. Förbundet anser att förutsättningarna för uppdraget måste vara stabila och att uppdraget är tydligt formulerat av både den politiska ledningen och förvaltningsledningen.<sup>36</sup>

SSR diskuterar betingelserna för att uppnå ett gott ledarskap. En viktig dimension för att uppnå kvalitet är att chefen är närvarande och tillgänglig i vardagsarbetet och leder utvecklingen av verksamheten. För att göra detta möjligt måste chefen ha rätt förutsättningar för sitt uppdrag, vilket är problematiskt för många chefer. Dessa relativt abstrakta synpunkter konkretiseras sedan i några konkreta krav:

---

<sup>35</sup> [www.akademssr.se](http://www.akademssr.se) 2008-07-03.

<sup>36</sup> [www.akademssr.se](http://www.akademssr.se) 2008-07-03.

- Akademikerförbundet SSR kräver att en chef inte har direkt arbetsledansvar för fler än 30 anställda.
- Akademikerförbundet SSR anser att regelbundna uppföljningar är grundläggande för att dimensioneringen ska vara adekvat och aktuell.
- Akademikerförbundet SSR anser att ledarskapet bör vara väl förankrat i de grundläggande värderingarna, ett så kallat värderingsstyrt ledarskap, samt att det är viktigt som chef att vara medveten om sitt ansvar att hålla etiska värden och normer levande och vara förebild.<sup>37</sup>

Ytterligare krav är att chefer som befinner sig på mellannivå i organisationen ska kunna vara trygga i vetskapen om att överordnade chefer står bakom inriktningen i uppdraget och att alla drar åt samma håll.<sup>38</sup>

Den sista fackliga organisation som här presenteras är Svenska Kommunaltjänstemannaförbundet (SKTF)<sup>39</sup>. SKTF har, liksom de övriga organisationerna, programdokument om ledarskap där de tar upp alla de teman som nämnts i avsnitt ovan, det vill säga kontrollspann, administrativt stöd, offentlig sektor och konsekvenserna av att verka i en politiskt styrd organisation.<sup>40</sup>

Förbundets syn på kontrollspann visar sig tydligt i nedanstående citat från programdokumentet om ledarskap:

Många chefer har alltför många medarbetare för att kunna leva upp till de krav på effektivitet och kvalitet som ställs på verksamheten. Detta är vanligt inom äldre- och handikappomsorgen. Vi kan också konstatera att många chefer saknar förutsättningar att ta sitt arbetsmiljöansvar på grund av bristande resurser, kompetens och mandat. SKTF ska ställa krav på att en chef ska få tydliga mandat, tillräckligt med resurser i både pengar och personal samt tid för att utöva sitt ledarskap. SKTF ska sätta en gräns på att en chef inte ska ansvara för fler än 25 medarbetare. Argumenten för detta ska kopplas ihop

---

<sup>37</sup> [www.akademssr.se](http://www.akademssr.se) 2008-07-03.

<sup>38</sup> [www.akademssr.se](http://www.akademssr.se) 2008-07-03.

<sup>39</sup> SKTF bytte under 2011 namn till Vision.

<sup>40</sup> [www.sktf.se](http://www.sktf.se) Programdokument om Ledarskap 2008-07-03.

*Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens  
samt arbetsgivarnas perspektiv*

med förutsättningarna för att ta ansvar för medarbetarna och verksamhetens utveckling. Och, det arbetsmiljöansvar som arbetsgivaren har.

Vikten av det administrativa stödet för att cheferna ska kunna fullgöra sitt uppdrag tas också upp i programdokumentet. Två administrativa områden nämns särskilt; personal och ekonomi. Cheferna sägs inte ha den speciella kompetens som krävs.

Det är också vanligt att chefer saknar tillräckliga personalresurser inom personal- och ekonomiadministration. Cheferna ägnar alldeles för mycket tid till administration, som dessutom kräver speciell kompetens, vilket inte alla chefer har. Resultatet blir brist på tid för att sköta sitt ledarskap, vara tillgänglig för sina medarbetare, genomföra medarbetarsamtal och att utveckla verksamheten. Särskilt sårbara blir chefer i platta organisationer där arbetsgivaren delegerat ansvaret långt ut i verksamheten.

Ett flertal punkter i programdokumentet berör den karaktäristika som utmärker politiskt styrda verksamheter. Uppdraget sägs vara mer komplext i dessa verksamheter än i andra då chefen måste ha förståelse och kompetens för (det politiska) systemet. Cheferna måste också kunna hantera politiska skiften och dess efterverkningar i organisationen.

För chefer i politiskt styrd verksamhet är uppdraget ännu mer komplext än för chefer i andra verksamheter. Att arbeta som tjänsteman och chef i det demokratiska systemet kräver både att man har förståelse och särskild kompetens för systemet i sig och för det nära samarbete man har med ansvariga politiker.

I rollen ingår bland annat att hantera att den politiska styrelsen kan bytas ut vart fjärde år och att de politiska agendorna ibland går före att hålla kontinuitet och kvalitet i den praktiska verksamheten. Att hålla hög kvalitet och värna om kontinuiteten är något som den anställda chefen många gånger får kämpa för. Kvalitet och kontinuitet är också något som medborgarna ställer mycket höga krav på.

Programdokumenten bygger på de förhållanden SKTF:s företrädare konstaterat i olika sammanhang<sup>41</sup>. En rapport från år 2000 har den talande

---

<sup>41</sup> Intervjuer med ombudsmän 2006-04-05 samt 2008-10-28 samt rapporterna som refereras i texten.

titeln *Röster från 137 chefer inom äldreomsorgen – är det möjligt att vara chef i dagens äldreomsorg?* Den bygger på en enkätundersökning till just 137 chefer och visar att cheferna inom äldreomsorgen, hemtjänst och vårdboende, saknar administrativt stöd, att lönerna är för låga i förhållande till arbetsuppgifter och ansvar, att cheferna inte har tid att kompetensutveckla sig, att många chefer uppger att de har problem med underbemanning på grund av rekryteringssvårigheter samt att tiden som läggs hos brukarna är otillräcklig. Chefernas kontrollspann ligger runt 50 personer. De har förhållandevis låg lön, 216 000 kr, 43 % av cheferna är utan administrativt stöd och en tredjedel har inte tid för vidareutbildning. Trots det känner de, som regel, arbetsglädje och gillar sina arbeten för att det är omväxlande, stimulerande och viktigt. Sammantaget finns en stor risk för utbrändhet menar förbundets företrädare.

SKTF likställer äldreomsorgens chefer med chefer i medelstora företag, då de har många anställda, stor budget och mycket administration. Cheferna i rapporten är till 94 % kvinnor med en medelålder på 47 år och mer än femton års anställningstid. Cheferna saknar vidareutbildning i ledarskap, ekonomi, data och kvalitetssäkring.<sup>42</sup> Cheferna i äldreomsorgen har också andra arbetsförhållanden än andra chefer inom kommunerna berättar SKTF:s ombudsman. De är ofta bättre utbildade än andra kommunala chefer men har trots det lägre lön, ett förhållande som kan tolkas i genusrelaterade termer.

Förbundets farhågor om utbrändhet är grundade i praktiken. *Chef inom äldreomsorgen – pressas till utbrändhet och sjukskrivning* var titeln på en rapport från år 2001. I den framgår att var femte chef inom äldreomsorgen var sjukskriven under det året. De långa sjukskrivningarna dominerade.<sup>43</sup>

De konstaterade problemen återkommer i varje undersökning som gjorts inom området liksom förslagen till nödvändiga förändringar. I tidningen

---

<sup>42</sup> SKTF (2000) *Röster från 137 chefer inom äldreomsorgen*. Rapport 3/00.

<sup>43</sup> SKTF (2001) *Chef inom äldreomsorgen – pressas till utbrändhet och sjukskrivning*. Rapport 3/01.

Social omsorg<sup>44</sup> presenterar en ombudsman från SKTF en enkät från 2005 som tydliggör de konkreta arbetsförhållandena för första linjens chefer. Utgångspunkten för många av problemen är att det sociala innehållet i äldreomsorgen urholkas allt mer. Administrationen har ökat under de senaste åren och resulterat i mindre tid för medarbetare och brukare. Ofta är det cheferna som får bära ansvaret för nedskärningar och det är också de som hängs ut i media, när det egentligen är kommunens politiker som bär det yttersta ansvaret för den omsorg som erbjuds. I enkäten svarar cheferna bland annat att de tvingas prioritera ner sitt personalansvar gentemot medarbetarna, att de tvingas prioritera ner sitt omsorgsansvar gentemot brukarna, att dessa prioriteringar leder till etiska konflikter, att de har begränsade möjligheter att handleda sina medarbetare. Enhetschefernas arbetssituation beskrivs som att ”skotta framför dörren”. En tredjedel av cheferna som svarade på enkäten har 50 medarbetare eller fler. Cheferna är på arbetet fast de är sjuka, de tvingas fatta beslut som är emot den egna yrkesetiken, hälften av cheferna måste arbeta övertid varje vecka. Slutsatserna från enkäten är att chefen på grund av ökad arbetsbelastning kommer allt längre ifrån brukaren och får allt sämre möjligheter att utveckla och följa kvaliteten i verksamheten. Vårdbiträdena får ta ett stort eget ansvar när chefen tvingas att prioritera ekonomin.

Från enkätresultaten dras i artikeln slutsatsen att enhetschefer inte ska ha mer än 30 underställda för att kunna vara en synlig och närvarande chef. De ska också ha eget stöd och möjlighet att ta sitt personal- och omsorgsansvar. Kommunens politiker måste ta sitt ansvar för de prioriteringar som görs.<sup>45</sup>

## Platsannonser och uppdragsbeskrivningar

Här beskrivs det konkreta uppdraget och det utförda arbetet genom de platsannonser och uppdragsbeskrivningar som formulerats av de olika

---

<sup>44</sup> Tidningen Social omsorg ges ut av den fackligt, politiskt och religiöst obundna tidskriften Föreningen Social Omsorg. Medlemmar är yrkesverksamma inom omsorg om äldre eller funktionshindrade.

<sup>45</sup> Social omsorg nr 2/2005 årgång 6.

utförarna. Syftet med kapitlet är att visa vilka förväntningarna är på cheferna i äldreomsorgen genom att studera platsannonser och uppdragsbeskrivningar. För att ytterligare ringa in positionen som verksamhetschef jämförs också platsannonser för överordnade och underordnade uppdrag såsom regionchef och gruppchef.

Varför då platsannonser och uppdragsbeskrivningar? I en platsannons beskrivs uppdraget, som en potentiell chef inom omsorgen söker till. Där presenteras organisationen, vad chefen ska arbeta med, vilka egenskaper som söks och vilka kvalifikationer som ska uppnås. En uppdragsbeskrivning är den instruktion som verksamhetscheferna arbetar efter, vad som ingår i tjänsten helt enkelt. Den är mer utförlig än en platsannons och anpassad till den specifika organisationen men också placeringen i organisationen. Beteckningen på tjänsten varierar mellan de olika utförarna. Gemensamt för dem alla, oberoende av terminologi, är att de visar vad som ingår i chefens uppdrag. De visar vad cheferna förväntas arbeta med.

### *Platsannonser*

Först återges två platsannonser, en från den kommunala utföraren och en från en av de privata utförarna. Därefter kommenteras vad platsannonserna innehåller och i viss mån vad de inte innehåller. Kommentarer utgår från de två återgivna annonserna men bygger också på flera platsannonser, både från de två organisationerna som formulerat annonserna och från andra utförare. Annonserna omfattar tjänster som ansvarar för både hemtjänst och vårdboende. Annonserna är publicerade under åren 2007–2008.

Nedan återges en platsannons från den kommunala utföraren som söker en verksamhetschef vid tiden för intervjustudien, följt av en platsannons från en av de privata utförarna publicerad vid samma tid 2007. Uppgifter från andra annonser och organisationer kompletterar diskussionen därefter.

## **Verksamhetschef inom omsorg xx kommun**

### **Arbetsplatsbeskrivning**

Verksamhetsbeskrivning

Område Södra söker verksamhetschef

Område Södra inom omsorg är det största av de tre geografiska områdena. Vårt uppdrag är att ge service till personer som bor i ordinärt boende, servicelägenheter samt till personer som bor i olika vårdboendeformer.

Södra området har ca 425 tillsvidareanställda medarbetare, varav ca 25 medarbetare har sin nuvarande placering i verksamheten A, B och C.

### **Uppdrag och arbetsuppgifter**

Verksamhetschefen har ett lednings- och samordningsansvar. I detta ingår ansvar för ekonomi, personal och verksamhet.

Uppdraget innebär att:

- Inom ramen för givna resurser nå de verksamhetsspecifika målen
- Ingå och aktivt delta i områdets ledningsteam
- Utföra beställd verksamhet inom ramen för tillgängliga resurser
- Säkerställa en sammansättning av personal med rätt kompetens för att lösa verksamhetens uppdrag
- Skapa attraktiva arbetsplatser
- Leda och delta i verksamhetsutveckling

### **Kvalifikationer**

Sociala omsorgsprogrammet, 120 poäng, eller annan motsvarande utbildning med beteendevetenskaplig inriktning.

Ditt ledarskap kännetecknas av samverkan, tydlighet, strategiskt tänkande, delaktighet och förmåga att delegera.

Körkort erfordras.

### **Anställningens omfattning**

Anställningsform: Tillsvidareanställning

Omfattning: Heltid 75–100 %

### **Ansökan**

Senast 2007-02-04

### ***XX söker verksamhetschefer till hemtjänsten***

Arbetet som verksamhetschef innebär det totala ansvaret för verksamheten. Det innebär att ansvara för att budget och avtal efterlevs, kundkontakter och arbete med försäljning, rekrytering, utveckling och motivering av medarbetare, arbetsmiljöansvar och ansvar för samverkan med arbetstagarorganisationer, arbete med metod- och verksamhetsutveckling samt ansvar för kvalitetsarbete.



*Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens  
samt arbetsgivarnas perspektiv*

Kvalifikationer för arbetet som verksamhetschef är relevant utbildning, gärna från högskola, erfarenhet från hemtjänsten och dokumenterad erfarenhet av ledarskap. Du tycker om att arbeta resultatintriktat samt har lätt för att se nya lösningar och skapa nya affärer. Du motiveras att leda personal och se dem lyckas i sitt arbete.

Tjänsterna är tillsvidare och på heltid. Individuell lönesättning.

Upplysningar ges av regionchef xx

---

I båda annonserna används begreppet verksamhetschef, så är dock inte fallet hos alla. En verksamhetschef kan ansvara för hemtjänst eller vårdboende eller både och.<sup>46</sup> Verksamheterna är mycket olika till sin karaktär. Hemtjänst utförs av omsorgspersonal i den boendes hem, på ett servicehus eller i det egna hemmet. Vanligtvis är de boende friskare än på ett vårdboende. Verksamhetschefen befinner sig inte på samma plats som medarbetarna under dagen. Vårdboende innebär en särskild plats där boende, medarbetare och verksamhetschef befinner sig på samma fysiska plats under dagen.

Den kommunala utföraren var vid tiden för studien organiserad i tre geografiska områden. Denna annons söker en verksamhetschef till ett av dessa tre områden, det södra. Utföraren beskriver sitt uppdrag som att ge service till personer i ordinärt boende, servicelägenheter och i vårdboende. De två första boendeformerna omfattas av hemtjänst i det egna hemmet eller i servicelägenhet. I annonsen framgår inte vilken verksamhet uppdraget gäller, om chefen ska ansvara för hemtjänst eller vårdboende eller både och. Exemplet från den privata utföraren preciserar redan i rubriken att det är fråga om hemtjänst.

Det av fackföreningarna och andra debattörer omtalade kontrollspannet, antalet anställda som verksamhetschefen ska leda, anges i kommunens annons. Antalet, 25, anses rimligt som framgått tidigare. Utbildningsbakgrunden ska vara social omsorgsutbildning eller någon annan utbildning med beteendevetenskaplig inriktning. Det markerar att det inte är nödvändigt med omsorgskompetens. Förutom ”relevant utbildning” efterfrågar den privata utföraren personer som har erfarenhet av led-

---

<sup>46</sup> Se fördelning bland studiens chefer i tabell 2 och bilaga 3.

ningsarbete och hemtjänst, inte någon som kommer direkt från utbildningen.

Uppdrag och arbetsuppgifter står i annonsernas fokus. Ansvar, totalansvar, är den korta sammanfattningen av chefsuppdraget. Just den termen används i den privata utförarens annons medan den kommunala använder flera ord såsom ”lednings- och samordningsansvar” som inkluderar ekonomi, personal och verksamhet. Det sistnämnda kan tyckas något oprecist men fastställs, såsom framgår i annonsen ovan i punktform. Detsamma gäller den privata utföraren.

Båda annonserna betonar det ekonomiska ansvaret men uttryckt på något olika sätt. Det ekonomiska uppdraget framstår som givet och basen för den verksamhet som verksamhetschefen får ansvar för. Den privata verksamhetschefen har en budget att hålla sig inom och ett givet avtal som ska hållas. Att både avtalsformulerandet och budgeten kommer från andra nivåer i organisationen framgår av formuleringarna i annonser. Detsamma gäller de resurser som tilldelas den kommunala chefen. Resurserna för den kommunala verksamheten är fastställda av lokala politiska beslut men fördelningen förhandlas i organisationen. Ytterst är de privata utförarnas budget också politiskt fastställda. Enligt annonstexten har även verksamhetscheferna en möjlighet att påverka de egna intäkterna genom att arbeta med kundkontakter och försäljning. Att tycka om att arbeta resultatinkriktat och skapa nya affärer är uttryck som nämns. Arbetsuppgifter och ansvar innebär att verksamhetscheferna ofta verkligen möter kunderna och deras behov, vilket inte överordnade chefer gör. Kundbegreppet återfanns inte i kommunens annons trots att begreppet börjat användas, vilket kommer att framgå i senare empiriska kapitel. Uttrycket ”beställd verksamhet” tycks snarare hämtat från beställar-/utförarmodellen.<sup>47</sup>

Personalansvaret betonas i platsannonserna. Verksamhetscheferna ska rekrytera, utveckla och motivera sin personal. Personalen ska ledas till framgång. Det är så resultat nås. Resultat förutsätter också en bra ar-

---

<sup>47</sup> Vid tiden för studien var omsorgen organiserad enligt den så kallade beställarutförarmodellen. År 2011 organiseras istället verksamheterna om i en kundvalsmodell.

betsmiljö och goda relationer till de fackliga organisationer, som de anställda tillhör. Allt detta är verksamhetschefens ansvar. Den kommunala utföraren använder en annorlunda terminologi, som kanske avspeglar en annan situation. Som framgått minskar den kommunala verksamheten sin verksamhet inom äldreomsorgen medan flera privata utförare, såsom denna, ökar sin. Det skrivs ”rakt ut” i annonser från ett av företagen att ”X är ett expanderande vårdföretag som erbjuder goda utvecklingsmöjligheter för våra medarbetare”. I det läget kan uppdraget för de kommunala cheferna att skapa ”attraktiva arbetsplatser” i en minskande organisation verkligen ses som en utmaning.

Verksamhetschefernas position i de organisatoriska hierarkierna framkommer, om än indirekt i annonserna. Den kommunala chefen kommer att ingå i ett ledningsteam vars sammansättning framgår av den organisationsindelning som inleder annonsen. Verksamhetsutveckling är ett av chefernas ansvarsområden. Kommunen uttrycker det som deltagande och uppdraget som verksamhetsutveckling medan det i den privata annonsen explicit nämns både kvalitetsarbete och metodutveckling.

Förutom de explicita utbildningskraven anger annonserna vissa personlighetskrav och förmågor. I kommunens annons efterfrågas ett ledarskap som innebär ”samverkan, tydlighet, strategiskt tänkande”. Hos några andra privata organisationer är krav på ”synlighet” på arbetsplatsen och i organisationen något som explicit betonas. Det markerar att cheferna ska finnas ute i verksamheten, inte sitta inne på sina kontor.

Några organisationer anger i annonser vissa organisatoriska karaktäristika, som kan locka kvalificerade anställda att välja just den arbetsgivaren. Korta beslutsvägar nämns i en annons, ett tema som återkommer i följande kapitel. Möjligheter till vidareutveckling är något som en arbetsgivare lovar, möjligtvis ett svar på den diskussion om dåliga karriärvägar som bland annat tas upp av fackliga organisationer.

### *Uppdragsbeskrivningar*

De platsannonser som presenterades ovan preciseras i uppdragsbeskrivningar, som är detaljerade och syftar till att göra en komplett beskrivning

av vad arbetet som verksamhetschef innebär. Dessa dokument preciserar arbetsgivarens förväntningar på den som innehar tjänsten. De är också dokument som kan ses som strategier för verksamheten och den position som första linjens chefer ska inneha. Den stora betydelsen av uppdragsbeskrivningen leder till att vissa organisationer inte vill sprida kunskap om innehållet till konkurrenter.

En specifikation över vad verksamhetschefsuppdraget för chefer inom den kommunala äldreomsorgen ska innehålla, togs fram i samband med en omorganisation år 2003 och den gällde fortfarande vid tiden för studien. I denna specifikation beskrivs verksamhetschefsuppdraget utifrån tre huvudområden; kärnverksamhet, ekonomi och personal. Varje område är sedan i sin tur ytterligare uppdelat i ledningsfokus, styrdokument (lagstiftning, avtal och interna dokument) och specifikt ansvar.

Nedan återges dokumentet i sin helhet, vilket innebär att inga korrigeringar av språk har gjorts. Däremot har kopplingar till den aktuella kommunen tagits bort.

---

### **Verksamhetschefsuppdraget inom verksamhetsområde omsorg xx kommun<sup>48</sup>**

Upprättat 2003-08-08, Reviderat 2003-09-11

#### **Verksamhetschefsuppdraget – en helhet**

Verksamhetschefsuppdraget inom verksamhetsområde omsorg ska betraktas som en helhet. En helhet sammansatt av deluppdrag inom tre huvudområden:

1. Kärnverksamhet
2. Ekonomi
3. Personal

1. Uppdraget för kärnverksamheten är att tvådelat. Dels ska verksamhetschefen inom ramen för givna resurser nå de verksamhetsspecifika målen, dels ska de ingå och aktivt delta i områdets ledningsteam.

Ledningsfokus inom kärnverksamheten består av tre olika punkter. Den första är att styra, leda och utveckla verksamheten inom ansvarsområdet. Den andra är att i samverkan med områdets ledningsteam styra, leda och utveckla verksamheten med ett tydligt framtidsfokus. Den tredje och sista punkten är att följa upp och utvärdera verksamhetens resultat ur ett brukar- och beställarperspektiv.

---

<sup>48</sup> Internt dokument, Kommunen.

## *Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens samt arbetsgivarnas perspektiv*

Följande styrdokument anges för deluppdraget kärnverksamhet; Speciallagstiftning (SOL, HSL, LSS, LASS, Lex Maria och Lex Sarah), Socialstyrelsens allmänna råd och föreskrifter inom området, avtalet med beställaren och därtill hörande kravspecifikationer, omsorgsnämndens kvalitetsuppföljningsplan, av fullmäktige beslutade styrdokument, produktionens mål och riktlinjer, verksamhetsområde omsorgs mål och riktlinjer (fastställd verksamhetsplan i enlighet med balanserad styrning, fastställt kvalitetssystem för SOL, HSL i enlighet med balanserad styrning, omsorgsgemensamma rutiner samt fastställda internkontrollplaner), instruktioner för hantering av IT-baserade administrativa system, serviceavtal, boserviceavtal, biståndsbeslut från sociala förvaltningen, beställningar från sociala förvaltningen, individuella vårdplaner samt avslutningsvis personuppgiftslagen.

### **Det specifika ansvaret innefattar följande moment:**

- Ansvara för att gällande styrdokument följs
- Verksamhetschefsansvar inom vård och omsorg enligt § 29 HSL
- Ansvara för upprättandet av ansvarsrådets verksamhetsplan i enlighet med balanserad styrning och övriga direktiv
- Ansvara för upprättande av kvalitetsplan
- Ansvara för utveckling av service- och omvårdnadsverksamheten inom ansvarsområdet
- Ansvara för att information till befintliga och presumtiva service- och vårdtagare
- Ansvara för att gällande säkerhetslagstiftning och övriga säkerhetsdirektiv följs
- Delta i möten med kommuninternerna och externa företrädare
- Initiera behov av utveckling av verksamhet inom ansvarsområdet
- Upprätta avtal och planer med utgångspunkt från individuella beställningar
- Systematiskt följa upp och utvärdera service- och omvårdnadsverksamheten inom ansvarsområdet på individnivå
- Systematiskt följa upp anmälningsskyldighet enligt gällande speciallagstiftning
- Systematiskt följa upp klagomålsrutin i enlighet med fastställd rutin

2. Det andra huvudområdet, ekonomi, består av ett enda uppdrag; att utföra beställd verksamhet inom ramen för tilldelade resurser.

Ledningsfokus består för det första av att upprätta internbudget, systematiskt följa upp, analysera och prognostisera ansvarsrådets ekonomiska ställning. Den andra delen är att genom tydlig styrning och effektiv uppföljning ytterligare decentralisera ekonomiskt ansvar och ekonomiska befogenheter.

Åtta styrdokument anges; kommunens ekonomistyrningsregler, ekonomihandboken med Produktionsstyrelsens kompletteringar, fastställd verksamhetsordning, fastställda internkontrollplaner, fastställd internbudget, verksamhetsområde Omsorgs investeringsplan, avtal/uppdrag med beställaren samt avslutningsvis kommunens upphandlingspolicy och inköphandledning.

### **Det specifika ansvaret består av dessa punkter:**

- Säkerställa att fakturering av utförda tjänster sker
- Upprätta ansvarsrådets internbudget inom givna ramar

*Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens  
samt arbetsgivarnas perspektiv*

- Genomföra uppföljning, analys och prognostisering av ansvarsområdets ekonomiska ställning och vid avvikelser upprätta åtgärdsplaner och rapportera till områdeschefen
  - Vid avvikelser från upprättad internbudget upprätta åtgärdsplaner och rapportera till områdeschefen
  - Genomföra investeringar i enlighet med fastställd investeringsplan
  - Fatta beslut i enlighet med fastställd verkställighetsordning
3. Det tredje och sista huvuduppdraget, personal, är tvådelat. Verksamhetschefen ska dels säkerställa en sammansättning av personal med rätt kompetens för att lösa verksamhetens uppdrag, dels skapa en attraktiv arbetsplats med god fysisk och psykisk arbetsmiljö.

Ledningsfokus är för uppdraget personal att utöva ett aktivt och närvarande ledarskap, att säkerställa medarbetar-, arbetslags- och organisationsutveckling samt att säkerställa ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

Styrdokumenterna är arbetsrättslig lagstiftning och kollektivavtal, lagstiftning inom arbetsmiljöområdet, produktionens policydokument inom området, xx kommuns personalpolitiska program, fastställd verkställighetsordning, fastställda internkontrollplaner, fastställd jämställdhetsplan, xx kommuns program för integration samt fastställd arbetsmiljöplan.

**Det specifika ansvaret är följande:**

- Implementera xx kommuns personalpolitiska program
  - Ansvara för att information och förhandling enligt medbestämmandelagen genomförs
  - Ansvara för tillämpningen av gällande arbetsmiljö- och jämställdhetsplaner
  - Säkerställa en sammansättning av personal med rätt kompetens för att lösa ansvarsområdets uppdrag
  - Ansvara för introduktion av ansvarsområdets personal
  - Genomföra utvecklings- och lönesamtal med direkt underställd personal
  - Upprätta, följa upp och revidera individuella utvecklingsplaner med direkt underställd personal
  - Genomföra lönerevision inom ramen för tilldelat förhandlingsutrymme
  - Genomföra avgångssamtal med direkt underställd personal
  - Ansvara för rehabiliteringsarbete gentemot direkt underställd personal
  - Initiera och medverka vid hantering av avveckling av personal
  - Fatta beslut i enlighet med fastställd verkställighetsordning
-

Uppdragsbeskrivningen är som synes mycket omfattande med tre huvudområden; kärnverksamhet, ekonomi och personal. Beskrivningarna inleds med en precisering av vad uppdraget i detta avseende innebär och konkretiseringar i form av ”ledningsfokus”, vilket varierar mellan de tre områdena.

Det första huvudområdet, kärnverksamhet, handlar om att nå de verksamhetsspecifika målen och att aktivt ingå i områdets ledningsteam. För att nå dessa uppdrag ska verksamhetschefen styra, leda och utveckla verksamheten inom ansvarsområdet.

Kärnverksamheten preciseras genom lagstiftningen inom området och som alla utförare har att rätta sig efter. Lagarna är fastställda på nationell nivå genom politiskt fattade beslut och ansvariga myndigheters tolkningar. Politiska beslut fattade på lokal nivå av kommunfullmäktige och omsorgsnämnden är också styrande och för den kommunala utföraren på två olika sätt – dels beslut som gäller alla leverantörer av omsorg, dels beslut som gäller hur den egna produktionen ska utföras. Det sistnämnda preciseras genom dokument som ska upprättas och styrdokument som ska användas. Som exempel kan nämnas en verksamhetsplan i enlighet med balanserad styrning och kvalitetsplaner liksom planer för hur en enhet ska utvecklas.

Uppdragsbeskrivningen för de andra huvudområdena är uppbyggda på samma sätt, det vill säga uppdragsprecisering, ledningsfokus, styrdokument och ingående moment. Det ekonomiska ansvaret handlar, kortfattat, om att utföra den beställda verksamheten inom ramen för tilldelade resurser. I detta område ingår att upprätta internbudget samt att följa upp, analysera och prognosticera den ekonomiska ställningen. Chefen ska också decentralisera det ekonomiska ansvaret samt ha ekonomiska befogenheter i verksamheten. Mer specifikt ska chefen säkerställa fakturering av utförda tjänster, upprätta en internbudget, vid avvikelser upprätta åtgärdsplaner samt genomföra investeringar.

Det tredje och sista området är personal, vilket innebär att sätta samman en personalgrupp med rätt kompetens för att lösa verksamhetens uppdrag, samt att skapa en attraktiv arbetsplats med god psykisk och

fysisk arbetsmiljö. Chefen ska utgöra ett aktivt och närvarande ledarskap, säkerställa organisationens utveckling samt säkerställa arbetsmiljöarbetet. Området innefattar att genomföra samtal av olika art med personalen, tillämpa olika lagstiftningar och genomföra revisioner. Att hantera avveckling av personal nämns explicit liksom, under ”kärnverksamhet”, att initiera behov av avveckling av verksamhet.

En uppdrags-/befattningsbeskrivning från en privat aktör återges nedan. Inte heller här har språket korrigerats utan dokumentet återges i sin helhet.

---

### **Funktionsbeskrivning: Verksamhetschef<sup>49</sup>**

Som verksamhetschef är du, inom en angiven verksamhet och på uppdrag av regiondirektören/vice regiondirektören, ansvarig inom nedanstående områden. Du är direkt underställd och rapporterar till regionchefen/vice regionchefen och ingår i regionens ledningsgrupp.

### **Kund och uppdragsgivare**

Du ansvarar för att:

- säkerställa och följa upp driftsavtalet mot uppdragsgivaren
- verksamhetens driftsavtal/intäktsavtal och andra handlingar blir i erforderlig utsträckning uppföljda
- tillsammans med RC säkerställa och följa upp driftsavtal/intäktsavtal
- agera som företagets ambassadör
- säkerställa god kvalitet inom verksamheten
- identifiera och prioritera våra kunders och uppdragsgivares krav och förväntningar
- skapa och bibehålla goda relationer med kunder, närstående, uppdragsgivare, myndigheter och andra intressegrupper.
- medverka vid omförhandling av avtal.
- företagets värderingar, policies och koncept efterlevs
- driva förbättringsarbete i syfte att öka kundnöjdheten

### **Ekonomiskt resultat**

Utifrån företagets riktlinjer, attest- och delegationsordning ansvarar du för:

- budgetera inom de ramar som ges av regiondirektör/vice regiondirektör
- löpande resultatuppföljning och rapportering
- formulera och kommunicera konkreta ekonomiska mål

---

<sup>49</sup> Internt dokument företag X.



## *Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens samt arbetsgivarnas perspektiv*

- skapa ett effektivt arbetsklimat
- följa upp verksamheten så att avsedda resultat uppnås (överträffas)
- driva förbättringsarbete i syfte att förbättra det ekonomiska resultatet

### **Medarbetare**

Utifrån gällande lagar och avtal samt företagets policier ansvarar du för:

- stödja och leda gruppcheferna så att förutsättningar för en decentraliserad organisation genomförs, implementeras och utvecklas.
- säkerställa en god kommunikation kring företaget och verksamheten till medarbetarna
- skapa förtroende och delaktighet
- upprätta handlingsplaner och rutiner för att uppnå en ökad medarbetarnöjdhet
- rekrytering och introduktion
- utvecklingssamtal och lönesamtal hålls årligen
- facklig samverkan samt att samverkansavtalet efterlevs
- bemanningsplanering samt attestering av underlag till faktureringsystemet

### **Arbetsmiljö och hälsa**

Du ansvarar för:

- att du skriftligen mottagit den uppgiftsfördelning som gäller för ditt uppdrag och att du vid avslut av tjänst returnerar uppgifterna till närmaste chef
- att gällande lagar och avtal efterlevs
- att företagets policier efterlevs
- att aktivt arbeta för en god fysisk och psykisk arbetsmiljö
- att ansvara för att planerade åtgärder genomförs, dokumenteras och följs upp

### **Verksamhets- och marknadsutveckling**

Du ansvarar för att:

- kommunicera och implementera verksamhetens affärsplan och mål
- arbeta med verksamhetens strategier, planer och framtidsperspektiv
- initiera och implementera de sälj- och marknadsaktiviteter som behövs för att uppnå fastställda affärs mål
- konkretisera verksamhetens förutsättningar och resurser
- skaffa och sprida information samt utveckla kompetens och kvalitet inom verksamheten och förverkliga möjligheter till ständiga förbättringar, stimulera utvecklingstänkande, flexibilitet och problemlösningar
- hålla dig åjour med marknaden inom den kommun du verkar
- aktivt medverka i regionens utvecklingsarbete utifrån framtagna affärsplaner
- följa framtagna profil- och annonsmallar i all extern kommunikation
- driva förbättringsarbete i syfte att skapa bättre kvalitet

### **Som verksamhetschef får Du inte:**

- besluta om kostnader utanför ramen av identifierade nyckeltal
- besluta om egna villkor
- besluta om resultatmål utan att stämna av med regionchefen
- förändra verksamheten utanför givna ramar

## Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens samt arbetsgivarnas perspektiv

- besluta om disciplinära åtgärder eller personalavveckling utan att samråda med HR-avdelningen
  - godkänna inhyrning utan beslut av regionchefen
- 

Först definieras var i organisationen verksamhetschefen befinner sig, den hierarkiska positionen. Det manifesteras på olika sätt exempelvis genom preciseringar av vad verksamhetschefen *inte* får göra. Lagstiftning och anvisningar från myndigheter gäller också för privata utförare av den omsorg kommunen har ansvar för. Detta nämns dock inte explicit i de privata utförarnas uppdrags-/befattningsbeskrivningar, men återfinns i driftsavtalen. Redan i den första rubriken markeras den upphandlade omsorgens karaktär genom att ”kund” och ”uppdragsgivare” inte är desamma. De många krav som detta leder till vidareutvecklas i en av punkterna där relevanta aktörer inkluderar också närstående och intressegrupper. Omsorg är inte vilken tjänst som helst!

Det ekonomiska resultatets avgörande betydelse markeras exempelvis genom ansvar för kundnöjdhet, effektivt arbetsklimat, förbättringsarbete för att förbättra det ekonomiska resultatet. Det formuleras av en annan av de privata utförarna som att huvudfokus för intressentbehoven är att ”öka intäkterna genom att bygga positiva och konstruktiva relationer inklusive en effektiv kommunikation”. Hos andra uppdragsbeskrivningar finns också begrepp som ”affärsmannaskap” och ett ansvar för att kräva omförhandling då man ”hamnat snett” i avtalen. Vägen till resultat går i den här typen av verksamhet genom medarbetarna. Förtroende, delaktighet och medarbetarnöjdhet måste därför verksamhetscheferna utveckla.

Verksamhetens utveckling är beroende av den lokala marknadens utveckling. Den senare bör verksamhetscheferna hålla sig informerade om för att söka positionera den egna verksamheten. Avveckling nämns inte i denna funktionsbeskrivning.

## Överordnade och underordnade

För att ytterligare ringa in uppdraget som verksamhetschef jämförs platsannonserna för verksamhetschefer med platsannonser för överord-

nade chefspositioner och också underordnade. Annonserna kommer från både kommunal och privat verksamhet.

Platsannonserna för verksamhetschefer skiljer sig både vad gäller de överordnade och underordnade tjänsterna. Värt att uppmärksamma är att det endast är de underställda, omsorgspersonalen, som ska ha ett genuint intresse för omsorg, den enskilda människan och äldre. Varken för verksamhetscheferna eller deras överordnade efterfrågas detta explicit.

Liknande utbildningar efterfrågas för de överordnade cheferna som för verksamhetscheferna. Verksamhetscheferna skulle ha social omsorgsutbildning följt av andra beteendevetenskapliga utbildningar eller sjuksköterskeutbildning. I platsannonserna för överordnade chefer söks en socionom eller en person med social omsorgsutbildning eller någon med annan beteendevetenskaplig utbildning till tjänsten som regional verksamhetschef. Till tjänsten som vice regionchef ska utbildningen vara *adekvat inom vård och omsorg*.

För tjänsten som regional verksamhetschef efterfrågas erfarenhet av chefsarbete men ingen erfarenhet av omsorg. Värt att notera här är att det inte är erfarenhet av ledarskap som efterfrågas utan erfarenhet av chefsarbete. Senare beskrivs dock att ledarskapet ska vara tydligt. För tjänsten som vice regionchef är det istället erfarenhet av ledande befattningar som efterfrågas liksom *lång erfarenhet av chefskap, vård och ekonomi*.

Efterfrågade egenskaper handlar hos de överordnade cheferna mer om att vara en god kommunikatör och att kunna hantera många frågor samtidigt, vara analytisk etcetera. Den vice regionchefen ska också vara *en sann entreprenör*.

Uppdraget som gruppchef hos xx är en underordnad position till verksamhetscheferna. Platsannonserna speglar den arbetsledarroll som gruppcheferna ska inneha. Gruppcheferna arbetar närmare och ingår i omsorgspersonalen. Egenskaperna är mer fokuserade på arbetet nära omsorgstagaren och arbetsledning av personalgrupperna. Den största skillnaden gentemot uppdraget som verksamhetschef är utbildningen. Gruppcheferna förutsätts vara undersköterskor till skillnad mot verksamhetscheferna, som har en högskoleutbildning.

## Krav och förväntningar i korthet

Verksamhetscheferna tilldelas stort ansvar och många arbetsuppgifter som kräver goda relationer både inom den egna organisationen, uppåt och nedåt, och utåt, mot exempelvis kommunala beslutsfattare och anhöriga. Vissa arbetsuppgifter görs någon eller några gånger per år och kan lätt kontrolleras. Exempel på det är upprättande av protokoll vid arbetsmiljöinspektion. Andra görs frekvent men relativt standardiserat det gäller exempelvis månatliga ekonomiska redovisningar av nyckeltal och att delta i organisationens träffar för verksamhetschefer. En rad arbetsuppgifter konkretiseras och pågår ständigt i både planerad och oplanerad form. Detta gäller exempelvis att åstadkomma ett gott arbetsklimat, förtroende och ha ett framtidsperspektiv. Att verksamhetscheferna ska vara synliga i verksamheterna och närvarande på arbetsplatserna framhålls hos alla arbetsgivare.

Uppdragsbeskrivningarna ger ett relativt allmänt intryck, det framgår inte explicit att det är fråga om äldreomsorg. Utformningen av styrning och uppföljning är präglade av att det är svårsmätbara och svårstyrda tjänster som produceras, att det är personalintensiv verksamhet och att det är politiskt styrd verksamhet, även om det inte nämns explicit. De fackliga synpunkterna att omsorgsutbildade behöver vidareutbildning i ekonomi och ledarskap framstår vid läsning av uppdragsutbildningarna som väl motiverade.

I både annonser och uppdragsbeskrivningar framgår skillnader mellan den kommunala organisationen och de privata organisationerna. Terminologin är olika och verksamhetsutvecklingen motiveras i de privata ofta i ekonomiska termer. Det ekonomiska ansvaret är framlyft också i kommunens uppgiftsbeskrivningar men det ekonomiska som mått framhålls inte på samma genomgripande sätt. Alternativa sätt och idéer för hur verksamheterna ska bedrivas framgår inte direkt i skrivningarna, men kan skönjas bakom formuleringar som ”företagets värderingar”.

Verksamhetschefernas arbetsuppgifter och arbetsförhållanden kan också klargöras i jämförelser mellan medarbetarna som ska ledas och dem som verksamhetscheferna rapporterar till.

*Kapitel 5 – Utbildningsanordnarnas, fackförbundens  
samt arbetsgivarnas perspektiv*

Lagarna som uppdragsbeskrivningarna hänvisar till är stora och omfattande. De kan närmast ses som ”ramlagar” för verksamheterna där en hel kommun har ansvarsområden gentemot lagstiftaren. Till viss del återfinns lagarna i kursbeskrivningar av social omsorgsutbildning och sjuksköterskeutbildning. I verksamhetschefernas uppdrag ligger emellertid att ständigt tolka och följa upp förändringar inom lagstiftningen.



## Arbetsgivarnas perspektiv

---

I föregående kapitel har arbetsgivarnas förväntningar och krav på cheferna presenterats med hjälp av platsannonser och uppdragsbeskrivningar. I det här kapitlet beskrivs förväntningarna på chefernas arbete, som de formuleras i intervjuer med överordnade i verksamheterna, kommunala tjänstemän och politiker och genom observationer av möten, organiserade av arbetsgivaren. Först återges överordnades tolkningar och synpunkter från både privata och kommunala organisationer. Därefter skildras möten hos den kommunala utföraren till vilka verksamhetscheferna regelbundet kallas för att få information från politiken och organisationsledningarna och för att ge information från "golvet". Det ges även möjlighet till erfarenhetsutbyte med kollegor. Både intervjuerna och mötena styrs av organisationernas struktur.

### Intervjuer med överordnade, politiker samt den kommunala administrationen

Ledande personer både hos den kommunala utföraren och hos privata utförare har intervjuats för att beskriva chefspositionen. Följande intervjuer har gjorts:

- Områdeschefer och verksamhetsområdeschefen hos den kommunala utföraren. Det är de personer som, liksom verksamhetscheferna, arbetar i och har ansvar för äldreomsorgen.
- Personalchefen för den kommunala utföraren som ingår i det kommunala styrsystemet liksom personaldirektören för kommunen och processledaren för ledarskap inom kommunen
- Chefer närmast överordnade verksamhetscheferna hos fyra privata utförare
- Planeringsledare på omsorgskontoret som ansvarar för upphandling av omsorgen
- Två politiker i omsorgsnämnden

De två sistnämnda kategorierna är ansvariga för både de privata och den kommunala utförarens verksamhet. Framställningen är koncentrerad till följande områden, vilka ansluter till syftet, formulerade frågeställningar samt analysteman.

- Chefernas arbetsuppgifter och kompetenser
- Arbetsledare och kontrollspann
- Verksamhetens huvudman och inriktning
- De kommunala chefernas situation

I vissa fall återfinns ovanstående områden som egna rubriker medan de i andra fall går in i varandra under samlade rubriker då de är nära sammanbundna.

### *Chefernas arbetsuppgifter och kompetenser*

De överordnade cheferna är förmedlare av organisationernas strategier och skriftliga uppdragsbeskrivningar. De tre delarna i de kommunala chefernas uppdragsbeskrivning, verksamhet, ekonomi och personal, utvecklas i intervjuerna liksom betydelsen av att skapa en balans mellan de tre. Detta är den stora utmaningen för verksamhetscheferna. Det är på deras nivå som organisationernas intentioner realiseras genom de



tolkningar som görs av verksamhetscheferna. De överordnade bidrar med att skapa förutsättningar.

Uppdraget kräver, menar de överordnade vid intervjuerna, adekvat grundutbildning men i många fall också vidareutbildningar inom ekonomi och arbetsrätt. Det går dock inte att utbilda fram en bra verksamhetschef. ”De olika verksamheterna är så olika och det kräver omdöme och rätt attityd” samt viljan och ”orken” att ständigt vara synlig och tillgänglig för medarbetare, brukare, anhöriga och chefer. De olika delarna hänger nära samman. Den kommunala verksamhetsområdeschefen uttrycker sig på följande sätt rörande chefernas utbildning:

Sedan räcker det inte med social omsorg eller med socionomutbildning utan man måste ha påbyggnad om man ska vara chef, en hel del, ekonomi, arbetsrätt, arbetsmiljö... Man läser en del på utbildningen men det där ser jag är jätteviktigt att man kompletterar när man kommer ut i verkliga livet, också då.

Intervju verksamhetsområdeschef 2006-03-06.

Sammantaget är det ”tufft att vara chef i omsorgsverksamhet”, det är alla de intervjuade personerna ense om. De chefer som här står i centrum är särskilt utsatta eftersom de finns ”ytterst i linjen”. Vad kan då arbetsgivaren göra? I första hand rekrytera rätt personer för uppdragen och i andra hand skapa stödfunktioner av olika slag. Till den sistnämnda kategorin kan räknas att erbjuda ledarutbildningar och mentorsprogram. De sistnämnda efterfrågas dock inte av verksamhetscheferna själva.

Förekomsten, eller avsaknaden, av administrativt stöd avgör ”i stort och i smått” verksamhetschefernas arbetsförhållanden. Men det gäller, betonar överordnade, att våga delegera vidare och att våga ta konflikter. Det specifika med omsorgen återkommer i flera av samtalen. ”Den viktigaste bransch som finns” säger någon som kräver ”ett gott förstånd och hjärtat på rätta stället”.

Relationen mellan verksamhetscheferna och deras överordnade hänger inte bara samman med att de är offentliga eller privata utan också med moderorganisationens storlek och rumsliga utbredning. Några av de privata utförarna är små på orten och utvecklingssamtal förs då mellan

verksamhetschefen och regionchefen. I möjligaste mån eftersträvas också i dessa organisationer samlade möten för både information om exempelvis nationella och lokala politiska beslut och förmedling av företagskulturer.

### *Arbetsledare och kontrollspann*

En stor del av överordnades synpunkter och reflektioner utgår från och argumenterar för hur den egna organisationen valt att leda, styra och kontrollera verksamheten. Som kommer att framgå mer av de två avslutande empiriska kapitlen så skiljer sig detta mellan de olika organisationerna. Konkret gäller frågorna förekomsten av arbetsledare och hur behovet av administrativt stöd till verksamhetscheferna är ordnat i det dagliga arbetet. Framför allt är det den kommunala utföraren som avviker från övriga genom att inte ha några arbetsledare i verksamheterna och som renodlat det administrativa stödet och till del låter det vara verksamhetsövergripande. Sådana personer, ofta kallade assistenter, har inget personalansvar alls.

Dessa formella olikheter resulterar inte per automatik i närhet eller avstånd mellan verksamhetschefer och deras medarbetare. Hur det blir är starkt avhängigt av individernas ambitioner och personligheter och också individuella delegeringsstrategier. En av de privata utförarna har tydliga regler vad gäller kontrollspann, det ska ligga mellan åtta och 15 personer. Även utan formella arbetsledare kan verksamhetschefer välja att överlåta vissa arbetsuppgifter, såsom schemaläggning, till medarbetare. Det är de överordnade medvetna om och uppmuntrar egna initiativ om än inom vissa (ekonomiska) ramar, vilket framgår nedan.

### *Verksamhetens huvudman och inriktning*

Några av de kommunala cheferna menar att det är särskilt tufft att vara chef i kommunal verksamhet på grund av de stora förändringar som organisationerna genomgår. Verksamhetschefernas arbetsuppgifter hos de privata utförarna liknar i väsentliga avseenden de hos den kommunala utföraren. Också de organisationerna arbetar med ledarutbildningar och

vidareutbildningar, exempelvis i arbetsrättsliga frågor och i Socialstyrelsens regelverk.

Något som skiljer de studerade verksamheterna åt är den ekonomiska situationen och om verksamheten är i en expanderande eller retarderande fas. Ekonomin är ”alltings mått” men kräver engagerade medarbetare, vilket utvecklas av en av cheferna från det kommunala administrativa systemet.

Sedan tror jag ju stenhårt på det här med att ekonomi och personal går ihop hur mycket som helst, för har du medarbetare som blir sedda och känner yrkesstolthet och trivs – och det är ju ytterst också chefens ansvar att se till att ha väl fungerande medarbetare – då tjänar du väldigt mycket på det ekonomiska också.

Intervju personalchef 2006-04-07

För att denna insikt ska genomsyra verksamheten krävs inte bara ord utan också handlingar som tjänar som förebilder för alla medarbetare. Det sistnämnda innebär inte bara ett ekonomiskt fokus och planering för att uppnå en effektiv organisation, utan att göra det på ett trevligt sätt så att alla berörda känner sig bemötta med respekt. I praktiken innebär det att hantera motstridiga krav. Rehabilitering av personal kan av verksamhetschefen bedömas som nödvändig men kostar pengar. Detsamma gäller, naturligtvis, krav och kostnader som rör själva omsorgsverksamheten. Att detta är dilemman som verksamhetscheferna starkt känner och upplever framgår av intervjuerna med dem som återges i kapitel 7 och av diskussionerna på ledningsmötena, som berörs nedan.

En överordnad chef hos den kommunala utföraren uttrycker sig på följande sätt om chefernas uppdrag i förhållande till neddragningarna:

Idag ställs det otroligt stora krav på verksamhetscheferna, krav från mig som områdeschef att de ska hålla sin budget, de ska jobba med personalutveckling, personalfrågor, de ska jobba med verksamheten utifrån riktlinjer, lagar, verksamhetsplan, kravspecifikationen, de anhöriga, de vi är till för inte minst. Det är många krav och de sitter mitt emellan. Och med minskande resurser ska man ändå utveckla sin verksamhet. Vi har verksamhet 12 månader om året, alla andra verksamheter stänger, men vi har alltid öppet. Och hem-

## *Kapitel 6 – Arbetsgivarnas perspektiv*

tjänsten, om man ser till Landstinget som drar ner på antalet platser, i hemtjänsten får man allt svårare boende.

Intervju områdeschef 2007-08-21

Vid tiden för studien kan den kommunala utföraren karaktäriseras som en organisation med sjunkande marknadsandelar och därmed intäkter, och arbetande mot en ekonomi i balans, ett nollresultat. De privata utförarna kan karaktäriseras som organisationer i expansion. De arbetar ständigt med nya anbud och verksamhetsplaner för verksamheter, som tagits över från den kommunala utföraren eller som bytt privat utförare vid en upphandling. Dessa förhållanden präglar chefernas arbete. De privata utförarna som expanderar vill att cheferna ska vara delaktiga i anbudsskrivande och budgetering för nya verksamheter. En regionchef hos en privat utförare berättar hur roligt det är att arbeta fram nya anbud och sedan se verksamheterna utvecklas. Hon uttrycker sig så här:

Jag tycker att det är jätteroligt att jobba med anbud. Alltså eftersom jag är regionchef så har jag naturligtvis det drivet, att vi vill växa. Vi tycker ju att vi är bäst, det måste man tycka, annars får jag jobba någon annanstans. Sedan kan det inte bli xx överallt, det begriper jag men det är fruktansvärt roligt att jobba med anbud och få en kravspec och läsa igenom och tänka ut en plan ... Sedan är det jätteroligt och räkna på kalkylerna. Ibland brukar vi göra så att jag gör en egen kalkyl och den verksamhetschefen som är uppstartsansvarig gör en kalkyl och sedan brukar vi diskutera det där liksom och argumentera för vår sak då och då.

Intervju regionchef privat utförare 3, 2007-01-10

För de kommunala verksamheterna var situationen en annan. De hantlade en krympande verksamhet med underskott och målet var att inte gå minus. Samma regionchef uttrycker sig på följande sätt om det vinstkrav som hennes företag arbetar mot:

Ja, sedan är det ju klart det här med vinstkravet. Det är inte så att kommunala enheter får gå med förlust, det får de inte men vi har ju också vinstkrav. Det måste man förlika sig med och förstå det här med konkurrensutsättning, den här branschen liksom.

Intervju regionchef privat utförare 3, 2007-01-10

Här bör tilläggas att de privata utförarna väljer vilka verksamheter de vill lägga anbud på medan den kommunala utföraren måste tillhandahålla äldreomsorg inom kommunens ansvarsområde. Detta faktum återkommer ofta i intervjuerna.

Verksamhetens inriktning är en annan aspekt som relaterar till ekonomin. I intervjuerna framkommer att hemtjänsten har flera speciella karaktäristika. En privat regionchef säger att det krävs olika personligheter för chefer i hemtjänst och vårdboende eftersom hemtjänsten är så speciell. Tempot är så högt att det behövs ett annat driv där. På ett vårdboende är situationen den omvända förklarar hon. Där kan chefen gå runt varje dag och se de boende och få en känsla för om det fungerar bra. En annan privat regionchef säger att det krävs mer administration inom hemtjänsten och att den är svårare att få att gå runt på grund av verksamhetens stora föränderlighet.

## De kommunala chefernas situation

De stora organisationerna med ansvar för flera områden och därmed flera än enstaka verksamhetschefer använder sig av regelbundna informations- och samordningsmöten. Det är på dessa möten som arbetsgivarens tolkning av gällande förordningar och mål för verksamheten samt medlen för att uppnå dem kommuniceras till verksamhetscheferna. Det är, som beskrivits tidigare, de senare som ska se till att strategierna och besluten omsätts i praktiken. Som underlag skisseras den delen av verksamhetschefernas arbete med observationer från möten, alla hos den kommunala utföraren. Det är tio områdesvisa ledningsgruppsmöten och en verksamhetsträff för samtliga chefer. Vid ledningsgruppsmötena deltog samtliga verksamhetschefer inom det avgränsade geografiska området, deras närmaste chef, samt ofta någon från specialist- och serviceenheter såsom central ekonom eller centralt personalansvarig, det vill säga flera av de personer som intervjuats om verksamhetscheferna men också några andra. Sådana samlande möten förekommer också hos de större privata organisationerna. De studerade mötena återspeglade den kommunala organisationens uppbyggnad och funktionssätt. Innehållsligt präglas de av att den kommunala verksamheten krymper genom att privata utförare

får fler och fler av de kontrakt och avtal som läggs ut på den lokala marknaden.

Ledningsgruppsmötena, som ofta var halvdagsträffar, dominerades av envägsinformation men utrymme gavs alltid till att ställa frågor och få ”lufta” akuta problem, såsom hur hantera TV-licenser i vårdbostäder. Både i intervjuerna och vid träffarna framgår att mötena spelar stor roll för cheferna. De känner sig ofta ensamma ute på sina enheter och ”fastnar lätt i det småaktiga”. ”Ledningsgruppsmötena lyfter verkligen” säger en av områdescheferna.

Vad som avhandlas på dessa möten presenteras nedan i ett uppifrån-och-ner-perspektiv med en start i de politiska beslut som fastställer mål och ger resurser för att realisera dem. Nederst är verksamhetscheferna som ska realisera målen vad gäller verksamhet, ekonomi och personal. De olika delarna, eller benen som de kallas i uppdragsbeskrivningen, hänger nära samman. Mellan verksamhetscheferna och politikerna finns både tjänstemän och politiker. Ambitionen är att strukturera den här framställningen efter nivå och uppdrag även om det är svårt eftersom allt hänger ihop.

### *Politiken och verksamheten*

Omvandlingen av äldreomsorgsverksamheten är en variant på en omvandling som också förekommer i andra kommuner och i andra delar av den aktuella kommunen. Stora strukturella förändringar såsom hemsjukvårdens överflyttning från landsting till kommun meddelas vid dessa möten. Vidare meddelas beslutade och förväntade förändringar både inom den kommunala organisationen i stort och inom omsorgen. Vid tiden för studien ingick äldreomsorgen i omsorgsnämndens ansvarsområde och det är därför den budgeten och äldreomsorgens andel därav, som anges vid träffarna av ledande tjänsteman. Ledningen annonserar också kommande upphandlingar för att öka beredskapen och stimulera till strategiska diskussioner. Det är i anslutning till det som diskussioner och suckar uppstår. Deltagarna förutser många frågor när de kommer till sina enheter. Det är då viktigt, markerar deras överordnade, att framhålla

att det handlar om politiska beslut, inte beslut som tagits vare sig av verksamhetscheferna själva eller deras närmast överordnade.

Vid tiden för studien drabbades den kommunala utföraren av återkommande förluster av kontrakt och uppdrag. Detta, och konsekvenserna avseende ekonomi och personal, det vill säga kärnverksamheten, dominerade träffarna. De politiska besluten når verksamhetscheferna via tjänstemän. Beslut av den karaktären meddelas också på träffarna, det kunde röra allt från uppsägningar av hela verksamheter, som ska läggas ut på anbud eller införande av kundval istället för anbudsförfarande. På ett möte berättar områdeschefen om diskussionerna om kundval som fördes i äldrenämnden. Nedanstående är ett utdrag från mina fältanteckningar.

Områdeschefen säger att äldrenämnden pratar om kundval nu. Hon ska åka till Stockholm med Företag X och titta och inhämta fakta om hur de gör. Om det blir kundval slipper de alla konkurrensupphandlingar och det är ju bra. Kvaliteten kommer att sättas på sin spets eftersom alla får samma pris/ersättning. Alla kommer att få konkurrera på lika villkor.

På träffarna formuleras också produktionens visioner som ”Produktion omsorg på professionell grund. Nöjda medarbetare och fokus på kund”. System för schemaläggning och rapportering fattas på den nivån, utfallen och konsekvenserna beskrivs av verksamhetscheferna och analyseras vid mötena. Vissa beslut som tycks administrativa har fattats av politikerna. Det gäller exempelvis nya kvalitetssystem. De presenteras vid ledningsträffar med hjälp av inhyrda konsulter. Som en anpassning till den NPM-strategi som anammats av Kommunen är dessa inte sällan hämtade från privat näringsliv. Terminologin överensstämmer med den företagisering som forskare tidigare uppmärksammat.

### *Ekonomi i fokus*

Verksamhetscheferna uppmanas vid de här mötena att ta de beslut som krävs i den nya ekonomiska situationen och i enlighet med de nya styr- och kontrollsystem som Kommunen, det vill säga arbetsgivaren, implementerat. Som exempel på konkretiseringar kan nämnas att ”Lönekostnadsjämförelse mellan åren bör göras. Det är bra för medarbetarna att se

kostnader, till exempel sjuklöner och hur det ser ut på olika konton.” ”Kvalificerad övertid ska alltid undvikas på grund av för hög kostnad.” En person har gjort en lapp som medarbetarna måste fylla i för att få övertidsersättning och den har hon gjort så krånglig som möjligt för att de inte ska fylla i den. Och slutligen ”Slimmade organisationer klarar sig inte utan vikarier. Klarar man sig utan vikarier är organisationen inte tillräckligt slimmad!” Mät- och kontrollsystem hämtade från privat sektor lanseras på dessa möten. Balanserade styrkort är ett sådant som introduceras och presenteras.

Relativt stor del av mötena ägnas åt att analysera resultat och avvikelser. Områdeschefen informerar cheferna om hur mycket minus de olika geografiska områdena har gått under innevarande månad. När ekonomen är på besök inför bokslutet uppmanas cheferna att göra realistiska prognoser för resten av året, något som de ska lämna in som underlag. Samtidigt säger hon att hon inte vill ha en budget som visar ”10 miljoner minus”. Det är ofta frustrerande för verksamhetscheferna och deras närmast överordnade. ”Vi har fullföljt våra åtgärdsplaner och ändå vänder inte ekonomin!”

Kostnadsfördelningsdiskussioner är ständigt återkommande. Inte sällan nämns vissa enheter och verksamheter som särskilt belastande för resultaten. Men diskussionen är snarare frågande än ”vi kommer aldrig att överträffa resultaten, med de här blir det inte plusresultat”.

Ekonomi kopplas till chefernas egna löner, till verksamheterna och till medborgarna. ”Det är tungt; cheferna har kämpat så mycket och ändå ser siffrorna katastrofala ut”. Information av detta slag blir massiv för verksamhetscheferna. De oroar sig för konsekvenserna både för medarbetare och för de boende. Kanske kan man inte arbeta med heltider mer? Olika jämförelser diskuteras och planeras liksom sätt att spara och hantera besparingar. ”Nattpatrullen måste kontofördelas till bokslutet.”, ”Bensinkostnaderna har ökat till följd av nattpatrullens bildande”. Områdeschefen berättar att deras geografiska område har sänkt sina livsmedelskostnader! De andra har ökat. ”Ni är så duktiga”, säger områdeschefen, ”jag är stolt över er”.



Exempel hämtas inte bara från de egna enheterna utan också från privata utförare och andra kommuner. Ibland med en viss bävan ”de privata utförarna ’tömmer’ sina hus på natten. Det finns inga medarbetare på plats. Kan de privata göra det kan väl vi göra det också? Flera enheter verkar ha lite att göra på nätterna. En person kanske kan tas bort från X-området eller Y-området?” De privata är inte bara konkurrenter utan det förekommer också kontakter för att diskutera hur verksamheterna kan utvecklas.

Som framkommit av citaten och texten rör frågorna problem som kan beskrivas som organisatoriska och som hanteras genom organisering och omorganisering. Organisering ses ofta som en lösning. I dessa lösningar spelar verksamhetscheferna en central roll. Vid möten med ledningen aktualiserar verksamhetscheferna alltid en önskan om ytterligare administrativt stöd. Assistenten behövs i större utsträckning. En genomgående fråga är dock hur mycket administratörsarbete som cheferna själva gör. En del gör mycket och en del inte något alls. ”Vad är orsaken till att cheferna inte får den hjälp de ska få?”, ”är det likadant på andra områden”, undrar cheferna. På ett möte såg diskussionen ut på följande vis. Nedanstående är ett utdrag från mina fältanteckningar.

En av cheferna tycker att det är orimligt att cheferna ska göra administrativt arbete. Alla chefer säger att de gör det. Vad är orsak och verkan till att cheferna inte får den hjälp de ska få? Cheferna säger att det beror på administratörernas frånvaro. En administratör har hjälpt andra så mycket att hon inte hinner med sitt eget.

Cheferna ska ej göra något administrativt, finns ej tidsmässigt utrymme, inte kompetens för det heller. Det är viktigt att administratörerna är på plats. En del chefer har administratör på plats två dagar i veckan på sin enhet, en del två timmar i veckan. Cheferna tycker att två dagar i veckan är för lite.

Den uppkomna situationen försvårar också chefernas egen utveckling och egna möjligheter att planera tillsammans. Verksamhetschefernas överordnade är övertygade om att cheferna behöver ges möjligheter att utveckla sina ledaregenskaper. De erbjuder chefsutvecklingsprogram och mentorer. Verksamhetscheferna är inte så entusiastiska som organisationens ledning önskar. Verksamhetscheferna betonar förebildsdimensionen och synligheten. ”Vi kan inte vara borta över natten för att

planera tillsammans. Det sticker i ögonen på medarbetarna.”. Om detta utbryter en diskussion som berör både omsorgsbranschens eventuella särdrag och kopplingar till kvinnodominansen. ”Det känns typiskt för omsorgsbranschen” säger någon ”det händer inte i andra branscher att chefer ska skämmas för att de utvecklar verksamheten och planerar den”. Andra är mera försonliga och manar till betydelsen av att föregå med gott exempel i den hårda ekonomiska verkligheten där medarbetare riskerar att bli arbetslösa.

Även på dessa möten framträder hemtjänstens speciella karaktäristika. Vårdboenden sägs vara mindre ekonomiskt problematiska än hemtjänsten, som skenar i pris vid tiden för mötet. Några av hemtjänstenheterna är ”godkända” av produktionsdirektören för att gå minus, men de andra kommer att få stora åtgärds paket säger områdeschefen. De dåliga avtalen sägs vara grunden till de dåliga resultaten.

Verksamhetscheferna är den grupp som får ta emot kritik i media om någonting inte fungerar i de boenden eller regioner som de beslutar över. Vid tiden för observationerna har det skett incidenter som media uppmärksammat och cheferna diskuterar hur de har hanterat det.

### *Verksamhetschefernas handlingsutrymme och strategier*

I mötesskildringarna återfinns både uttalanden från överordnade om likheter och skillnader mellan olika verksamhetschefer och beskrivningar och reaktioner från verksamhetscheferna själva. Cheferna i fokus är inga passiva mottagare av överordnades budskap. De initierar diskussioner om tolkningar och organisatoriska översättningar och de tillför erfarenheter från den egna verksamheten i stort som smått. De diskuterar möjligheter till samarbete med frågor, som inte är begränsade till det egna geografiska området. Brist på korttidsboende är ett sådant och strategier för att förbättra samarbete med andra enheter, såsom socialförvaltningen, är ett annat. Hur medarbetarnas rökvanor ska hanteras är en annan fråga till vilken man söker en gemensam strategi, om än av en annan dignitet.

Verksamhetscheferna använder också mötestillfällena för att diskutera konkreta praktiska problem som de, av olika anledningar, har svårt att föra med de egna medarbetarna. Särskilt gäller det hur eventuella svårig-

heter i personalgrupperna ska hanteras. På ett av mötena lyfter en chef problematik i personalgruppen, som bottnar i att avtalet med verksamheten är uppsagt. Nedanstående är ett utdrag från mina fältanteckningar.

Avtalet är uppsagt men upphandlingsformen är inte klar. Medarbetarna är i upplösningstillstånd säger chefen. Områdeschefen säger att hon ska försöka avdramatisera det hela, de får ju ändå vara kvar i ett år om det skulle bli en privat utförare som tar över.

Ovanstående anteckning visar vilka situationer verksamhetscheferna har att hantera. Deras verksamheter kan byta utförare när avtalstiden gått ut, vilket gör att de själva byter arbetsplats. Medarbetarna får dock alltid ett erbjudande om att följa med verksamheten.

Cheferna får och ger också tips om hur de bistra ekonomiska budskapen ska kommuniceras till medarbetarna. Att synliggöra kostnader och intäkter på anslagstavlor kan vara ett sådant sätt. Inte minst ger de varandra stöd och även uppmuntran. Då de kommer tillbaka till arbetsplatserna är de ensamma igen i sin position. Hur det ter sig är temat för de två kommande kapitlen som bygger på skuggningar och intervjuer.

## Kapitlet i korthet

I föregående kapitel beskrevs hur förväntningar på chefernas arbete såg ut från arbetsgivarnas håll med utgångspunkt i platsannonser och uppdragsbeskrivningar. Här utvidgas den beskrivningen med intervjuer.

Till skillnad från uppdragsbeskrivningarna, som gav ett allmänt intryck av chefernas uppdrag, betonas här verksamhetens karaktäristika och chefernas utsatta position. De olika dimensionerna mellan offentligt och privat samt mellan hemtjänst och vårdboende, framträder allt tydligare och de förefaller spela roll för chefernas arbete.

Chefernas arbetsuppgifter handlar om att hantera verksamheterna och driva dem framåt. För det krävs en grundutbildning som kompletteras med vidareutbildningar. Uppdraget är tufft och stort ansvar ligger på cheferna.

I kapitlet framkom också hur de olika utförarna använder sig av arbetsledare i större eller mindre utsträckning. I kapitlet konstateras att det påverkar kontrollspannet. En längre diskussion återkommer i kapitel 7 där intervjuer med cheferna återges.

I observationer av möten med de kommunala cheferna återfinns exempel på allt det som beskrivits tidigare i kapitlet. Observationerna kan också ses som en ingång till det följande empiriska kapitlet 8. Här informeras cheferna om politikerns beslut, de informeras om beslut som ska genomföras i respektive verksamheter och de lyfter frågor som behöver diskuteras med kollegor. Då stort fokus låg på det ekonomiska resultatet vid tiden för studien är detta en stor del av mötena. Att den kommunala utföraren är en organisation i nedgång är också tydligt på dessa möten. Cheferna informeras om vilka avtal som går ut och hur de ska hantera medarbetare som är oroliga för att verksamheten ska "gå över" till en privat utförare.

## Chefernas perspektiv

---

I detta kapitel framträder huvudpersonerna, det vill säga cheferna själva, genom intervjuer och i nästföljande kapitel 8 genom skuggningar. Syftet med de båda kapitlen är inte bara att beskriva vad cheferna gör utan också att beskriva deras uppfattningar om och upplevelser av sitt konkreta arbete som, liksom tidigare, utgår från fastställt syfte och forskningsfrågor, men också som ett resultat av chefers utsagor och prioriteringar. I kapitlet relateras därför hur cheferna själva uppfattar och beskriver den verksamhet de arbetar i, de organisationer i vilka de arbetar samt inte minst det konkreta arbetet. I nästföljande kapitel visas hur chefernas arbete ter sig genom skuggningar.

Kapitlet struktureras efter teman i följande rubriker:

- Krav och kompetenser
- Stödfunktioner och delegering till arbetsledare
- Verksamhetens inriktning - hemtjänst eller vårdboende
- Ansvar för en eller flera verksamheter
- Verksamhetens huvudman – chefernas tankar om ”den andra sidan”

Avslutningsvis summeras de beskrivningar som framkommit i kapitlet.

## Krav och kompetenser

Detta första avsnitt återger hur cheferna beskriver sina arbetsuppgifter och kompetenser strukturerat efter följande underrubriker: totalansvar, den ekonomiska situationens betydelse för chefernas arbete, chefernas position i organisationerna, tiden som fragmentiserad samt avslutningsvis uppdrag visavi utbildning. Det förstnämnda, totalansvaret, betonas genomgående av cheferna.

### *Totalansvar*

Något som blir mycket tydligt i intervjuerna, och som också visats i tidigare kapitel, är vad cheferna kallar totalansvaret för verksamheten. Cheferna berättar om det stora ansvar de känner för verksamheten och vad det innebär för arbetet. Flera tar upp att det är de som är ansvariga för allt som händer och vad det får för konsekvenser.

För det känner man verkligen att det här är mitt ställe, det är jag som är ansvarig. Jag kan ju inte bara säga till (områdeschefen) att nu skiter jag i det här, det känns inte så.

Kommunal chef 22

Uppdragsbeskrivningen som de kommunala cheferna har för sina förordnanden beskrivs som ouppnåelig. Någon beskriver det som orimligt att uppfylla alla krav i beskrivningen. Uppdragsbeskrivningen känns betungande vad gäller det totala ansvaret för till exempel ekonomi.

Skulle jag gå och tänka på det så skulle jag inte våga gå till jobbet, så det är ju tur att man glömmer bort att man har det ansvaret.

Kommunal chef 21

Känslan av totalt ansvar innebär att en del av cheferna är tillgängliga för verksamheten dygnet runt, sju dagar i veckan medan andra är tydliga med att skilja mellan arbete och fritid. De som väljer att alltid vara tillgängliga vill veta på en gång om något händer i verksamheten så att de kan agera genast. Övriga anser att det inte spelar någon roll om ett ärende väntar till nästa dag eller till efter helgen.

En del tar ibland med arbete hem medan andra säger att de aldrig gör det. Olikheter i arbets sätt finns också vad gäller uttalat övertidsarbete, att slutföra arbetsuppgifter hemma och att kunna koppla bort tankarna på arbetet. Det är framför allt de äldre och mer erfarna cheferna som kan säga ifrån och sätta gränser vad gäller arbetstid och arbetsuppgifter.

Det är av stor vikt att skapa andningshål och tid för reflektion i vardagen. Cheferna försöker dra sig undan från verksamheten till sina rum men det kan vara svårt. Några stryker vissa dagar i kalendern då de inte bokar in något utan bara är på ”sin” verksamhet i sitt rum. En chef berättar hur hon hanterar den stressiga verksamheten:

Det är ett andningshål som man måste ha för att orka med. För det är mycket med det här mentala alltså, att kunna hantera det har jag fått kämpa med mycket när det har varit så här rörigt. Att man får gå ut och liksom tänka efter lite grann.

Kommunal chef 24

Synligheten var något som togs upp i alla uppdragsbeskrivningar och nämndes också i platsannonserna. Synligheten är dock ett dilemma. Vissa arbetsuppgifter utförs på kontoret medan andra innebär att gå runt på avdelningarna och prata med medarbetarna och ”synas”.

För då är jag på möten kanske en hel dag och sedan så förväntar sig personalen att jag ska sitta och fika på avdelningen eller visa mig och sedan är det någon anhörig som vill träffas för att de har kanske någon synpunkt eller klagomål och sedan är det något annat så det här är... Det känns väldigt frustrerande att behöva dela på sig.

Kommunal chef 1

Cheferna har sällan egen tid. Ett fåtal anser att de kan stänga dörren till sitt rum och jobba ostört med något under en längre period, till exempel en dag. Framför allt verkar det vara medarbetarna som kräver tillgängligheten men också andra externa aktörer.

Det svåraste är att man aldrig har egen tid. Alltså, det är väldigt svårt att stänga dörren om sig och sitta ifred och koncentrera sig på en sak. Det är det här att det är så himla många som sliter i en från alla håll och kanter. Det är nog det absolut svåraste tror jag.

Kommunal chef 23

### *Den ekonomiska situationens betydelse för chefernas arbete*

Ansvar för ekonomin utgör en stor del av totalansvaret. Det omtalas av cheferna på olika sätt beroende på fyra faktorer. För det första beror det på chefernas bakgrund och erfarenhet från tidigare arbete. För det andra beror det på vilket avtal som gäller för verksamheten. För det tredje beror det på om verksamheten ingår i en expanderande eller retarderande organisation och för det fjärde om verksamhetens inriktning är hemtjänst eller vårdboende.

Kommunala chefer, som före den omorganisation som beskrevs i kapitel 4, hade haft fullt ekonomiskt ansvar för sina enheter och kanske också arbetat med att skriva anbud för nya enheter, menar att de kan hantera ekonomin för sin enhet. De vet vad som kan göras, hur det kan göras och vad som ligger utanför deras kontroll. Flertalet av de kommunala verksamhetscheferna har inte denna erfarenhet av ekonomiskt ansvar och för dem är det svårare.

Ekonomin beskrivs som något som cheferna ansvarar för men inte riktigt kan påverka. De agerar inom vissa ramar och upphandlingarna görs av någon annan. De har hela ansvaret för verksamheten men inte befogenheterna över kostnaderna. De kan heller inte påverka det pris som enheten får i upphandlingen. I verksamhetschefsuppdraget har ansvaret blivit större för samtliga chefer och de får ”stå till svars” för allt, till exempel ekonomin, om något händer.

Det är tufft att veta liksom att det hänger på mig när det gäller, alltså när man inte kan råda och styra över de här systemen som finns.

Kommunal chef 9



Chefer som beskriver att de får ”stå till svars” för allt samtidigt som de inte kan ”råda över systemen”, påtalar första linjens chefs roll som utförare av ett styrsystem, som de inte råder över eller kan påverka.

Oavsett hur chefernas erfarenhet av ekonomiskt ansvar ser ut måste de hantera det avtal som gäller för verksamheten. Avtalet beskrivs ibland som så dåligt att det inte går att ”få ekonomi” i verksamheten. Ekonomin fungerar inte eftersom priset är för lågt satt menar cheferna.

Sista året har vi gått en miljon bättre än året innan, så att det går ju åt rätt håll även om vi kanske aldrig kommer att gå plus minus noll. Avtalet är så lågt så det täcker inte ens liksom lönekostnaderna, för då skulle vi behöva säga upp sex heltidstjänster till för att gå runt och då finns det ingen personal kvar då (skratt) på våningarna. Det är en sådan här fråga man ställer sig – ska jag vara kvar och jobba om jag får. Om jag gör det är frågan – kan jag stå för det, det är ju ett sådant här etiskt dilemma jag hamnar i.

Kommunal chef 5

Ekonomin beskrivs som det som styr, men till skillnad från vad? Hur var det förut? Chefernas beskrivningar av det hårda ekonomiska trycket måste sättas i samband med vilka organisationer cheferna kommer från. De kommunala verksamhetscheferna finns i en organisation som förlorar marknadsandelar till privata utförare som istället expanderar. Därför blir ekonomin jobbig och besvärlig för cheferna. De kommunala cheferna beskriver det som ”jättetråkigt att prata pengar hela tiden”. För cheferna hos de privata utförarna är ekonomin ett mer naturligt inslag i verksamheten och de talar om den som en viktig del i uppdraget. Att tjäna pengar är en del av arbetet.

Det ställs höga krav på cheferna och de känner stor press. Det är mycket att göra hela tiden och det känns inte som att situationen blir bättre. Flera tar upp svårigheten att hantera neddragningar ekonomiskt samtidigt som de ska förklara för medarbetarna hur de ska arbeta för att spara in ytterligare. Det är svårt för cheferna att hålla medarbetarna motiverade när det aldrig räcker, det ska alltid sparas lite till. Detta innebär ett dilemma eftersom de prioriterade arbetsuppgifterna kommer i konflikt med ekonomin, som är en central del av verksamhetschefsuppdraget. Medarbetarnas välmående är en av de viktigaste uppgifterna för cheferna.

## *Kapitel 7 – Chefernas perspektiv*

Om personalen mår bra och vet vad de ska göra så gör de ett bra jobb men just nu är det ju väldigt svårt att få personalen att må bra utifrån att det faktiskt nästa alltid är ekonomin som styr.

Kommunal chef 22

Det är nästan bara de kommunala cheferna som ger denna bild, vilket också har visats i tidigare empiriska kapitel. Nedan ges ytterligare exempel på organisationer i upp- och nedgång.

Vi har kommit till en punkt i någon av verksamheterna där ... jag har svårt och se var jag ska kunna ta det för att inte effekten ska bli att mina medarbetare mår dåligt ... Man kan inte pressa människor så långt så att man är så nära brytpunkten så att den tippas. Det här tycker jag är svårt, det är ett jättedilemma för det ger effekt även på den omsorg vi ger och den kvalitet vi ger och vi kan inte prata ... hög kvalitet ... när vi hela tiden bromsar med # ... det går inte ihop. Personalen mår inte bra och det är orimligt att prestera sitt yttersta när man är så pressad. ... Det tycker jag är svårt, m.m. Då får man ju göra ett val, alltså inne i mitt eget hjärta får jag göra ett val. Kan jag stå för det ... kan jag stå för de här indragningarna, kan jag stå för de besparingar jag måste göra eller går det så mycket mot mitt min etiska kod min egen inställning att jag ska stiga av. Är jag kvar då måste jag vara lojal mot det.

Kommunal chef 4

De kommunala cheferna beskriver hur det är svårt att få verksamheten att gå ihop på grund av de sparkrav som föreligger. De säger också att det är tråkigt att prata pengar med medarbetarna hela tiden. En av de kommunala cheferna menar att äldreomsorgen är en mjuk sektor som handlar om människor. Därför är det svårt när det handlar så mycket om ekonomi. De privata cheferna måste gå plus och pratar också de om hur de kan spara i verksamheterna. Ekonomin är ett stort inslag i alla chefernas arbete.

Den sista faktorn som påverkar hur cheferna talar om ekonomin är verksamhetens inriktning; hemtjänst eller vårdboende. Cheferna berättar att det är svårare att få ekonomi i en hemtjänstverksamhet eftersom antalet timmar kan variera så kraftigt och debiteringen görs efter de timmar som utförts. Medarbetarantalet kan inte följa dessa snabba omställningar och därför blir verksamheten sårbar ekonomiskt. Förutsättningarna för che-

fernas arbete inom hemtjänst respektive vårdboende återkommer längre fram i kapitlet under rubriken ”verksamhetens inriktning”.

### *Chefernas position i organisationerna*

Ibland känner man att man sitter mitt emellan där och så har man personalen och kraven uppifrån.

Kommunal chef 16

Ovanstående citat visar hur cheferna befinner sig mitt emellan lagar och krav uppifrån och från medarbetarna, vilket begränsar handlingsutrymmet. Som verksamhetschefer befinner de sig i en position mellan medarbetarna och sina överordnade. Det kan ta lång tid att förmedla svar på en fråga från medarbetarna på grund av de ”lager” av chefer som finns ovanför verksamhetscheferna.

Svårigheten med att gå på många möten utanför verksamheten, samtidigt som medarbetarna tycker att det viktigaste är att chefen är närvarande, lyfts fram. Detta illustrerar en första linjens chefs dilemma, det vill säga hur positionen mellan överordnade chefer och medarbetare och hur tiden ska fördelas. En av de nya yngre cheferna uttrycker sig på följande sätt om att säga nej och vara tillgänglig för medarbetarna:

Det är tufft, det är mycket som ska hinnas göras på de timmar man har. Jag kan tycka att det är så att man inte får, man kan inte riktigt säga nej, och det är kanske är mitt ledarskap som ny då ... Att jag inte törs säga nej utan jag finns alltid tillgänglig helg och kvällar och ... Det kan bli tungt i längden, det känner jag. Man är nästan rädd när det ringer på mobilen på helgerna, jag vill inte åka in och jobba idag...

Kommunal chef 2

Nätverk bestående av andra kollegor men också nätverk från utbildningen eller andra konstellationer används för att ”ventilera” med jämna mellanrum. Cheferna måste skapa nätverk med andra kollegor eller andra chefer. Det går inte att liera sig för mycket med medarbetarna, exempelvis med assistenter eller arbetsledare.

Som chef är det viktigt att man inte tar stöd i någon i personalgruppen för att prata om verksamheten här, utan då tar man stöd utifrån.

Privat chef 29

### *Tiden som fragmentiserad*

Dagarna för en första linjens chef i äldreomsorgen framstår som mycket fragmenterade. Det är svårt att avskärma sig och arbeta med en sak under en hel dag utan att bli avbruten. Cheferna har svårt att beskriva hur *en* arbetsdag ser ut eftersom de ser så olika ut. De berättar att de kan tänka ut vad de ska göra under dagen på morgonen eller innan de kommer till jobbet, men så är det något annat som händer, vilket gör att de måste planera om hela dagen. En arbetsdag eller vecka blir aldrig som cheferna har planerat.

Det går inte att beskriva våra arbetsdagar för de blir aldrig som man har tänkt sig och jag tror inte att alla människor klarar av att jobba så här. Man får inte vara för strukturerad som person.

Kommunal chef 23

Flexibiliteten lyfts fram i motsägelsefulla ordalag. Det är positivt för cheferna att de själva styr sina arbetstider och att de kan planera när de ska göra vissa saker under en dag samtidigt som det är negativt att inte kunna planera sina arbetstider. Det verkar inte spela någon roll om cheferna arbetar övertid, arbetsuppgifterna hopar sig ändå. Tiden blir knappare år för år eftersom arbetsuppgifterna ökar i omfattning. Det är heller ingen annan än cheferna själva som sätter gränserna för hur mycket de arbetar eller vad de ska göra.

Det här är ett jobb där man inte blir klar med någonting någon gång nästan. Det är något man måste lära sig leva med.

Kommunal chef 7

Det är viktigt att kunna säga nej och prioritera mellan olika arbetsuppgifter berättar cheferna. Det här upplevs som svårt. Särskilt de yngre cheferna beskriver uppdraget som alltför splittrat och att det därför är svårt att prioritera mellan vad som är viktigt och inte, olika uppgifter kan vara viktiga för olika aktörer som cheferna samspekar med. De äldre che-

ferna berättar att det blir lättare att prioritera ju längre erfarenhet de har som chefer. Det kan vara svårt att prioritera och säga nej som ny, eftersom det är svårt att veta vad som är ”akutviktigt” eller bara viktigt. Det är också viktigt att kunna sortera bort saker som chef, vad är huvuduppdraget och vad är mindre viktigt?

### *Uppdrag visavi utbildning*

I tidigare empiriska kapitel har chefernas uppdrag presenterats och också vad som efterfrågas i platsannonser. Även de utbildningar som cheferna gått har presenteras. Här visas hur cheferna själva ser på några av dessa aspekter såsom kompetens och vidareutbildning.

Formell kompetens i form av en högskoleutbildning är nödvändig för uppdraget säger cheferna. Den behövs för att kunna sätta sig in i och relatera olika lagar och riktlinjer till varandra. Att rekrytera chefer ”ur linjen” är inget som de privata cheferna är positiva till. De berättar att det förekommer i deras verksamheter istället för att välja högskoleutbildade. Internt rekryterade chefer kan verksamheten innan och utan och därför har de kortare startsträcka när de blir chefer men de är inte så ifrågasättande. En högskoleutbildad chef kan tänka nytt och se andra lösningar.

De flesta cheferna tycker att social omsorgsutbildning är en bra grund att stå på, men några föreslår också PA-utbildning eller socionomutbildning. Några av cheferna tycker att den sociala omsorgsutbildningen inte riktigt ”hänger med” i yrkets utveckling, att den har blivit lite för smal. Dagens chefer i äldreomsorgen behöver mer kunskap om ekonomi och avtal och det finns inte inom utbildningen. En chef uttrycker sig på följande sätt:

Jag hade inte kunskap i ekonomi. Ja, det var väl främst det som jag kände att jag inte hade och när jag... Helt plötsligt fick jag då tjänst som verksamhetschef... // Jag signalerar flera gånger att, det här kan ju inte jag och då fick jag ett svar att ”du behöver inte kunna det därför att vi har ekonomer som fixar det här och som ska hjälpa och stötta” men ändå märkte jag att kraven är väldigt stora på att man ska kunna det här och inte minst nu när vi håller på och drar ner så mycket och du vet ju att hemtjänsten går back så det sjunger om det. Det hamnar alltså i mitt knä fast jag har signalerat att jag inte är så bra på det.

Kommunal chef 4

Cheferna belyser själva problemet med att ekonomin är en stor del av uppdraget men att få har någon utbildning inom just ekonomi. Sjuksköterskeutbildning som lämplig för chefsuppdraget tas bara upp av de privata cheferna. Några nämner också utbildningen i hälso- och välfärdsadministration. En chef tycker att det vore bra med olika utbildningsbakgrund hos cheferna så att de kan komplettera varandra.

Synen på de boende och verksamheten skiljer sig beroende på utbildningsbakgrund, säger chefer hos privata utförare, som har både chefer med social omsorgsutbildning och sjuksköterskeutbildning i sin verksamhet. De socialt omsorgsutbildade tenderar att se till det friska i människan medan sjuksköterskorna fokuserar på det sjuka.

Vidareutbildning ses som nödvändigt för att kunna utvecklas. Någon uttrycker det som att de aldrig blir fullärda. Vidareutbildning är till för att fylla på den formella utbildningen efter hand. Hos den kommunala utföraren deltar många i ledarutbildningsprogram och de privata utförarna har liknande påbyggnadsutbildningar som cheferna erbjuds.

Vidareutbildning under tiden, att man fyller på, för som chef ger man ju hela tiden så mycket och det är väldigt viktigt att fylla på sig själv också.  
Kommunal chef 12

Cheferna har deltagit i både interna vidareutbildningar och läst själva vid sidan av arbetet för att utveckla sig, till exempel utbildningar i ledarskap, ekonomi och arbetsrätt. Flera chefer menar också att vidareutbildningar är viktiga för att inte ”fastna” för mycket i den egna verksamheten och förlora förmågan att tänka bredare. Ett viktigt inslag är också möjligheten att träffa chefer från andra verksamheter.

En kombination av utbildning och erfarenhet krävs för att vara chef i äldreomsorgen. Vilken typ av erfarenhet menar de då? Erfarenhet av att vara chef eller erfarenhet av omsorg? Här går åsikterna isär hos de intervjuade. Somliga tycker att erfarenheten av mänsklig interaktion är den viktigaste och att den kan fås i vilket serviceyrke som helst. Några anser att erfarenhet av chefsarbete är det viktigaste, för andra är det erfarenhet av omsorgsarbete. En chef uttrycker sig på följande vis:

## *Kapitel 7 – Chefernas perspektiv*

... det underlättar ändå att man vet hur det är att gå upp och jobba klockan sju en söndagsmorgon.  
Kommunal chef 7

Egen erfarenhet av omsorgsarbete underlättar arbetet då de ”vet vad de talar om” säger några av cheferna. De vet också vilka arbetsuppgifter som ska utföras av medarbetarna. Det blir lättare att argumentera med medarbetarna då de kan se situationen ur deras perspektiv. Egen erfarenhet av omsorgsarbete är ett sätt att få respekt och legitimitet från medarbetarna.

Jag tycker att en chef ska kunna veta hur det är att jobba som undersköterska och som sjukvårdsbiträde. Jag tror att det är väldigt viktigt att du har insikten i hur det är att komma till jobbet, vad det är som gör att det är roligt att gå till jobbet, vad det är som gör att det är tråkigt.  
Privat chef 26

En motsatt åsikt framförs av en chef som inte tycker att erfarenhet av omsorgsarbete är nödvändig, utan snarare kan vara hindrande:

Risken är – att har man jobbat i vård ser man bara vården, man ser inte vad man gör. Man ser inte att man leder människor med mål och verksamheter, man ser sjukdomar. Man tittar inte framför näsan utan man ser bara – Vad ska jag göra idag och imorgon, den här veckan kanske? Inte vad jag ska göra om ett år eller två år.  
Privat chef 29

Ju längre chefserfarenhet, desto säkrare känner sig cheferna i sin roll och kan ”hålla ifrån sig”. De yngre cheferna har svårare att säga ifrån och vill gärna fixa allt på en gång.

Den här oron måste försvinna. Liksom att känna att – Det här fixar jag! Så att man är trygg med det.  
Kommunal chef 5

Det är inget särskilt med att vara chef i omsorgen jämfört med andra chefspositioner, säger cheferna. Samtidigt lyfter de fram vikten av att ha erfarenhet av positionen. De syftar då på den praktiska erfarenheten av omsorgsarbete och erfarenhet av ledarskap. Inom omsorgen krävs också

en formell utbildning för att bli chef till skillnad från många andra områden:

Inom äldreomsorgen kan du inte bli chef för att du är en duktig medarbetare. Du blir inte lyft till chef utan du måste ha en formell utbildning. Jobbar du på Saab tar de den som har jobbat längst till sektionschef trots att den personen kan vara en hur dålig ledare som helst.  
Kommunal chef 12

## Stödfunktioner och delegering till arbetsledare

Kraven på cheferna har ökat över tid och yrkesrollen blivit tuffare. De ekonomiska kraven är hårdare och istället för fasta tjänster har cheferna idag tidsbegränsade förordnanden. ”Ja, visst har arbetsvillkoren blivit tuffare, men så ser det ju ut på hela arbetsmarknaden!” En kommunal chef anser det bra att kraven har ökat för att alltmer likna det privata företaget. Ett krav är emellertid att också de administrativa stödfunktionerna ”hänger med” i samma takt och det har de inte gjort. Chefsuppdraget kan beskrivas som ett arbete med givna mål, stor frihet men också stort ansvar.

Du har givna regler, det finns mål och det finns regler men hur du kommer dit det är på något sätt ditt ansvar. Så det får du göra på bästa möjliga sätt.  
Kommunal chef 3

Stödfunktionerna tas upp som ett problem. Avsaknaden av ekonomer och assistenter gör att cheferna inte kan utföra sina arbetsuppgifter som de skulle vilja. Stödfunktionerna fungerar inte på många arbetsplatser och cheferna tycker inte att de har fått det stöd som utlovats.

... vill det sig riktigt illa kan det vara mycket möten och man har känslan att man knappt är på sin arbetsplats och hinner uträtta de här administrativa uppgifterna eller ha den närvaro som man önskar.  
Kommunal chef 13

De administrativa uppgifterna beskrivs som något som måste göras medan arbetet med medarbetarna är det viktiga. För cheferna kan det upplevas svårt att utföra en arbetsuppgift som i sin tur åsidosätter en annan.



Mitt uppdrag är inte att sitta i ett datasystem och registrera hemtjänsttid. Mitt uppdrag är inte att sitta i ett debiterings- eller datasystem och debitera. Det finns det andra som kan göra. Det leder man inte en verksamhet med så det har jag plockat bort.

Kommunal chef 12

De kommunala cheferna har inga arbetsledare men däremot kan medarbetarna ha olika ansvarsområden, som till exempel att sköta vikarieanskaffning eller vara inköpsansvariga. Hur dessa ansvarsområden delegeras till medarbetarna är upp till varje chef att avgöra.

De kommunala cheferna har administrativa assistenter, vilket också förekommer hos en av de privata utförarna. De övriga använder sig av arbetsledare som arbetar både administrativt och arbetsledande.

Vikten av att kunna delegera arbetsuppgifter till medarbetarna tas upp av cheferna. Att delegera innebär att chefen får mer tid för att leda och att medarbetarna får mer ansvar och förtroende. Andra tar upp vikten av att medarbetare tar eget ansvar. En chef beskriver hur hon vill leda utifrån medarbetarnas förväntningar genom att fråga vad de behöver – det är för deras skull hon är där. En annan berättar hur medarbetarna kan säga att det är chefen som ska bestämma. Hon anser däremot att de som kan jobbet bäst ska utföra arbetsuppgifterna och därmed ska de bestämma passande arbetssätt. Andra poängterar vikten av att medarbetarna tar eget ansvar och egna initiativ, kommer med idéer och hittar arbetssätt själva, känner att de kan påverka.

Kontrollspannets storlek verkar inte vara problematiskt för cheferna, snarare är det verksamhetens inriktning, karaktär eller det antal enheter som chefen ansvarar för, som påverkar arbetet. På vilket sätt beskrivs nedan.

## Verksamhetens inriktning – hemtjänst eller vårdboende

Verksamhetens inriktning, hemtjänst eller vårdboende, påverkar det ekonomiska resultatet. I intervjuerna berättar cheferna, i framför allt den kommunala hemtjänsten, hur de strävar mot ett nollresultat men att det

inte går, eftersom de intäktsgivande timmarna minskar. Cheferna beskriver hur det är mycket lättare att få ekonomi i ett vårdboende. Hemtjänsten förändras hela tiden och kräver mycket administration. Nya ärenden kommer snabbt in medan andra avslutas. En chef menar att hon måste vara med och styra mycket mer i hemtjänsten än hon hade behövt göra på ett vårdboende, eftersom intäkterna varierar med timmar och bemaning. På ett vårdboende vet man hur nivån ser ut säger hon, det är mer konstant. En av cheferna uttrycker sig på följande vis:

Ja, det är en vansinnig förändring hela tiden ... Det kan ju vara så att man ena måndagsmorgonen behöver ha 5 personal på morgonen och på söndagskvällen samma vecka behövs 10 för att man har fått in något ... en massa ärenden eller i alla fall så kan det skilja och då ska man ju organisera det här, hitta folket, göra om scheman och anpassa hela tiden efter vårdtagare. Det går upp och ner och upp och ner, så därför blir det ju mycket organisation kring det.

Kommunal chef 12

Det är framför allt chefer som själva ansvarar för hemtjänstverksamheter, som beskriver hur chefer i hemtjänsten måste vara mer flexibla och rörliga. De behöver också vara mer närvarande eftersom det händer saker hela tiden. På ett vårdboende krävs istället chefer som kan coacha medarbetarna så att de inte fastnar för mycket i rutiner. Det är dock samma kärnverksamhet och samma uppdrag med fokus på ekonomi, personal och utveckling. Den formella kompetensen för chefen är och bör vara densamma.

## Ansvar för en eller flera verksamheter

Det blir lite tungjobbat när man har fyra små hus i stället för ett stort för jag måste göra allting fyra gånger. Jag har fyra fastighetsägare.

Kommunal chef 12

Att ansvara för två eller flera verksamheter är verklighet för flera av cheferna, vilket gör att de måste dela sin tid mellan de olika enheterna. Detta ställs mot uppmaningen i platsannonser och uppdragsbeskrivningar om att vara synlig i verksamheten på daglig basis. Även de som ”bara” ansvarar för en verksamhet upplever detta som problematiskt. De som an-

svarar för flera verksamheter tycker att det både är positivt och negativt. Detta uttrycks som att cheferna inte kan dela på sig mellan de olika verksamheterna, men de kan dela sin tid även om det är svårt. Det är också problematiskt att ha kontor på flera ställen. Det positiva är möjligheten att jämföra olika verksamheter, om något inte går bra på ett ställe men fungerar på ett annat.

Ofta är cheferna ensamma som chefer i sina verksamheter och kan inte samarbeta i så stor utsträckning vid till exempel sjukdom eller semester. Det bidrar till ökad stress när arbetet hopar sig under de dagar cheferna är frånvarande.

Om man har mycket arbetsuppgifter så är det ingen som tar över. Till exempel nu när jag var sjuk. Det var ingen som tog över då så det visste jag att den veckan jag var hemma var jättestressande för då bara kom det mer och mer grejer varje dag. Det är det negativa med att vara chef tycker jag.  
Kommunal chef 1

Sammanfattningsvis upplever cheferna det svårare att ansvara för flera verksamheter än att ansvara för många medarbetare på en och samma enhet.

## Verksamhetens huvudman – chefernas tankar om "den andra sidan"

De kommunala cheferna och de privata cheferna har föreställningar om varandras arbetsförhållanden och villkor och om betydelsen av vem som är huvudman, kommunen eller ett privat företag. I intervjuerna fanns en mängd åsikter om detta ämne då det just vid tiden för studien skedde förändringar i upphandlingssystemen för omsorgen.

Hur de olika cheferna talar om sin egen verksamhet och andras visas här inledningsvis i en överskådlig tabell, vilken förklaras mer ingående nedan. En av de kommunala cheferna har arbetat som sjuksköterska hos en privat utförare och hon följde sedan med över till kommunen när verksamheten skiftade utförare efter en upphandling.

De kommunala chefernas berättelser om de privata utförarnas chefer är motsägelsefulla. Av utsagorna framgår att bilden av ”den andra sidan” inte är entydig. Biasen i tabellen beror på att det är fler kommunala chefer än privata, som svarat på frågan.

Tabell 5 Chefernas föreställningar

| Kommunala chefer om | <i>Den egna organisationen</i>  | <i>De andra cheferna/organisationerna</i>   |
|---------------------|---|---|
|                     | <p><b>Positivt</b><br/>Hög kvalitet på arbetet<br/>Lång erfarenhet<br/>Införande av förändringar från de privata</p> <p><b>Negativt</b><br/>Stor organisation<br/>Politisk organisation<br/>Hierarkisk organisation<br/>Självgod organisation<br/>För snälla mot brukarna</p> | <p><b>Positivt</b><br/>Decentraliserad organisation<br/>Närmare till företagsledningen<br/>Snabb kommunikation<br/>Tar beslut själva<br/>Policys<br/>Utbildningar<br/>Organisation som backar upp<br/>Kvalitetsarbete<br/>Satsar på chefer<br/>Delegerar administration till samordnare</p> <p><b>Negativt</b><br/>Nära/långt till överordnade chefer<br/>Huvudkontoret långt bort<br/>Ensamman utan administrativt stöd<br/>Byter chefer ofta<br/>Mer styrda<br/>Avgränsar, gör bara det de får betalt för</p> |
| Privata chefer om   | <i>Den egna organisationen</i>  | <i>De andra cheferna/organisationerna</i>   |
|                     | <p>Pratar mer om mål och vision<br/>Pratar mer om ekonomi</p>   | <p>Inga visioner eller mål<br/>Lika de privata i fråga om ekonomi</p>   |

De kommunala cheferna beskriver sin egen verksamhet som för snäll, vad gäller det som ska utföras och vad de får betalt för. Organisationen är tungrodd då den är stor, hierarkisk och politiskt styrd.

Att kommunen och de privata utförarna inte konkurrerar på samma villkor är tydligt. De förändringar som skett under de senaste åren inom den kommunala organisationen sägs komma från de privata utförarna eller har på olika sätt influerats av dem. Cheferna tror dock att den kommu-

nala organisationen arbetar med ett flertal olika lösningar på sina problem där de privata nog inte gör det i samma utsträckning.

Det framträder också en motbild i berättelserna där de är stolta över kommunens kvalitet och långa erfarenhet av äldreomsorg. En viss miss-tänksamhet mot de privata utförarna uttrycks också i fråga om upphandlingsförfaranden och i vilken utsträckning avvikelser rapporteras.

Tankarna kring de privata cheferna och dess organisationer är på intet sätt samstämmiga utan uttrycker en motsägelsefull bild av de privata cheferna och deras verksamheter. De privata verksamheterna sägs ha plattare organisationer, vilket gör att cheferna har närmare till sin/sina chefer. En nackdel med de platta organisationerna kan dock vara att huvudkontoret är långt borta geografiskt sett. I ett avseende ses ändå den kommunala organisationen som plattare, då de inte använder sig av arbetsledare i samma utsträckning som flera av de privata, som har gruppleadare eller samordnare med det arbetsledande ansvaret.

De privata verksamheterna sägs ligga före kommunen vad gäller arbetet med kvalitetssäkring. De behöver vara lite ”före sin tid” för att klara sig på marknaden och de har fler policys för sina verksamheter. En del privata utförare som har sjuksköterskor som verksamhetschefer integrerar på så vis också sjuksköterskans ansvar i chefsuppdraget. Det upplevs dock som att de privata organisationerna backar upp cheferna, som ibland kan vara ensamma ute på sina enheter.

Omsättningen på chefer hos de privata utförarna tros vara hög och de har också stort ansvar för sina verksamheter. Ibland är det dock regionchefen som mest figurerar i media när något har inträffat, vilket något reducerar det stora ansvaret som ligger på cheferna. De privat anställda verksamhetscheferna tros vara mer självständiga och kan ta mer beslut själva. Cheferna reser mer och går på många utbildningar, men samtidigt kan de privata cheferna vara mer styrda än de kommunala cheferna med tydliga avgränsningar för uppdraget och vad som ska utföras. De kommunala cheferna tror att de privata cheferna är bra på att göra avgränsningar och bara göra det som ska göras, det vill säga det som de får betalt för. Arbetsklimatet borde dock vara tuffare med tanke på de vinstkrav som ska uppfyllas.

Åsikterna går isär vad gäller frågan om kraven är lika för chefer hos privata och kommunala utförare. De chefer som arbetar hos privata utförare säger att det är mycket viktigt med mål och visioner för verksamheten, annars vet varken chefer eller medarbetare vad de arbetar för.

Inom ett privat företag måste det alltid finnas värderingar och mål, ett tänk som genomsyrar hela företaget. Inom kommunen finns nog inte den målsättningen grundlagd.

Privat chef 27

Med de privata utförarnas inträde på marknaden har fokus flyttats från omsorgen till organisationen eller företagandet. Chefer hos privata utförare beskriver att de har ett personbundet ansvar för sina verksamheter. De får själva stå till svars för sina handlingar. Det finns ingen att gömma sig bakom. Ekonomin är framträdande i samtal och diskussioner. En chef hos en privat utförare uttrycker dock vikten av balans mellan kommunala och privata utförare då det är viktigt med motvikter för utvecklingen. Den kommunala utföraren beskrivs av de privata verksamhetscheferna som en organisation med avsaknad av visioner och mål som alltmer anammats av de privata, till exempel vad gäller fokus på ekonomin. Den uppfattningen stöds i intervjuer med de kommunala cheferna som talar om ”kopiering” av de privata verksamheterna. Exempelvis nämns att de privata utförarna sedan en längre tid tillbaka arbetar med kvalitetsssäkring och att de privata cheferna är bättre på att göra avgränsningar. Ett annat exempel är nattorganisationen som några av de privata utförarna hade infört och som den kommunala utföraren sneglade på.

Ingen av de kommunala cheferna har arbetat hos en privat utförare som verksamhetschef och de har heller ingen annan erfarenhet av privat omsorg. De privata cheferna har börjat sin karriär som chefer inom privat verksamhet. Ett fåtal har arbetat som sjuksköterskor inom landstinget. Ingen har erfarenhet av verksamhetschefsuppdraget i den kommunala verksamheten. Sammanfattningsvis bygger chefernas resonemang om uppfattningar om ”den andra sidan” på en föreställning de själva bildat utan att faktiskt ha arbetat där.

## Vad är det cheferna berättar?

Arbetet beskrivs som inspirerande, spännande, stimulerande, utvecklande, flexibelt och ”helt enkelt jätteroligt”! En chef berättar att det hon uppskattar mest är att hon kan vara med och påverka så mycket av det hon sedan ska utföra.

Det är inte det som driver mig, själva professionen eller titeln, utan det är mer det här att kunna vara med att påverka...

Kommunal chef 1

En annan lyfter fram vikten av att hon själv kan planera sin tid. Det är en stor frihet men innebär också otroligt mycket ansvar. Ytterligare en annan chef tycker att det är roligt därför att hon känner att hon växer med nya utmaningar och det är stimulerande.

Samtidigt som cheferna beskriver hur flexibelt arbetet är och hur stor frihet tjänsten innefattar, framkommer också beskrivningar av ett arbete som upptar mycket av deras tid, vilket gör att arbetstid och fritid flyter ihop, svårigheter att prioritera och säga nej, komplikationer för yngre chefer med små barn samt konsekvenser av det stora ansvar som cheferna upplever sig ha och kraven som kommer från alla håll.

Cheferna har alla erfarenhet av omsorg. De har arbetat extra innan de började utbilda sig eller under utbildningen. De kan ha arbetat på andra positioner inom omsorgen innan de blev chefer, som sjuksköterskor till exempel. Med anledning av detta har de förväntningar på vad det är de ska göra som chefer och vad medarbetarna behöver.

Ovan har bilden av att cheferna drivs av att vara med och förändra och skapa bra förutsättningar för medarbetarna, så att de kan göra ett bra arbete, presenterats. Några av de mer nyanställda säger dock att de aldrig hade kunnat föreställa sig den komplexitet som arbetet innebär när de sökte tjänsten eller under utbildningen. Det är verkligen ett ”allt-i-alloyrke”.

Snabba omställningar präglar verksamheten och cheferna måste ha förmågan att snabbt kunna planera om sin dag eller vecka när något händer.

Flera tittar i sina kalendrar vid frågan om hur en arbetsdag ser ut för att strukturera upp sin vardag innan de svarar.

Arbetsuppgifterna framstår som mycket differentierade. Några har svårt att beskriva vad de faktiskt gör eftersom det är så splittrat. Några beskriver känslan av att inte ha fått något alls gjort på en dag, men när de tittar på sin ”lista” har de gjort massor. Många kommer fram till att det är mycket inbokade möten som upptar en stor del av tiden. De möten som äger rum är av mycket olika karaktär. Det är möten med medarbetarna, arbetslagsträffar, individuella möten och utvecklingssamtal. Det är möten med kollegor och överordnade chefer, både veckovis och i andra samarbetsgrupper. Det är möten rörande verksamheten med ekonomer och verksamhetsutvecklare. Det är möten där cheferna själva ska ”fylla på” sin kunskap och det är möten med andra utförare eller aktörer i omgivningen.

Dator och telefon används i stor utsträckning. Det ringer mer eller mindre hela tiden. Datorn används för att skicka och svara på mail samt för att arbeta i de olika affärssystemen. Det skiljer sig mellan cheferna hur mycket de arbetar i de olika programmen för redovisning av timmar. En del matar in uppgifter själva medan andra godkänner eller kollar av vad andra, gruppleddare, samordnare eller assistenter, har matat in. Detta återfinns också i kapitlet där skuggningarna beskrivs.

Cheferna beskriver hur de vill vara där för omsorgstagarna, vara med och påverka och utveckla medarbetarna samt göra ett bra arbete så att de boende ska få det bra. De vill också ha ett ”nära ledarskap”. Cheferna beskriver hur de vill vara ute i verksamheten och vara närvarande chefer, inte arbeta administrativt. Dessa beskrivningar ligger i linje med de uppdragsbeskrivningar som cheferna har för sina uppdrag och överensstämmer väl mellan chefer hos både privata och kommunala utförare.

Framför allt de yngre cheferna är stressade och lite chockade över hur mycket arbete tjänsten som verksamhetschef innebär. De kommunala cheferna har dessutom bristfälligt administrativt stöd, vilket innebär att de upplever att de måste arbeta med sådant de inte vill arbeta med. Några av de kommunala cheferna är dessutom osäkra på ekonomiarbetet, de har inte fått det stöd som lovats och har själva inte kompetensen. De privata



cheferna har en annan inställning till ekonomiarbetet, det genomsyrar hela verksamheten och de är också mer involverade i organisationernas expansion. De kommunala cheferna arbetar istället i en organisation i nedgång, vilket präglas av neddragningar och anpassningar.

Cheferna vill vara ute i arbetsgrupperna och vara nära både medarbetarna och de boende, men som har visats i föregående kapitel är synligheten bara en del av uppdraget. De andra delarna rör verksamhet och ekonomi, vilket kräver ett mer administrativt förhållningssätt.

Några chefer säger också att de vill vara där för de boende och göra det bra för dem och det ligger ju också i uppdraget, men inte handgripligen, det är medarbetarnas uppdrag. Dessa uttalanden kan länkas samman med berättelserna om att cheferna vill ha erfarenhet från omsorgen för att det hjälper dem att förstå medarbetarnas situation och få legitimitet från medarbetarna.



## Skuggningar

---

I detta kapitel presenteras chefernas arbete såsom det avtecknas i skuggningar. Skuggningar som metod diskuterades i metodkapitlet. Här ska därför inledningsvis bara erinras om några av uppgifterna som ledning för läsningen. Fyra chefer har skuggats under två dagar vardera för att få en bild av deras arbete. De har valts för att de representerar olika arbetsgivare, olika verksamhetsinriktningar, samlad eller uppdelad verksamhet och olika stora verksamheter, vilket medför olikheter avseende administrativt stöd. Två chefer arbetar hos två olika privata utförare och två chefer arbetar hos den kommunala utföraren. De båda privata cheferna ansvarar för vårdboenden liksom också en av de kommunala cheferna. Den andra kommunala chefen ansvarar för en hemtjänstenhet.

Mer utförliga uppgifter om samtliga chefer återfinns i bilaga 3 och i den beskrivning av cheferna som återgavs i kapitel 4, inför de empiriska kapitlen. Numreringen av cheferna går också igen från dessa beskrivningar. De fyra skuggningar som gjorts är:

- Chef nr 17, som arbetar på ett servicehus med tillhörande hemtjänstområde i kommunal regi. I denna verksamhet är de två verksamhetschefer då enheten är så stor. De har en administrativ assistent, som de delar med ett annat servicehus och det finns medarbetare i verksamheten som arbetar mer administrativt med det nya

schemasystemet. I övrigt finns inga medarbetare i arbetsledande ställning. I texten kallas denna chef *Kommunal 17*.

- Chef nr 24, *Kommunal 24*, arbetar på ett vårdboende i kommunal regi på landsbygden. Hon har en administrativ assistent som hon delar med andra enheter. Assistenten har ett rum på enheten. Det finns inga andra medarbetare med arbetsledande uppgifter i verksamheten. En sjuksköterska finns knuten till boendet, men hon är inte på plats på daglig basis.
- Chef nr 25, *Privat 25*, arbetar som verksamhetschef för två vårdboenden, ett i centrala Kommunen och ett på landsbygden. Företaget använder sig av vårdchefer som arbetsledare för medarbetarna. Vårdcheferna arbetar också som sjuksköterskor i verksamheten. Utöver dem finns administrativ personal som kallas assistenter. Vårdcheferna möjliggör för en verksamhetschef att ansvara för flera enheter, även på olika geografiska platser och orter.
- Chef nr 26, *Privat 26*, arbetar som verksamhetschef för tre vårdboenden. Två boenden finns i Kommunen och ett i en annan närliggande kommun. Företaget använder sig av gruppchefer som arbetsledare för medarbetarna. Gruppcheferna möjliggör för verksamhetschefen att ansvara för flera enheter, liksom i fallet med Privat 25. I verksamheterna finns också sjuksköterskor.

Vid skuggningar erhålls många typer av information om de skuggande personerna själva och deras arbetsuppgifter men också om andra personer och om arbetsmiljön. Det finns förmodligen ingen beskrivning av vare sig personerna, arbetet eller miljön som delas av alla. Av särskilt intresse är här att förmedla en bild av arbetet som kan ställas mot chefsuppdraget såsom det beskrivits i föregående empiriska kapitel. Några komparationer och reflektioner görs i anslutning till beskrivningarna i detta kapitel medan andra får anstå till kommande kapitel.

Iakttagelser gjorda vid skuggningarna sammanfattas i tabellform för att ge en överblick över två arbetsdagar i respektive chefers arbete. Efter tabellen följer beskrivande kommentarer av författaren och de skuggade själva. Tabellerna har strukturerats i fyra kolumner med rubrikerna ”vad”, ”med vem”, ”hur”, ”var” och ”initiativ”. Innehållet i alla, liksom

valet av kolumner, bygger på bedömningar och val. En första fråga gäller vad som motiverar en separat notering som arbetsuppgift. Ambitionen har varit att få med ”allt” som händer under en dag. Det som presenteras är dock en underskattning. Det finns minuter då cheferna varit utom synhåll. Ett annat exempel är ett telefonsamtal med en fråga om en boende, vilket omedelbart resulterar i flera telefonsamtal. Ett annat exempel på frågeställning är då de skuggade vid datorn utför en rad arbetsuppgifter av mycket olika slag, exempelvis fakturahantering, bokning av möten och svar på förfrågningar om semesteruttag. För att uppfylla syftet att visa på arbetsuppgifternas karaktär och arbetsdagens fragmentisering är dock inte detta något allvarligt problem.

Kolumnen ”med vem” synliggör både chefernas positioner i den inomorganisatoriska horisontella och vertikala dimensionen. Vidare synliggörs de utomorganisatoriska kontakter som cheferna har både rent rumsligt och verksamhetsmässigt.

”Hur” och ”var” visar hur arbetet rent konkret utförs. Är det genom personliga kontakter och i fysiska möten med andra personer eller är det, som en andra extrem, genom datorer eller per telefon. Även kontakter medierade genom telefon och dator kan vara mer eller mindre personliga till sin karaktär. Kolumnen ”var” avspeglar de skuggades arbetsmiljö. Har de tillgång till eget rum, finns det separat personalrum och så vidare, deras tolkningar och preferenser avseende synligheten i verksamheten.

”Initiativ”-kolumnen har också den flera dimensioner. Det kan påstås att alla arbetsuppgifterna är initierade av andra, ytterst som en del av chefsuppdraget. Det ingår att ta hand om gode män, information och schemaläggning kan ses som viktiga delar av personalansvaret. Att ”eget” initiativ markerats för Veckoinformation motiveras av att chefen själv bestämt när och hur den ska ges till skillnad mot diskussionen om personalschemat där assistenten helt sonika steg in på chefens kontor för att diskutera. I något fall har också ”rutin” respektive ”engångsuppgift” markerats, också i detta avseende kan bedömningen diskuteras. Alla arbetsuppgifterna är, i högre eller mindre utsträckning, rutin i bemärkelsen att de förekommer mer än en gång och inte är något som cheferna upplever som udda och utanför deras uppdragsbeskrivning. De som åsatts beteckningen ”rutin” utmärks av att de förekommer med relativt förutsäg-

bara intervall, till exempel information varje vecka, och på samma sätt, till exempel att fylla i blanketter för rapportering av arbetade timmar.

Sammantaget visar dessa uppgifter chefernas verksamhetsuppdrag och hur de uppfyller det. Med hjälp av chefernas kommentar i samband med skuggningarna, och uppgifter från intervjuerna i samband med skuggningarna ges tabellens korta noteringar mer liv.

Den första skuggningen återges här i ”i sin helhet”, vilket innebär att tabellen och texten som kompletterar den återfinns i kapitlet. Följande tre skuggningar återges i kapitlet bara med text och tabellerna återfinns i bilaga 4.

## Skuggning I – Chef för en hemtjänstenhet i kommunal regi

Kommunal 17 är i 40-årsåldern och arbetar som verksamhetschef för en hemtjänstenhet hos den kommunala utföraren. Hemtjänstenheten är en av kommunens största och de är därför två verksamhetschefer på enheten, vilken tillhandahåller hemtjänst i närområdet och i servicelägenheter. Hon har arbetat som chef sedan 1989 och hennes utbildningsbakgrund är social omsorgsutbildning. På enheten finns en assistent och medarbetare, som är ansvariga för ett nytt schemasystem. Skuggningen beskrivs kronologiskt i en tabell med observationer, vilka kompletteras med konversation och kommentarer.

På morgonen den första dagen sitter Kommunal 17 i sitt rum som ligger i slutet på en korridor på ett servicehus. Rummet ligger en bit in i huset, bort från ingången. Utanför Kommunal 17:s rum finns en hall där den andra verksamhetschefens rum ligger längre bort i hallen. Mitt emot hennes rum sitter fyra personer som ansvarar för schemalaggningsen och de har märkt ut sin dörr med ett hjärta som det står ”lapsarna” på (schemaprogrammet heter Laps Care) samt ett färgat papper med sina namn på. Vid sidan om Kommunal 17:s dörr sitter en utskriven skylt i en plastficka med hennes namn och befattning. I rummet är det mycket saker överallt; papper, kartonger, hyllor, plastsäckar, tavlor, pärmar, lådor med mera. Skrivbordet är ett hörnskrivbord som står mot fönstret med utsikt

över gården. På skrivbordet finns en dataskärm, en telefon med många snabbknappar och lång sladd samt mycket papper i olika högar, tidskriftssamlare och hållare samt skolfoton på barnen. I rummet finns också två bokhyllor med pärmar. Flera teckningar finns uppsatta på väggen med tejp. Skrivbordsstolen ser ny och ergonomisk ut. Två matchande besöksstolar finns också i rummet. På baksidan av dörren sitter en whiteboardtavla där anteckningar till ett stormöte finns, en del är överstruket. Kommunal 17 använder sin stationära telefon, det finns ingen mobiltelefon framme och jag hör heller inte någon ringa.

Kommunal 17 sitter på sitt rum när skuggningen den första dagen börjar klockan 8:30. Hon berättar att under dagen ska hon och den andra verksamhetschefen träffa en god man. De ska planera medarbetarnas julemester tillsammans med assistenten och de ska skriva kommentarer till ekonomen. Denna dag arbetar Kommunal 17 till klockan 13:00, eftersom hennes tjänst är 90 % av heltid. Skuggningen avslutas klockan 14:05 när Kommunal 17 går för dagen, en timma efter planerad tid.

Den andra dagen kommer Kommunal 17 till sitt rum klockan 8:15 på morgonen. Innanför dörren står då flera stora kartonger med julklappar till timvikarierna. Kommunal 17 berättar att hon själv och kollegan hade velat ha fleeeplädar till alla men de var slut så det fick bli morgonrock och tofflor i fleee istället. Passar det verkligen till killarna undrar hon? Dagen avslutas klockan 17:20 när Kommunal 17 går för dagen.

Aktiviteterna under de båda dagarna presenteras efter varandra men åtskiljs med ett grått streck. Numreringen fortgår över båda dagarna. I texten som följer på tabellen refereras till numreringarna.

Tabell 6 Skuggning I

| VAD                                  | MED VEM  | HUR        | VAR                         | INITIATIV        |
|--------------------------------------|--|------------|-----------------------------|------------------|
| 1. Möte med god man                  | God man och verksamhetschefskollega                            | Personligt | Eget kontor och boendes rum | God man, engångs |
| 2. Sätter igång datorn och loggar in |  | Dator      | Eget kontor                 | Eget             |
| 3. Byta boende för vårdtagare        | Anhörig  | Telefon    | Eget kontor                 | Anhörig          |
| 3. Lyssnar av meddelande             | Sociala förvaltningen<br>Tidigare medarbetare,<br>två personer | Telefon    | Eget kontor                 | Andra            |

## Kapitel 8 – Skuggningar

|   |                                      |            |             |                                      |
|---|--------------------------------------|------------|-------------|--------------------------------------|
| 4. Hur mycket tid för tvätt som ska beviljas för boende   | Sociala förvaltningen                | Telefon    | Eget kontor | Handläggare på Sociala förvaltningen |
| 5. Skummar igenom mail, besvarar några  |                                      | Dator      | Eget kontor | Eget                                 |
| 6. Uppföljning av mail om en person med plusjänst som ska göra hemsidor. Var ska han sitta?                                       | Kollega på annat servicehus          | Telefon    | Eget kontor | Eget                                 |
| 7. Hemtjänst till ny brukare. Ska starta på måndag. Utskrives från sjukhuset.   | Sjukhuset                            | Telefon    | Eget kontor | Sjukvården                           |
| 8. Hur ska de hantera en brukares kaffekonsumtion? Vem ska betala?  | Medarbetare                          | Personligt | Eget kontor | Medarbetare                          |
| 9. Går från kontoret bort mot matsalen för att fika och träffa medarbetarna när de "kommer in". Pratar med några boende på vägen. | Medarbetare, kollega och boende      | Personligt | Korridor    | Eget                                 |
| 10. Fika  | Kollega och schemaansvariga          | Personligt | Matsal      | Eget                                 |
| 11. Avstämning av schema-relaterade frågor  | Schemaansvariga                      | Personligt | Matsal      | Medarbetare                          |
| 12. Möte om schema för medarbetarna inför juledigheter samt vikarier.   | Assistent+ Verksamhetschefskoll egna | Personligt | Matsal      | Eget, planerat                       |
| 12.1 Ringer några samtal om en utbildning som hålls på eftermiddagen  | Kollega på annan enhet               | Telefon    | Matsal      | Eget                                 |
| 12.2 Medarbetarnas tjänstemobiler som går sönder  | Assistent                            | Personligt | Matsal      | Assistent                            |
| 12.3 Vinterdäck måste bytas på bilen  | Student som "går bredvid"            | Personligt | Matsal      | Student                              |
| 12.4 Problem med assistentens arbetssituation   | Assistent                            | Personligt | Matsal      | Assistenten                          |
| 13. Visa nya medarbetare vad som behöver göras i köket inför jul  | Köksansvarig                         | Personligt | Matsal      | Eget                                 |
| 14. Info om företag som vill komma och visa stolsliftar   | Medarbetare                          | Personligt | Korridor    | Medarbetare                          |
| 15. Går tillbaka till rummet  |                                      |            | Korridor    | Eget                                 |
| 16. Hämtar post   |                                      |            | Receptionen | Eget                                 |
| 17. Kollegan kommer in och säger att de kan börja med de ekonomiska kommentarerna   | Kollega                              | Personligt | Eget kontor | Kollega, planerat                    |
| 18. Lägenhetsbesiktning med silverfiskar  | Medarbetare                          | Telefon    | Eget kontor | Eget                                 |



## Kapitel 8 – Skuggningar

|   |                                    |            |                     |   |
|---|------------------------------------|------------|---------------------|---|
| 19. Brukarfråga   | Medarbetare                        | Personligt | Eget kontor         | Medarbetare                             |
| 20. Skriver kommentarer till de ekonomiska underlagen vilka ska lämnas till ekonomen.       | Kollega                            | Dator      | Eget kontor         | Eget & kollega, planerat, kontinuerligt |
| 20.1 Kollar om det finns lunch  | Köksansvarig                       | Telefon    | Eget kontor         | Eget                                    |
| 20.2 Begär in info från schemaansvariga till kommentarerna                                  | Schemaansvariga                    | Personligt | Schemaansvariga rum | Eget                                    |
| 21. Åter lunch  | Kollega                            | Personligt | Matsalen            | Eget                                    |
| 22. Nytt "ärende" som börjar på måndag  | Schemaansvarig                     | Personligt | Schemaansvariga rum | Eget, från Soc.                         |
| 23. Begär in rapport från soc. om ärende  | Sjukhuset                          | Telefon    | Eget kontor         | Eget                                    |
| 24. Ny medarbetare  | Kollega                            | Personligt | Eget kontor         | Kollegas                                |
| 25. Fråga på telefon  | ?                                  | Telefon    | Eget kontor         | Annans                                  |
| 26. Dagens frånvaro   | Assistent                          | Telefon    | Eget kontor         | Eget                                    |
| 27. Fortsätter att skriva kommentarer   | Kollega                            | Dator      | Eget kontor         | Eget & kollega, planerat                |
| 28. Undersöker om det är utvecklingssamtal med medarbetarna idag                            | Assistent                          | Personligt | Receptionen         | Eget                                    |
| 29. Skriver veckoinformation till medarbetarna  | Kollega                            | Dator      | Kollegas kontor     | Planerat                                |
| 29.1 Besvarar telefonsamtal, småprat  | Personalsekreterare                | Telefon    | Kollegas kontor     | Personalsekreterare                     |
| 29.2 Besvarar mobiltelefonsamtal. Ett hänslås till en avlidens förråd som måste öppnas upp. | Boupptecknare                      | Telefon    | Kollegas kontor     | Boupptecknare.                          |
| 30. Kopierar ur tidning "Dagens Ros" och sätter upp   |                                    |            | Utanför kontoret    | Eget                                    |
| 31. Kopierar veckoinformationen till medarbetarna   |                                    |            | Receptionen         | Eget                                    |
| 32. Går mot matsalen där de ska ha veckoinformation för medarbetarna                        | Kollega                            |            | Korridor            |   |
| 33. Veckoinformation  | Kollega & medarbetare              | Personligt | Matsal              | Eget, planerat                          |
| 34. Fika  | Kollega                            | Personligt | Matsal              | Eget                                    |
| 34.1 Fråga om nyckel till lägenhet & förråd som ska tömmas.                                 | Representanter från Stadsmissionen | Personligt | Matsal              | Stadsmissionen                          |
| 34.1.2 Överlämnar nyckel till lägenhet  | Representanter från Stadsmissionen | Personligt | Receptionen         | Stadsmissionen                          |
| 35. Småprat/avstämningar med medarbetare  | Medarbetare                        | Personligt | Matsal              | Medarbetare                             |
| 36. Följer med och klipper upp låset till förrådet (34.1)                                   | Stadsmissionen                     | Personligt | Boendes förråd      | Stadsmissionen                          |
| 37. Går tillbaka till kontoret och  |                                    |            | Korridor            |   |

## Kapitel 8 – Skuggningar

|  |                        |                |             |                |
|--|------------------------|----------------|-------------|----------------|
| lämnar avbitartången på vägen  |                        |                |             |                |
| 38. Organiserar städning och renovering av avlidens lägenhet                                 | Medarbetare            | Personligt     | Korridor    | Medarbetare    |
| 39. Hämtar post  |                        | Personligt     | Reception   | Eget           |
| 40. Loggar in på datorn  |                        | Dator          | Eget kontor | Eget           |
| 41. Lyssnar av telefonsvararen   |                        | Telefon        | Eget kontor | Eget           |
| 42. Hämtar fax om "nattimmarna" i receptionen  |                        | Personligt     | Receptionen | Eget           |
| 43. Skummar mail   |                        | Dator          | Eget kontor | Eget           |
| 43.1 Ringer upp soc., inget svar   |                        | Telefon        | Eget kontor | Svar på mail   |
| 44. Ringer soc om nya brukare  |                        | Telefon        | Eget kontor | Eget           |
| 45. "Betar av" en brevhög, sorterar  |                        | Papper         | Eget kontor | Eget           |
| 46. En boende som av sagt sig hjälp  | Anhörig                | Telefon        | Eget kontor | Eget           |
| 47. Boendeärende   | Assistent              | Telefon        | Eget kontor | Eget           |
| 48. Sätter in veckobrevet i en pärm till medarbetarna  |                        | Papper         | Eget kontor | Eget           |
| 49. Sociala förvaltningen återkommer om ärendet (44)   | Sociala förvaltningen  | Telefon        | Eget kontor | Sociala förv   |
| 50. Lyssnar av meddelanden   |                        | Telefon        | Eget kontor | Eget           |
| 51. Medarbetare som är opererad och behöver ledighetsansökan                                 | Medarbetare            | Telefon        | Eget kontor | Medarbetare    |
| 52. Läger ledighetsansökningar i ett kuvert till assistenten                                 |                        | Papper         | Eget kontor | Eget           |
| 53. Beslutar om dukar på borden till jul   | Kollega på annan enhet | Telefon        | Eget kontor | Kollega        |
| 54. Småpratar med kollegan om julfesten igår   | Kollega                | Personligt     | Eget kontor | Kollega        |
| 55. Beslutar om julgodis till de boende  | Kollega                | Personligt     | Eget kontor | Köksansvarig   |
| 56. Ser över listorna med nattens "timmar" och lägger in dem i datorn                        | Kollega                | Papper & dator | Eget kontor | Eget           |
| 57. Småpratar om lunchen och julleddigheten  | Kollega                | Personligt     | Eget kontor | Eget & kollega |
| 58. Beviljar kompedighet   |                        | Papper         | Eget kontor | Medarbetare    |
| 59. Behandlar en jobbsökning   |                        | Papper         | Eget kontor | Post           |
| 60. Sjukskrivning av anställd  | Vårdcentralen          | Papper         | Eget kontor | Post           |
| 61. Besvarar mail  |                        | Dator          | Eget kontor | Andras         |
| 62. Besvarar fråga om hyresavi   | Kollega                | Personligt     | Eget kontor | Anhörig        |
| 63. Kopierar sjukskrivningen (60) och ger till assistenten                                   |                        | Kopiering      | Reception   | Eget           |
| 64. Tömning av avlidens lägenhet   | Anhörig                | Personligt     | Korridor    | Anhörig        |
| 65. Fråga om vilka medarbetare som ska få vilka julklappar samt tömningen av lägenheten (64) | Medarbetare            | Personligt     | Eget kontor | Medarbetare    |

## Kapitel 8 – Skuggningar

|   |                 |            |                              |                        |
|---|-----------------|------------|------------------------------|------------------------|
| 66. Fråga om julklapp   | Medarbetare     | Personligt | Eget kontor                  | Medarbetare            |
| 67. Går med medarbetaren (66) och hämtar julklapp i ett annat kontor  | Medarbetare     | Personligt | Angränsande rum              | Medarbetare            |
| 68. Lämnar papper hos assistenten   |                 |            | Reception                    | Eget                   |
| 69. Lämnar ut julklapp  | Medarbetare     | Personligt | Eget kontor                  | Medarbetare            |
| 70. Fortsätter med brevhögen  |                 | Papper     | Eget kontor                  | Postärenden            |
| 71. Fråga om julklapp   | Medarbetare     | Personligt | Eget kontor                  | Medarbetare            |
| 72. Faktura som kommit fel  |                 | Telefon    | Eget kontor                  | Eget                   |
| 73. Besök från sociala förvaltningen  | Handläggare     | Personligt | Eget kontor                  | Handläggare, oplanerat |
| 74. Lunch på stan   |                 |            |                              |                        |
| 75. Kollar mail   |                 | Dator      | Eget kontor                  | Eget                   |
| 76. Lyssnar av telefonsvararen. Det är bland annat ett meddelande från en tidigare medarbetare som vill komma tillbaka. |                 | Telefon    | Eget kontor                  | Eget                   |
| 77. Medarbetare som bytt tider med varandra över nyår. Underskrift behövs.  | Medarbetare     | Personligt | Eget kontor                  | Medarbetare            |
| 78. Bjuder in sjuksköterskan till eftermiddagens teamträff  | Sjuksköterska   | Telefon    | Eget kontor                  | Eget                   |
| 79. Lämnar ut julklapp  | Medarbetare     | Personligt | Eget kontor                  | Medarbetare            |
| 80. Skriver dagordning till eftermiddagens teammöte   |                 | Dator      | Eget kontor                  | Eget                   |
| 81. Besvarar fråga om hyresavier  | Boende          | Telefon    | Eget kontor                  | Boende                 |
| 82. Följer upp fråga om hyresavier (81) med ekonomikontoret.  | Ekonomikontoret | Telefon    | Eget kontor                  | Boende                 |
| 83. Ekonomikontoret återkommer (81 & 82)  | Ekonomikontoret | Telefon    | Eget kontor                  | Boende                 |
| 84. Öppnar post   |                 | Papper     | Eget kontor                  | Postärenden            |
| 85. Talar med den andra sjuksköterskan på enheten   | Sjuksköterska   | Telefon    | Eget kontor                  | Sjuksköterska          |
| 86. Besvara frågor från anhörig om lukt i boendes lägenhet  | Anhörig         | Personligt | Eget kontor                  | Anhörig                |
| 87. Medarbetare som är sjuk, vikarier till natten   | Medarbetare     | Personligt | Eget kontor                  | Medarbetare            |
| 88. Teammöte  | Medarbetare     | Personligt | Mötesrum                     | Eget, planerat         |
| 89. Förfrågan från medarbetare om ledighet  | Medarbetare     | Personligt | I korridoren på väg tillbaka | Medarbetare            |
| 90. Förfrågan om brytpunkter i schemasystemet   | Medarbetare     | Personligt | I korridoren                 | Medarbetare            |

## Kapitel 8 – Skuggningar

|   |               |            |              |               |
|---|---------------|------------|--------------|---------------|
| 91. Delar ut biobiljett till en medarbetare (bestämdes på mötet)  | Medarbetare   | Personligt | I korridoren | Eget          |
| 92. Förfrågan om julgodis till de boende samt kaffekoppar som medarbetare inte lämnar tillbaka i köket. | Köksansvarig  | Personligt | Eget kontor  | Köksansvarig  |
| 93. Medarbetare som undrar hur timrapporter ska skrivas   | Medarbetare   | Personligt | Eget kontor  | Medarbetare   |
| 94. Kollegan säger hej då och God Jul   | Kollega       | Personligt | Eget kontor  | Kollega       |
| 95. Undersöker en adress till ett brev som kommit fel   |               | Telefon    | Eget kontor  | Eget          |
| 96. Fortsätter med brevhögen  |               | Papper     | Eget kontor  | Postärenden   |
| 97. Stämmer av hur schemaläggningen gått idag   | Schemaläggare | Personligt | Eget kontor  | Eget, ad hoc  |
| 98. Kollar mailen   |               | Dator      | Eget kontor  | Eget          |
| 99. Rensar papper   |               | Papper     | Eget kontor  | Eget          |
| 100. Mailar sociala förvaltningen om ett ärende från förmiddagen  |               | Dator      | Eget kontor  | Eget, respons |
| 101. F.d. medarbetare som söker arbete  | Medarbetare   | Telefon    | Eget kontor  | Respons       |
| 102. Anhörig till fd medarbetare ringer och vill reda ut något  | Anhörig       | Telefon    | Eget kontor  | Anhörig       |
| 103. Fortsätter att rensa papper  |               | Papper     | Eget kontor  | Eget          |
| 104. Går med papper till receptionen  |               |            | Receptionen  | Eget          |
| 105. Slutar för dagen   |               |            |              |               |

### Kommentarer till aktiviteterna

Kommunal 17 brukar träffa medarbetarna mellan 9:30 och 10 varje dag när de ”kommer in”. Också vid andra tillfällen är hon dagligen synlig. Hon fikar till exempel tillsammans med sin kollega och schemaansvarig varje dag i matsalen, som är till för de boende i huset och området. (10) Matsalen är ett stort rum med flera bord i olika storlekar utspridda i lokalen. Det finns ett kök i anslutning till matsalen. Innanför matsalen ligger ett mindre rum (puben) som man kan stänga till. En medarbetare plockar upp julsaker. Matsalen är redan julpyntad med stjärnor, blommor och ljus. Även andra än de som bor i servicehuset kommer till matsalen och äter. Det är en öppenhet mot omvärlden som Kommunal 17 uppskattar och försöker uppmuntra. Medarbetarna sitter och fikar vid ett bord. Det är totalt 10 medarbetare i rummet och vid bordet sitter fyra kvinnor och två män i tjugoårsåldern. De två männen sitter lite för sig

själva och pratar. Kvinnorna pratar med varandra. Vid bordet är det tomma platser mellan kvinnorna och männen. Kommunal 17 pratar inte med någon annan medarbetare än assistenten, den köksansvariga och sin kollega.

Vid mötet angående juledigheter för medarbetarna (12) sitter verksamhetschefskollegan, assistenten och Kommunal 17 vid ett bord för fyra i matsalen med alla papper, scheman och pärmar om ledigheter. Ett tänt värmeljus står på bordet och på borden runt omkring. Assistenten har gjort i ordning ledighetsansökningar i buntar till verksamhetscheferna med deras namn på. Medarbetarna hör till olika team som de är ansvariga för. De lägger ner stort arbete för att det ska bli så rättvist för medarbetarna som möjligt. Hur såg det ut förra året, hur ser familjesituationen ut och vilka traditioner har medarbetarna.

När Kommunal 17 tillsammans med sin kollega ska skriva kommentarer till de ekonomiska underlagen (20 & 27) kommenterar hon att ”det inte ser bra ut...”. Hon berättar att de alltid skriver ekonomiska kommentarer till ekonomen när de får ut sina siffror. Det är, säger hon, ett sätt att återföra till cheferna likaväl som till politikerna vad utfallet blir av de beslut som fattats. Besluten har som regel tidigare kommunicerats vid de ledningsgruppsmöten (vilka återges i kapitel 6), som Kommunal 17 och övriga chefer inom det geografiska området regelbundet deltar i. Kommentarererna innefattar övertid som ska förklaras. Här ingår till exempel ”vak” för personer som är på väg att gå bort. Chefen och hennes kollega letar efter förklaringar till siffrorna i andra dokument, exempelvis frånvarolistorna.

Den andra skuggningsdagen innefattar två större sedan tidigare planerade händelser; veckoinformation till medarbetarna (33) och ett teammöte (88). Mellan dessa två händelser sker dock flera mindre tidskrävande moment av både planerad och oplanerad karaktär. Kommunal 17 delar ut de julklappar hon har på sitt rum till timvikarierna. Hon klipper och plastar in en dagens ros som medarbetare fått i tidningen, stämmer av med köksansvarig inför jul samt sorterar papper på kontoret inför den kommande juledigheten. Tiden spenderas på kontoret förutom vid veckoinformationen och teammötet. Mycket interaktion sker via telefonen eller med personer som kommer förbi kontoret, såsom en anhörig som

vill att Kommunal 17 felanmäler till hyresvärderna att det luktar illa i en lägenhet.

När den andra dagen går mot sitt slut kommenterar Kommunal 17 hur annorlunda stämningen blir på arbetsplatsen på kvällen. Hon säger att det är så lugnt och skönt på kvällarna. Hon beskriver dagen som bra och förtydligar varför. Det har inte varit så mycket möten och inte så splittrat. Dagen kan enligt chefen beskrivas som typisk. Detta är ett exempel på att det intryck som skuggningarna ger, ofta inte stöds av chefernas utsagor. Deras tolkningar och berättelser utgår inte sällan från deras planer och förhoppningar om arbetet. En arbetsdag som beskrivs som lugn och inte så splittrad visar ändå på en stor fragmentisering med en mängd olika arbetsuppgifter när de olika arbetsmomenten sammanställs i tabellform.

Antalet urskilda arbetsuppgifter för Kommunal 17 är mycket stort, vilket kommer att framgå nedan och av bilaga 4, större än för övriga skuggade chefer. Det är en stor variation i arbetsuppgifterna, från stort till smått. Variationen kan tillskrivas att Kommunal 17 är den enda av de skuggade, som är chef för en hemtjänstenhet. Hon är också den chef som interagerar mest med medarbetarna, också det kan förklaras med att det är en hemtjänstenhet utan någon arbetsledande personal under verksamhetschefen. Medarbetarna kommer direkt till Kommunal 17 eller hennes kollega med sina frågor.

Arbetsmoment kan, som nämndes ovan, vad gäller form struktureras i fyra stora delar; möten, både planerade och oplanerade, telefonsamtal, arbete vid datorn och en rest av fragmenterade arbetsuppgifter som rör allt från administration och ekonomi till interaktion med medarbetare och anhöriga.

Assistentens arbetsuppgifter varierar mycket i de olika verksamheterna, vilket framgår i kommande skuggningar. Assistenten i denna verksamhet delas med en annan närliggande och till storleken liknande verksamhet. Assistentens tid används för att göra omsorgsplaner för nya boende.

Kommunal 17:s arbete kan också beskrivas i rum; var utförs arbetet? Kommunal 17 utgår under dagen från sitt kontor där hon arbetar vid da-

torn och ringer mycket på den stationära telefonen. Flera kortare möten äger rum; en träff med en god man, träff med en advokat för arv och bodelning, samt kortare avstämningar med schemaansvariga och övriga medarbetare. Vid dessa tillfällen är de både på verksamhetschefens rum och i olika lägenheter och utrymmen på området.

Två längre möten sker under dagen. Det första handlar om att planera och godkänna medarbetarnas julesemestrar tillsammans med kollegan och assistenten. Det andra handlar om att skriva kommentarer till ekonomen tillsammans med kollegan. Övriga aktiviteter som sker under dagen handlar om kontakter med Sociala förvaltningen rörande olika hjälpinsatser, hur mycket kaffe en boende ska få dricka, inköp av mobiltelefoner till medarbetarna samt koordinering av däckbyte. Det är en blandning av stora och små ärenden och beslut med olika krav på kompetens och omsorgsanknytning.

Kommunal 17 interagerar mycket med sin kollega, den andra verksamhetschefen på enheten. De samordnar sin kommunikation till den högre hierarkiska nivån. De är samspelta, vilket avspeglas i deras arbetssätt. Deras dörrar står öppna och de tar varandras telefonsamtal om det behövs. Assistenten och personer utanför verksamheten är också frekvent förekommande personer med vilka Kommunal 17 står i kontakt. Under dagarna har hon kontakt med en mängd personer – gode män, hyresvärd, boupptecknare, anhöriga, personal från socialförvaltningen, en advokat och den köksansvariga. Möten med medarbetarna är inte långvariga, med undantag för de möten som är inplanerade sedan tidigare. Hemtjänstgruppen uppfattas som självgående.

Flera av arbetsuppgifterna i tabellen ovan aktualiserar förlorade uppdrag i andra delar av kommunen. De medarbetare som då blir övertaliga ska, i möjligaste mån, beredas anställning i andra kommunala enheter inklusive den som Kommunal 17 är chef för. Hon har varit där i tio år men känner att hon vill röra på sig. Trots förlorade uppdrag så ger pensionsavgångar vissa öppningar. Hon ska snart börja på en annan, mindre, enhet. Nu när det är ett faktum är det verkligen med blandade känslor hon lämnar. Det finns en vi-känsla hos medarbetarna som inte funnits förut och att just hennes enhet varit framgångsrik vid anbudstillfällena hittills gör alla glada, Kommunal 17 inkluderad.

De utförda arbetsmomenten kan hänföras till punkterna i uppdragsbeskrivningen, om än med olika tydlighet och betoning. Alla punkter i uppdragsbeskrivningen täcks dock inte, explicit, under de två skuggningsdagarna, framför allt för att de inte utförs kontinuerligt. Flera av de punkter i uppdragsbeskrivningen som nämns under området ekonomi hanteras under skuggningsdagarna. Den ekonomiska ställningen följs upp och underlag till fakturering görs. Även preciseringar enligt det tredje området i uppdragsbeskrivningen, personal, var aktuellt de två dagarna. Personalens sammansättning, aktualiserad av förändringar i andra delar av den kommunala verksamheten, hade Kommun17 att hantera. Detsamma kan sägas om uppdraget att skapa ”en attraktiv arbetsplats” som i uppdragsbeskrivningen framhölls som ett huvuduppdrag.

## Övriga skuggningar

Presentationen av skuggningarna i tabellform från de tre följande skuggningarna återfinns i bilaga 4. De är visserligen inte så omfattande som den första, eftersom deras arbetsdagar syns mindre splittrade men de är ändå utrymmeskrävande. Här nedan begränsas framställningen till tolkningar och kommentarer.

### *Skuggning II – Chef för ett vårdboende i kommunal regi*

Den andra skuggningen utfördes också med en kommunal verksamhetschef, Kommunal 24. Hon är utbildad sjuksköterska och ansvarar för ett vårdboende ungefär en mil utanför Kommunens centrum. Hon är 49 år och har arbetat som chef sedan år 1999. Till sin hjälp har hon ”del” i en assistent.

När skuggningen börjar den första dagen klockan 8:25 har Kommunal 24 just varit och lämnat posten. Hon befinner sig inte på ”sin” enhet utan täcker upp för en kollega som är sjukskriven. Denna enhet innefattar ett servicehus samt hemtjänst och finns också på landsbygden.

Från entrén kommer man in i matsalen. Expeditionen ligger i anslutning till matsalen och består av ett rum för medarbetarna med postfack, kopiaator, fax och ett litet rum för chefen med skrivbord och dator samt ett



entrérum med fönster ut till matsal och entré. Utrymmet brukar utnyttjas av assistenten när hon är där men används idag av Kommunal 24. På enheten finns 23 boende och 11 medarbetare.

På förmiddagen går Kommunal 24 och fikar i personalrummet. Där finns pentry, köksbord och en soffa. På väggen hänger målformuleringar, som känns igen från ett dokument från områdets ledningsgrupp. Medarbetarna, sex stycken, fikar tillsammans med Kommunal 24 och en besökare från en annan enhet. De samtalar om personalsituationen i allmänhet och plusjobbarna i synnerhet.

Efter fikat sätter sig Kommunal 24 vid datorn med bland annat fakturor, men blir ständigt avbruten av medarbetare, som konsulterar henne i ärenden såsom hantering av handkassan. Hon tycker att det är stressande eftersom hon varit sjuk några dagar. Det resulterar i så många mail och förfrågningar att hon tycker att det är svårt att vara hemma trots vacklande hälsa. Utrymmet där Kommunal 24 arbetar är beläget i en passage, därav den ständiga strömmen av interaktion.

Skuggningen den första dagen avslutas klockan 16.10 när Kommunal 24 åker vidare till en kollega på ytterligare en annan enhet, något som de bestämde tidigare under dagen.

Den andra dagen blir mycket annorlunda eftersom Kommunal 24 nu är åter på sitt eget boende. Kontoret där ligger i en separat byggnad vid sidan av äldreboendet. I vinkel mot den gamla huvudbyggnaden finns en huskropp från början av 1900-talet som innehåller demensboende. Kontoret ligger på övervåningen i det äldsta huset från slutet av 1800-talet. På bottenvåningen finns rum för två korttidsboende, på övervåningen Kommunal 24:s kontor, ett vilrum och en samlingslokal. Chefens rum innehåller skrivbord och ett par fåtöljer samt bokhyllor. Där finns också en gammal köksvedspis. Inomhusmiljön är gammaldags hemtrevlig med högt i tak. Det är också en fin utomhusmiljö ner mot sjön.

Under dagen arbetar Kommunal 24 till största delen ostört på sitt kontor, men med en rad olika arbetsuppgifter. Hon skriver hyresavtal för boende, anställningsbevis, kollar av inför lönesättning samt sjuk- och friskänmalingar. Händelser som kommer upp under dagen rör assistentens roll

samt andra personalproblem, hur rummen ska användas, fastighetsfrågor, brandansvar och tillsyn, vilka som ska gå på luciakonserten samt hur maten ska tillagas. Hon ordnar också med telefon till en boende. Kommunal 24 skriver sedan ett nytt försättsblad till faxmeddelanden.

På eftermiddagen visar Kommunal 24 en kartong för pappersåtervinning och hur mycket reklam som kommer. Hon berättar att hon brukar klippa till lappar till medarbetarna när de ska skriva meddelanden. Det går åt många block till sådant annars.

Återkommande arbetsmoment under dagen är lönelistorna/tjänstgöringslistorna (57, 78, 81), där hon kontrollerar ledigheter, sjukskrivningar, övertid, beordrad övertid, bilersättning och friskvårdspeng. Hon arbetar med detta på papper och lägger sedan ihop uppgifterna och nitar ihop till assistenten som lägger in det i lönesystemet. Kommunal 24 berättar att listorna har hon fått på ett ledningsgruppsmöte och allt måste stämma.

Ett annat återkommande moment under dagen är schemafrågor (22, 24, 35). Lönelistor och tjänstgöringslistor görs i den här verksamheten manuellt till skillnad från Kommunal 17:s verksamhet, där de infört ett datoriserat schemasystem. Kommunal 24 nämner vid ett tillfälle detta för medarbetarna, att de ska vara nöjda då de kan påverka sina scheman till skillnad från andra enheter där de görs av en dator.

När den andra arbetsdagen går mot sitt slut säger Kommunal 24 att det varit en lugnare dag än vanligt. Hon ville begränsa sig särskilt i dag då hon ville bli klar med lönelistorna.

Kommunal 24:s dagar framstår vid en läsning av tabellen i bilaga 4 som fragmentiserad men ändå i mindre utsträckning än Kommunal 17:s. Det bör dock påpekas att Kommunal 24 försökte minimera störningsmomenten den andra skuggningsdagen. Hon ville få ostörd tid på grund av att hennes sjukfrånvaro resulterat i en stor mängd obesvarade mail och att hon låg efter med lönelistorna. Att få arbeta ostört försvåras första dagen av att mycket samspel sker mellan Kommunal 24 och en pensionerad verksamhetschef, som är där för att hjälpa till. Hennes skrivbord står också, i princip, i en dörröppning där medarbetarna går ut och in. Det lilla rummet där verksamhetschefen vanligtvis sitter används

av en annan person som också är där för att hjälpa till. Andra dagen, och många andra dagar enligt chefen, är det lättare att få arbeta ostört. Kontakterna med medarbetarna kan bli alltför tidsslukande då ”alla vill hälsa eller fråga om något eller prata lite”. Det har fått henne att ändra sina rumsliga rutiner. Hon går inte längre igenom boendet på morgonen utan går direkt till sitt kontor. Hon äter ibland på kontoret för att få det lite lugnt och ”inte fastna i personalärenden”. Annars kan hon bli stoppad flera gånger när hon går ut med tallriken.

I tid räknat arbetar Kommunal 24 mest ensam men interagerar också mycket med medarbetarna. Hon har telefonkontakt med sina kollegor och stämmer av med assistenten. Jämfört med den första skuggningen av Kommunal 17 har Kommunal 24 mer kontakt med de boende. Detta kan förklaras med att hon ansvarar för ett vårdboende, som är en mer kontinuerlig och inte lika föränderlig och ad hoc-artad verksamhet, som hemtjänsten är. De boende finns också på plats och inte ute i ett område.

Kommunal 24 tillbringar förhållandevis stor del av sin arbetstid på sitt kontor och vid sin dator. Mycket av de återkommande administrativa och ekonomirelaterade arbetsuppgifterna utförs på så sätt. Arbetet med medarbetarnas scheman, ledigheter och lönesättning är återkommande och tillhör det centrala uppdragsbeskrivningsområdet ”personal”. Inte sällan utför hon flera arbetsuppgifter samtidigt, det vill säga hon sitter vid skrivbordet med sin dator samtidigt som hon diskuterar och interagerar med medarbetarna gällande allt från bemanning till byte av vinterdäck. Hennes eget administrativa arbete rör bland annat fakturering, tjänstgöringsintyg, larm, schemaläggning, mail, lönelistor, städning hos boende och debitering samt mattbeställning. Under de aktuella dagarna var Kommunal 24:s kontakter med få undantag begränsade till andra organisationsmedlemmar, på samma nivå eller underställda, och till boende.

Under dagarna har hon två möten, ett sedan tidigare planerat personalmöte och en intervju för ett vikariat som uppkom med relativt kort varsel. Liksom för den första skuggade chefen återfinns uppdragsbeskrivningens centrala arbetsuppgifter och ansvarsområden under en och samma arbetsdag. Kommunal 24 tycks, särskilt under den andra skuggningsdagen som utfördes på hennes ordinarie arbetsplats, ha relativt stor möjlighet att ta kommandot över sin arbetsdag. De utförda arbetsuppgif-

terna, som beslutats av andra och ingår i uppdraget, kan göras när hon själv så bestämmer. Verksamhetsuppdraget kommenteras av Kommunal 24 också explicit genom att hon uttrycker sin glädje över att arbeta för att skapa förutsättningar för att de gamla ska få ett bra boende. Att bli chef handlar om att vilja ta tag i saker, reda ut och styra upp, att vara en social person säger hon – formuleringar som ligger nära uppdragsbeskrivningarna.

Kommunal 24 har ”del” i en assistent på sin egen enhet. Assistenten ansvarar för administrativa sysslor, som att lägga in underlag i ”systemen”. Kommunal 24 arbetar mycket med pärmar och papper där olika listor finns samlade, vilka hon sedan vidarebefordrar till assistenten. Mycket av pappersarbetet rör lönelistor och scheman. Även kommunikationen med assistenten rör i stor utsträckning schemafrågor. Detta tillvägagångssätt skiljer sig från Kommunal 17:s arbetssätt där de på enheten har ett datoriserat löne- och schemasystem med schemaansvariga medarbetare.

Jämfört med den första skuggningen blir skillnaden mellan hemtjänst och vårdboende tydlig. Chefen för ett vårdboende kan låta medarbetarna själva lösa en situation där de är en person kort utan att ta in vikarier. I hemtjänsten är detta sällan möjligt eftersom den är mer personalintensiv och individuell. Arbetet med förändrade scheman och vikarier är därmed större.

### *Skuggning III – Chef för två vårdboenden i privat regi*

Privat 25 är en kvinna i fyrtioårsåldern som först började i företaget som sjuksköterska, sedan som chef på halvtid och nu som chef på två ställen sedan ett år tillbaka. Hon ansvarar för två vårdboenden, ett centralt och ett på landsbygden samtidigt som hon arbetar 50 procent med att skriva anbud i upphandlingar för Företaget.

Den första skuggningsdagen börjar klockan 8:15 när Privat 25 tar emot vid entrén till ett av de boenden hon är ansvarig för. Hon har sitt arbetsrum på bottenvåningen, ett avskilt rum som ligger i anslutning till ett personalrum med soffor samt ett kök. Rummet är utrustat med ett skrivbord och ett par fåtöljer. På boendet finns tre våningar med nio boende

per våning. Första våningen är demensboende. Mellan varje våning finns kodlås som måste användas både för att komma ut och för att komma in på ett våningsplan.

På boendet finns en expedition som består av två rum; det första med plats för två personer där assistenten sitter samt det andra rummet med plats för sjuksköterskorna/vårdchefen.

Privat 25 går under förmiddagen upp till våning två och tre och hälsar på medarbetare och boende (1). Hon hjälper en boende med att slå lite socker på gröten. Hon skojar med en annan boende, som varit med på foton som tagits till en ny broschyr om verksamheten: ”det här är vår fotomodell x”.

När Privat 25 fikar tillsammans med medarbetarna den första dagen (9), diskuterar de presenter att ge till boende på en planerad fest, livsmedelsbestämmelser samt handfat till ett av köken.

Vid lunch förflyttar sig Privat 25 till sin andra enhet som ligger i en närliggande ort. (18) Under färden berättar hon om skillnaderna mellan enheterna. Xx som är vårdchef på det andra boendet, har tidigare varit distriktssköterska och känner många boende och anhöriga där. På boendet fanns tidigare en ekonom/undersköterska men nu tar kokerskan hand om viss ekonomi, till exempel budget för aktiviteter och fakturering. Privat 25 säger att hon försöker vara en dag i veckan på sin andra enhet.

När Privat 25 är framme går hon upp till sitt kontor innan hon går ner igen och hälsar på kokerskan i köket. (19 & 20)

I bilen tillbaka till ”stan” (26) berättar Privat 25 att det är speciellt att arbeta på ett litet ställe. De jobbar verkligen med fördjupat kontaktmannaskap – alla säger att de jobbar med kontaktmannaskap – men på Företaget är det verkligen så. Det är ett viktigt målområde. Privat 25 säger att hon har nära kontakt med en av ägarna. De ringer nästan varje dag, Privat 25 kan fråga henne om vad som helst. I tabellen ser vi hur Privat 25 har mer kontakt uppåt i organisationen under dagarna än någon av de kommunala cheferna.

Den andra dagen börjar klockan 8:15 på samma ställe som den första dagen. Privat 25 fikar under förmiddagen (38) tillsammans med sex medarbetare på våning tre. Vid fikat pratas det både om dokumentationsrutiner och personliga förhållanden som barn, skolminnen och kläder från förr.

Under dagen har Privat 25 ett möte med en sjuksköterska från en annan privat utförare för att stämma av (17). Sjuksköterskan berättar att de har ansvar för 11 enheter. Sjuksköterskan kommenterar att det har varit lugnt ett tag, men att det var mycket i somras. Företaget samarbetar alltså med andra privata utförare.

Privat 25 har ett möte med vårdchefen och en sjuksköterskeelev (21). De diskuterar och planerar ett ledningsmöte. Agendan för mötet kommer att se ut på följande sätt:<sup>50</sup>

---

|   |   |
|---|---|
| Omvärldsbevakning: information om x (den nya enheten) |   |
| Personal  | Arbetsbeskrivning städ<br>Tjänster<br>Nattjänst ute<br>Avsaknad av huvudnycklar till boende<br>Brandskydd |
| Verksamhet  | Arbetsbeskrivning städ<br>Tjänster<br>Nattjänst ute<br>Avsaknad av huvudnycklar till boende<br>Brandskydd |
| Ekonomi   | De håller sig inom ramarna  |

---

Agendan följer ett balanserat styrkort, vilket också framkom vid möten hos de kommunala verksamheterna.

Under den första dagen hålls en utbildning om dokumentation (23). En föreläsare från utbildningsföretaget xx håller i utbildningen. Sju medarbetare samt Privat 25 deltar. Utbildningen innebär föreläsning och diskussion kring olika lagar (HSL och SoL), som reglerar dokumentationen.

---

<sup>50</sup> Utdrag från mina fältanteckningar.

Vad, varför och hur ska det dokumenteras? De diskuterar sekretess som ska skydda den enskilde samt anhörigas rätt att se dokumentation och journaler. Vissa medarbetare har svårt att acceptera att uppgifterna är sekretessbelagda. Privat 25 lyssnar och gör bara något kortare inlägg.

Den andra dagen kommer en person från kommunens FoU-verksamhet på besök (44). Det är ett planerat möte eftersom Privat 25 skulle vilja starta ett FoU-projekt om kontaktmannaskap, efter diskussion med omsorgsnämndens förra ordförande, xx. Hur skulle kontaktmannaskapet kunna utvecklas? Ska de ta in ett medarbetarperspektiv på det eller se kontaktmannaskap som en lärandeprocess. De diskuterar förutsättningarna för äldreomsorgen i Kommunen, man äger inte en verksamhet, man äger ett kontrakt. FoU-representanten berättar hur FoU-processen ser ut: den startar genom ansökan. Man kan inte söka drifts-/vikariemedel, utan tid för FoU, litteratur, studiebesök och utvecklingsaktiviteter som hänger samman med projektet. Det finns ett medfinansieringskrav, verksamheten måste själv avsätta medel med en viss rimlighet för utvecklingsprojektet. Privat 25 säger att det är 15 personer på varje ställe som arbetar med kontaktmannaskap. Hon kommenterar också att hon jobbar alldeles för mycket med utvecklingsprojektet ”men det är ju det som är kul”. De diskuterar och Privat 25 frågar vad ansökan ska innehålla. xx berättar att de fått en miljon extra av Kommunen för utveckling av ledare i syfte att hitta sätt att stödja lärande, förändring och utveckling. Mötet efterföljs av att Privat 25 formulerar en ansökan (45).

Ett exempel på hur Privat 25 arbetar med företagets ledningssystem är när hon ringer en kollega om uppföljningen av förra månadens tema i ledningssystemet, uppföljning av mat och måltider (53). Samtalet visar också på avsaknaden av kollegor i närområdet, Privat 25 är den enda verksamhetschefen i Kommunen för Företaget och hon når sina kollegor endast på telefon. Den personliga kontakten sker vid planerade avstämningsmöten.

Arbetsdagen består av möten, telefonkontakter och datorarbete. När Privat 25 kommer till sin enhet stämmer hon på ett rutinartat sätt av med vårdchefer och sjuksköterskor. Under dagarna var tre möten och en utbildning planerade sedan tidigare. Telefonen används mycket liksom

datorn. På datorn skriver hon ansökningar, anbud och förbereder en kurs. Resterande tid går till mindre insatser.

Under de två dagarna framstår de flesta händelserna som planerade – avstämningar med vårdchefer och sjuksköterskor och sedan tidigare inplanerade möten. Mönstret överensstämmer med den andra skuggningen (Kommunal 24), som också ansvarade för ett vårdboende.

Privat 25 spenderar den mesta tiden i det egna rummet, på expeditionen och i bilen mellan sina olika enheter. Liksom i de tidigare skuggningarna går det att urskilja en stor variation i arbetsuppgifterna. Privat 25 hjälper medarbetare med lösenord till datorn (46.1), hon skriver mallar för anbud (50) och hon diskuterar julgåvor till medarbetarna (6).

På Privat 25s enheter finns både assistenter och vårdchefer och sjuksköterskor. Assistenterna arbetar främst med personalplanering, lönerapportering och andra administrativa uppgifter. Sjuksköterskorna och vårdcheferna arbetar med boendefrågor.

Interaktion sker mestadels med vårdchefer och sjuksköterskor. Privat 25 interagerar i mindre utsträckning med medarbetarna än sina två kommunala kollegor. De fikar dock tillsammans. Hon har också kontakter utåt, främst med kommunen och uppåt i den egna organisationen till företagsledningen. Hon har också kontakt med sina kollegor på andra orter och med en joursjuksköterska från en annan privat utförare, som de samarbetar med.

Privat 25 arbetar i en så kallad expanderande organisation. Hon diskuterar nya enheter (17 & 31) och skriver anbud (50) samt berättar att de har medarbetare på företaget som hjälper till att titta på anbudet. 50 % av Privat 25:s tjänst skall användas till anbud för hela företagets räkning.

Även om företaget expanderar, påverkas de också av avtal som går ut och Privat 25 befarar ett priskrig när fler och fler kommuner öppnar upp för privata utförare. Företaget har 2,5 år kvar på sitt avtal på Privat 25:s ena enhet och två år kvar på den andra. Hon funderar på vad som kommer att hända när det blir kundval.



Uppdragsbeskrivningen för det aktuella företaget är relativt kortfattad, i jämförelse med andra företag och utförare. De arbetsuppgifter som Privat 25 utför under de skuggade dagarna kan relateras till samtliga punkter i uppdragsbeskrivningen; avtal och ekonomi, personal och kvalitet. Eftersom hon också arbetar med att skriva anbud på nya enheter täcker uppdragsbeskrivningen inte alla hennes arbetsuppgifter.

Chefens arbete framstår som mycket utvecklingsinriktat. Hon arbetar med Kompetensstegen och försöker skapa ett projekt kring kontaktmannaskap. Verksamheterna ”flyter på” vilket tidigare beskrivits som karaktäriserande för vårdboenden. Småärenden under dagen (telefonsamtal, funderingar från medarbetare om sjukskrivningar, mat, löner, julgåvor och larm) påminner om de övriga skuggningarna.

#### *Skuggning IV – Chef för tre vårdboenden i privat regi*

Privat 26 är i 40-årsåldern och har arbetat som chef sedan år 2000. Hon är utbildad sjuksköterska och ansvarar för tre vårdboenden. Två av dem ligger centralt i staden och ett annat på landsbygden några mil bort. Enheten på landsbygden har relativt nyligen tagits över från en kommunal utförare i ett upphandlingsförfarande. Den första dagen är därför ett tydligt exempel på vad som sker när enheter tas över av en annan utförare. Medarbetarna har då en viss tid på sig att bestämma om de ska stanna hos den nya privata utföraren eller gå tillbaka till kommunen. Privat 26:s arbetsuppgifter består till stor del av att införa Företagets arbetssätt inom enheten. Tiden på den nya enheten består till stor del av frågor och funderingar kring hur verksamheten ska bedrivas.

Den första dagen pågår skuggningen mellan klockan 9:00 på morgonen och klockan 15:00 på eftermiddagen. Den andra dagen avslutas skuggningen på Privat 26:s uppmaning redan klockan 11:00 på förmiddagen.

Vi ses på Privat 26:s ena centrala boende där hon har ett kontor på andra våningen. Rummet rymmer ett skrivbord med en fåtölj och två besöksstolar samt en liten hyllsektion med pärmar och några lådor. En ny dataskärm och skrivare står på bordet och kartongerna till dem ligger på golvet. Över skrivbordet sitter en anslagstavla med en bild på en hund och ett lycka till-kort från Kommunal. Krukväxter står i fönstret. En

tavla med rosor hänger bredvid anslagstavlan. Gardiner sitter i fönstren. En hundskål och en filt finns i ett hörn. Privat 26:s kalender ligger uppslagen på skrivbordet. Den är mycket tjock med en sida per dag. Dagarna är fulltecknade.

Senare på dagen har vi förflyttat oss till enheten på landsbygden, något som Privat 26 beskriver som oplanerat, men som ofta inträffar. Privat 26 fikar tillsammans med de nytillsatta gruppcheferna samtidigt som de stämmer av en mängd ärenden. (11) Det är tydligt att gruppcheferna är osäkra i sin position. Det gäller vad de förväntas göra och hur de ska göra det, samtidigt som de inte vet hur de som arbetsledare ska hantera medarbetarna. Gruppcheferna vill till exempel att Privat 26 ska prata med medarbetarna för de är ”hopplösa” när de får sina scheman, som gruppcheferna sätter samman.

Under samma möte (11) ser Privat 26 över vilka ytor som nyttjas inför ett möte, som ska hållas under eftermiddagen, angående städningen av enheten. Här blir det tydligt att kostnadsaspekten är viktig. De ska bara betala för städning av de ytor som de nyttjar. (11.6) Privat 26 ställer också frågor kring hur effektiva de nuvarande städarna är. Gruppcheferna svarar att ”de nog pausar mycket”.

De diskuterar också att en enhetlig adventsljusbelysning ska köpas in till enheten, detta är gruppchefernas uppgift. En av gruppcheferna berättar att hon har sett adventsljusstakar i reklamen från Ica Maxi hemma och att de kanske hinner åka förbi där efter utbildningen på fredag. Det tycker Privat 26 är en bra idé.

Efter mötet med gruppcheferna kommer sjuksköterskan in och sätter sig i fikarummet. (12) Det är tydligt att också hon är osäker i sin roll efter övergången från kommunal verksamhet till den privata utföraren. Flera gånger berättar sjuksköterskan om sina arbetsuppgifter och visar dem också i sin kalender. Privat 26 redogör för de bemanningsstrategier som används i Företagets samtliga verksamheter. Det måste ju fungera här också. Hon säger också att de inte har högre bemanning inom kommunen. Privat 26 nämner också att det kan komma att bli fler enheter på orten, vilket ökar behovet av sjuksköterskor ytterligare. Även i denna skuggning ser vi hur de resonerar inom en expanderande organisation.

Under tiden som Privat 26 är på enheten attesterar hon scheman för veckan som gått (20). Gruppcheferna ansvarar för att godkänna scheman och kontrollera dem, Privat 26 kontrollerar närvaron och attesterar innan lönerna kan betalas ut. Hon berättar att arbetssättet med gruppchefer som godkänner scheman bygger på förtroende.

Under eftermiddagen äger två möten rum – dels ett möte om städningen (34) som sker på stående fot och ett större möte om köket. (35) På köksmötet deltar matleverantören, gruppcheferna, skyddsombudet, köksansvarig samt en person som är centralt ansvarig för köket på Företaget. När den privata utföraren tog över verksamheten anlätades Företaget eget centrala kök för matleveranserna stället för kommunen. På mötet rätas en mängd frågetecken kring rutiner ut. Bland annat om kökspersonalen köper mat till de boende om något fattas i matleveransen och hur beställningarna ska gå till. Medarbetarna måste också kunna maila in beställningarna istället för att faxa som de gjort tidigare. Företagets representant använder resonemanget att ”så gör alla andra” flera gånger för att visa att enheten måste anpassa sig till Företagets verksamhet nu. Privat 26 påpekar att medarbetarna har handlat för mycket mat själva när det har fattats i beställningarna, de är uppe i 900 kr för månaden. Privat 26 är tydligt irriterad på den köksansvarigas brist på initiativ och ansvar.

Privat 26 spenderar inte så mycket tid på sitt kontor denna dag beroende på två större möten under dagen.

Privat 26 är den av cheferna som har minst interaktion med medarbetarna. Anledningen kan vara att hon är ny i verksamheten liksom gruppchefsorganisationen med det arbetsledande ansvaret som ska implementeras.

Privat 26 är den chef som har flest enheter att ansvara för, tre stycken. Hon har inte någon kontakt med kollegor eller någon annan i Företaget på högre nivå under dagen. Däremot har hon desto mer kontakt med gruppchefer på egna och andras enheter samt sjuksköterskan på enheten.

Efter den första dagen säger Privat 26 att det här har varit en väl avvägd dag som blev som hon hade tänkt. Det första mötet med städerskan gick bra men det andra mötet om köket var mer frustrerande eftersom medar-

betarna inte tar egna initiativ och det irriterar Privat 26. Hon tycker inte att medarbetarna ska prata om osthyvlar på ett matmöte, ”där går gränsen”!

Privat 26 berättar att det är skillnad att jobba privat och kommunalt. Medarbetarna måste ta egna initiativ i ett privat företag, vilket också ger dem högre arbetstillfredsställelse. Under dagen hann hon med det hon tänkt. Hon berättar att arbetet innebär att ”hålla många bollar i luften”. Det går inte att göra allt på direkten. Privat 26 trivs bra med sitt jobb och det är ett roligt arbete. Det är så omväxlande. Gruppcheferna har utvecklats så mycket och det är så roligt att se. Gruppcheferna tillför en sådan styrka i grupperna hos Företaget. Företagets VD uttrycker att begränsade kontrollspann samt att ta ansvar i organisationen är viktigast. Privat 26 säger att hon inte tror att det ansvaret finns i kommunen på samma sätt. Nu handlar det om att implementera ansvaret hos medarbetarna på den nya enheten, något de inte är vana vid.

Privat 26 ser som sin främsta uppgift att ge ramar och visa vad som gäller för medarbetarna. Hon ska också se spetskompetensen hos medarbetarna och se vilka som passar i kvalitetsråd eller matråd.

Den andra dagen börjar på samma ställe som den första, ett av Privat 26:s centrala vårdboenden. Privat 26 berättar att hon ska ha ett möte med gruppcheferna och sjuksköterskan för att presentera en demoskopundersökning, som gjordes under hösten på enheten. Hon plockar upp sin bärbara dator och en projektor och kopplar ihop dem. Privat 26 hämtar muggar, fika och en elkabel till datorn (51). Hon sätter sig i soffan och berättar om sin hund, den har precis börjat på dagis. Privat 26 och sjuksköterskan pratar en stund om privata angelägenheter innan gruppcheferna kommer. Stämningen är avslappnad och lugn. Privat 26 undrar om de ska fika innan presentationen eller under tiden och de kommer överens om att de fikar under tiden. De pratar om hur gott fikat ser ut och om hur fina muggarna ser ut.

Privat 26 går igenom undersökningen där boende och medarbetare har svarat på en mängd olika frågor. Nyckeltal visas för alla frågor. Privat 26 förklarar vad de olika siffrorna betyder och de andra diskuterar vad det

innebär. Privat 26 läser högt vad som står på bilderna och påpekar vad de ska ta till sig och ”suga i sig”. Mer specifikt rör sig diskussionerna kring:

- Matsedeln
- Kontaktmannaskap
- Arbetsinsatser
- Den psykosociala arbetsmiljön
- Arbetsgrupper
- Rotation bland medarbetarna

Innan mötet avslutas ber Privat 26 gruppcheferna att ta upp den information hon gett på deras arbetsplatsträffar under dagen.

Efter presentationen sitter de kvar och diskuterar. Privat 26 berättar att när hon gjorde den här presentationen på sin andra centrala enhet, då ansåg medarbetarna att hon varit borta för mycket och att det inte var bra. Privat 26 hade varit mycket på den nya enheten på landsbygden och sagt till medarbetarna att de alltid kunde ringa, men inte någon gjorde det. I företagets platsannonser står tydligt att det är viktigt att verksamhetschefen är synlig i verksamheten och arbetar nära medarbetarna. Hur detta praktiskt ska lösas när en chef ansvar för tre olika enheter på två olika orter framgår inte av vare sig platsannonser eller uppdragsbeskrivning. Som en följd av detta och för att möta kritiken vill Privat 26 vara med på alla arbetsplatsträffar från och med nu för att kolla av läget. En av gruppcheferna säger att hon har en träff på tisdag.

De talar också om att köket är underbemannat, vilket leder till fel i leveranserna, något som även köksansvariga på den nya enheten lyfte fram under skuggningen dagen innan (35). Här återknyter de till kostnadsaspekter för enheterna (52) när leveranserna inte fungerar och vem som ska ansvara för inköpen.

Skuggningen avslutas strax efter klockan 11:00. Privat 26 ska arbeta med en verksamhetsplan för den nya enheten under resten av eftermiddagen och vill inte bli störd.

Den andra dagen utgörs i stort sett av ett större möte och enskilt arbete under eftermiddagen då en verksamhetsplan ska skrivas. Under dagen

hanteras dock flera mindre händelser såsom hur köksleveranserna ska hanteras och ett möte med en medarbetare. Flera personer söker också Privat 26 på mobiltelefonen.

Att Privat 26 liksom Privat 25 arbetar i en expanderande organisation visar sig under skuggningsdagarna där en relativt ny enhet ingår i Privat 26:s ansvar. Under den andra dagen arbetar hon med att skriva en verksamhetsplan för den nya enheten.

Företagets uppdragsbeskrivning för cheferna är mer omfattande än den för Privat 25, men inte lika omfattande som den för de kommunala cheferna. Funktionsbeskrivningens alla delar; kund och uppdragsgivare, ekonomiskt resultat, medarbetare, arbetsmiljö och hälsa, verksamhet och marknadsföring samt vad chefen inte får göra kan skönjas i skuggningen. Särskilt tydlig i skuggningen blir relationen till gruppcheferna och verksamhetens strävan efter att implementera deras funktion i den nya verksamheten. Just detta är en särskild del av uppdragsbeskrivningen under medarbetarrubriken.

Privat 26 har inte så mycket kontakt med medarbetarna, däremot har gruppcheferna liknande frågeställningar och bekymmer, som de kommer med till chefen liksom medarbetarna i övriga skuggningar. Chefen har inte någon kontakt med de boende mer än att hon hälsar på dem vid några tillfällen.

Även de verksamheter som Privat 26 ansvarar för ”flyter på” likt de andra skuggningarna som avsåg vårdboenden.

## Kapitlet relaterat till tidigare empiriska kapitel

Kapitlet förstärker vissa delar av chefernas arbete jämfört med föregående kapitel där cheferna beskrev sitt arbete. Det gäller mängden arbetsuppgifter och fragmentiseringen. Samtliga skuggningar visar på fragmentiseringen av arbetsuppgifter. Cheferna blir ständigt avbrutna av medarbetare eller telefonsamtal eller anhöriga. Några av cheferna förflyttar sig också mellan enheter under dagen.

Mängden arbetsuppgifter är tydliga i samtliga skuggningar men den första skuggningen står ut. Den avser en hemtjänstenhet där en större komplexitet är inbyggd i verksamheten eftersom medarbetarna och de boende befinner sig ”ute i området”. Antalet boende och medarbetare är också större än på vårdboendena. Verksamhetens inriktning, det vill säga hemtjänst eller vårdboende, spelar uppenbarligen stor roll för hur chefernas arbete ser ut, vilket också visades i föregående kapitel.

Cheferna har kontakter både uppåt och nedåt i organisationerna men också utåt. Hur dessa kontakter ser ut skiljer sig dock mellan de skuggade cheferna. De kommunala cheferna hade främst kontakt med kollegor och medarbetare inom samma organisation men också utåt med olika personer. De privata cheferna hade inte lika mycket kontakt med sina kollegor på andra enheter. Privat 26 talade inte med någon kollega under de skuggade dagarna och Privat 25 hade mer kontakter uppåt i organisationen. Mest kontakt nedåt i organisationen hade de kommunala cheferna, som ju inte använder sig av arbetsledare. Av de två skuggningarna var dock kontakterna med medarbetarna allra störst i den skuggning som avsåg hemtjänstverksamhet.

Förekomsten av assistenter och arbetsledare ser olika ut för de skuggade cheferna. Cheferna har dock samma ansvar, de är första linjens chefer med ekonomiansvar och arbetsmiljöansvar. Detta visas i alla skuggningar genom att de attesterar och godkänner dokument från assistenter eller arbetsledare. Det är också de som kommunicerar information ”uppifrån” till medarbetarna.

Synligheten som var en viktig punkt i uppdragsbeskrivningarna och som cheferna upplevde som problematisk i intervjuerna visar sig i detta kapitel. De chefer som ansvarar för en verksamhet (skuggning I och II) tillbringade större delen av dagen på sitt kontor och var mer eller mindre tillgängliga för medarbetarna. Cheferna som ansvarade för två eller tre verksamheter (skuggning III och IV) delade sin tid mellan verksamheterna och var inte tillgängliga på kontoret varje dag. Däremot kunde de nås på telefon.

Ekonomi är ett stort ansvarsområde för samtliga chefer. Terminologin ser dock lite olika ut beroende av om det är en privat eller kommunal

verksamhet eller om det är en organisation i expansion, vilket de privata är, eller om det är en organisation med minskande volymer, vilket den kommunala utföraren är. Cheferna hos de privata utförarna framstår som mycket kostnadsmedvetna och stort arbete läggs på att överföra detta tänkande till medarbetarna, inte minst i skuggning IV där en enhet nyligen tagits över från den kommunala utföraren. De skuggade cheferna hos den kommunala utföraren talar om ekonomi på ett annat sätt. Ekonomin är ett nödvändigt ont som de måste kommunicera till medarbetarna.



## Analys

---

Inför analyskapitlet är det motiverat att erinra om avhandlingens syfte, vilket är att beskriva och analysera chefers arbete genom att kombinera individuella perspektiv med organisatoriska och samhälleliga perspektiv. För att uppfylla syftet preciserades följande forskningsfrågor:

- Vad karaktäriserar chefers arbete och hur kan det beskrivas i termer av arbetspraktiker?
- Vilka organisatoriska karaktäristika påverkar chefers arbete?
- Hur påverkas chefers arbete av dominerande institutioner?

I de närmast föregående kapitlen har chefers arbete i äldreomsorgen beskrivits. Chefer har intervjuats och skuggats i sitt dagliga arbete. Arbetsgivares uppfattningar, liksom de uppdragsbeskrivningar och platsannonser som arbetsgivaren författat, har presenterats. De fackförbund som organiserar verksamhetscheferna har också bidragit till beskrivningen genom sina krav, förslag och utredningar. Utbildningarnas utformning är naturligt avgörande både för erhållen kompetens och förväntningar och krav. Dessa empiriska underlag ger varierande bilder av chefers arbete

inom äldreomsorgen, vad de förväntas göra och vilken kompetens som krävs för arbetet.

De empiriska kapitlen föregicks av en presentation av ett urval av tidigare studier och teorier för att konstruera en adekvat referensram, vilken tog avstamp i en matris konstruerad av Tengblad (2012), kompletterad med en nyinstitutionell terminologi.

Analysen av de empiriska materialen och referensramen är strukturerad i tre delar vilka följer forskningsfrågorna. Den första delen behandlar chefernas arbete i termer av arbetspraktiker. Den andra delen behandlar återigen chefernas arbete men ur ett organisatoriskt perspektiv. Den tredje och sista delen behandlar chefernas arbete ur ett nyinstitutionellt perspektiv. Den matris med arbetspraktiker (Tengblad 2012) som beskrivs i referensramen kommer stegvis att utvecklas genom de analytiska avsnitten.

## Karaktäristika i termer av arbetspraktiker

Analysens första del innefattar flera avsnitt. Först relateras studiens empiri till Tengblads (2012) modell för att visa vilka arbetspraktiker som återfinns i chefers arbete i äldreomsorgen. Efter det följer en diskussion av de empiriska materialen i relation till tidigare forskning. Avslutningsvis förs en diskussion kring tidigare forskning och arbetspraktiker i vilken avsnittets bidrag utvecklas.

### *Arbetspraktiker i de empiriska materialen*

De empiriska svaren på det formulerade syftet söktes från olika källor och bland olika aktörer och aktörsgrupper. I det första empiriska kapitlet presenteras utbildningar, fackförbund och de formella dokument som styr chefernas arbete. Samtliga kan sägas handla om förväntningar på chefernas arbete ur det som Tengblad (2012) kallar för ett ”klassiskt chefsperspektiv” med strategi, planering, budgetering, framtidsanalyser, formellt beslutsfattande, och ledarskap. Chefernas stora ansvar för verksamheten betonas i uppdragsbeskrivningar och platsannonser men terminologin skiljer sig mellan dokumenten från den kommunala och de pri-

vata utförarna. Under utbildningen får cheferna en bild av sitt kommande arbete, fackförbunden driver de frågor som anses vara av vikt för sina medlemmar, platsannonser skapar förväntningar inför det arbete som ska komma och uppdragsbeskrivningarna är arbetsgivarens förväntning på vad chefen ska utföra.

I det andra empiriska kapitlet presenteras de verksamheter där cheferna arbetar genom intervjuer med deras arbetsgivare. Chefernas chefer talar liksom cheferna själva om det bristande administrativa stödet, vikten av vidareutbildningar och det stora fokuset på ekonomi. På de kommunala möten där cheferna träffas tillsammans med sin överordnade chef visas hur informationsflödet går till. Cheferna informeras och förväntas implementera de politiska besluten i sina verksamheter. Här framhålls vikten av att tala om för medarbetarna att det är just politiska beslut, inte något som de bestämt själva. Huvudintrycket är en stark koppling till Tengblads (2012) andra arbetspraktik, ”hantering av störningar och kriser”. Den blir tydligare ju närmare verksamheten det empiriska materialet befinner sig. Den reaktiva dimensionen, till skillnad från det avsiktligt planerade, är också påtaglig. Den generella beskrivningen från det första empiriska kapitlet har ersatts av de olika verksamheternas karaktäristika i form av ägande och verksamhetens inriktning. Chefernas utsatta position och uppdragets svårigheter betonas av arbetsgivarna.

I det tredje empiriska kapitlet presenteras cheferna med hjälp av intervjuer. Här är den reaktiva arbetspraktiken ännu tydligare, ”en dag blir aldrig som man tänkt sig” och det är faktorer i chefernas omgivning, kontexten, som bidrar till detta. Arbetet är dock systematiskt och cheferna hanterar problem som uppkommer. Faktorer som påverkar cheferna är både individer och organisationer såsom brukare, anhöriga, medarbetare, överordnade chefer samt politiska beslut. Tengblads tredje arbetspraktik, vilken indikerar ett mer rutiniserat arbete, kan skönjas i de äldre och mer erfarna chefernas berättelser. De problem som cheferna hanterar beskrivs dock inte som varken akuta, komplexa eller oförutsedda, vilket skulle indikera den fjärde arbetspraktiken; ”osäkerhetshantering och konstant störning”.

I det fjärde empiriska kapitlet där skuggningarna presenteras återfinns uppgifter och praktiker som betonas inom managerial work-traditionen

(jfr Carlson 1951, Mintzberg 1973, Stewart 1967, Tengblad 2000, Arman 2010). Likheter med just nämnda studier är arbetets fragmentisering. Sammanhängande tidssjok återfinns framför allt vid deltagande i möten medan telefonkommunikation, arbete vid datorn och annat som ”dyker upp” också hanteras under småstunder. Arbetsuppgifter hänförliga till det ekonomiska ansvaret är tydligt. Verksamhetscheferna arbetar med budgetar, anbud, ekonomiska kommentarer, verksamhetsplaner och förbättringsarbete. Vikten av att vara synlig i verksamheten markeras i både ord och handling vid samtliga skuggningar. Fragmentiseringen och de ständiga störningarna försöker cheferna hantera genom att rutinisera det som låter sig rutiniseras i det dagliga arbetet, något som Tengblad (2012) kallar för ”rutiniserat arbete” eller ”muddling through”.

Tengblads (2012) fjärde arbetspraktik, ”osäkerhetshantering och konstant störning” framkommer i skuggningarna. Framför allt blir den synlig när äldreomsorgens inriktningar fokuseras. Att vara chef för hemtjänst och för vårdboende kräver olika insatser och kompetenser. Den första innebär en större fragmentisering av arbetsuppgifter. Chefen blir bland annat genom den rumsliga spridningen av brukare och medarbetare avskuren från verksamheten. Det reaktiva är särskilt tydligt i hemtjänstens chefsgrupp. I analysens andra avsnitt, vilket behandlar organisatoriska karaktäristika, återkommer diskussionen om verksamhetens inriktning och den fjärde arbetspraktiken.

Tengblads arbetspraktiker återfinns således inom en och samma chefsposition i en och samma kommun, men hos olika utförare, beroende på vilket empiriskt material som används för att beskriva chefspositionen. Skilda arbetspraktiker framkommer beroende av vem som berättar, vilket gör att chefernas arbete inte kan placeras in i eller sammanfattas i en av de fyra arbetspraktikerna utan återfinns i flera:

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>   | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>  |
|-------------------------------|--|---|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | A – Klassiskt chefskap<br>Förväntningar i form av utbildningar, fackförbund, formella dokument     | B – Hanteringar av störningar och kriser<br><br>Intervjuer med arbetsgivare<br>Observerade möten<br>Intervjuer med chefer |
| <i>Informella aktiviteter</i> | C – Rutiniserat arbete<br>"Muddling through"<br><br>Intervjuer med chefer<br>Skuggningar av chefer | D – Osäkerhetshantering och konstant störning<br><br>Skuggningar av chefer  |

Bildtext: Arbetspraktiker i de empiriska materialen

Förväntningar på vad cheferna ska göra härrör från det klassiska chefskapets rationella och planerbara ideal. När cheferna beskriver vad de gör är det en reaktiv praktik som framträder med en blandning av hantering av störningar och kriser samt rutiniserat arbete. Ibland är källan till störningen formella aktörer, exempelvis politiker, och ibland informella, såsom insändare i lokalpressen eller oroliga anhöriga. Det rutinmässiga arbetet betonas inte i chefernas berättelser men framkommer vid skuggningarna och då skuggningarna kommenteras.

Samtliga arbetspraktiker återfinns i de empiriska materialen beroende på vem som berättar. Den fjärde arbetspraktiken, "osäkerhetshantering och konstant störning" kommer att utvecklas genom kommande analytiska avsnitt där det kommer att hävdas att dess förekomst beror på vilken del av äldreomsorgen som studeras och vilket teoretiskt perspektiv som används.

### *Relationen till tidigare forskning*

I referensramen presenterades tidigare studier och teorier kring chefers arbete efter sektorshemvist och organisatorisk nivå. För studier av chefers arbete i äldreomsorgen specificerades följande områden; tidsstudier, kontrollspann, äldreomsorgens karaktäristika samt förväntningar och kompetens. Här relateras det empiriska materialet till dessa studier, men i en annan ordning. Inledningsvis diskuteras vad som är generellt och specifikt med chefers arbete i äldreomsorgen med utgångspunkt i tidigare

studier av chefers arbete. Sedan följer två rubriker, vilka genom det empiriska materialet har visat sig vara specifika för de chefer som arbetar inom äldreomsorgen; förväntningar och kompetenskrav och det administrativa chefskapet.

Beskrivningarna av chefers arbete i studien liknar andra beskrivningar både i samma sektor men också i andra sektorer och på andra hierarkiska nivåer. Särskilt gäller det fragmentiseringen (Carlson 1951; Mintzberg 1991; Drakenberg red. 1997; Tyrstrup 2005; Arman 2010). Cheferna blir ofta avbrutna i sitt arbete (Tengblad 2000, 2012). De utsätts för korstryck, arbetet är svårplanerat och administrativa störningar förekommer (Wenglén 2008). Också studier av chefer på låg nivå inom privat sektor visar på ett fragmentiserat arbete med en stor arbetsbörda (Kira & Forslin 2006) och hur cheferna befinner sig mellan det administrativa och produktionen, vilket gör att de inte kan planera, som de skulle vilja. De måste anpassa sig till det komplexa arbetet, vilket karaktäriseras av ad hoc-arbetsuppgifter (Styhre & Josephsson, 2006). Den diversifiering av arbetsuppgifter och den mellanposition med krav från olika håll som Trydegård (2000) beskriver stämmer överens med verksamhetschefernas arbete. Också Karlssons (2002) och Westerbergs (2000) beskrivningar av positionen som mångfaldig, motsägelsefull, komplex och med förväntningar från olika håll och ett regelverk att följa återfinns i den empiriska studiens resultat.

Studiens empiri styrker således påståendet att det är något generellt med chefers arbete och vad som karaktäriserar det. Cheferna i omsorgen kan därför sägas ha liknande arbetsförhållanden jämfört med chefer i andra sektorer. Samma slutsats kan dras av Trydegårds (2000) och Karlssons (2002) studier av chefspositionen i äldreomsorgen. De visar på överensstämmelse med chefspositionen i andra sektorer och på andra positioner.

Arbetet som chef i äldreomsorgen är således likt chefers arbete i andra sektorer, men kontextens betydelse för chefernas arbete har sedan länge betonats, framför allt av företagsekonomer, inom studier med fokus på chefers arbete (jfr Carlson 1951, Stewart 1967, Mintzberg 1991 och Tengblad 2012). I de empiriska materialen framkommer att det finns speciella karaktäristika för första linjens chefers arbete i omsorgsverk-

samhet, vilka skiljer sig från andra sektorer och på andra nivåer. Äldreomsorgen kringgärdas av en omfattande reglering. Hur denna reglering ser ut beskrivs i det inledande kapitlet. Det åligger alla verksamhetschefer att känna till gällande lagar och förordningar, vilket avspeglas i de utbildningar som leder fram till chefsuppdragen. Cheferna måste kunna tolka och tillämpa reglerna och lagarna och hålla sig uppdaterade om förändringar som sker, vilket ställer krav på vidareutbildning. Dessa förhållanden är så internaliserade av individer och organisationer att de sällan kommenteras av berörda.

Under de två nästkommande rubrikerna utvecklas ytterligare två aspekter och dess konsekvenser för linjens chefers arbete i äldreomsorgen. Det är förväntningar och kompetenskrav och chefskapets administrativa karaktär. Båda dessa rubriker har sitt ursprung i referensramen.

#### *Förväntningar och kompetenskrav*

För att förstå vad som karaktäriserar chefers arbete bör förväntningar och kompetenskrav beröras. Vilka förväntningar som riktas mot chefer i äldreomsorgen och vilken kompetens som krävs för deras arbete har berörts tidigare i forskningen, men utan någon enighet i sakfrågan.

Skilda förväntningar i väsentliga avseenden återfinns också i de empiriska materialen. Förväntningarna och krav på chefers arbete skiljer sig åt mellan exempelvis fackförbund, arbetsgivare och utbildningar. I de empiriska kapitlen tydliggjordes detta med hjälp av platsannonser och uppdragsbeskrivningar från arbetsgivare, fackförbundens skrivningar och utbildningarnas presentationer. Kunskaper om äldreomsorgens regelsystem är ett självklart kompetenskrav. Betoningen av vilka ytterligare krav som ställs varierar mellan berörda aktörsgrupper. De stora skiljelinjerna gäller synen på behovet av omsorgserfarenhet och chefserfarenhet. Vilken kompetens som krävs för uppdraget som verksamhetschef beror således på vem som tillfrågas, vilket ligger i linje med Wolmesjös (2005) resultat. Cheferna i studien menar att det är en kombination av utbildning och erfarenhet som krävs för att vara chef i äldreomsorgen. Med erfarenhet avser cheferna både erfarenhet av att vara chef och att ha praktisk erfarenhet av omsorg. Åsikterna kring vad som är viktigast går isär hos de intervjuade. En del tycker att det är erfarenheten av mänsklig

interaktion som är den viktigaste och den går att få i vilket serviceyrke som helst, medan andra tycker att det är erfarenhet av att ha varit chef som är det centrala. Erfarenhet av omsorgsarbete är också viktigt menar cheferna, då egen erfarenhet av omsorgsarbete underlättar arbetet då de ”vet vad de talar om”. Cheferna vet också vilka arbetsuppgifter som ska utföras av medarbetarna. Det blir lättare att argumentera med medarbetarna då cheferna kan se situationen ur medarbetarnas perspektiv. Andra talar om att medarbetarna kräver omsorgserfarenhet av verksamhetscheferna för att uppnå legitimitet. Ståndpunkten stöds av många av verksamhetscheferna.

Övriga intervjuade säger att en högskoleutbildning, kompletterad med erfarenhet av ledarskap och olika vidareutbildningar, behövs. Den vidareutbildning som genomgående nämns är i ekonomi. Det utvecklas något nedan liksom synen på de utbildningar som dominerar bland cheferna. Synen på nödvändigheten av omsorgsverksamhet återkommer i nästa avsnitt där de organisatoriska perspektiven står i fokus.

I de empiriska materialen, både i intervjuer och skriftliga underlag, kommenteras den sociala omsorgsutbildningen, vilken ses som skraddarsydd för verksamhetschefer inom omsorgen. Flertalet av cheferna i studien har denna utbildning och ett fåtal har sjuksköterskeutbildning. Den ledarskapsutbildning som ges inom utbildningen kräver dock en påbyggnad för att ge chefen rätt kompetens för uppdraget. Ingen av dessa utbildningar är anpassad för det alltmer administrativa arbete som verksamhetschefsuppdraget innebär. Detta säger sig verksamheterna lösa med vidareutbildningar för cheferna inom till exempel ekonomi, personalledning och juridik. Cheferna själva uttrycker dock ett kunskapsglapp vad gäller just ekonomi. Denna utveckling kan tolkas som en eftersläpning av den allt mer administrativa chefspositionen, vilken återkommer under nästföljande rubrik. Utvecklingen kan också tolkas som att cheferna är utbildade för en typ av verksamhetschefsuppdrag som inte finns längre, det som Trydegård (2000) kallar för kommandoran. Det kommenteras av några av cheferna som att den sociala omsorgsutbildningen inte riktigt ”hänger med” i yrkets utveckling, den har blivit lite för smal. Dagens chefer i äldreomsorgen behöver mer kunskap om ekonomi och avtal och det finns inte inom utbildningen. Det är en diskussion som också förs av



Törnquist (2004) om de formella utbildningarna och de personliga egenskaperna. Hon konstaterar att det föreligger en diskrepans mellan profession och arbete och att cheferna behöver mer utbildning i ekonomi och budgetarbetet. Problematiken tas upp med en något annorlunda terminologi av Blomberg (2004), som menar att chefer inom omsorg balanserar mellan socialt arbete och styrning. Han menar också att problem uppstår när chefer inom omsorgen har en utbildning som fortfarande är fokuserad på sociala problem, social omsorg, men arbetar med administrativa frågor. Betonandet av budgetarbete och ekonomi markeras också av cheferna i Berg et al. (2008) studie. De ekonomiska resultaten är de viktigaste för cheferna. Det skapar en särskild press för de chefer som inte tidigare har arbetat med ekonomi visar Karlsson (2006). Arbetet blir alltmer administrativt.

Den ökande specialiseringen av yrket i kombination med högre krav på kompetens har gjort att det skett en utveckling mot en mycket specialiserad yrkesbana för chefer som genomgått den sociala omsorgsutbildningen, betonar en facklig ombudsman. Utbildningen sägs vara så anpassad till yrket som verksamhetschef att det bara finns två vägar när de relativt unga cheferna börjar sin yrkesbana; verksamhetschef inom äldreomsorgen eller biståndshandläggare på sociala förvaltningar. På detta sätt skiljer sig situationen för chefer i omsorgen från andra chefsuppdrag inom kommunen, och från andra chefsuppdrag inom näringslivet.

När verksamheterna inom äldreomsorgen blir mindre hierarkiska får detta konsekvenser för cheferna (Berg 2000). Cheferna i Bergs studie ansåg att de inte medvetet valt att göra karriär, det hade bara blivit så. De har arbetat länge inom hemtjänsten, börjat som arbetsledare och sedan avancerat till högre tjänster. Karriärvägen inom den kommunala förvaltningen, som Berg beskriver, berättar också cheferna i studien om. De anser dock genomgående att de gjort ett tydligt val att göra karriär genom sin högskoleutbildning. Det tillvägagångssätt som Berg beskriver med interna avancemang beskrivs i det empiriska materialet som ovanligt nu för tiden, men vanligare förr. Medarbetarna kunde visserligen utan formell utbildning avancera till arbetsledare, samordnare eller gruppchefer, och hos några mindre privata utförare även till verksamhetschefer. Det tycks dock vara en ”historisk rest”.

I det empiriska materialet har det på flera sätt visats att det finns en diskrepans mellan chefernas utbildning och det arbete de förväntas utföra. Några av de mer nyanställda cheferna i studien berättade att de aldrig hade kunnat föreställa sig den mängd av ansvarsområden och uppgifter som arbetet innebär när de sökte tjänsten eller under utbildningen. Dessa utsagor kan förvåna då både platsannonser och uppdragsbeskrivningar är mycket omfattande. Detta leder till frågeställningar om utbildningen ger en annan bild av det kommande chefsuppdraget än vad som faktiskt väntar? Den sociala omsorgsutbildningen som dominerande utbildning kan komma att ifrågasättas i framtiden med grund i de krav som ställs på uppdraget.

Sammanfattningsvis kan konstateras att verksamhetschefernas arbete är fragmentiserat och i stark förändring genom ett ökat fokus på ekonomi och därmed förknippade arbetsuppgifter och beslut. Det resulterar i att cheferna måste använda sig av delegeringsstrategier, formella eller informella, för att verksamheten, för vilken de har ett totalansvar, ska fungera. Det kan beskrivas och analyseras i termer av ett administrativt chefskap.

#### *Chefskapets administrativa karaktär*

Den ökande administrationen för chefer på lägre nivåer i spåren av decentralisering (Hales 2006; Ivarsson Westerberg 2010; Tengblad 2012) är påtaglig i de empiriska materialen. Karlsson (2006) beskriver just äldre omsorgen som en verksamhet med ökat chefskap och administrativt fokus i de allt plattare organisationerna. Definitionen av administration, vad som ska ses som en administrativ arbetsuppgift och innehållet i administrativt arbete, är dock inte alltid preciserad. Så är det också i föreliggande studie. Ofta definieras administration negativt. Det vill säga av vad det *inte* är. Definitionerna varierar dock uppenbarligen mellan personer och är till en del situations- och även rumsspecifikt.

I föreliggande studie innebär det ökade administrativa fokuset att chefernas arbete domineras av administrativa arbetsuppgifter. Chefskapet dominerar och ledarskapet decentraliseras i verksamheterna. Hur detta ser ut skiljer sig mellan verksamheterna. Några utförare har en formell arbetsledande nivå underställd verksamhetscheferna, medan andra

delegerar ledarskapsrelaterade arbetsuppgifter till medarbetarna. Trots det kvarstår verksamhetschefernas totala ansvar för både medarbetare och brukare. De förväntningar på chefspositionen, som framkommer från arbetsgivare genom uppdragsbeskrivningar och platsannonser, innebär i stor utsträckning styrning av verksamheterna i termer av totalansvar. Chefsuppdraget har blivit en administrativ position.

Fackförbunden lyfter fram ledarskapet som en viktig och kanske helt avgörande del i chefernas arbete, vilket cheferna själva också till viss del gör. Cheferna lyfter också fram relationen till medarbetarna och berättar om vilka krav medarbetarna ställer på exempelvis kompetens hos cheferna för att de ska få legitimitet i personalgrupperna. Det överensstämmer med Wolmesjös (2005) iakttagelse att överordnade förväntar sig att cheferna ska styra medan medarbetarna förväntar sig att cheferna leder.

Det finns således diskrepanser mellan olika aktörsgrupper avseende vad cheferna förväntas göra, men också i chefernas berättelser om vad de faktiskt gör. Cheferna i studien känner liksom cheferna i Carlsons (1951) studie att de inte har tillräckligt med tid att arbeta ostört på sitt kontor med administrativa uppgifter. Liksom i Arman (2010) och Tyrstrups (2005) studier är arbetet fragmentiserat för cheferna. Andra tidsstudier av just äldreomsorgscheferns arbete (Nordström 1998; Tullberg 2001) visar dock, liksom också denna studie, att cheferna tillbringar den största delen av sin tid med administration eller kommunikation. Här är således en diskrepans mellan vad som sägs och vad som görs. I skuggningarna tillbringade två av cheferna större delen av dagen på kontoret medan de andra två var mer rörliga då de, till skillnad från de två första cheferna, ansvarade för mer än en verksamhet. Cheferna säger också att de skulle vilja vara ute mer bland medarbetarna och ägna mer tid åt brukarna, vilket också Tullberg (2001) visade. De har dock inte möjlighet att göra detta då de har för mycket administrativt arbete.

Vad gäller chefskapets innehåll dominerar de operativa och administrativa frågorna, vilket ligger i linje med Alvessons (2006), Alvesson och Svenningssons (2007) och Holmberg och Tyrstrups (2012) resonemang. Cheferna talar om ledarskap som något visionärt och styrande, vilket också återspeglas av fackförbund och utbildningar, men ledarskapet är inte en stor del av vad cheferna arbetar med då uppdraget fått ett allt mer

administrativt och ekonomiskt fokus. Alvessons (2006) påstående att ledarskapsidealet strider mot de praktiska organisatoriska kraven är även fallet i föreliggande studie.

Påståendet att chefskapet ”flyttas uppåt” i organisationerna i och med att verksamhetscheferna distanseras från arbetet på grund av det allt mer administrativa uppdraget, beror också på hur arbetet är organiserat med arbetsledare eller assistenter underställda cheferna. I de empiriska materialen finns inga direkta indikationer på att arbetet ser annorlunda ut för de chefer som använder sig av arbetsledare jämfört med de som inte gör det. Chefernas arbetsuppgifter ser liknande ut och kan snarare härledas till vilken typ av verksamhet de ansvarar för, det vill säga hemtjänst eller vårdboende, eller hur många enheter cheferna ansvarar för. En chef som ansvarar för tre vårdboenden där det finns arbetsledare har således lika stor kontakt med medarbetarna, som en chef som ansvarar för ett vårdboende utan arbetsledare. Begreppet ”avskuren” som används av Richard (1997) kan i studiens fall användas för verksamhetschefernas kontakt med brukarna men i mindre utsträckning för medarbetarna.

Cheferna som ingick i de empiriska studierna hade alla administratörer i verksamheten vid sin sida, som exempelvis arbetar med att lägga scheman, ringa in vikarier, ta fram underlag till fakturering eller lägga in brukartid i olika system. Hur mycket administrativt stöd cheferna har varierar dock i stor utsträckning. Några har flera assistenter och några har nästan inget administrativt stöd alls. De chefer som har litet administrativt stöd arbetar själva med dessa arbetsuppgifter, till skillnad från chefer som kan ägna sig mer åt övergripande frågor. Många chefer har också i stor utsträckning delegerat ansvar för exempelvis vikarieanskaffning och inköp till medarbetarna, vilket visar på chefernas friheter att själva styra sina verksamheter.

Sammanfattningsvis har de studerade cheferna en hög arbetsbörda, utförd under krävande arbetsförhållanden. Dessa har förstärkts genom ökade ekonomiska krav, vilket inte bara gäller i den studerade kommunen utan också i andra (jfr t.ex. Trydegård 2000). Trots att ekonomiarbete, vilket till viss del likställs med administration av cheferna, är en så stor del av chefernas uppdrag ser de själva denna del av uppdraget som ett oönskat måste, medan kommunikationen med

medarbetarna är det viktiga. Verksamhetschefernas dagliga arbete, i bemärkelsen deras konkreta arbetsuppgifter, tycks inte avvika från vad andra studier visat av arbete inom äldreomsorgen. Denna likartade bild utmanas dock då de organisationsspecifika förhållandena lyfts in, vilket görs i analysens andra del.

### Avslutningsvis – “det beror på vem som berättar”

I referensramen gjordes en genomgång av tidigare studier av chefers arbete och dessa relaterades också till Tengblads (2012) arbetspraktiker. Här åskådliggörs detta i en matris:

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>   | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>   |
|-------------------------------|--|--|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | <p>A – Klassiskt chefskap</p> <p>Chefers arbete i privat sektor<br/>Chefers arbete i offentlig sektor<br/>Chefers arbete i äldreomsorgen</p>                                   | <p>B – Hanteringar av störningar och kriser</p> <p>Chefers arbete i privat sektor<br/>Första linjens chefers arbete i privat sektor<br/>Chefers arbete i offentlig sektor<br/>Studier som jämför chefers arbete i privat och offentlig sektor<br/>Chefers arbete i äldreomsorgen</p> |
| <i>Informella aktiviteter</i> | <p>C – Rutiniserat arbete “Muddling through”</p> <p>Första linjens chefers arbete i privat sektor<br/>Chefers arbete i offentlig sektor<br/>Chefers arbete i äldreomsorgen</p> | <p>D – Osäkerhetshantering och konstant störning</p> <p>Chefers arbete i offentlig sektor<br/>Studier som jämför chefers arbete i offentlig och privat sektor<br/>Chefers arbete i äldreomsorgen</p>   |

Bildtext: Arbetspraktiker i tidigare studier.

Tidigare studier av chefers arbete i äldreomsorgen återfanns i samtliga arbetspraktiker, vilket också studiens empiri gör. Det bör dock noteras att den praktik som åsatts beteckningen – D, det vill säga osäkerhetshantering och konstant störning, bara återfanns i studier genomförda i organisationer tillhörande den offentliga sektorn. (se exempelvis Wolmesjö 2005; Tullberg 2006; Cregård & Solli 2012; Jonsson 2013). Detta indike-

rar något särskilt med chefers arbete i offentliga organisationer, något som utvecklas både i analysens nästa avsnitt och i det tredje och avslutande avsnittet, som behandlar nyinstitutionella perspektiv på chefernas arbete.

## Organisatoriska karaktärstika

Gränsen mellan vad som placeras i föregående avsnitt om generella och specifika karaktärstika i chefernas arbete och detta avsnitt om organisatoriska karaktärstika i relation till chefernas arbete är inte självklar eftersom ”allt hänger ihop”. Analysen är dock strukturerad efter forskningsfrågorna varför organisatoriska karaktärstika analyseras här. De förhållanden som lyfts fram nedan har antytts också i tidigare avsnitt, men kommer här att utvecklas utifrån organisationsspecifika perspektiv. Ett sådant är de arbetsförhållanden som hänger samman med vilka konkreta verksamheter som cheferna ansvarar för. Detta avgörs av uppdragsgivarnas sätt att organisera sina verksamheter och tolkningarna av vilka krav som uppdragen ställer. Inom äldreomsorgen gäller det exempelvis vårdboenden kontra hemtjänst och en eller flera enheter.

I den allmänna debatten, i den aktuella kommunen, liksom inom forskningen diskuteras ofta skillnaderna mellan privata och offentliga ägare till verksamheterna. Denna aspekt utgör också en del av avsnittet. Den empiriska studien motiverar dock att ägardimensionen kompletteras med andra organisatoriska praktiker, vilka listas nedan. Dessa praktiker, framför allt organisationer i upp- eller nedgång, bildar övergången till en diskussion av vilka perspektiv som möts i äldreomsorgens vardag. Detta utgör därmed en övergång till de institutionella perspektiv som är kapitlets tredje och avslutande del. Kapitlet struktureras genom följande rubriker:

- Möten mellan perspektiv i chefernas arbete
- Verksamhetens inriktning och organisering
- Verksamhetens omfattning
- Privat eller offentligt
- Organisationer i upp- eller nedgång

## *Möten mellan perspektiv i chefernas arbete*

Inom ramen för chefernas arbete möts tre perspektiv. Det är det politiska inflytandet och det ekonomisk-administrativa synsättet som möter omsorgslogiken. Dessa måste hanteras av cheferna.

Terminologin kring dessa tre perspektiv är något varierande. I anslutning till både forskning och debatt om vård och omsorg används inte sällan begreppet omsorgslogik. I omsorgsgivande organisationer existerar ett antal perspektiv vid sidan av varandra menar Östergren och Sahlin Andersson (1998), Hjalmarsson (1999), Selander (2001), Blomberg (2004) och Berg Jansson (2010). Då terminologin varierar väljs här att genomföra resonemanget kring omsorgslogik samt det ekonomisk-administrativa synsättet och det politiska inflytandet. Dessa perspektiv påverkar och påverkas i organisationerna och av cheferna. De behandlas nedan först var för sig och sammanförs sedan i en avslutande del.

De olika arbetsuppgifter som cheferna utför är av olika slag i en rad avseenden. I de empiriska kapitlen där vi mötte cheferna framgick både återkommande uppgifter av administrativ karaktär, inte minst rörande ekonomi och ekonomisk rapportering, och mer ovanliga, men trots det verksamhetsspecifika uppgifter. De senare utförs ofta som en reaktion på frågor eller propåer. Sammantaget ger de återkommande och de ovanliga arbetsuppgifterna litet utrymme för cheferna att göra det de helst vill prioritera; att stödja medarbetarna i deras arbete med och för brukarna.

### *Cheferna och det ekonomisk-administrativa synsättet*

Under denna rubrik samsas det som av en del kallas den administrativa logiken (Brunsson 1995; Östergren & Sahlin Andersson 1998; Högberg 2002) och av andra managementlogiken (Nordström 1998; Trydegård 2000; Johansson 2002; Wolmesjö 2005; Berg Jansson 2010; Choi 2011) och New Public Management (Wolmesjö 2005). I de verksamhetsnära empiriska materialen nämns både ledarskap och administration men det är det ekonomiska ansvaret som ges den mest framträdande betydelsen.

Det ekonomisk-administrativa synsättet återfinns på flera sätt i chefernas arbete. Cheferna berättar om hur inslaget av ekonomi och styrning har



ökat inom ramarna för uppdraget. Ekonomi nämns explicit i både platsannonser och uppdragsbeskrivningar. De kommunala chefernas beskrivningar av det ekonomiska ansvaret ligger i linje med Wolmesjös (2005) resonemang kring NPM:s ankomst till omsorgen. Hon menar att innan introduktionen, av vad som i flera avseenden kan karaktäriseras som NPM, kunde cheferna definiera och prioritera omsorgstagarnas problem och behov. Nu har cheferna blivit personligt ansvariga för budget och verksamhetsmål. Också Berg et als. (2008) empiriska studie visar att budgetarbete och ekonomi har blivit den mest avgörande arbetsuppgiften för cheferna. Budgetfokuseringen har enligt författarna förändrat funktionen för det sociala arbetet. Den har gått från en behovsstyrd verksamhet till en budgetledd. De resonemangen återfinns också hos studiens verksamhetschefer.

Att hålla sig inom budget är ett av de viktigaste målen för cheferna även om huvudmålet fortfarande är att servicen är tillfredsställande. Den ökade administrationen och det ökade ekonomiska ansvaret för verksamheten är en följd av det ekonomisk-administrativa perspektivets inträde i omsorgen.

Utsagor från de kommunala cheferna beskriver hur många av de förändringar, som den kommunala omsorgen genomfört, kommer från de privata företagen, t ex nattorganisationen och organisationen med områdeschefer och verksamhetschefer. Kommunen blickar också mot de privata utförarna för att se hur de kan spara pengar och arbeta med kvalitetssäkring. I verksamheternas villkor är dessa tendenser synliga genom ökat fokus på ekonomin, exempelvis införande av balanserade styrkort med kundperspektiv som används för att diskutera verksamheten utifrån; kund, ekonomi, personal, utveckling och arbetssätt. Ett annat exempel är det nya kundvalssystemet där kunderna ska välja utförare av äldreomsorg bland de olika utförarna.

Yrket som verksamhetschef har förändrats genom företagiseringen av omsorgen, som kan beskrivas i termer av NPM. Många av cheferna i studien har arbetat länge i yrket och innehaft liknade tjänster under lång tid och de beskriver hur arbetet har förändrats över tid. Cheferna med lång erfarenhet beskriver hur kraven har ökat och yrkesrollen blivit tuffare.

De ekonomiska kraven är hårdare och istället för fasta tjänster har de idag ofta tidsbegränsade förordnanden.

#### *Cheferna och politiken*

Politiken är något som verksamhetscheferna måste hantera, vilket också studerats av Schartau (1997) och Högberg (2002). I det empiriska materialet syns det politiska inflytandet både hos den kommunala och de privata utförarna. Nya riktlinjer som gäller alla verksamheter kanaliseras till verksamhetscheferna från deras överordnade chefer.

Alla utförare påverkas av, om än på olika sätt, den politiska dimensionen även om de, med Brunssons (1981) synsätt, inte kan anses vara politiska organisationer. Det är politiker som beställer och drar upp riktlinjer för hur omsorgen ska bedrivas och under vilka villkor inom givna ramar och regler. Upphandlingar av omsorg innebär att ett kontrakt skrivs, vilket i sig är en direkt politisk styrning. Under tiden den empiriska studien genomfördes infördes kundval för alla som beviljats hemtjänst i kommunen (2008). Detta är en ny situation som alla utförare måste kunna hantera. Vissa politiska beslut påverkar framför allt kommunens egna producerande enheter. Det gäller exempelvis beslutet att omsorgen ska organiseras efter ett beställar-/utförarsystem, som föregick besluten att inbjuda privata utförare till den omsorg, för vilken kommunen har ansvar.

Cheferna i studien hanterar förändringar initierade av politiska skiftningar. Politikerna bestämmer över budgeten i upphandlingarna, vilket avgör vad som kan göras och på vilket sätt. Det förekommer dock också att politiker har synpunkter på hur verksamheterna ska bedrivas. Både budgetarna och verksamhetsanvisningarna kan väcka frågor både i den lokala debatten och i de berörda organisationerna. Detta är skälet till att verksamhetschefernas chefer påpekar att det är viktigt för cheferna att föra fram till sin personal att det inte är de själva som chefer som tar vissa beslut, utan att det är politiken som styr.

Politiska beslut hanteras också dagligen i verksamheterna i form av nya riktlinjer eller upphandlingsbeslut. Detta sker oberoende av ägandet till verksamheten, då äldreomsorgen i samtliga fall utförs på uppdrag av

kommunen och också är finansierad därifrån. De politiska besluten kan säga översättas (Sahlin & Wedlin 2008) nedåt i organisationerna. I det empiriska materialet visas tydligt hur de kommunala utförarnas chefer fick information om politiska beslut på sina ledningsgruppsmöten från sina områdeschefer. Denna information skulle de sedan omsätta i sina respektive verksamheter. I skuggningarna av de kommunala chefernas gruppvisa ledningsgruppsmöten blev det tydligt på vilket sätt de politiska besluten kanaliserades till cheferna och sedan till respektive verksamhet. Verksamhetschefernas överordnade chef, områdeschefen, vidarebefordrar information och politiska beslut till cheferna, information som de i sin tur fått från sin överordnade, verksamhetsområdeschefen. Information som togs upp på dessa möten var till exempel omsorgsnämndens budget för året och vilken andel äldreomsorgen utgjorde, hur ofta de äldre ska få mat, matleveranser en gång i veckan, reducering av dagligvaruinköp inom hemtjänsten och att tidsrapporteringssystem för hemtjänsten kommer att införas. Det är beslut som relativt detaljerat styr medarbetarna och som reducerar verksamhetschefernas möjligheter att påverka den egna verksamheten.

De empiriska hänvisningarna ovan kommer framför allt från den kommunala utföraren. Skälen till det är inte bara att det empiriska materialet från den utföraren är större, utan också att den kommunala utföraren är den direkt politiskt styrda och den, som genom politiskt fattade beslut och intentioner, befinner sig i en kontinuerlig minskningsprocess. Även de privata utförarna och deras anställda följer och anpassar sin verksamhet till de politiskt fastställda kraven och möjligheterna. Sammantaget menar dock exempelvis SKTF, en av de fackliga organisationer som verksamhetscheferna tillhör, att uppdraget som chef i en direkt politiskt styrd verksamhet är mer komplext, då chefen måste ha förståelse och kompetens för det politiska systemet. En annan implikation som SKTF lyfter fram är att cheferna måste kunna hantera politiska skiften när de inträffar och hur de påverkar organisationen. Verksamheten måste fortsätta med samma kvalitet som tidigare.

Det politiska inflytandet som brukar relateras till politiskt styrda organisationer tycks i den aktuella kommunen ha reducerats till ett ekonomisk-

administrativt synsätt. Detta manifesteras både i styrdokument och material av olika slag och som ett av de två genomgående teman som berörs i alla sammanhang: verksamhetschefernas ekonomiska ansvar och betydelsen av att hålla budget.

Det tycks alltså inte vara två utan ett synsätt som möter omsorgslogiken i det arbete som cheferna utför. Hur förmår då omsorgslogiken hävda sig mot det ekonomisk-administrativa synsättet?

#### *Cheferna och omsorgslogiken*

Cheferna i studien är både en del av och påverkas av omsorgslogiken, så som den definieras av Waerness (1984). Till viss del är denna logik grunden i chefernas arbete då de, även om inte direkt arbetar i omsorgen, är ansvariga för brukarnas välmående. Cheferna har också till övervägande del gått den sociala omsorgsutbildningen som lyfter fram dessa värden. Cheferna har också erfarenhet av omsorgsarbete.

Cheferna talar i linje med denna omsorgslogik i intervjuerna där de uttrycker hur de vill arbeta med de äldre och att de drivs av att göra det bästa för dem. Det är också omsorg som tar upp en del av tiden i skuggningarna, små saker och ting som är kopplade till omsorgen, den dagliga verksamheten. Det är dock påfallande sällan som chefernas omtanke och omsorger i praktiken direkt riktas till eller når de äldre. De som är mottagare är istället som regel medarbetarna. Cheferna är mycket måna om vad medarbetarna tycker och tänker och vill gärna anpassa sitt arbete till dem. Omsorgslogiken handlar här om att vara med och påverka och göra det bättre för de äldre, genom medarbetarna. Vie (2012) har också uppmärksammat chefers omsorg om medarbetarna. Omsorgslogiken blir härmed en stor del av chefskapet.

I uppdragsbeskrivningar och platsannonser framgår tydligt att tjänsten som verksamhetschef är av en administrativ karaktär med ett tydligt ekonomiskt fokus. Ändå beskriver de kommunala cheferna administrationen som något som de måste göra men inte riktigt vill. Denna bild delas också av de fackliga organisationerna. I de fackliga beskrivningarna ses administrationen som ett nödvändigt ont, som cheferna måste arbeta med istället för att leda omsorgsarbetet. Det sistnämnda kan tolkas som en

chefs mest effektiva sätt att garantera en god omvårdnad. En effektiv organisation gynnar både utförare och mottagare. Det förekommer alltså oklara resonemang och argument avseende hur omsorg ska kunna utföras och garanteras. Verksamhetschefernas nyckelposition tycks alla här berörda aktörer vara eniga om. De fackliga förbunden, cheferna själva och deras överordnade är överens om att det administrativa och ekonomiska stödet till cheferna är bristfälligt. Också dessa argument motiveras inte alltid av att ge utrymme för omsorg utan lika ofta för att kompensera brister i ekonomiska kunskaper.

Var tar då omsorgen vägen i denna ekonomisk-administrativa dominans? I de empiriska materialen som rör verksamheten betonas ofta inte, eller ens nämns, att det är fråga om omsorg och därmed inte heller att omsorgen har vissa karaktäristika som ställer särskilda krav för att nå hög kvalitet. Omsorgen är en av välfärdsstatens kärnverksamheter. Detta avspeglas i utbildningarna och finns med i de fackliga materialen. Uppdragsbeskrivningar nämner lagstiftningen inom området men då vi närmar oss verksamheten försvinner, som framkommit, omsorgen. Förklaringar till detta kan ses på fält- och organisationsnivå. De ekonomiska synsätt som införts i dominerande organisationer som företagiserats eller är företag, leder till att omsorgslogiken inte definieras som särpräglad och adekvat. Det samhällliga omsorgsuppdraget finns dock kvar i de uppdrag som tilldelas utförande organisationer. Platsannonser och uppdragsbeskrivningarna betonar dock ekonomiska frågor och ledarskap, det vill säga att leda medarbetare. Den kompetens som krävs lyfter följaktligen fram dessa perspektiv och erfarenhet av arbete med äldre eller omsorg är inget krav. Det tycks som att betoningen av ledarskapet fjärrar cheferna från den konkreta, praktiska omsorgen. Det kan tyckas självklart hos de utförare som infört en nivå med arbetsledare, men tycks också vara en realitet där sådana saknas. Kompetens inom det område som är kärnverksamhet, det vill säga omsorg, efterfrågas bara för medarbetarna på den lägsta hierarkiska nivån.

Situationen i de studerade organisationerna kan beskrivas med hjälp av Nils Brunsson (1986) begrepp den formella och den informella logiken. Den formella logiken kan tolkas som det politiska inflytandets och övriga

samhällets påverkan på organisationen, vilket innefattar det som kallas företagiseringen av den offentliga sektorn (Brunsson 2002, Forsell & Jansson 2000, Furusten 2007). Detta påverkar verksamheterna i studien i stor utsträckning och på olika sätt. Verksamheterna anpassar sig utåt till denna formella logik med ökad valfrihet, fokus på det finansiella och talet om ledarskap. Den informella logiken skiljer sig dock från den formella på så sätt att omsorgsarbetet tillhandahålls på ett likartat sätt från dag till dag årets alla dagar. Visst talas det om både ökad valfrihet, kunder och ledarskap i verksamheterna, men basverksamheten måste ändå fortgå med kontinuitet.

Det ekonomisk-administrativa synsättet som har kommit in i omsorgens styrning eller som en styrning av omsorgen påverkar både chefernas och andras arbete. Föreställningarna kring chefspositionen skiljer sig därvid åt. Cheferna beskriver den ökande administrationen som något som *måste* göras, ett nödvändigt ont. Därför tar många av cheferna upp avsaknad av stödfunktioner, ekonomer och assistenter, som ett problem som gör att de inte kan utföra sina arbetsuppgifter såsom de skulle vilja. Stödfunktionerna fungerar inte för många och de tycker inte att de har fått de stöd som de lovades i chefspositionen.

Också i intervjuerna kan ett tema skönjas med grund i skuggningarna, som handlar om vad cheferna gör, vad de säger att de gör och vad de vill göra. Här finns en viss diskrepans mellan den administrativa chefspositionen inom äldreomsorgen; vad cheferna hoppades att få arbeta med och vad de säger att de gör. Cheferna vill få tid för verksamheten och medarbetarna och ”verkligen vara där för medarbetarna” samtidigt som de lyfter fram problemet med att inte kunna arbeta ostört och att medarbetarna vill att de ska vara tillgängliga hela tiden. Vad cheferna vill göra är inte vad de förväntas göra.

Cheferna har under senare tid kommit längre ifrån den dagliga verksamheten och brukarna, vilket ligger i linje med Hagströms (2003) resonemang. Ekonomi och administration är tydliga uppdrag för verksamhetscheferna och beskrivningarna om hur cheferna fattar beslut, som går emot deras yrkesetik visar på underliggande, inneboende konflikter i organisationen. Det sociala innehållet i omsorgen urholkas eller förflyttas nedåt i organisationerna.

Cheferna i studien har alla erfarenhet av omsorgsarbete. Från den sociala omsorgsutbildningen och den tidigare arbetslivserfarenheten bär de med sig omsorgslogiken (Waerness 1984). När de sedan arbetar som chefer i omsorgen, vilken är en politisk organisation som har företagiserats (Brunsson 2002), möter de andra styrmodeller som kommer ur ett ekonomiskt synsätt. Dessa styrmodeller påverkar självklart också utbildningarna, men inte lika starkt som den politiska och samhällseliga påverkan genom företagisering och NPM, på organisationerna. Omsorgslogiken omvandlas i chefernas arbete till en omsorgs*retorik*, vilken cheferna upprätthåller. Varför och på vilket sätt utvecklas i analysens tredje del som handlar om hur cheferna hanterar hyckleri inom och mellan organisationer.

### *Verksamhetens inriktning och organisering*

Äldreomsorgen utgörs av hemtjänst och vårdboende. I tidigare studier tas liten hänsyn till detta med undantag från Bennich (2012), som uppmärksammar att verksamheterna är mycket olika till sin karaktär. Också i de studerade organisationerna görs liten eller ingen skillnad mellan hemtjänst och vårdboende och detsamma gäller övriga involverade aktörer såsom fackliga organisationer och utbildningsanordnarna. Endast en av uppdragsbeskrivningarna nämner det faktum att chefsuppdraget blir mycket olika beroende på denna inriktning av verksamheten, men nämner inte närmare hur. Både profilerna och kraven på erfarenhet skiljer sig åt mellan hemtjänst och vårdboende. Av tabell 2 framgår att inte någon av de privata utförarnas chefer ansvarar för mer än en hemtjänstenhet, vilket förekommer hos den kommunala utföraren. Den kommunala utföraren har också chefer som ansvarar för både vårdboende och hemtjänst, vilket inte heller förekommer hos något privat utförare. Synen på de olika uppdragen och inriktningarna varierar således mellan utförarna.

De rumsliga aspekterna är en avgörande skillnad mellan vårdboende och hemtjänst och avgör verksamhetschefernas möjligheter både att stödja och styra medarbetarna. En samlad personalstyrka ger möjlighet till planerad, personlig kommunikation medan medarbetare spridda över ett stort antal hemtjänsttagare riskerar att leda till ad hoc-lösningar. Även

om också andra chefer i arbetslivet, särskilt de som arbetar med distribuerade tjänster, har liknande arbetsförhållanden, så torde situationen för verksamhetschefer inom hemtjänstverksamhet vara extrem.

Cheferna arbetar alltmer med administration men också i detta avseende finns en skillnad mellan hemtjänst och vårdboende. Tidigare studier av chefer i hemtjänsten beskrev cheferna som avskurna från verksamheten (Richard 1997) eller att de verkade på distans (Nordström 2000). I de empiriska materialen finns stöd för ovanstående påståenden om att cheferna i hemtjänsten är längre ifrån verksamheten men de är samtidigt mycket närvarande för medarbetare och andra intressenter när problem måste lösas ”på stört”. Verksamhetscheferna försöker också skapa rutiner för att organisera regelbundna möten med och mellan medarbetarna. Som exempel kan nämnas den skuggade chef som alltid fanns på plats då medarbetarna kom in för att fika.

I intervjuerna talar cheferna om ”hemtjänstmänniskor” som ska kunna göra snabba omställningar och planera om sin dag för att lösa något problem. De menar att alla inte passar som chefer inom just hemtjänsten. I skuggningarna av verksamhetschefer framkom att det var organisatoriska och verksamhetsmässiga skillnader mellan vårdboende och hemtjänst, vilket påverkade chefernas arbete. Den chef som arbetade med hemtjänst hade en annorlunda arbetssituation på så sätt att det var många fler aktiviteter under dagen som kom snabbt på. Hon hade också fler arbetsmoment som rörde medarbetarna och de boende än de andra skuggade cheferna. Cheferna som arbetade på vårdboenden hade en mer planerbar och förutsägbar tillvaro i jämförelse med hemtjänstchefen.

Tidigare forskning av chefer och ledarskap i omsorgen har fastslagit att chefsansvaret blivit alltmer decentraliserat. Därav följer en ökad administration på lägre nivåer och att verksamhetscheferna kommer längre från verksamheten och omsorgstagarna (Sandberg & Fogelberg 2000; Kira & Forslin 2006). Den utvecklingen finns också i de studerade organisationerna. Den kanske paradoxala utvecklingen är att chefer i vårdboenden kan vara längre ifrån verksamheten då den är mer kontinuerlig än hemtjänsten där nya problem ständigt uppkommer. Chefen för ett vård-



boende kan alltid träffa sina medarbetare under dagen medan chefen för en hemtjänstenhet får ta tillfället i akt när en medarbetare kommer förbi.

I termer av Tengblads (2012) arbetspraktiker kan chefernas arbete inom vårdboende beskrivas som rutinerat arbete eller ”muddling through”, medan cheferna som ansvarar för hemtjänst snarare platsar inom arbetspraktikerna som karaktäriseras av reaktivt arbete; ”hanteringar av störningar och kriser” och ”osäkerhetshantering och konstant störning”.

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>                                      | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>                               |
|-------------------------------|---|--|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | A – Klassiskt chefskap  | B – Hanteringar av störningar och kriser<br><br>Hemtjänstchefer      |
| <i>Informella aktiviteter</i> | C – Rutinerat arbete ”muddling through”<br><br>Vårdboendechefer | D – Osäkerhetshantering och konstant störning<br><br>Hemtjänstchefer |

Bildtext: Chefers arbete i hemtjänst och vårdboende i termer av arbetspraktiker.

Även om cheferna som arbetar inom vårdboenden har ett mer rutinerat arbete så påverkas de i lika hög utsträckning som hemtjänstcheferna av kontexten, även om så inte framgår av matrisen.

### Verksamhetens omfattning

Den rumsliga aspekten betonades då det gäller skillnaden mellan vårdboende och hemtjänst. Antalet verksamheter har också en rumslig aspekt. Knappt hälften av de i empirin ingående verksamhetscheferna ansvarar för mer än en verksamhet. Detta ansvar gör att de måste dela sin tid mellan de olika verksamheterna, något som cheferna upplever som problematiskt. Detta ställs mot uppmaningen i platsannonser och uppdragsbeskrivningar om att vara synlig i verksamheten på daglig basis.

Sammanfattningsvis upplever cheferna det som svårare att ansvara för flera enheter än att ansvara för många medarbetare på en och samma enhet. Kontrollspannet verkar inte vara så viktigt för cheferna i denna

studie till skillnad från vad andra studier har visat (Andersson Felé 2003; Forsberg-Kankkunen 2009; Törnquist 2010). En rapport från Socialstyrelsen (2003) söker också fastställa en rimlig gräns för antalet underställda för chefer i omsorgen. Cheferna i studien ansvarar för mellan 20 och 69 medarbetare men kontrollspannet har inte varit någon förklarande faktor i hur de beskriver sitt arbete. De kommunala cheferna hade vid tiden för studien inga arbetsledare, vilket ökade kontrollspannet för dem. Den chef som hade det lägsta antalet underställda, 20, kom dock från den kommunala utföraren där hon ansvarade för ett vårdboende och den chef som hade 69 medarbetare var anställd hos en privat utförare där hon ansvarade för två vårdboenden. De privata utförare som använder sig av någon form av arbetsledare såsom vårdchefer, gruppleadare eller samordnare kan därför ansvara för flera enheter. De kan delegera det arbetsledande ansvaret men inte det lönesättande eller arbetsmiljöansvaret, vilket sammantaget gör arbetsbördan lika.

En organisering som innebär ett totalansvar för rumsligt distribuerade enheter, för brukare med olika behov och för ett stort antal medarbetare, innebär att verksamhetscheferna hamnar i en intressekonflikt mellan organisationen och dess ledning och medarbetarnas krav på och behov av att cheferna ska vara synliga. Detta benämns av bland annat Wenglén (2008) som korstryck. Wenglén beskriver också hur chefer spenderar mycket tid på att hantera administrativa och operativa störningar i verksamheten, vilket indikerar att chefernas arbetsuppgifter till stor del innefattar oplanerat arbete, vilket ligger långt ifrån bilden om den styrande chefen. Cheferna känner sig också uppslukade av krav runt omkring dem. Också detta stämmer väl överens med cheferna i studien.

### *Privat eller offentligt*

Skillnader mellan privata och offentliga ägare är ofta diskuterat. Här ska dessa eventuella skillnaders konsekvenser för verksamhetschefernas uppdrag och arbete stå i fokus. Frågan har också varit på forskares agenda. Exempelvis menar Sandberg och Fogelberg Eriksson (2000) att det råder skilda förutsättningar inom privat och kommunal sektor. Även Wolmesjö (2005) och Tullberg (2002) är av denna åsikt. Gemensamt för dessa författare är att de ser olika förutsättningar, vilka bottnar i sektors-

tillhörigheten. Wolmesjö (2005) menar att kommunala chefer är särskilt utsatta för stora förändringar. Synen på äldreomsorgen som problemfylld kan förklaras med den negativa självbild av den offentliga sektorn (Czarniawska 1985 och Tullberg 2001), som i några decennier följt i spåren av dess omvandling och politiska propåer att göra den mera företagslik. Czarniawska menar att den offentliga sektorn ses som den ”fula system” som framställs som ineffektiv. Det påverkar chefernas arbete och synliggör olika förväntningar, både inomorganisatoriska och utomorganisatoriska, på chefernas arbete.

Tullberg (2001) framhåller också äldreomsorgen som särskilt förändringspräglad och visar att den genomgående framställs i dystra termer. Hon ser dock i sina studier skillnader mellan chefers sätt att hantera förändringar som sammanhänger med sektorstillhörigheten. De privata cheferna ”köper inte” den negativa bilden av omsorgen utan arbetar vidare, övertygade om att bilden går att förändra. Denna slutsats går också att dra utifrån föreliggande empiriska material, men kan också utsträckas till de kommunala cheferna. De är väl medvetna om synen på kommunen och offentlig verksamhet, både utifrån och inifrån, men de är tillfredsställda med att göra ett bra jobb. I den aktuella kommunen, liksom i landet i övrigt har också noterats ett ifrågasättande av de privata utförarnas intentioner och praktik. De verksamhetschefer som är anställda av privata ägare är medvetna om den skepsis som finns mot deras verksamheter och som inte minst uppmärksammas i media med jämna mellanrum. Cheferna är dock fast beslutna att motbevisa denna bild. De är där både för att tjäna pengar och göra ett bra jobb. Äldreomsorgens förändring och debattens förändring har sammantaget medfört att den offentliga sektorns beteckning som ”den fula system” har fått sällskap av beteckningen av den privata sektorn som ”den giriga system”. Det påverkar cheferna men de hanterar och förhåller sig till de allmänna föreställningarna på ett modifierande sätt. Deras ståndpunkter är empiriskt grundade, vilket återkommer nedan.

Flera författare ställer sig frågande till att använda offentligt och privat ägande som förklaringsmodell för chefers arbete. Exempelvis visar Milsta (1994), Sundin (2003) och Höckertin (2007) att det även finns andra faktorer, vilka påverkar chefernas arbete. De menar dessutom att

sektorerna är förhållandevis lika. Också Keisu (2009) uppmärksammar att det kan vara andra faktorer än just offentligt - privat som påverkar chefernas arbete. I föreliggande studie indikerar de empiriska materialen att det inte bara är distinktionen privat eller kommunalt ägande, som påverkar chefernas arbete utan också en rad andra dimensioner. En sådan är organisationernas positioner på de skapade marknaderna.

### *Organisationer i upp- eller nedgång*

Den aktuella kommunen var tidig med att anamma de politiska intentionerna att företagisera och konkurrensutsätta äldreomsorgen. Det har varit framgångsrikt i bemärkelsen att den kommunala utföraren är en organisation, vilken tappar marknadsandelar och därmed intäkter. De privata utförarna är på frammarsch och de kommunala utförarna förlorar marknadsandelar till dem. Från att för två decennier sedan ha varit den enda utföraren av äldreomsorg, har den kommunala utföraren nu en krympande andel av marknaden i den aktuella kommunen.

Målet för den kommunala äldreomsorgen, liksom för de enskilda verksamheterna, är att få en ekonomi i balans, ett nollresultat. De privata utförarna är organisationer i expansion, vilka ständigt arbetar med nya anbud och verksamhetsplaner för verksamheter som tagits över från den kommunala utföraren, eller från andra privata utförare. Dessa förhållanden präglar chefernas arbete. De privata utförarna som expanderar vill att cheferna ska vara delaktiga i anbudsskrivande och budgetering för nya verksamheter. Ekonomin är det sätt på vilken verksamheternas framgång mäts. För de kommunala verksamheterna var situationen en annan. De hanterade en krympande verksamhet med underskott och målet var att inte gå minus.

Ekonomin kan sägas pressas på de kommunala cheferna medan det för de privata cheferna är en mer naturlig del av uppdraget. I dagsläget kan det beskrivas som att de kommunala utförarna förlorar upphandlingar hela tiden medan de privata vinner. Exempel på detta, och hur det hanteras, finns i skuggningarna av kommunala chefer och på de kommunala ledningsgruppsmöten, där cheferna informerades om vilka enheter som sagts upp.

Det avtal som gäller för verksamheten ger de ekonomiska förutsättningar som chefen har att arbeta med. Alla verksamheter har olika avtal med kommunen där bland annat den ersättning som de får per brukare regleras. Avtalen nämns frekvent i uppdragsbeskrivningarna som det som cheferna ska arbeta efter och uppfylla.

De kommunala cheferna menar att de i många fall har gamla avtal med dåliga priser som bara har förlängts utan upphandling. Också på de möten hos den kommunala utföraren som skuggats återkommer dåliga avtal som en anledning till att verksamheterna inte går plus. Här bör tilläggas att de privata utförarna väljer vilka verksamheter som de vill lägga anbud på medan den kommunala utföraren måste tillhandahålla äldreomsorg inom kommunens ansvarsområde. Detta återkommer ofta i intervjuerna.

### *Avslutningsvis – organisatoriska karaktäristika*

Att chefers arbete i stor utsträckning påverkas av organisatoriska karaktäristika beskrivs av andra författare i termer av kontext. Hur några organisatoriska karaktäristika påverkar föreliggande studies chefer har analyserats i detta avsnitt. Urvalet har relaterats till teorier kring perspektiv inom organisationer och tidigare studier. I de empiriska materialen utgör ägardimensionen en del av de organisatoriska karaktäristika som påverkar chefernas arbete, men det finns också andra såsom verksamhetens inriktning och organisering, verksamhetens omfattning och om verksamheten är i upp- eller nedgång. Dessa iakttagelser har varit möjliga att göra tack vare de empiriska materialens stora bredd.

I chefernas arbete möts det ekonomisk-administrativa synsättet och omsorgslogiken/retoriken och i hanteringen av dessa synsätt uppstår en etisk konflikt, vilken utvecklas i nästföljande del av analysen, vilken utvidgas med hjälp av nyinstitutionell teori. Analysen visar betydelsen av att ta hänsyn till de organisationer som chefer arbetar i för att kunna se flera förklaringsmodeller.

## Ett nyinstitutionellt perspektiv på chefers arbete

Kontextens betydelse för chefernas arbete har visats både genom tidigare studier i referensramen och i de empiriska kapitlen. Det som sker runt omkring cheferna, både inomorganisatoriskt och utomorganisatoriskt, påverkar deras arbete. Här används framför allt den nyinstitutionella teorin för att relatera chefernas arbete till denna kontext. De empiriska materialen som används för analysen bygger både på chefernas och andras förmedlade föreställningar.

Som nämndes i inledningen har äldreomsorgen förändrats mycket, under senare år som en del av den offentliga sektorns omvandling. Det Montin (2002) beskriver som en marknadsorientering av offentlig sektor följer Meagher och Szebehely (red. 2013) upp i sin genomgång av marknadsringens effekter på den svenska äldreomsorgen. Brunsson (2002) och Furusten (2007) använder istället uttrycket företagisering av den offentliga sektorns organisationer. New Public Management (jfr Hood 1991; Vabö 2005; Furusten 2007; Sundin & Tillmar 2008) kan sättas som samlingsnamn på dessa förändringar av offentlig sektors verksamhet. I de empiriska materialen finns många exempel på sådana förändringar och på vilket sätt cheferna har påverkats av dessa.

Alla organisationer måste enligt Brunsson (1986) förhålla sig till sin omvärld och de normer som där existerar. I försöken att förhålla sig till dessa normer produceras prat, beslut och handlingar. När handlingarna inte stämmer överens med prat och beslut skapas hyckleri, medvetet eller omedvetet. Hyckleri kan ta sig olika uttrycksformer. Särkoppling tycks ofta vara adekvat i de organisatoriska sammanhang det här är fråga om. Brunsson menar att i politiska organisationer kan särkoppling och hyckleri vara särskilt frekventa eftersom kraven i en politisk organisation alltid är motsägelsefulla. Cheferna i studien arbetar alla i organisationer som är politiskt styrda, även om ägarna är privata. Politiskt beslutade lagar och förordningar gäller för alla verksamheter och organisationer. Intäkternas storlek avgörs av politiskt fattade beslut. De kommunala utförarna är en del av den politiska organisationen, men har organiserats genom en uppdelning mellan beställare och utförare, som innebär att arbetsförhållandena liknar de privatass.

Äldreomsorgens organisationer är moderna i den bemärkelsen att de är förhållandevis platta. Antalet personer som verksamhetscheferna ansvarar för är stort och de har ett totalansvar. Enligt dominerande organisationsideal förväntas chefer i platta organisationer vara ledare som skapar möjligheter för dem som arbetar i organisationen att ta ansvar och vara mer involverade i och utveckla sina arbeten. Detta händer dock bara om både chefen och de anställda är överens om dessa mål, enligt Andersson Felé (2003). Hon visar att även om organisationerna har blivit plattare så styrs de fortfarande genom den traditionella hierarkiska strukturen. Av de empiriska studierna framgår också att totalansvaret innebär en reell hierarkisk dimension som kan beskrivas i termer av underordning. Det begränsar både möjligheten för chefer att bli ledare och för anställda att bli mer ansvarstagande och involverade i verksamheten. Att institutionen ”företag” blivit förebilder för organisering inom omsorg förstärker det hierarkiska synsättet.

Äldreomsorgen är en verksamhet med stor politisk laddning. Medborgares såväl som politikers förväntningar är att medarbetarna i omsorgen, även cheferna, ska vara nära verksamheten och de äldre. Den organisatoriska praktiken är dock en annan, vilket framkommer redan av arbetsgivarnas platsannonser och uppdragsbeskrivningar, där uppdraget beskrivs som vilken chefsposition som helst. Dessa olika förväntningar och förutsättningar skapar motsägelsefulla krav som kan bli en konflikt som måste hanteras av cheferna. Konflikten rör dock inte bara cheferna själva och respektive organisation utan den relateras också till organisationer och institutioner utanför organisationen. Hur detta sker utvecklas i nästföljande avsnitt.

### *Äldreomsorgen som organisatoriskt fält*

De olika utförarna av äldreomsorg i studien är vid en första anblick lika varandra. Alla tillhandahåller de äldreomsorg enligt de riktlinjer som dragits upp av Socialstyrelsen och Kommunen. Platsannonserna för verksamhetschefer är också mycket lika varandra oavsett om de gäller en privat eller kommunal utförare eller om de avser hemtjänst eller vårdboende. Denna bild kan förstås med hjälp av Di Maggio och Powells (1983) resonemang om organisatoriska fält. Äldreomsorgen som helhet

ses som ett sådant fält där organisationerna liknar varandra på grund av det homogeniseringsstryck, isomorfism (DiMaggio & Powell 1983), som genomsyrar hela det organisatoriska fältet. Organisationerna, på det sätt de presenteras för omgivningen, är lika på grund av förväntningarna i omgivningen.

Ett organisatoriskt fält utmärks av att dominerande föreställningar är spridda till relevanta aktörer. Inom äldreomsorgsfältet har de dominerande villkoren kommit att utmana andra grundläggande kategoriseringar såsom det privata kontra det offentliga. Här används begreppen privat och offentlig i förenklad form, det vill säga vem som står för utförandet. Christensen et al. (2005) visar att det är en mycket liten andel organisationer som kan karaktäriseras som helt privata eller helt offentliga, den stora delen är blandformer, ett faktum som inte tycks rubba dikotoma föreställningar.

Det är de formella organisatoriska strukturerna inom respektive organisation som är lika inom det organisatoriska fältet. De informella strukturerna såsom föreställningarna kring olika utförare av äldreomsorg skiljer sig dock, då de baserar sig på olika individuella erfarenheter och föreställningar.

Många chefer har tankar om hur det är på ”den andra sidan”, det vill säga den offentliga respektive den privata sektorn, vilka inte grundar sig på praktiska erfarenheter utan i antaganden, vilka kan sägas vara institutionaliserade föreställningar. En av de kommunala cheferna har erfarenhet av att ha arbetat inom privat omsorg, de andra inte. Ingen av cheferna inom de privata organisationerna har egen erfarenhet av att arbeta i den kommunala organisationen. Chefernas resonemang bygger alltså på uppfattningar, inte erfarenhet av det de talar om. Uppfattningarna är en konsekvens av de institutionaliserade föreställningar som finns om offentlig och privat sektor och de chefer som arbetar där. Företaget som ideal återfinns i alla de empiriska materialen och aktörsgруппerna.

När de kommunala cheferna talar om ”den andra sidan” efterfrågar de kopiering av de privata verksamheterna. Exempelvis nämns att de privata utförarna sedan en längre tid tillbaka arbetar med kvalitetssäkring och att de privata cheferna är bättre på att göra avgränsningar. Ett annat exempel



är nattorganisationen som några av de privata utförarna hade infört och som den kommunala utföraren sneglade på. Överföring av arbetsmodeller från privat verksamhet till offentlig ligger i linje med det som ofta kallas New Public Management, det vill säga att arbetssätt och idéer överförs från privat till offentlig sektor (jfr Hood 1991; Vabö 2005; Furusten 2007; Sundin & Tillmar 2008). Också i de fackligt producerade materialen finns exempel på att det privata och därmed sammanhängande konkurrens ska vitalisera hela omsorgsfältet, vilket kommer att positivt påverka också verksamma chefer. Klara konkurrensförhållanden och mått ger medel för styrning av verksamheterna. Konkurrensens positiva effekter för individer och för verksamheten, både organisationerna och de så kallade brukarna, anammats dock inte av alla. Prisnivåerna anses av många, särskilt verksamhetschefer i kommunal verksamhet, som orimligt låga. Även om medarbetarna, inklusive ekonomerna, är duktiga och overheadkostnaderna kapas är det svårt att ge en rimlig omsorg med dessa medel.

### *Att hantera hyckleri och särkoppling*

Begreppet organisatoriskt hyckleri tillskrivs Nils Brunsson i en artikel från 1986. I korthet innebär hyckleri bristande överensstämmelser mellan retorik, beslut och praktik. Frågeställningar som har framförts av tidigare forskare rör hur hyckleri växer fram och hur det hanteras av involverade och berörda aktörer. Hyckleriet förs in i chefernas verksamheter och de måste hantera det. Det manifesteras som strategier för att hantera diskrepanser i verksamhetsuppdraget både för egen och medarbetarnas del.

De motstridiga kraven, vilka ska hanteras av cheferna är av både inomorganisatorisk och mellanorganisatorisk karaktär. Förväntningarna på chefernas uppdrag som verksamhetschefer är av flera slag. Cheferna ska se till att välfärden upprätthålls genom att skapa ett bra boende för brukarna, de ska arbeta med ledarskap, skapa resultat, arbeta administrativt, vara synliga i verksamheterna samt hantera den politiska styrningen. Cheferna är totalansvariga för sina verksamheter, vilket innebär ansvar för ekonomi, medarbetare och verksamhet. Den kompetens som cheferna behöver för uppdraget är en högskoleutbildning, kompletterad med erfarenhet av omsorg och ledarskap samt vidareutbildningar. Cheferna i

studien har till övervägande del social omsorgsutbildning. Utbildningen ger cheferna en ledarskapsutbildning i social omsorg medan uppdraget har en administrativ karaktär med fokus på ekonomi. Cheferna har ingen ekonomiutbildning och det administrativa och ekonomiska stödet är bristfälligt, trots de mycket stora budgetar som cheferna arbetar med. Cheferna kan sägas vara utbildade för att arbeta med social omsorg men uppdraget handlar om administration.

De kommunalt ansvariga politikerna drar upp riktlinjerna för äldreomsorgen, utformar krav på utförare och tilldelar de ekonomiska resurserna. Ansvariga politiker är de som fattat beslut om att införa de marknadsinfluerade modellerna. Det är framför allt verksamhetscheferna som ska förklara dessa för medarbetare, brukare och anhöriga. De ekonomiska kraven ger ibland upphov till dilemman som betecknas som etiska. En viktig del av de dominerande föreställningarna är att en bra chef med hög legitimitet själv ska ha arbetat inom omsorgen. Den uppfattningen finns hos både medarbetare och verksamhetschefer men inte hos överordnande. Detta indikerar en diskrepans mellan ”omsorgsgolvet” och högre hierarkiska nivåer, som återfinns också i andra avseenden.

Omsorgen är utsatt för stora neddragningar, vilket framför allt de kommunalt verksamma cheferna har att hantera. Det kan för den enskilde chefen innebära att ta hand om personal som överförs till dem på grund av gällande arbetsgivaransvar utan explicit koppling till den verksamhet för vilken chefen har totalansvar. I de empiriska kapitlen beskrevs hur informationen från politiker i nämnder överfördes från överordnade chefer till cheferna i fråga och sedan skulle vidare nedåt i organisationen. De ska förklara politikernas beslut för medarbetarna. Cheferna, vilka innehar totalansvaret för verksamheten, ska genomföra neddragningarna. Brunsson (2003) menar att hyckleri uppstår där idéer är i konflikt med varandra och där det finns spänningar mellan ideologi och praktik. Chefer i en organisation som utsätts för motstridiga krav kan enligt Brunsson (1989/2002) medvetet eller omedvetet utveckla ett organisatoriskt hyckleri för att hantera konflikter. Resultatet blir inkonsekvenser mellan prat, beslut och handlingar. I det empiriska materialet finns flera förväntningar mellan vilka det finns spänningar. Hyckleriet uppstår genom att externa krav står i konflikt med den inre verksamheten, t ex ideologi och praktik.

Cheferna i studien beskriver till exempel hur de vill arbeta med äldre och att de drivs i sitt arbete av att göra det bra för dem. Samtidigt är det inte alls de äldre som cheferna arbetar med utan retoriken kan sägas ligga i linje med vad som förväntas sägas, handlingen är något helt annat. Det är den politiska organiseringen med inbyggda motsättningar och de olika åskådningarna som cheferna möter, som är grunden till hyckleriet, det vill säga till de diskrepanser som uppstår.

### *Hyckleri och särkoppling har många grunder*

Som visats ovan finns det motstridiga krav på cheferna. Förväntningar från olika aktörer i relation till arbetets karaktär skiljer sig åt. Vad som sägs av cheferna själva och av andra och vad som görs särkopplas (Meyer & Rowan 1977) när cheferna arbetar i verksamheterna. De måste ju trots allt driva de verksamheter som de ansvarar för. I Nils Brunssons framställning diskuteras hyckleri i en organisation och begreppet används för att visa på de inkonsekvenser som uppstår. Brunsson förlägger ansvaret för diskrepanserna till ledningen för denna organisation, som är inkonsekvent mellan prat, beslut och handlingar. Andra som använt hyckleribegreppet gör det också inom en organisatorisk nivå kopplat till individer (Wenglén & Svensson 2008; Zapata & Rombach 2010) eller till en organisation eller ett partnerskap (Huzzard & Östergren 2002; Zapata Johansson 2007). Exempelvis ser Zapata och Rombach (2010) hyckleriet i chefernas tal som något avsiktligt för att kunna agera som de sedan vill, medan cheferna i studien använder hyckleriet för att över huvud taget kunna driva verksamheten trots de förändringar som sker runt omkring dem. Hyckleriet är därmed inte avsiktligt utan det är hanteringen av det som är det avsiktliga. Talet om att organisationerna arbetar med kvalitet och ökar effektiviteten och håller sig inom budget är inte på något sätt osanning men det måste fortgå för att legitimera verksamheten och chefernas eget arbete. Det som görs är det som alltid har gjorts i omsorgen.

Förväntningar på vad chefer förväntas göra och vad de gör skiljer sig mellan olika organisatoriska nivåer menar Milsta (1994). Studiens empiri visar dock, till skillnad från Milstas resultat, att det inte bara är förväntningar inom organisationen mellan olika organisatoriska nivåer som che-

ferna ska hantera utan också förväntningar som kommer utifrån, dvs från organisationsexterna aktörer. Var gränsen går mellan inomorganisatoriska och utomorganisatoriska aktörer är inte alltid självklar. Medarbetare och överordnade är alltid inomorganisatoriska men chefskollegor kan, genom inrättandet av resultatenheter i vissa avseenden, ses som utomorganisatoriska. Politiker är också en grupp med oklar organisatorisk hemvist medan fackliga organisationer och utbildningsanordnare är utomorganisatoriska men fälttillhöriga. Då det gäller äldreomsorgen är dock också andra aktörer och aktörsgrupper av relevans för både verksamhetscheferna, organisationerna och fältet. Anhöriga är en viktig grupp som kan vara ställföreträdande aktörer. Massmedia kan kraftigt påverka både fältet och enskilda organisationer. Cheferna har att hantera alla dessa krav vare sig de kommer uppifrån, från den egna organisationen, från politiker, från anhöriga och så vidare samtidigt som de ska se till att verksamheten fungerar varje timme hela året. Cheferna kan inte själva göra några snabba omställningar av sina verksamheter utan reagerar på de krav som ställs genom att särkoppla störningarna från den dagliga verksamheten.

Att agera i linje med prat och beslut är svårt i en komplex och föränderlig omvärld. Cheferna kan sägas arbeta som de alltid har gjort trots att besluten och pratet förändras. Att hantera hyckleriet genom särkoppling är det sätt varigenom cheferna kan få arbetet att flyta på då deras uppdrag och förutsättningar förändras. Diskrepanserna ligger således inte bara inom en organisation utan finns både mellan de olika nivåerna inom en organisation och även mellan organisationer i det adekvata fältet.

Hantering av det organisatoriska hyckleriet i det dagliga arbetet är för cheferna en arbetsuppgift bland andra. Exempelvis uppmanas cheferna att hänvisa till politikerna när förändringar eller neddragningar ska meddelas medarbetarna. Förändringar i termer av tappade eller vunna anbud vars verksamheter ska avvecklas eller bemannas, verksamheter som ska byta huvudman och förändrade politiska direktiv är en del av chefernas vardag. I termer av Tengblads arbetspraktiker är hanteringen av dessa arbetsuppgifter att hänföra till ”osäkerhetshantering och konstant störning” där både chefer för hemtjänst och vårdboende ingår. I matrisen kan det ses som en utveckling av ruta D. Den konstanta störningen är föränd-

ringarna som sker i kontexten och osäkerhetshandlingen är det sätt, på vilket cheferna hanterar diskrepansen.

|                               | <i>Avsiktligt/planerat</i>                   | <i>Reaktivt/orsakat av omgivningen</i>  |
|-------------------------------|--|---|
| <i>Formella aktiviteter</i>   | A – Klassiskt chefskap                       | B – Hanteringar av störningar och kriser                                      |
| <i>Informella aktiviteter</i> | C – Rutiniserat arbete<br>"Muddling through" | D – Osäkerhetshandling och konstant störning<br><br>Hanteringen av hyckleriet |

Bildtext: Hanteringen av hyckleri i termer av arbetspraktiker.

## Avslutningsvis

En del av avhandlingens syfte är att kombinera olika teoretiska perspektiv. I analysens tre avsnitt, vilka var strukturerade efter forskningsfrågorna, samspelade analysnivåerna mellan individ, organisation och samhälle. Tidigare studier av chefers arbete på individnivå belyses med hjälp av ett organisatoriskt fokus vilket i sin tur relateras till nyinstitutionell teori för att knyta samman förändringar på samhällsnivå och organisationsnivå med mikronivån, det vill säga chefernas arbete. Detta har gjorts med inspiration från vad Lawrence et al. (2011) kallar för institutionellt arbete. Även Thornton och Ocasios (2008) ståndpunkt att individuell och organisatorisk handling är inbäddad i institutioner, vilka i sin tur är socialt konstruerade och därför bestående av individer och organisationers handlingar, har varit en utgångspunkt och en ledning både före empiriskt arbete och analys.



## Slutsatser och förslag till vidare forskning

---

Här i avhandlingens sista kapitel summeras avhandlingens bidrag i relation till syfte och forskningsfrågor. Därför erinras läsaren om dem än en gång:

Avhandlingens syfte är att beskriva och analysera chefers arbete genom att kombinera individuella perspektiv med organisatoriska och samhälls-  
liga perspektiv. För att beskriva chefers arbete ställs följande frågor:

- Vad karaktäriserar chefers arbete och hur kan det beskrivas i termer av arbetspraktiker?
- Vilka organisatoriska karaktäristika påverkar chefers arbete?
- Hur påverkas chefers arbete av dominerande institutioner?

## Bidrag

Som framhölls redan i det första kapitlet är avhandlingens empiriska fokus, äldreomsorgen, en stor och viktig verksamhet i många olika avseenden och detsamma gäller för verksamhetschefer i äldreomsorgen. Valet av empirisk grupp utgör alltså i sig ett viktigt bidrag. Studiens fokus utmanar gängse indelningar och kategoriseringar. Detta ligger i linje med Thomas och Linsteads (2002) ståndpunkt om att det inte är meningsfullt att söka den mest rätta eller sanningsenliga avbildningen av chefers arbete. Istället behöver bilden av chefers arbete breddas och kontextualiseras i än större utsträckning än vad som tidigare gjorts. Studien kan också ses som en studie av omstruktureringen av offentlig sektor.

Referensramen omfattade chefers arbete och nyinstitutionell teori av skandinaviskt slag, forskning med olika perspektiv vad gäller nivå, problemformulering och ofta även metod. Kombinationen av perspektiv bidrar till att bredda bilden av chefers arbete. I kombinationen av nyinstitutionell teori med tidigare forskning kring chefers arbete lyfts organisationens betydelse fram, vilket inte alltid är fallet inom några av de nämnda traditionerna. Organisationen i vilken cheferna är verksamma ses som den viktigaste kontexten för chefernas arbete. Det synsättet markerar att jag instämmer i Barley och Kundas (2001) propå om att åter studera arbetet i organisationsstudier.

Genom empiriska studier av en av arbetsmarknadens största chefsgrupper, kan beskrivningar av deras arbete sättas i relation till studier av andra chefsgrupper i liknande men också andra sektorer. Bidraget är både till studier av äldreomsorgen, som gjorts inom framför allt socialt arbete, och till ledarskapsstudier inom företagsekonomi som sällan har denna chefsgrupp i fokus. Bidraget till den förstnämnda gruppen, hämtad från äldreomsorgen, är behovet av att studera de organisationer och det sammanhang där cheferna verkar för att beskriva chefers arbete. Dessa chefer påverkas i stor utsträckning av vad som sker i samhället eftersom verksamheten är politiskt styrd. Den aspekten är ofta beaktad och behandlad medan de organisationsspecifika perspektiven ofta negligeras trots att de kan bidra till förklaringar både på individ,



grupp, organisation, och samhällelig nivå. Det sistnämnda, exempelvis, genom att politiska intentioner realiseras genom organisationer. Det illustrerades i flera av de empiriska materialen.

Analysens samtliga delar är exempel på en marknadsiering av äldreomsorgen och hur denna påverkar en stor chefsgrupp, första linjens chefer. Äldreomsorgen, oavsett om den är privat eller offentligt ägd, utförs inom ramen för den offentliga sektorn då den är finansierad av skattemedel. Analysen har dock rört sig mellan det offentliga och privata, i den mån det går att använda dessa begrepp (jfr Christensen et al 2005), för att återge hur denna marknadsiering såg ut vid tiden för studien.

Bidraget till diskussionen kring ledarskap, och den retorik som omger den, framkommer både genom den empiriska gruppen och genom kombinationen av teoretiska perspektiv. Ledarskapet är en del av chefernas arbete men i det dagliga arbetet dominerar administrativa göromål. Det motiverade ett tidigt beslut i avhandlingsarbetet om att separera chefskap och ledarskap, ett beslut som ledde fram till användande av en annan litteratur än den gängse ledarskapslitteraturen. Behovet av att i forskningen ta sig an både chefers ledarskap och relationen mellan ledarskap och chefskap, samt inte minst retoriken kring ledarskap, återkommer i förslagen till fortsatt forskning.

Den ökande administrationen till följd av decentralisering som studiens chefer beskriver, återfinns i studier av chefer på andra organisatoriska nivåer och i andra sektorer. Det administrativa är en del av det totalansvar som cheferna förväntas arbeta med. Cheferna själva ser inte detta arbete som en central del i uppdraget utan något som *måste* göras vid sidan av det huvudsakliga, egentliga, arbetet. Cheferna betonar dock problematiken med att det finns lite tid för ostört arbete på kontoret där det administrativa arbetet kan utföras. Denna problematik är också ett exempel på de skilda krav och förväntningar som riktas mot chefernas arbete från exempelvis arbetsgivare, fackföreningar, utbildningsanordnare, anhöriga och boende.

Chefernas arbete i föreliggande studie både överensstämmer och skiljer sig från vad tidigare studier visat. Det överensstämmande, eller det generella, handlar om chefernas uppfattning om sitt eget arbete, vilket visar

sig ligga väl i linje med tidigare studier av chefers arbete i andra sektorer och på andra nivåer. Äldreomsorgen har dock vissa särdrag som påverkar definitionen av kompetens och märks genom politisk styrning. Den hierarkiska nivån, att det är fråga om verksamhetschefer med totalt ansvar, är också förklaringen till att chefskapet ligger kvar hos cheferna medan ledarskapet flyttas ned samt delegeras till arbetsledare och administrativa assistenter.

Arbetets fragmentisering, vilket är en karaktäristika för chefers arbete, som ofta lyfts fram inom managerial work-traditionen, kan också identifieras hos chefernas arbete i denna studie. Den kategorisering av studier genom arbetspraktiker för chefer som utvecklats av Tengblad (2012) kunde appliceras också på tidigare studier av chefer inom omsorgen, vilket visas i referensramen. De empiriska studierna av chefernas arbete kunde också relateras till Tengblads matris med arbetspraktiker. Chefernas arbete återfinns i dem alla, vilken av arbetspraktikerna beroende på vem förväntningarna kommer från och vilket konkret verksamhetsuppdrag som avsågs. Den chefsposition som här studeras återfinns således i flera arbetspraktiker vilket innebär en utveckling av Tengblads modell.

I analysens första del visades hur chefernas arbete inte kunde kategoriseras inom en arbetspraktik utan förekom i dem alla, beroende av det empiriska materialets sammansättning, det vill säga vem avsändaren var. I analysens andra del visades hur arbetet som chef för hemtjänst eller vårdboende indikerade skilda arbetspraktiker. I chefernas berättelser kunde de chefer, som ansvarade för vårdboenden, hänföras till den praktik som av Tengblad (2012) kallas för ”muddling through”, då deras arbete var rutiniserat och planerbart i större utsträckning än för de chefer som ansvarade för hemtjänstenheter. Dessa chefers arbete hänfördes istället till en blandning av ”hanteringar av störningar och kriser” samt ”osäkerhetshantering och konstant störning”.

I den tredje och sista delen av analysen där chefers arbete analyseras ur ett nyinstitutionellt perspektiv visas hur det hyckleri som cheferna hantlar innebär en särskild arbetspraktik, ”osäkerhet och konstant störning”.

Den organisation i vilken cheferna arbetar är kontexten. Det är i och genom organisationen som samhälleliga influenser kanaliseras. Organisa-

tionens egenskaper har många dimensioner. Några av dem visade sig i de empiriska materialen ha särskilt stor betydelse för chefernas arbete. En dimension av stor vikt för arbetet var verksamhetens inriktning i äldreomsorgens fall, om det var hemtjänst eller vårdboende. En annan var om chefen ansvarar för en eller flera enheter. Dessa två är förhållandevis litet uppmärksammade i både praktiken och forskningen. Det motsatta gäller för kontrollspannets storlek. Det diskuteras mycket i praktiken och har intresserat forskare, men framhålls inte i de empiriska studierna som viktigt i jämförelse med de tidigare nämnda.

En annan omständighet av stor vikt för chefernas arbete är om de var verksamma och ansvariga i en organisation som expanderade eller i en som minskade. Det påverkade både de konkreta arbetsuppgifterna och klimatet på arbetsplatsen. I de empiriska studierna var det expanderande liktydigt med privata ägare och minskande liktydigt med kommunalt. Det kan vara en av förklaringarna till att dimensionen privat – offentligt framstod som relativt betydelselös för chefernas arbete. Det underlättade ambitionen att komma bortom dikotomin offentligt – privat och de föreställningar som finns därom (jfr Czarniawska 1985; Tullberg 2001, 2006). Det privata kontra det offentliga har dock stor betydelse framför allt genom den marknadsorientering som beskrivits av exempelvis Meagher och Szebehely (red. 2013). Den bekräftas i det empiriska materialet, som alltså hämtats från en kommun som varit tidig med och angelägen om att tillämpa modeller influerade av NPM för den egna verksamheten. Det har medfört att arbetsförhållandena i många avseenden blivit lika för de kommunalt anställda och de privat anställda cheferna. Det ekonomiska ansvaret prioriteras i båda typerna av organisationer. De politiska prioriteringarna har inneburit att den politiska logiken anammade det ekonomisk-administrativa synsättet som sitt eget. Det är därför ett synsätt, det ekonomiskt-administrativa, som möter omsorgslogiken. De ekonomisk-administrativa kraven är så starka att omsorgslogiken begränsas till en omsorgsretorik. Chefernas talar om omsorg mer än de utövar den. Både i tal och konkret handling är det medarbetarna som cheferna lyfter fram, inte brukarna, som de är relativt fjärrade från i det dagliga arbetet. Cheferna uttrycker dock att det är medarbetarna som är de medel med vilka omsorgsmålen förverkligas.

Trots de konstaterade likheterna för chefer inom privat och offentlig verksamhet uttrycker cheferna åsikter och förväntningar om varandras arbetsförhållanden och organisationer. Det beskrivs som att det råder institutionaliserade föreställningar bland cheferna om hur det är att arbeta i kommunalt eller privat ägd äldreomsorg. Synen på äldreomsorgen som ett organisatoriskt fält gör att olika förväntningar inom och utom fältet kan diskuteras i relation till chefernas arbete.

Den situation som cheferna hamnar i och hur de hanterar den beskrivs genom begreppet hyckleri. Hyckleriet uppstår då politiker och utbildningar har förväntningar på chefsrollen som inte återspeglas vare sig i chefernas praktik, föreställningar eller inställningar till arbetet. Cheferna separerar sina handlingar från pratet och besluten för att kunna driva verksamheterna. Cheferna hanterar således hyckleriet i den egna organisationen då de förmedlar och översätter politikens beslut till medarbetarna i verksamheterna. Cheferna gör sitt yttersta för att upprätthålla en väl fungerande verksamhet också i de organisationer som präglas av besparingar och neddragningar. Diskrepanshanteringen, eller hyckleriet, är således, ur verksamhetschefernas perspektiv, framtvingat. Diskrepanserna vad gäller krav och medel till att uppfylla dem kan sägas vara politiskt sanktionerade både för privata och kommunala utförare. Detta leder till att diskrepanshantering blir en viktig arbetsuppgift för cheferna, vid sidan av ekonomihanteringen och med stark koppling till denna, kanske den viktigaste.

Att använda hyckleribegreppet vid studiet av organisationer har gjorts tidigare. Här har det dock utvecklats till att belysa det hyckleri som sker både inom och mellan organisationer med avsikten att visa hur cheferna hanterar diskrepanser för att kunna fullgöra andra arbetsuppgifter. Grunden till den uppkomna situationen är både inomorganisatorisk och utomorganisatorisk.

Hyckleribegreppet och därtill kopplade begrepp som används i analysen, exempelvis särkoppling, är hämtade från Skandinavisk nyinstitutionell teori och dess sätt att beakta kontexten.

Ambitionen har varit att lyfta fram olika empiriska material med syftet att beskriva chefers arbete ur flera perspektiv. Det finns således inte *en* be-

skrivning av chefernas arbete utan flera, vilka tillsammans har bidragit till framställningarna i denna avhandling. Användandet av flera olika metoder ger en djup och bred beskrivning. Fältarbetet där intervjuer kombinerades med skuggningar och observationer gav en omfattande bild av chefernas arbete. Tillsammans med dokumentstudier har komplexiteten i chefernas arbete kunnat belysas på ett trovärdigt sätt. Det empiriska materialet har utgjort en stabil bas för vidare analys.

Med grund i de arbetspraktiker för chefers arbete som utarbetats av Tengblad (2012) argumenteras för att använda flera metoder för att beskriva chefers arbete. Chefer gör många saker, vilket tidsstudier tidigare visat, men hur beskrivningar av vad chefer gör, kan kategoriseras beroende på avsändare och är ett betydande bidrag. Genom mina empiriska material kan jag särskilja olika förväntningar på chefers arbete och relatera dem till vad arbetsgivare och chefer själva berättar.

Ett metodologiskt bidrag görs också till studier inom managerial worktraditionen genom användandet av flera metoder. Skuggningar av chefers arbete kompletteras med intervjuer och dokumentstudier för att relatera vad cheferna gör till vad de själva säger att de gör och vilka förväntningar och krav det finns från aktörer runt omkring cheferna såsom arbetsgivare, fackförbund och utbildningsanordnare.

Generalitetsfrågan, dvs om det finns något generellt i chefers arbete och i så fall vad, har följt genom hela avhandlingen både genom de valda referenserna och analyser och komparation. Trots insikten om det kontextspecifika är ambitionen att lyfta fram det generella i de organisationer som beskrivs, och hur det påverkar chefers arbete, snarare än att peka ut specifika verksamheter. Den strävan motiveras att den kommun där studien genomförts inte nämns vid namn och det gör heller inte de individer och övriga organisationer som utgör det empiriska underlaget. Det är alltså inte den aktuella kommunen som är viktig utan de förutsättningar för äldreomsorgens organisering som skapats. De varierar betydligt mellan landets kommuner. Det begränsar på en nivå fallets generaliserbarhet, men är på en annan inte relevanta. Den analytiska generaliseringen (Kvale 1997) bedöms ändå vara god, vilket styrks av att andra studier av chefers arbete i äldreomsorgen visar på liknande bilder.

I intervjustudien finns chefer från den kommunala utföraren och flera chefer från olika privata utförare representerade. Det finns dock en övervikt av kommunala chefer i denna studie, vilken vägs upp av skuggningsstudien där två kommunala och två privata chefer skuggats. Ett av studiens bidrag är vikten av att skilja mellan hemtjänst och vårdboende i studier av äldreomsorgen och dessa båda inriktningar finns representerade i både intervjuer och skuggningar. I skuggningsstudien är dock chefer för vårdboenden i majoritet, tre av fyra skuggningar har gjorts på vårdboenden. Skillnaderna mellan hemtjänst och vårdboende var dock något som jag uppmärksammade under analysarbetet och får därför ges som förslag inför vidare forskning.

## Praktiska implikationer av forskningsfrågorna

Avhandlingens praktiska implikationer finns på olika nivåer; individnivå, organisatorisk nivå och samhällelig nivå. Studiens resultat är exempelvis av relevans både för chefer på lägre och högre nivåer inom organisationer i alla sektorer, politiker, tjänstemän inom kommunerna, myndigheter med ansvar för omsorg, organisationer som är utförare av äldreomsorg, fackförbund och utbildningsanordnare. Jag väljer nedan att explicitgöra några av implikationerna men det finns många fler, vilket exemplifieras i några av förslagen till fortsatt forskning.

På den samhällelige nivån kan studien ses som ett empiriskt exempel av ambitionen att omvandla den offentliga sektorn, exemplifierat genom organiseringen av äldreomsorg under 2000-talets första årtionde, vilket ger underlag för många frågor. Vilka konsekvenser av den organisering som används idag kan förväntas framåt i tiden? Är det önskvärt med den företagisering som sker inom de kommunala organisationerna?

På den organisatoriska nivån visades att det inte var dimensionen offentligt eller privat som utgjorde den största skillnaden mellan chefernas arbete, utan istället ett flertal andra organisatoriska karaktäristika, verksamhetens inriktning, antal enheter och så vidare, vilket inte återspeglas i den allmänna debatten. Ett större intresse bör därför ägnas åt dessa utslagsgivande karaktäristika. En öppenhet för de empiriska resultaten kan komma att komplettera listan på karaktäristika. Det innebär inte att

dimensionen privat-kommunal skall exkluderas från fortsatt forskning men att dess relevans kanske mera gäller den samhälleliga än den organisatoriska nivån.

Från individnivån väljer jag att som praktisk implikation aktualisera frågan om ledarskap eftersom den lyfts fram i stor utsträckning av både chefer, arbetsgivare och fackförbund. Inom detta område ges vidareutbildningar och det krävs i vissa fall erfarenhet av ledarskap för uppdraget. Behöver cheferna mer ledarskapsutbildning? De är högutbildade och den utbildning de har gått beskrivs just som en ledarskapsutbildning. Problematiseringen av ledarskapet och krav på mer ledarskapsutbildning ligger i linje med Tullbergs (2003) resonemang, vilka bygger på att cheferna redan har hög utbildning. Socialstyrelsens (2011) rapport om chefer i äldreomsorgen efterfrågar även den mer utbildning. På individnivån framträder diskrepansen mellan innehållet i de utbildningar som cheferna har och det uppdrag som de ska utföra. Cheferna efterfrågar mer utbildning inom exempelvis ekonomi, något som inte ingår i den akademiska grundutbildningen. Denna fråga driver också fackförbunden. Sammantaget har dessa åsikter praktiska implikationer både för individer, chefer, såväl som potentiella chefer, som för en rad organisationer. Åsikternas ibland svaga empiriska grund motiverar dock också att ledarskapsfrågan inom äldreomsorgen borde beforskas.

## Behov av fortsatt forskning

Studien gav svar på de ställda frågorna men nya frågor väcktes också. En sådan gäller verksamheternas inriktning. Under avhandlingsarbetets gång blev den organisatoriska skillnaden mellan hemtjänst och vårdboende och hur den påverkar chefernas arbete uppenbar. Denna uppdelning av äldreomsorg i hemtjänst och vårdboende, görs sällan i tidigare forskning. Där studeras äldreomsorgen som helhet, eller hemtjänst och vårdboende separat. Vidare forskning rörande chefers arbete i omsorgen föreslås därför genom att särskilja och fokusera hemtjänst och vårdboende ur ett organisatoriskt perspektiv och i relation till den övergripande formuleringen ”vård och omsorg”, som ofta används. När

hemsjukvården förs över från landstingen till kommunerna under de kommande åren tillförs ytterligare en dimension.

En annan verksamhetsnära fråga aktualiserades genom den framförda diskrepansen mellan vad cheferna uttalade att de ville göra och vad de verkligen gjorde. Varianter på detta ”diskrepanstema” framkom också genom andra nyckelaktörer och genom jämförelse mellan de empiriska materialen. Ett sätt att artikulera denna diskrepans kan vara att beskriva och analysera de förekommande sätten att använda administrationsbegreppet. En sådan studie kan få stor både teoretisk och praktisk betydelse.

En tredje viktig forskningsfråga gäller det faktum att de studerade arbetsplatserna, liksom äldreomsorgen i stort, är kraftigt dominerade av kvinnor. Genom att aktualisera genusdimensionen kan könets betydelse i den givna kontexten användas för att analyseras. Genus är den sociala konstruktionen av kön och beskrivningar av hur denna konstruktion går till finns i det empiriska materialet. Liksom Tullberg (2001) visar är kvinnodominerade branscher utmärkta arenor för att studera hur femininitet görs. *Hur* kön görs har inte varit fokus i denna avhandling men är ett viktigt område för vidare forskning kring chefers arbete inom omsorgen.

Även om studien omfattade ett antal år så gav den bara en ”ögonblicksbild” av en pågående process. Äldreomsorgens utveckling som en del av välfärdsstatens förändring bör följas vidare över tid. I den allmänna debatten framförs åsikter om hur den ska finansieras och vem som ska få utföra, och äga, äldreomsorgens verksamheter. Denna utveckling pågår och därför finns ett behov av fortsatta studier inom äldreomsorgen. Den generella frågan om chefers arbete motiverar dock vidare forskning kring chefers arbete i olika organisatoriska kontexter och på olika hierarkiska nivåer i linje med Tengblads (2012) försök att skapa en bild av chefsarbetets praktiker.



## ENGLISH SUMMARY

---

### The work of managers in a debated future sector

This thesis deals with first line managers and their work in a sector that can be named a future sector in the middle of the first decade of the 2000. This future sector is eldercare.

There is a living debate going on about the organising of eldercare and its ownership. The municipalities are those who are responsible for eldercare but they are not always the only providers. There are also private, pro profits, companies providing eldercare on the market.

The focus on managers and their work mean that the author distinguishes between manager and leader and also management and leadership. “Manager” denotes a formal position in an organisation and implies an administrative character of work as opposed to the notion of “leader” which implies a more relational function. This is not an easy separation to make as the leader and the manager is often the same person. However, I see leadership as something that a manager does, among other things.

As it is important to understand the context in which managers work (Carlson 1951, Tullberg 2006) eldercare in the Swedish welfare system (Esping-Andersen 1990) has to be described. The Swedish eldercare is financed via taxes and provided by the municipalities to those in need of it. Eldercare is provided in two ways; through home help service or nursing homes.

The purpose of the thesis is to describe and analyse the work of managers by combining individual perspectives with organisational and societal

perspectives. To study managers' work the following questions are asked:

- What characterises managers' work and how can it be described in terms of work practices?
- What organisational characteristics affect managers' work?
- How is managers' work affected by dominating institutions?

## Methodological considerations

A case study of managers' work in a municipality in the middle of Sweden has been conducted. The case study comprises of four parts. The first part is an interview study where first line managers within municipal and private providers for eldercare as well as key informants such as senior managers, municipal officers, union representatives and politicians have been interviewed. The second part is comprised of shadowing (Czar-niawska 2007) of four managers for two days each. The third part consists of meeting observations from the municipal provider over a one-year period. The fourth and final part is made up by document studies that include documents from authorities, educational system, political parties, municipal administration, trade unions and private companies.

My approach is social constructionist, which means that I do not view organisations and managers' work as something fixed, but rather as something that is constructed and reconstructed in the statements and documents described in the thesis.

## Perspectives on organising and managers' work

The theoretical frame of reference is grounded in a structuring of managers' work practices made by Stefan Tengblad (2012). Earlier studies of managers' work within different disciplines are then related to this structure. The purpose with this is twofold. The first is to relate studies from other fields of research to an organisational frame of reference and the second is to compare that with identified work practices in the empirical materials in order to contribute to the praxis theory of managers'

work developed by Tengblad (2012). Moreover, in the theoretical frame of reference, new institutional theories in the Scandinavian version are presented.

Tengblad (2012) aims to develop a practice theory of management based on the daily work of managers, namely managers' work practices. To do this, he develops a matrix with four work practices that can be used to describe the work of managers: classical management, disturbances and crisis management, muddling-through-management and management of ambiguity and constant disturbances.

Earlier studies on the work of managers' within other sectors and on different organisational levels are related to Tengblad's work practices. New institutional theory is used to analyse the work of managers and their relation to organisations and society in terms of organisational fields (Meyer & Rowan 1977), decoupling (Meyer & Rowan 1977) and a modified version of organisational hypocrisy (Brunsson 1989/2002).

## Introduction to the empirical chapters

The four empirical chapters are introduced in this chapter. As the public sector as well as eldercare change rapidly, a description of the municipality and its eldercare at the time of the study is described. The different providers of eldercare are described and their market share is presented. The interviewed managers are also briefly described. This chapter ends with a description of what has happened since the study was conducted.

## Managers' work from educators, unions and employers perspectives

In this first empirical chapter expectations from unions and educators are presented through interviews and document studies. Job descriptions and job advertisements for the management position are also presented. The chapter aims to show the diverse expectations on the managers.

The educational background of the managers differs from the tasks that the managers are required to perform when it comes to finance and eve-

ryday budgeting. The social care education is seen as sufficient by the managers, but what is asked for in job advertisements and by senior managers is not covered by this. A background in social care follows the rationale of care but the task follows the logic of administration.

Leadership is important for the unions. The managers need more time be managers and to lead their employees. The unions highlight the lack of administrative support and the managers' large spans of control.

The job advertisements state that a first line managerial position implies total responsibility for one or several units. This means responsibility for finance, employees and the unit. Experience of leadership and university education are demanded.

Task descriptions from different providers of eldercare vary in how detailed they are. The total responsibility is very clear though. The impression from the job advertisements is also found in the task descriptions. The administrative perspective is very visible and the rationale of care is not.

## The employers' perspective

It is hard to be an eldercare manager, they are lowest in the management hierarchy and large expectations are placed on them. The municipal senior managers say that it is especially hard to be a manager in a municipal organisation since major changes are going on. The employers also highlight the fact that the managers' education must be complemented with further training.

How work is organised by the different providers is described and also how the employers talk about expanding and contracting organisations. The private providers can be described as expanding organisations, as they are increasing their share of the market, while in contrast the municipal providers are downsizing their organisations as they are losing market shares.

Through meeting observations, the ways in which political decisions are channelled to the municipal managers is shown. The meeting observa-

tions are also examples of how the municipal managers talk about finance in their organisations. The talk is characterised by “must do” as the municipal provider is losing marked shares and their financial result is not good.

## The managers’ perspective

This third empirical chapter comprises interviews with managers. The purpose is to discover what characterises first line managers in eldercare and what similarities this has with the findings of earlier studies of managers work on other levers and in other sectors.

What is special for these managers who work in eldercare is that they are responsible for human beings around the clock every day of the year and they have a large financial responsibility, which they do not have the tools to deal with. The managers claim that they have to have experience from care work to gain legitimacy from their employees and there are big differences within the organisation of eldercare. Finally, the managers are expected to be close to their units and their employees while at the same time they are expected to work administratively.

What has been found is similar with other studies of managers’ work. The managers experience problems in never being able to work undisturbed and that that they are caught between employees and senior managers. Their work is also fragmented.

In the final part of the chapter institutionalised conceptions of the managers’ colleagues “on the other side” are described. “On the other side” is how municipal managers describe their colleagues in private units and their organisations and vice versa.

## Shadowing

The purpose of this chapter is to describe what the managers do and relate this to earlier chapters. As managers work with other things than they say that they work with (Mintzberg 1990) interviews are combined with shadowing to create a richer picture of managers work. Thus, this

fourth and final empirical chapter describes shadowing of four managers. Two managers work for the municipal provider and two managers for private providers. One of these managers is responsible for home help service and the other managers are responsible for nursing homes. The two managers working for private providers are each responsible for several units while the municipal managers are only responsible for one unit each.

The chapter confirms the managers' middle position in the organisation and the fragmentation of work. It also confirms that the managers cannot work without being disturbed for long periods of time. The difference between being a manager for a home help service unit and a nursing home is also highlighted, but the chapter shows that there are also other differences; being a manager for one or more units.

## Analysis

The analysis consists of three parts that follow the research questions. Many of the characteristics for managers' work from the managerial work-tradition also apply to this study. In addition, Tengblad's (2012) work practices can be applied to earlier studies of managerial work that is a part of the theoretical frame of reference. When the work of the managers in this study is related to Tengblad's work practices no consistent picture emerges. All four work practices can be used to describe the managers' work depending on who is talking and where the empirical material originates from. This is an indication that first line managers' work is fragmented and strongly influenced by context.

There are also similarities between earlier studies of managers' work on higher levels and in other sectors of the labour market.

The concept of organisational hypocrisy (Brunsson 1989/2002) is broadened to include relations between organisational levels within the organisation and also the relation between organisations. In this case, the managers handle the hypocrisy that comes from outside and within their organisations but they themselves are not the hypocrites.

## Conclusions and suggestions for further research

By combining new institutional theory with earlier studies of managers' work via Tengblad's practice perspective I highlight the work of managers with consideration of the organisational contexts that surrounds them. One of the contributions in this thesis is to contextualise managers' work by considering the sector they work in and the hierarchical level they work on, eldercare and managers on low hierarchical levels.

My ambition is to focus on the importance of managers' work in organisation studies in accordance with Barley and Kundas (2001) discussion. The empirical materials come from an unusual sector within the field of business administration, and on an organisational level that also is unusual within business administration.

Through empirical studies of one of the labour markets largest managerial groups, the work of these managers can be related to studies of other managerial groups in similar but also in different sectors.

My ambition is to highlight the importance of the managers' work rather than on leadership aspects. Leadership is a part of the managers' tasks but the administrative part dominates. By focusing on managers' work, a larger picture can be seen.

The study can also be seen as an example of the restructuring of the public sector in the early years of the 2000-century.

### *Answering the research questions:*

1. The work of managers in this study is both similar and different from earlier studies of managers' work. What is similar, or common, is that the managers' conceptions of their work is in line with earlier studies of managers' work in other sectors and on other organisational levels. In relation to Tengblad's (2012) work practices there is no clear picture of the managers' work that can be related to one of the four work practices. The managers' work can be found in all of the practices depending on whom the expectations come from. The

managerial position that is studied can be described with several work practices.

2. The work of managers within eldercare depends on organisational characteristics. Two perspectives meet. The financial-administrative perspective has absorbed the political perspective and this meets the logic of care in the managers' work. In the empirical materials several organisational explanations can be found to describe differences in the managers work:
  - Whether the managers work within a municipally or privately owned provider
  - The units' specialisation; home help-service or nursing home
  - The provider as an organisation in expansion or contraction
  - Responsibility for one or several units
3. The managers' work is analysed from a new institutional perspective to show the influence from organisations and society. Eldercare is viewed as an organisational field (Di Maggio & Powell 1983) that enables expectations within and without the field to be discussed in relation to the managers' work. Within the organisational field there are institutionalised conceptions amongst the managers about the conditions for working in the municipality or privately owned eldercare, which show how strong conceptions are within the institutional field.

Different expectations and preconditions create opposing demands and conflicts for the managers who have the task of running their units from day to day all year round. Expectations do not agree with the perspectives that managers' face and in daily work they are loosely coupled (Meyer & Rowan 1977). In an organisation where there are opposing demands and where there is a tension between ideology and practice hypocrisy develops.

Furthermore, the managers have to handle the organisational hypocrisy within and between organisations. The hypocrisy is unintentionally brought about by the situation and the managers handle it in their daily work.



### *Reflections on generalizability and method:*

My ambition has been to present several empirical materials to describe managers' work from different perspectives. There is by no means one sole description or picture of this work, but a number of such pictures, which together contribute to the descriptions in this thesis.

The use of several methods contributes to a deep and wide picture. The fieldwork where interviews were combined with shadowing and observations gave a rich description of the managers' work. Combined with the study of documents the complexity of managers' work has been described in a trustworthy manner. The empirical materials have provided a solid base for further analysis.

### *Practical implications:*

The practical implications of the thesis are discussed on different levels; individual, organisational and societal. On the societal level this study can be seen to give an insight in organising eldercare in the early years of the 2000-century. What are the consequences of marketization? On the organisational level, the concept of private and public providers is not the only characteristic that has implications on the managers' work, which means that future studies should include other dimensions. On the individual level manager's training can be discussed.

### *Suggestions for further research:*

The research on managers' work on different organisational levels and in different organisational contexts needs to continue in order to expand Tengblad's practice theory management.

Moreover, studies focusing on eldercare need to explore organisational characteristics that affect managers' work to see beyond the private-public distinction. The difference between home help services and nursing homes and how this affects not only managers but also employees needs to be further explored.

*English summary*

Studies focusing on eldercare and how it is developing in the Swedish welfare system and also how it compares to other countries are also relevant. Meagher and Szebehely (2013) have made a very important contribution to this with their research project Normacare.

## Referenslista

---

- Aagard Nielsen & Svensson L (red.) (2006) *Action and Interactive research. Beyond practice and theory*. Hamburg: Shaker Verlag.
- Abdelrazek F, Skytt B, Aly M, El-Sabour M, Ibrahim N, Engström M (2010) Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work. *Journal of Nursing Management*. 18(6): 736-745.
- Acorn S & Crawford M (1996) First-line Managers: Scope of Responsibility in a Time of Fiscal Restraint. *Healthcare Management Forum*. 9 (2) :26-30
- Albinsson P (red.) (2002) *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg: Kommunförbundet Halland.
- Alvesson M (2006) *Tomhetens triumf. Om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*. Stockholm: Atlas.
- Alvesson M & Kärreman D (2007) Constructing Mystery: Empirical Matters in theory Development. *Academy of Management Review*, 32(4): 1265–1281.
- Alvesson M & Svenningsson S (2003) Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, 24 (6): 961–988
- Alvesson M & Svenningsson S (2007) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson Felé L (2003) *Leda lagom många – om struktur, kontroll-spann och organisationsideal*. Avhandling. Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Arman R (2010) *Fragmentation and power in managerial work in health care: A study of first- and second-line managers*. Avhandling. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Arman R, Vie O E & Åsvoll H (2012) Refining shadowing methods for studying managerial work. I: S Tengblad (red.) *The work of managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.

## Referenslista

- Arman R, Wiksten E & Tenelin E (2012) Work activities and stress among managers in health care. I: S Tengblad (red.) *The work of managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Arnold E & Pulich M (2008) Inappropriate selection of first-line managers can be hazardous to the health of organizations. *Health Care Manager*. 27(3): 223–229.
- Backström T, Granskog O & Wilhelmsson L (2007) Alternativa former av ledarskap: En kunskapsöversikt om chefers ledarskap. I: M Döös & K Waldenström (red.) *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Rapport 2008:15. Stockholm. VINNOVA, 2–116.
- Barley SR & Kunda G (2001) Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12(1): 76–95.
- Bennich M (2012) *Kompetens och kompetensutveckling i omsorgsarbete. Synen på kompetens och lärande i äldreomsorgen – i spänningsfältet mellan samhällliga förutsättningar och organisatoriska villkor*. Avhandling 563/169. Institutionen för beteendevetenskap och lärande. Linköpings universitet.
- Berg E (2000) *Kvinna och chef i offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.
- Berg EEB, Barry JJJ & Chandler JJP (2008) New public management and social work in Sweden and England. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(3/4): 114–128.
- Berger PL & Luckmann T (1991/1966) *The social construction of reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin.
- Berg Jansson A (2010) *I mötet mellan modern management och professionell praktik. Ny organisering möter sjuksköterskeprofessionen*. Avhandling. Institutionen för Arbetsvetenskap. Luleå tekniska universitet.
- Blomberg S (2004) *Specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen. Genomförandet av en organisationsreform och dess praktik*. Avhandling 17. Socialhögskolan. Lunds universitet.
- Brennan D, Cass B, Himmelweit S. & Szebehely M (2012) The Marketisation of Care: Rationales and Consequences in Nordic and Liberal Care Regimes. *Journal of European Social Policy*, 22(4): 377–391.
- Brunsson (1981) *Politik och administration: Utveckling och drivkrafter i en politiskt sammansatt organisation*. Stockholm: Liber

## Referenslista

- Brunsson (1985/2000) *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Fagbokforlaget: Bergen
- Brunsson N (1986) Organizing for inconsistencies: on organizational conflict, depression and hypocrisy as substitutes for action. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2(3/4): 165–185.
- Brunsson N (2002) Politisering och företagsledning: I: R Lind (red.) *Ledning av företag och förvaltningar: förutsättningar, former, förnyelse*. Stockholm: SNS förlag.
- Brunsson N (2011) Politisering och företagisering: institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I: R Lind & G Ivarsson (red.) *Ledning av företag och förvaltningar: former, förutsättningar, förändring*. Stockholm: SNS.
- Brunsson N & Sahlin-Anderson K (2000) Constructing organizations: the example of public sector reform. *Organization Studies*, 21(4): 721–746.
- Butterfield R, Edwards C, Woodall J (2005) The New Public Management and Managerial Roles: the Case of the Police Sergeant. *British Journal of Management*. 16(4): 329-341
- Carlson S (1951) *Executive behaviour: a study of the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm: Strömbergs förlag.
- Carlson S (1991) *Executive behaviour. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Choi S (2011) *Competing logics in hospital mergers - The case of the Karolinska University Hospital*. Avhandling. Department of Learning, Informatics, Management and Ethics. Karolinska Institutet..
- Christensen T, Lægred P, Roness P G & Røvik K A (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Cregård A & Solli R (2012) Managers at the municipal top. I: S Tengblad (red.) *The work of managers: Towards Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska B (1985) The ugly sister: on relationships between the private and the public sectors in Sweden. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2(2): 83–103.
- Czarniawska B (2007) *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.
- Czarniawska B & Sevón G (2003) *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*. Liber: Trelleborg.

## Referenslista

- Czarniawska B & Sevón G (red.) (1996) *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter.
- Delanty G & Styrdom P (red.) (2003) *Philosophies of social sciences*. Oxford: Open University Press.
- DiMaggio PJ & Powell WW (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.
- Drakenberg M (1997) Från ledningsredskap till verksamhetens motor. I: M Drakenberg (red.) *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Drakenberg M (red.) (1997) *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Döös M & Waldenström K (2008) *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Rapport VR 2008:15. Stockholm: VINNOVA.
- Eliasson R (red.) (1995) *Egenheter och allmänheter. En antologi om omsorg och omsorgens villkor*. Lund: Arkiv förlag.
- Ellström E & Ekholm B (2001) *Lärande i omsorgsarbete. En studie om hemtjänsten som lärandemiljö*. Linköping: CMTO research monographs
- Ellström P-E & Kock H (2007) *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete i team- och processororienterat arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Engwall L (2008) The University: a Multinational Corporation? I: L Engwall & D Weaire (red.) *The University in the Market*. London: Portland Press.
- Esping-Andersen G (1990) *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Fogelberg Eriksson A (2005) *Ledarskap och kön. En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*. Avhandling 102/331. Institutionen för beteendevetenskap. Linköpings universitet.

## Referenslista

- Forsberg Kankkunen T (2006) *Könade verksamheter? En studie av hur stressade arbetsituationer för kommunala enhetschefer hanteras inom tekniska respektive omsorgs- och utbildningsförvaltningar*. Arbetslivsrapport 2006:43. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Forsberg Kankkunen T (2009) *Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter. Avhandling. Sociologiska institutionen*. Stockholms universitet.
- Forssell A & Jansson D (2000) *Idéer som fångslar – recept för offentlig reformation*. Malmö: Liber.
- Furusten S (2007) *Den institutionella omvärlden*. Malmö: Liber.
- Gonäs L, Johansson S & Svärd I (1997) Lokala utfall av den offentliga sektorn omvandling. I: E Sundin (red.) *Om makt och kön – I spåren av offentliga organisationers omvandling*. SOU 1997:83. Arbetsmarknadsdepartementet. Stockholm: Fritzes.
- Greenwood R, Oliver C, Suddaby R & Sahlin-Andersson K (red.) (2008) *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE.
- Hagström B (1990) *Chef i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hagström B (2003) Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst i von Otter red *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Hales C (1986) What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of management studies*. 23: 88–115
- Hales C (2006) Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line managers. *Journal of General Management*. 32(2): 31–55.
- Hjalmarsson I et al. (1999) *Äldreinspektörernas årsrapport 1999*. Stadsledningskontoret. Stockholms stad.
- Hjalmarsson I, Norman E & Trydegård G-B (2004) *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Rapport 2004:2. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum.
- Holmberg I & Tyrstrup M (2012) Managerial leadership as event-driven improvisation. I: S Tengblad (red.) *The work of managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Holt Larsen H & Bruun de Neergard U (2007) *Nordiskt ljus. Ett forskningsprojekt om nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden – En föranalys och en kvalitativ intervjuundersökning i kommuner och*

## Referenslista

- landsting i Danmark, Finland, Norge och Sverige*. Stockholm: Sveriges Kommuner och landsting, SKL.
- Hood H (1991) A public management for all seasons? *Public Administration*. 69(1): 3–19.
- Hood H (1995) Contemporary public management: a new global paradigm? *Public Policy and Administration*. 10(2) 104–117.
- Huzzard T & Östergren K (2002) When norms collide: learning under-organizational hypocrisy. *British Journal of Management*. 13: 47–59.
- Höckertin C (2007) *Organisational characteristics and psychosocial working conditions in different forms of ownership*. Avhandling 49. Sociologiska institutionen. Umeå universitet.
- Högberg Ö (2002) *Kommunchefers tidsanvändning. En studie om kommunchefers funktioner och roller*. Licentiatavhandling. Ekonomiska institutionen. Linköpings universitet.
- Högberg Ö (2007) *Maktlösa makthavare: En studie om kommunalt chefskap*. Avhandling. Institutionen för ekonomiska och industriell utveckling. Linköpings universitet.
- Ivarsson Westerberg A (2004) *Papperspolisen: den ökande administrationen i moderna organisationer*. Avhandling. Offentlig organisation. Handelshögskolan i Stockholm.
- Ivarsson Westerberg A (2010) *Makthavare: i ministerns skugga*. Umeå: Boréa.
- Johansson R (2009) Vid den institutionella analysens gränser. Institutionell organisationsteori i Sverige. *Nordiske Organisationsstudier*, 3: 5–22.
- Johansson S (2002) *Den sociala omsorgens akademisering*. Stockholm: Liber.
- Jonsson L (2009) *Kommunchefer blir till*. Nora: Nya Doxa.
- Jonsson L (2012) The Swedish Municipality Director: A managerial function between politics and administration. I: S Tengblad (red.) *The work of managers: Towards Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Jonsson R (2013) *Organisatoriska bakslag: Mer än tio år av förändringar i två svenska kommuner*. Avhandling 573. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling. Linköpings universitet.
- Justesen L & Mik-Meyer N (2011) *Kvalitativa metoder. Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson L-E et al. (2011) *Institution*. Malmö: Liber.



## Referenslista

- Karlsson I (2002) Vilka faktorer påverkar arbetsledarens arbete? I: P Albinsson (red.) *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg: Kommun-förbundet Halland.
- Karlsson I (2006) *Att leda i kommunal äldreomsorg. Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter – exemplet Halland*. Rapportserie nr 7 i socialt arbete. Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete. Växjö universitet.
- Keisu B-I (2009) *Att peka med hela handen: Om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer*. Avhandling. Sociologiska institutionen. Umeå universitet.
- Kira M & Forslin J (2006) Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1): 489–501.
- Kvale S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson K (2008) *Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Avhandling 420/127. Institutionen för beteendevetenskap och lärande. Linköpings universitet.
- Lawrence T, Suddaby R & Leca B (2011) Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*. 20(1): 52–58.
- Lundberg Rodin (2010) *Chefer i korstryck – att hantera krav i politiskt styrda organisationer*. Licentiatavhandling. Högskolan i Borås.
- March JG & Olsen JP (1989) *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press.
- Meagher G & Szebehely M (red.) (2013) *Marketisation in Nordic eldercare: A research report on legislation, oversight, extent and consequences*. Report från Normacare. Department of Social Work. Stockholms universitet.
- Merriam SB (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mestre M, Stainer L & Stainer A (2007) First-line management – The operational and ethical challenges. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 7 (2): 105–118.
- Meyer JW & Rowan B (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2): 340–363.
- Milsta M (1994) *Målstyrning och mellancheferns arbete – hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel. En fallstudie av ett privat företag och en offentlig förvaltning*. Avhandling 40. Department of Education and Psychology. Linköpings universitet.

## Referenslista

- Mintzberg H (1990) The Manager's job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, March/April: 163–176.
- Mintzberg H (1991) Managerial work: Forty years later. In: S Carlson (red.) *Executive behaviour*. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Molander B (1993) *Kunskap i handling*. Göteborg: Diadalos.
- Montin S (2002) *Moderna Kommuner*. Malmö: Liber
- Moss Kanter R & Stein BA (red.) (1979) *Life in Organizations: Workplaces as People Experience Them*. New York: Basic Books.
- Nicholls J (1987) Leadership in Organisations: Meta, Macro and Micro. *European Management Journal*, 61: 16–25.
- Nilsson Motevasel I (2000) *Män, kvinnor och omsorg. En studie av omsorg som begrepp och handling i mans- och kvinnodominerade yrken*. Avhandling. Socialhögskolan. Lunds universitet.
- Nilsson Motevasel I (2002) *Genusperspektiv på yrkesmässiga relationer. Omsorg i mans- och kvinnodominerade yrken*. Lund: Studentlitteratur.
- Nordström M (1998) *Yttre villkor och inre möten. Hemtjänsten som organisation*. Avhandling. Sociologiska institutionen. Göteborgs universitet.
- Patton MQ (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage, 3<sup>rd</sup> ed.
- Qvarsell R (1996) *Vårdens idéhistoria*. Stockholm: Carlssons.
- Richard E (1997) *I första linjen: arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Avhandling. Sociologiska institutionen. Lunds universitet.
- Rombach B (1997) *Den marknadslika kommunen: En effektstudie*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Rombach B & Ohlsson Ö (red.) (2013) *Det extrema ledarskapet* Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin K & Wedlin L (2008) Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. I: R Greenwood, C Oliver, R Suddaby & K Sahlin-Andersson (red.) *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE.
- Salaman G & Storey J (2008) Understanding Enterprise. *Organization*. 15 (3): 315-323

## Referenslista

- Sandahl G & Mansouri Z (2007) *Ledamöter i de statliga bolagens styrelser*. Stockholm: Riksrevisionen.
- Sandberg S & Fogelberg Eriksson A (2000) *Ledarskapsforskning – en kunskapsöversikt*. CMTO Research papers 2000:07. Linköpings universitet.
- Schartau M-B (1993) *The public sector middle manager. The puppet who pulls the strings?* Avhandling, ISSN 0460-0037. Lunds political studies. Lund: Wi.
- Schartau M-B (1997) Hemtjänstassistentens roll. I: Drakenberg M (red.) *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Scott WR & Meyer JW (1994) *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. London: SAGE.
- Sehestad K (2002) How new public management reforms challenge the roles of professionals. *International Journal of Public Administration*. 25 (12): 1513-1537
- Spjuth B (2008) *Handlingskonflikter inom äldreomsorgen: hinder och möjligheter*. Licentiatavhandling. Institutionen för medicin och hälsa, IMH. Avd. för hälsa och samhälle, AHS. Linköpings universitet.
- Stake RE (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stewart R (1967) *Managers and their jobs: a study of the similarities and differences in the ways managers spend their time*. London: Macmillan.
- Styhre A (2012) Leadership as muddling through: Site managers in health care. I: S Tengblad (red.) *The work of managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Styhre A & Josephsson P-E (2006) Revisiting the site manager: stuck in the middle? *Construction Management and Economics*, 24(5): 521–528.
- Sundin E (2003) Ledarskap på låga nivåer – offentlig städning i omvandling i Holmberg I & Henning R (red.) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur
- Sundin E & Tillmar M (2008 a) A Nurse and a Civil Servant Changing Institutions: Entrepreneurial processes in different public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(5): 113–124.
- Sundin E & Tillmar M (2008 b) Kvinnors entreprenörskap i och genom offentlig sektor: Möjlighetsexploatering eller självexploatering? I: A Lundström & E Sundin (red.) *Perspektiv på förnyelse och entreprenörskap i offentlig sektor*. Örebro: FSF.

## Referenslista

- Sundin E & Tillmar M (2010) *Uppföljning av "eget val" inom hemtjänsten i Linköpings kommun. Utförarperspektiv*. FoU-rapport 63:2010. FoU-centrum för vård, omsorg och social arbete. Kommunerna i Linköping, Kinda, Mjölby, Motala, Ydre och Åtvidaberg samt Linköpings universitet.
- Svensson L, Aronsson G & Randle H (2007) *Hållbart arbetsliv. Projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Särslöv: Gleerups.
- Szebehely M (2006) Omsorgsvardag under skiftande organisatoriska villkor. En jämförande studie av den Nordiska hemtjänsten. *Tidsskrift för arbetsliv*. Årgång 8(1): 49–66.
- Szebehely M (red.) (1995) *Vardagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*. Lund: Studentlitteratur.
- Szebehely M (red.) (2005) *Äldreomsorgsforskning i Norden – en kunskapsöversikt*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- Tengblad S (2012) Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management i Tengblad S (2012) (red.) *The work of managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tengblad S (2000) *Executive behaviour revisited: Perspectives on a classic work within management research*. GRI-rapport 2000:2. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Tengblad S (2012) (red.) *The work of managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Thomas R & Dunkerley D (1999) Janus and the bureaucrats: middle management in the public sector. *Public Policy and Administration*. 14 (1):28-41
- Thomas R & Linstead A (2002) Loosing the plot? Middle managers and identity. *Organization*. 9(1): 71–93.
- Thornton PH & Ocasio W (2008) Institutional Logics. I: R Greenwood, C Oliver, R Suddaby & K Sahlin-Andersson (red.) *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE, 99–129.
- Trydegård G-B (2000) *Tradition, change & variation. Past and present trends in public old age care*. Avhandling. Institutionen för socialt arbete. Socialhögskolan. Stockholms universitet.
- Tullberg M (2001) *Orden som förnyar*. GRI-rapport 2001:10. Göteborgs universitet.

## Referenslista

- Tullberg M (2003) Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här... i Holmberg & R Henning red. *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur
- Tullberg M (2006) Med ljuset på ledare och ledda i äldreomsorgen. Malmö: Liber.
- Tyrstrup M (2005) *Sovereigns of Time. A Scandinavian View of Executive Work, Time and Leadership*. Lund: Studentlitteratur
- Törnquist A (2004) *Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. Avhandling 73. Institutionen för Samhälle, kultur och lärande. Lärarhögskolan i Stockholm.
- Törnquist A (2010) *Att leda mångfald*. I: S Johansson (red.) *Omsorg och mångfald*. Korotan: Gleerups.
- Vabø M (2005) New public management i eldreomsorg – hva forskes det på? I: M Szebehely (red.) *Äldreomsorgsforskning i Norden – en kunskapsöversikt*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- Vetenskapsrådet (2011) *God forskningssed*. Vetenskapsrådets rapportserie 1:2011. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vie OE (2012) R&D managers leading knowledge workers with care. I: S Tengblad (red.) *The work of managers: Towards a Practice Theory of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- von Otter C (2007) *Improving innovation capabilities in firms: a case study of an independent research unit in interaction with the community*. Ej publicerad. Kurslitteratur.
- Wahlgren I (1996) *Vem tröstar Ruth? En studie av alternativa driftsformer i hemtjänsten*. Avhandling. School of Business. Stockholms universitet.
- Waerness K (1984) The Rationality of Caring. *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 5 (2): 185-211
- Wenglén R (2007) Chefers arbete. I: M Alvesson & S Sveningsson (red.) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wenglén R & Svensson P (2008) Den skickligt inkompetente chefen. *Sociologisk forskning*. 45(1): 42–61.
- Westerberg K (1999) Collaborative networks among female middle managers in a hierarchical organization. *Computer Supported Cooperative Work*, 8(1): 95–114.

## Referenslista

- Westerberg K (2000) *The important activity. Work, tools and tensions of municipal middle managers in elder care*. Avhandling. Avdelningen för psykologi. Umeå universitet.
- Westerberg K & Armelius K (2000) *Social contracts in elder care management*. DAPS-report 84. Avdelningen för psykologi. Umeå universitet.
- Wijkström F & Lundström T (2002) *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober Förlag.
- Wolmesjö M (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändring av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Avhandling. Socialhögskolan. Lunds universitet.
- Wærness K (1982) *Kvinnor och omsorgsarbete*. Stockholm: Prisma.
- Yin RK (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications.
- Young GJ, Stedhamj Y & Beekun R I (2000) Boards of directors and the adoption of a CEP performance evaluation process: Agency – and institutional – theory perspectives. *Journal of Management Studies*, 37(2): 277–297.
- Zaleznik A (1992) Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review* March-April pp126-135
- Zapata Johansson P (2007) Legitimacy Lost and Back to Normality. Scandals in the Public Sector. The Swedish Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 12 (3): 24–31.
- Zapata P & Rombach B (2010) *The Rise of Management-Speak*. Stockholm: Santérus Academic Press.
- Östergren K & Sahlin Andersson K (1998) *Att hantera skilda världar. Läkares chefskap i mötet mellan profession, politik och administration*. Stockholm: Landstingsförbundet.

## Rapporter

- AMS (2002) *Den framtida personalförsörjningen inom vård och omsorg. Tillgång och rekryteringsbehov till år 2015*. Ura 2002:3. Stockholm: AMS Utredningsenhet.
- Högskoleverket (2003) *Social omsorgsutbildning och socionomutbildning*. En översyn. Rapport 2003:23 R.
- Högskoleverket (2007) *Utvärdering av utbildning i hälso- och sjukvårdsadministration*. Rapport 2007:13 R.
- Ledarna (2007) *Kalla chefen chef! Chefsbarometer 2007 – Delrapport 1*
- Ledarna (2007) *I det offentligas tjänst: Tuffa chefsvillkor – värdefulla uppdrag Chefsbarometer 2007– Delrapport 2*
- SKTF (2000) *Röster från 137 chefer inom äldreomsorgen. Är det möjligt att vara chef i dagens äldreomsorg?* Rapport 4:2000. Stockholm: Sveriges Kommunal tjänstemannaförbund, SKTF.
- SKTF (2001) *Chef inom äldreomsorgen – pressas till utbrändhet och sjukskrivning*. Rapport 3:2001. Stockholm: Sveriges Kommunal tjänstemannaförbund, SKTF.
- Socialstyrelsen (2003) *Hur många direkt underställda kan en chef ha? – om kontrollspann i vård och omsorg*. Rapoort 2013-131-23.
- Socialstyrelsen (2011) *Nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorg. Förslag och vägledande underlag*. Rapport 2011-4-3
- Utbildningsdepartementet (2004) *Social omsorgsutbildning och Socionomutbildning, en översyn*. 2003:29 R.

## Lagstiftning

- Hälso- och sjukvårdslagen HSL (1982:763)
- Socialtjänstlagen (2001:453)
- Lagen om offentlig upphandling LOU (1992:1528) samt (2007:1091)
- Lagen om valfrihetssystem LOV (2008:96)
- Lex Maria
- Lex Sarah

## Internetkällor

- Dagens Nyheter Debatt, [www.dn.se](http://www.dn.se) 2007-03-21.
- Databasen Kolada (kommun- och landstingsdatabasen).
- Kommunens hemsida 2008-07-01.
- Äldrenämnden, Kommunens hemsida 2008-07-01
- Linköpings universitet, [www.liu.se](http://www.liu.se) 2008-07-04, 2012-03-26.
- Lokal tidning, 2007-06-27.
- Normacare, [www.normacare.net](http://www.normacare.net)
- Regeringen, [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se) 2012-01-25.
- Socialstyrelsen, [www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se) 2012-01-18.
- SKTF, [www.sktf.se](http://www.sktf.se) 2008-07-03
- Statistiska Centralbyrån, Yrkesstrukturen i Sverige 2010. Yrkesregistret med yrkesstatistik, [www.scb.se](http://www.scb.se) 2012-03-07
- Statistiska Centralbyrån, [www.scb.se](http://www.scb.se) 2013-03-12
- Svenska Akademikerförbundet SSR, [www.akademssr.se](http://www.akademssr.se) 2008-07-03.
- Tidningen Chefen April 2007, Intervju med Vice VD för Attendo Care
- Tidningen Social Omsorg nr 2/2005 åtgång 6, debattartikel Johansson Stina
- Vårdförbundet, [www.vardforbundet .se](http://www.vardforbundet.se) 2012-03-26.

## Interna dokument

- Allians för Kommunen – ett friare, tryggare, företagsammare och grönare Kommun 2006. Programdokument.
- Kommunen, Strategisk plan med övergripande mål fastställd av kommunfullmäktige 2007-08-28.
- Utbildningsplan för Socionomprogrammet med inriktning mot Social omsorg/Socialpedagogik 2003. Arkiverat material Linköpings universitet.
- Kursplan för Socionomprogrammet inriktning mot Social omsorg/Socialpedagogik. Arkiverat material Linköpings universitet.
- Platsannonser från utförarna från åren 2007-2008.
- Uppdragsbeskrivningar för verksamhetschefer (Kommunal utförare, Privat utförare 1, Privat utförare 2, Privat utförare 3, Privat utförare 4).



## INTERVJUGUIDE

---

### *Bakgrund*

- Bakgrund, utbildning och position, hur länge i denna position.
- Roll och kontaktytor

### *Ledarskapet*

- Vad ska en chef i äldreomsorgen göra?
- Hur kan en arbetsdag se ut?
- Vilken kompetens krävs? Erfarenhet, vidareutbildning, formell utbildning... vad tycker du är viktigt?
- Hur skiljer sig ledarskapet mellan olika organisatoriska nivåer? (verksamhetsområdeschef, områdeschef och verksamhetschef?)
- Ansvarsområden?
- Hur ser arbetsvillkoren ut för chefer?
- Vad är svårt i ditt jobb och vad är roligt?
- Möten?
- Samordning med andra enhetschefer?
- Könsfördelning
- Jämställdhet, hur aktualiseras det i organisationen?
- Synen på privat och kommunal verksamhet, erfarenhet? Verksamhetsmässiga skillnader?



### SAMTLIGA INTERVJUER

---

#### **Kommunala chefer – område 1**

|        |            |
|--------|------------|
| Chef 1 | 2006-11-03 |
| Chef 2 | 2006-10-20 |
| Chef 3 | 2006-10-20 |
| Chef 4 | 2006-10-06 |
| Chef 5 | 2006-09-06 |
| Chef 6 | 2006-09-06 |
| Chef 7 | 2006-10-05 |
| Chef 8 | 2006-10-17 |
| Chef 9 | 2006-09-08 |

#### **Kommunala chefer – område 2**

|         |            |
|---------|------------|
| Chef 10 | 2006-06-28 |
| Chef 11 | 2006-07-06 |
| Chef 12 | 2006-09-25 |
| Chef 13 | 2006-10-04 |
| Chef 14 | 2006-07-06 |
| Chef 15 | 2006-07-10 |
| Chef 16 | 2006-08-29 |

#### **Kommunala chefer – område 3**

|         |            |
|---------|------------|
| Chef 17 | 2006-07-12 |
| Chef 18 | 2006-07-14 |
| Chef 19 | 2006-06-27 |
| Chef 20 | 2006-07-11 |
| Chef 21 | 2006-07-07 |
| Chef 22 | 2006-06-29 |
| Chef 23 | 2006-08-21 |
| Chef 24 | 2006-10-03 |

#### **Privata chefer**

|         |                   |            |
|---------|-------------------|------------|
| Chef 25 | Privat utförare 1 | 2006-04-21 |
| Chef 26 | Privat utförare 2 | 2006-05-17 |
| Chef 27 | Privat utförare 2 | 2007-01-09 |
| Chef 28 | Privat utförare 3 | 2007-01-23 |
| Chef 29 | Privat utförare 3 | 2007-01-24 |
| Chef 30 | Privat utförare 4 | 2008-09-22 |

### Överordnade chefer

|                        |                   |                        |
|------------------------|-------------------|------------------------|
| Verksamhetsområdeschef | Kommunen          | 2006-03-06             |
| Områdeschef            | Kommunen          | 2006-01-10             |
| Områdeschefer          | Kommunen          | 2006-02-02             |
| Områdeschef            | Kommunen          | 2007-08-21             |
| Regionchef             | Privat utförare 3 | 2007-01-10             |
| Regionchef             | Privat utförare 2 | 2006-03-31             |
| Platschef              | Privat utförare 5 | 2006-04-28; 2006-05-04 |

### Kommunala tjänstemän

|                              |  |                                    |
|------------------------------|--|------------------------------------|
| Omsorgsdirektör              |  | 2007-10-18; 2008-01-09             |
| F & U-chef                   |  | 2008-01-17                         |
| Tjänsteman beställarkontoret |  | 2006-02-17; 2007-01-18; 2008-04-29 |
| Personalansvarig omsorg      |  | 2006-04-07                         |
| Personalansvarig kommunen    |  | 2006-03-09                         |
| Processledare ledarskap      |  | 2006-03-08                         |

### Politiker

|   |  |            |
|---|--|------------|
| Ordförande i omsorgsnämnden (s)                                     |  | 2006-02-13 |
| Kommunalförvaltningsnämndens vice ordförande i kommunstyrelsen (kd) |  | 2006-02-17 |

### Fackliga representanter

|                    |  |                        |
|--------------------|--|------------------------|
| Ombudsman Kommunal |  | 2006-03-31; 2007-01-29 |
| Ombudsman SKTF     |  | 2006-04-05             |
| Ombudsman SKTF     |  | 2008-10-28             |

## SAMMANSTÄLLNING OCH BESKRIVNING AV DE INTERVJUADE CHEFERNA

|         | Utbildning  | År i chefsyrket | Hemtjänst/vårdboende  |
|---------|---|-----------------|---|
| Chef 1  | Social omsorg   | 2006            | Vårdboende  |
| Chef 2  | Social omsorg & socionom                                | 2004            | Hemtjänst   |
| Chef 3  | Social omsorg   | 1984            | Ålderdomshem, demens, rehab & kortis  |
| Chef 4  | Social omsorg   | 1997            | 4 Servicehus & hemtjänst  |
| Chef 5  | Social omsorg   | 1982            | Vårdboende  |
| Chef 6  | Social omsorg   | 1986            | Vårdboende  |
| Chef 7  | Sjuksköterska   | 1979            | Vårdboende  |
| Chef 8  | Social omsorg   | 1986            | Vårdboende  |
| Chef 9  | Hälso- & välfärdsorganisation                           | 2003            | Vårdboende  |
| Chef 10 | Social omsorg & Ledning av hälso- och välfärdsarbete    | 1988            | Servicehus  |
| Chef 11 | Social omsorg   | 1987            | Vårdboende  |
| Chef 12 | Social omsorg   | 1999            | Hemtjänst (4 Servicehus)  |
| Chef 13 | Social omsorg   | 1981            | Vårdboende & hemtjänst  |
| Chef 14 | Social omsorg   | 1998            | Vårdboende & hemtjänst  |
| Chef 15 | Social omsorg & vårdlärare                              | 1984            | Servicehus & hemtjänst  |
| Chef 16 | Social omsorg   | 1983            | Hemtjänst. & vårdboende   |
| Chef 17 | Social omsorg   | 1989            | Hemtjänst. & servicehus   |
| Chef 18 | Social omsorg   | 1983            | Vårdboende & hemtjänst  |
| Chef 19 | Beteendevetenskap & hälso- och sjukvårdsadministration. | 1976            | Hemtjänst & vårdboende  |
| Chef 20 | Social omsorg & filosofi                                | 1999            | 1 Demensboende & 1 servicehus   |
| Chef 21 | Social omsorg   | 2002            | Hemtjänst   |
| Chef 22 | Social omsorg   | 2000            | Vårdboende & hemtjänst  |
| Chef 23 | Social omsorg   | 1989            | 2 Servicehus  |
| Chef 24 | Sjuksköterska   | 1999            | Vårdboende  |
| Chef 25 | Sjuksköterska & hälso- och välfärdsorganisation         | 2005            | 2 Vårdboenden<br>Delar sin tid (35 % på varje enhet och sedan 30 % mot huvudkontoret) |
| Chef 26 | Sjuksköterska   | 2000            | 3 Vårdboenden   |
| Chef 27 | Arbetsterapeut  | 2004            | Hemtjänst   |
| Chef 28 | Social omsorg   | 2004            | Servicehus & hemtjänst  |
| Chef 29 | Social servicelinje & social omsorg                     | 1984            | 2 Vårdboenden   |
| Chef 30 | Social omsorg   | 1999            | Vårdboende  |



## SKUGGNINGAR

### *Skuggning nr 11 – Kommunal chef 24 (vårdboende)*

Den första dagen finns på enheten en tidigare verksamhetschef som också är där för att hjälpa till. Den ordinarie verksamhetschefen är sjukskriven. På denna enhet finns ingen assistent på plats.

| VAD   | MED VEM                 | HUR        | VAR                 | INITIATIV               |
|---|-------------------------|------------|---------------------|-------------------------|
| 1. Lämnar posten  |                         |            |                     | Eget                    |
| 2. Faktureringsfrågor   | Medarbetare             | Personligt | Assistents kontor   | Eget                    |
| 3. Hur arkivering ska ske   | Kollega                 | Personligt | Assistents kontor   | Eget                    |
| 4. Fakturahantering   |                         | Dator      | Assistents kontor   | Eget                    |
| 5. Diskuterar fråga om larm   | Medarbetare             | Personligt | Assistents kontor   | Eget                    |
| 5.1 Medarbetaren behöver också ett tjänstgöringsintyg   | Medarbetare             | Personligt | Assistents kontor   | Medarbetare             |
| 6. Fortsätter med fakturorna  |                         | Dator      | Assistents kontor   | Eget                    |
| 7. Stämmer av en kontering med köket  | Medarbetare             | Personligt | Köket               | Eget                    |
| 8. Samtalar om termosar och vad som ska tas upp på kommande personalmöte                                  | Medarbetare             | Personligt | Köket               | Eget                    |
| 9. Fortsätter med fakturorna  |                         | Dator      | Assistents kontor   | Eget                    |
| 10. Upphittat larm  | Kollega                 | Personligt | Assistents kontor   | Kollega                 |
| 11. Användning av hjälpmedlen som fakturan avser?   | Medarbetare             | Personligt | Assistentens kontor | Medarbetare             |
| 12. Går och fikar   | Medarbetare             | Personligt | Personalrummet      | Eget                    |
| 13. Får ett samtal från kollega på en annan enhet, gäller bemanningen under e.m.                          | Kollega                 | Mobil      | Personalrummet      | Kollega                 |
| 14. Samma kollega ringer igen och de bestämmer att Kommunal 24 ska komma förbi hennes enhet vid 16 i e.m. | Kollega                 | Mobil      | Personalrummet      | Kollega                 |
| 15. Läser mail  |                         | Dator      | Assistents kontor   | Eget                    |
| 16. Ringer till assistenten för att stämma av några punkter   | Assistent               | Telefon    | Assistents kontor   | Eget                    |
| 17. Skriver ut mail   |                         | Dator      | Assistents kontor   | Eget                    |
| 18. Kollegan frågar om en vårdtagare  | Kollega                 | Personligt | Assistents kontor   | Kollega                 |
| 19. Anhörig har förfrågningar om boende   | Anhörig                 | Telefon    | Assistents kontor   | Anhörig                 |
| 20. Fortsätter att läsa och skriva ut mail  |                         | Dator      | Assistents kontor   | Eget                    |
| 21. Stådsinsats hos boende  | Medarbetare             | Telefon    | Assistents kontor   | Medarbetare             |
| 22. Diskussion om schemasystemet  | Medarbetare             | Personligt | Assistents kontor   | Medarbetare             |
| 23. Telefonen ringer  |                         | Telefon    | Assistents kontor   |                         |
| 24. Personalplanering, vikarier, scheman  | Kollega                 | Personligt | Assistents kontor   | Kollega                 |
| 25. Inköp av bingovinster   | Medarbetare             | Telefon    | Assistents kontor   | Medarbetare             |
| 26. Flera medarbetare kommer förbi med småfrågor  | Medarbetare             | Personligt | Assistents kontor   | Medarbetare             |
| 27. Hur hanteras handkassan?  | Kollega och medarbetare | Personligt | Assistents kontor   | Medarbetare och kollega |
| 28. Debitering av städ  | Städutförare            | Telefon    | Assistentens kontor | Städutförare            |

| VAD  | MED VEM               | HUR              | VAR                 | INITIATIV           |
|--|-----------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| 29. Anställningsbevis till medarbetarna  | Kollega               | Personligt       | Assistentens kontor | Kollega             |
| 30. Besök från AMV nästa år, vem är skyddsombud                                    | Kollega               | Personligt       | Assistentens kontor | Kollega             |
| 31. Hjälpmedel från avliden som ska tillbaka till de anhöriga                      | Kollega               | Personligt       | Assistentens kontor | Kollega             |
| 32. Medarbetarnas postfack   | Kollega               | Personligt       | Assistentens kontor | Kollega             |
| 33. Medarbetare som inte kommer in hos en brukare, behöver telefonnummer           | Medarbetare           | Telefon          | Assistentens kontor | Medarbetare         |
| 34. Följesedel för bestick lämnas in   | Medarbetare           | Personligt       | Assistentens kontor | Medarbetare         |
| 35. Schemafråga  | Medarbetare           | Personligt       | Assistentens kontor | Medarbetare         |
| 36. Beställning av madrasser till två boenden                                      | Eget                  | Dator            | Assistentens kontor | Eget                |
| 37. Genomgång av boendepärm  | Kollega               | Pärm             | Assistentens kontor | Kollega             |
| 38. Kollegan informerar om att en person kommer in för en intervju i e.m.          | Kollega               | Personligt       | Assistentens kontor | Kollega             |
| 39. Åter lunch tillsammans med kollegan och några medarbetare                      | Kollega & medarbetare | Personligt       | Matsal              | Eget                |
| 40. Går igenom diverse mail och papper   |                       | Dator och papper | Assistentens kontor | Eget                |
| 41. Småprat med medarbetare  | Medarbetare           | Personligt       | Assistentens kontor | Medarbetare         |
| 42. Vinterdäck till leasingbilen   | Verkstad              | Telefon          | Assistentens kontor | Eget                |
| 43. Stämmer av en runda som kollegan gjort bland de boende                         | Kollega               | Personligt       | Assistentens kontor | Kollega             |
| 44. En boendes hälsotillstånd och ambulanspersonalens bemötande                    | Medarbetare           | Personligt       | Assistentens kontor | Medarbetare         |
| 45. Stämmer at lönelistor  |                       | Pärm             | Assistentens kontor | Eget                |
| 46. Träffar en potentiell medarbetare (38)   | Arbetsökande          | Personligt       | Assistentens kontor | Möte, planerat      |
| 47. Återgår till lönelistorna  |                       | Pärm             | Assistentens kontor | Eget                |
| 48. Ber medarbetare skriva under anställningsavtal och blanketter om trygghetslarm | Medarbetare           | Personligt       | Assistentens kontor | Eget                |
| 49. Dricker kaffe och pratar med medarbetarna                                      | Medarbetare           | Personligt       | Assistentens kontor | Eget                |
| 50. Packar ihop och åker vidare till sin kollega (14)                              |                       |                  |                     | Kollega             |
| 51. Loggar in på datorn  |                       | Dator            | Eget kontor         | Eget - rutin        |
| 52. Läser och besvarar mail  |                       | Dator            | Eget kontor         | Eget - rutin        |
| 53. Skriv ett nytt försättsblad till faxmeddelanden                                |                       | Papper           | Eget kontor         | Eget                |
| 54. Boende, statistik och beläggning   | Kommunen              | Telefon          | Eget kontor         | Tjänsteman kommunen |
| 55. Tar reda på faxnummer  | Växeln                | Telefon          | Eget kontor         | Växeln              |
| 56. Samtal om personnummer   |                       | Telefon          | Eget kontor         |                     |
| 57. Arbetar med lönelistorna   |                       | Papper           | Eget kontor         | Eget                |
| 58. Går för att hämta kaffe i huvudbyggnaden                                       |                       |                  | Mellan byggnaderna  | Eget                |



| VAD  | MED VEM  | HUR        | VAR                                | INITIATIV       |
|--|--|------------|------------------------------------|-----------------|
| 59. Stämmer av med assistenten kring medarbetarnas scheman idag  | Assistenten  | Personligt | Expeditionen                       | Eget            |
| 60. Säger god morgon till de äldre   | Medarbetare  | Personligt | Matsalen                           | Eget            |
| 61. Pratar med medarbetarna om dagens scheman (59)   | Assistenten  | Personligt | Matsalen                           | Eget            |
| 62. Hämtar en kanna kaffe  |  |            | Köket                              | Eget            |
| 63. Hälsar på medarbetare som hon möter på vägen   | Medarbetare  | Personligt | Köket                              | Eget            |
| 64. Pratar med assistenten om schemana igen (59)   | Assistenten  | Personligt | Köket                              | Assistent       |
| 65. Hämtar schemaboken och tar med den tillbaka till kontoret  |  |            | Expeditionen                       | Eget            |
| 66. Går tillbaka till kontoret och dricker kaffe   |  |            | Mellan byggnaderna och på kontoret | Eget            |
| 67. Medarbetare som meddelar att hon kan börja jobba igen efter resa och sjukdom                                 | Medarbetare  | Telefon    | Eget kontor                        | Medarbetare     |
| 68. Arbetar med schemaboken, lönelistor och tjänstgöringsrapporter   |  | Papper     | Eget kontor                        | Eget - rutin    |
| 69. Samtal om brandtillsyn   |  | Telefon    | Eget kontor                        |                 |
| 70. Samtal om boende, medarbetare och anhöriga, beläggning & personalförflyttningar                              | Kollega  | Telefon    | Eget kontor                        | Kollega         |
| 71. Fördelning av biljetter till luciakonsert  |  | Papper     | Eget kontor                        | Eget            |
| 72. Försöker lösa vakanser till helgen   |  | Papper     | Eget kontor                        | Eget - reaktion |
| 73. Kontrollerar friskanmälan från medarbetare   | Personalsekretärer                                 | Telefon    | Eget kontor                        | Eget - reaktion |
| 74. Assistenten meddelar att hon åker och köper medicin. De diskuterar också personalproblem samt rondan idag    | Assistent  | Personligt | Eget kontor                        | Assistent       |
| 75. Samtal med sjuksköterskan om ett boendeärende  | Sjuksköterska                                      | Telefon    | Eget kontor                        | Sjuksköterska   |
| 76. Lunch  |  |            | Personalrummet                     | Eget            |
| 77. Samtalar om scheman samt vikariesituationen till helgen  | Assistent, köksansvarig & ytterligare en medarbet. | Personligt | Köket på vägen tillbaka            | Eget            |
| 78. Fortsätter med tjänstgöringslistorna   |  | Papper     | Eget kontor                        | Eget            |
| 79. Besvarar fråga om potatis ska mosas  | Medarbetare  | Personligt | Eget kontor                        | Medarbetare     |
| 80. Assistenten kommer förbi och småpratar   | Assistent  | Personligt | Eget kontor                        | Assistent       |
| 81. Fortsätter med tjänstgöringslistorna   |  | Papper     | Eget kontor                        | Eget - rutin    |
| 82. Sätter samman blankett för timrapporter  |  | Dator      | Eget kontor                        | Eget - rutin    |
| 83. Fråga om telefon på rummet till boende   | Medarbetare  | Telefon    | Eget kontor                        | Medarbetare     |
| 84. Dricker en snabb kopp kaffe på rummet  |  |            | Eget kontor                        | Eget            |
| 85. Frågan om telefonen igen (83)  | Medarbetare  | Telefon    | Eget kontor                        | Medarbetare     |
| 86. Bemanningsfråga med medarbetare  | Medarbetare  | Telefon    | Eget kontor                        | Medarbetare     |
| 87. Assistenten kommer in igen och de pratar om Apoteket, bemanning till natten, anhöriga och telefonfrågan (83) | Assistenten  | Personligt | Eget kontor                        | Assistenten     |
| 88. Skriver anställningsbevis och sätter löner   |  | Dator      | Eget kontor                        | Eget - rutin    |

## Skuggning nr III – Privat chef 25 (vårdboende)

| VAD   | MED VEM                               | HUR        | VAR            | INITIATIV              |
|---|---------------------------------------|------------|----------------|------------------------|
| 1. Hälsningsrunda   | Medarbetare & brukare                 | Personligt | Lokalerna runt | Eget – rutin           |
| 2. Stämmer av med assistenten på expeditionen, lönerapporter  | Assistenten                           | Personligt | Expeditionen   | Eget – rutin           |
| 3. Stämmer av med sjuksköterskan på expeditionen  | Sjuksköterskan                        | Personligt | Expeditionen   | Eget – rutin           |
| 4. Ser över ett schemabyte  | Assistenten                           | Personligt | Expeditionen   | Eget                   |
| 5. Det behövs nya anställningsbevis   | Assistenten                           | Personligt | Expeditionen   | Eget                   |
| 6. Julgävor till medarbetarna   | Assistenten                           | Personligt | Expeditionen   | Assistenten            |
| 7. Går igenom post  |                                       | Brev       | Expeditionen   | Eget – reaktion        |
| 8. Försöker boka om ett möte om livsmedelshantering   | Kommunen                              | Telefon    | Expeditionen   | Eget – reaktion på (7) |
| 9. Fikar och småpratar om en rad ärenden  | Medarbetare                           | Personligt | Personalrum    | Eget                   |
| 10. Stämmer av scheman  | Assistenten                           | Personligt | Personalrum    | Eget                   |
| 11. Sorterar post   |                                       | Post       | Eget kontor    | Eget – reaktion på (7) |
| 12. Ringer och kontrollerar öppettider  |                                       | Telefon    | Eget kontor    | Eget                   |
| 13. Loggar in på datorn   |                                       | Dator      | Eget kontor    | Eget                   |
| 14. Beställer lunch till mötet om kompetensstegen   |                                       | Telefon    | Eget kontor    | Eget                   |
| 15. Privat samtal   |                                       | Telefon    | Eget kontor    | Eget                   |
| 16. Skriver på ett dokument om egenkontroll för livsmedel   |                                       | Dator      | Eget kontor    | Eget                   |
| 17. Möte med joursjuksköterska från annat företag, diskuterar verksamheten                            | Sjuksköterska                         | Personligt | Eget kontor    | Möte – planerat        |
| 18. Åker till sin andra enhet   |                                       |            | Bil            | Planerat               |
| 19. Går in på sitt kontor   |                                       |            | Eget kontor    | Eget – rutin           |
| 20. Går och hälsar på kokerskan samt lämnar över (16). Beställer också fika till mötet i eftermiddag. |                                       | Personligt | Köket          | Eget – rutin           |
| 21. Möte med vårdchefen, förbereder ett möte  | Vårdchef & sjuk-sköterskeelev         | Personligt |                | Möte – planerat        |
| 22. Åter lunch  | Vårdchef och elev                     | Personligt | Lunchrummet    |                        |
| 23. Utbildning om dokumentation   | Föreläsare & medarbetare              | Personligt |                | Möte – planerat        |
| 24. Ringer två (missade samtal)   | Företagets ägare & löne-administratör | Telefon    | Expeditionen   | Eget – reaktion        |
| 25. Telefonbolag som vill att hon ska byta abonnemang   | Försäljare                            | Telefon    | Expeditionen   | Försäljare             |
| 26. Åker tillbaka hemåt   |                                       |            | Bil            | Eget                   |
| 27. Samtal i mobilen  |                                       | Telefon    | Eget kontor    |                        |
| 28. Telefonsamtal   |                                       | Telefon    | Eget kontor    |                        |
| 29. Hämtar och läser post   |                                       | Post       | Plan 2         | Eget – rutin           |
| 30. Diskuterar ny praktikant  | Assistenten                           | Personligt | Expeditionen   | Assistenten            |

|  |                                |            |                     |                    |
|--|--------------------------------|------------|---------------------|--------------------|
| 31. Bemanningen på ny enhet  | Sjuksköterska                  | Personligt | Sjuksköterskans rum | Eget               |
| 32. Skriver mail   |                                | Dator      | Expeditionen        | Eget               |
| 33. Pratar med assistenten om praktikanten igen (39)                                       | Assistenten                    | Personligt | Expeditionen        | Assistenten        |
| 34. Ringer ett samtal rörande dokumentationssystem   |                                | Telefon    | Expeditionen        | Eget               |
| 35. Pratar om dokumentationssystemet med sjuksköterskan                                    | Sjuksköterskan                 | Personligt | Expeditionen        | Eget               |
| 36. Ordnar behörighet för en medarbetare i dokumentationssystemet                          |                                | Telefon    | Expeditionen        | Eget               |
| 37. Intervjuperson till Kompetensstegen  | Assistent                      | Personligt | Expedition          | Eget               |
| 38. Går och pratar med några medarbetare en våning ner om kompetensstegen                  | Medarbetare                    | Personligt | Enheten             | Eget               |
| 38. Fikar  | Medarbetare                    | Personligt | Personalrum         | Eget – rutin       |
| 39. Går tillbaka till expeditionen och ringer ett samtal om rehabilitering                 | Sjukgymnast                    | Telefon    | Expedition          | Eget               |
| 40. Ringer ett samtal om matavtal för den nya enheten (31)                                 | Annan enhet                    | Telefon    | Expedition          | Eget               |
| 41. Samtal om eftermiddagens möte  | Kommunens FoU                  | Telefon    | Expedition          | Kommunens FoU      |
| 42. Tittar på statistik från kommunen  |                                | Papper     | Expeditionen        | Reaktion           |
| 43. Lönesamtal & schemabyte  | Medarbetare                    | Personligt | Eget rum            | Möte – planerat    |
| 44. Möte med person från kommunens FoU rörande ett utvecklings-projekt om kontaktmannaskap | Person från FoU                | Personligt | Eget rum            | Möte - planerat    |
| 45. Skriver ansökan till kompetensstegen   |                                | Dator      | Eget rum            | Eget               |
| 46. Lunch  | Sjuksköterskan och assistenten |            | Personalrum         |                    |
| 46.1 Medarbetare som behöver ett lösenord till datorn                                      | Medarbetare                    | Dator      |                     | Medarbetare        |
| 46.2 Larm som inte fungerat under natten   | Assistent                      | Personligt | Personalrum         | Assistent          |
| 46.2.1 Ringer larmföretaget  | Larmföretag                    | Telefon    | Personalrum         | Reaktion på (46.2) |
| 46.3 Ringer huvudkontoret och ber dem faxa två lönespecifikationer                         | Huvudkontoret                  | Telefon    | Personalrum         | Eget               |
| 47. Hämtar faxen på expeditionen och går till sitt rum                                     |                                | Fax        | Expedition          | Reaktion           |
| 48. Förbereder sig inför en kurs i morgon  |                                | Dator      | Eget kontor         | Eget               |
| 49. Larmföretaget ringer tillbaka (46.2.1)   | Larmföretag                    | Telefon    | Eget kontor         | Svar               |
| 50. Mail för anbud   | Huvudkontoret                  | Telefon    | Eget kontor         | Överordnade        |
| 51. Kontaktar företagsledningen angående larmet  | Huvudkontoret                  | Telefon    | Eget kontor         | Eget               |
| 52. Fortsätter att skriva på ansökan (45)  |                                | Dator      | Eget kontor         | Eget               |
| 53. Uppföljning av ledningssystem med kollega på annan enhet                               | Kollega                        | Telefon    | Eget kontor         | Eget               |
| 54. Företagsledningen återkommer med anledning av larmet                                   | Huvudkontoret                  | Telefon    | Eget kontor         | Överordnade        |
| 55. Sjukgymnasten kommer förbi med avtal   | Sjukgymnast                    | Personligt | Eget kontor         | Sjukgymnast        |
| 56. Skriver klart ansökan (45)   |                                | Dator      | Eget kontor         | Eget               |

## Skuggning nr IV – privat chef 26(vårdboende)

| VAD   | MED VEM                   | HUR          | VAR                   | INITIATIV        |
|---|---------------------------|--------------|-----------------------|------------------|
| 1. Möte med en gruppchef  | Gruppchef                 | Personligt   | Eget kontor           | Eget – rutin     |
| 2. Förbereder avresa till den andra enheten på annan ort              |                           |              | Eget kontor           | Eget - oplanerat |
| 3. Säger hej då till medarbetarna                                     | Medarbetare               | Personligt   | Korridoren            | Eget             |
| 4. Går och lämnar papper på en annan avdelning                        | Medarbetare               | Personligt   | Boendet               | Eget             |
| 5. Bilresa  |                           |              | Bilen                 |                  |
| 5.1 Det ringer (två privata samtal)                                   |                           |              |                       |                  |
| 5.2 Anhörig som efterfrågar medicinskåp till en boende                | Anhörig                   | Telefon      | Bilen                 | Annans           |
| 6. Anländer till den andra enheten och hälsar på assistenterna        | Assistenterna             | Personligt   | Entrén                | Eget             |
| 7. Lämnar sina saker på kontoret                                      |                           |              | Eget kontor           | Eget             |
| 8. Går mot fikarummet   |                           |              | Korridoren            | Eget             |
| 9. Hälsar på en boende  | Boende                    | Personligt   | Hallen                | Eget             |
| 10. Hälsar på två medarbetare som står i köket                        | Medarbetare               | Personligt   | Köket                 | Eget             |
| 11. Fikar tillsammans med gruppcheferna och medarbetare, möte         | Gruppchefer & medarbetare | Personligt   | Fikarum/personalrum   | Eget             |
| 11.1 Diskuterar scheman   | Gruppchefer               | Personligt   | Fikarum               | Gruppchefer      |
| 11.2 Stämmer av inför eftermiddagens köksmöte                         | Gruppchefer               | Personligt   | Fikarum               | Eget             |
| 11.3 Bemanningen under helgen som gått                                | Gruppchefer               | Personligt   | Fikarum               | Eget             |
| 11.4 Inköp av adventsljusstakar                                       | Gruppchefer               | Personligt   | Fikarum               | Eget             |
| 11.5 Vårdcentralens förråd, vem betalar för det                       | Gruppchefer               | Personligt   | Fikarum               | Eget             |
| 11.6 Vilka nyttjar kulverten, inför städmöte i e.m.                   | Gruppchefer               | Personligt   | Fikarum               | Eget             |
| 11.7 Personalens skåp   | Gruppchefer               | Personligt   | Fikarum               | Gruppchefer      |
| 12. Mötet avslutas och sjuksköterskan kommer                          | Sjuksköterska             | Personligt   | Fikarum               | Oplanerat        |
| 13. Lämnar över papper  | Sjuksköterska             | Personligt   | Fikarum               | Sjuksköterska    |
| 14. Följer upp befintliga boende, nya boende, fallolyckor             | Sjuksköterska             | Personligt   | Fikarum               | Sjuksköterska    |
| 14.1 Hur de ska arbeta med anhöriga                                   | Sjuksköterska             | Personligt   | Fikarum               | Eget             |
| 14.2 Bemanning på rehab   | Sjuksköterska             | Personligt   | Fikarum               | Eget             |
| 14.3 Bemanning i övrigt, ska slimmas                                  | Sjuksköterska             | Personligt   | Fikarum               | Eget             |
| 15. Går tillbaka till sitt rum  |                           |              |                       |                  |
| 16. Kopplar in den bärbara datorn och loggar in                       |                           |              | Eget kontor           | Eget             |
| 17. Kollar mail och besvarar en del                                   |                           | Dator        | Eget kontor           | Eget – rutin     |
| 18. Söker en gruppchef på ett annat boende                            |                           | Mobiltelefon | Eget kontor           | Eget             |
| 19. Fortsätter med mail   |                           | Dator        | Eget kontor           | Eget – rutin     |
| 20. Attesterar scheman i ett program                                  |                           | Dator        | Eget kontor           | Eget – rutin     |
| 21. Gruppchefen återkommer (18). Överflyttning av medarbetare         | Gruppchef                 | Telefon      | Eget kontor           | Eget             |
| 22. Fortsätter med scheman  |                           | Dator        | Eget kontor           | Eget - rutin     |
| 23. Går ut till gruppcheferna, de undrar över hur de ska göra scheman | Gruppchefer               | Personligt   | Gruppchefernas kontor | Eget             |
| 24. Kollar om det finns extra lunchportioner idag                     | Köksansvarig              | Personligt   | Köket                 | Eget             |

| VAD   | MED VEM                                       | HUR          | VAR                   | INITIATIV       |
|---|---|--------------|-----------------------|-----------------|
| 25. Går runt och hälsar på boende   | Boende  | Personligt   | Hela enheten          | Eget            |
| 26. Skriver betyg   |   | Dator        | Eget kontor           | Eget            |
| 27. Samtal som jag inte får lyssna på                                       |   | Mobiltelefon | Eget kontor           | Respons         |
| 28. Fortsätter skriva på betyget  |   | Dator        | Eget kontor           | Eget            |
| 29. Gruppchefen kommer och lämnar ett papper                                | Gruppchef                                     | Personligt   | Eget kontor           | Gruppchef       |
| 29.1 Gruppcheferna måste godkänna förra veckans tider så att de kan atteras | Gruppchef                                     | Personligt   | Eget kontor           | Eget            |
| 29.2 Vem ska köpa frimärken?  | Gruppchef                                     | Personligt   | Eget kontor           | Gruppchef       |
| 30. Attesterar scheman  |   | Dator        | Eget kontor           | Eget – rutin    |
| 31. Skriver under anställningsavtal   |   | Papper       | Eget kontor           | Eget – rutin    |
| 32. Informationsinhämtning om palliativ vård                                |   | Papper       | Eget kontor           | Eget            |
| 33. Kollar om det kommit post   |   | Papper       | Utanför kontoret      | Eget – rutin    |
| 34. Möte angående städ  | Städansvarig                                  | Personligt   | Gående i runt enheten | Planerat        |
| 35. Möte om köket   | Gruppchefer, köksansvarig & kökschef centralt | Personligt   | Innanför matsalen     | Planerat        |
| 36. Småpratrar med en medarbetare   | Medarbetare som varit sjukskriven             | Personligt   | Korridor              | Oplanerat       |
| 37. Assistenten undrar var de kan sitta på mötet imorgon                    | Assistenten                                   | Personligt   | Korridor              | Oplanerat       |
| 38. Går tillbaka till rummet med en kopp kaffe                              |   |              | Korridor              | Eget            |
| 39. Utbildning av medarbetarna  | Gruppchef                                     | Telefon      | Eget kontor           | Eget            |
| 40. Fortsätter att attestera scheman  |   | Dator        | Eget kontor           | Eget – rutin    |
| 41. Fyller i checklistor för sjukfrånvarokostnader                          |   | Papper       | Eget kontor           | Eget – rutin    |
| 42. Kollar mailen   |   | Dator        | Eget kontor           | Eget – rutin    |
| 43. Stänger av datorn och samlar ihop sina saker                            |   |              | Eget kontor           | Eget            |
| 44. Lämnar kaffekoppen och säger hej då                                     | Medarbetare                                   |              | Köket                 | Eget            |
| 45. Samtal om nya boende  | Medarbetare                                   | Telefon      | Korridoren            | Respons         |
| 46. Åker tillbaka till sin första enhet                                     |   |              | Bilen                 | Eget            |
| 47. Postar brev och avslutar för dagen                                      |   |              | Postrum               | Eget            |
| 48. Pratar med en f.d. medarbetare Diskussion om boende                     | Medarbetare                                   | Telefon      | Eget kontor           | Medarbetare     |
| 49. Går till personalrummet   |   |              | Korridor              | Eget            |
| 50. Förbereder ett möte & fika  |   |              |                       |                 |
| 51. Möte om marknadsundersökning  | Sjuksköterska & gruppchefer                   | Personligt   | Personalrum           | Eget – planerat |
| 51.2 Mobiltelefonen ringer flera gånger under mötet                         |   | Telefon      | Personalrum           | Respons         |
| 52. Problem med matleveranser   | Gruppchef                                     | Personligt   | Personalrum           | Gruppchef       |
| 53. Går tillbaka till rummet  |   |              | Korridor              | Eget            |
| 54. Möte med en medarbetare   | Medarbetare                                   | Personligt   | Eget kontor           | Eget            |
| 55. Skriver på en verksamhetsplan för den nya enheten                       |   | Dator        | Eget kontor           | Eget – rutin    |