



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Hur upplevs rollen som chef?

Sex enhetschefer om sin position ur ett rollperspektiv

Socionomprogrammet

C-uppsats

Författare Alexandra Repsgård

Handledare Andreas Liljegren

Abstract

Titel: Hur Upplevs Rollen som Chef ? - Sex enhetschefer om sin position ur ett rollperspektiv.

Författare: Alexandra Repsgård

Nyckelord: Roll, Chefsroll, Enhetschef, Mellanchefer

Mitt syfte med denna undersökning är att, genom en kvalitativ ansats, få en upplevelse samt ökad förståelse om chefskapet, i min undersökning representerade av enhetschefer, samt hur denna roll som chef upplevs.

Min frågeställning berör dels hur de själva ser sin position ur ett rollperspektiv, men även vad de hade för förväntningar innan tillträdet av chefspositionen. Den berör även liknelser och skillnader i förväntningarna och den faktiska verkligheten, samt hur förväntningarna motsvarade denna, när de väl hade börjat arbeta i sin position.

Frågeställningen tar även upp hur cheferna upplever sin roll gentemot den underordnade personalgruppen samt de överordnade cheferna.

Jag har valt en kvalitativ ansats i denna undersökning, eftersom mitt syfte hänger samman med att få en ökad förståelse samt att sträva efter att bilda sig en uppfattning av intervjuobjektens livsvärld angående frågeställningen. När jag tolkade materialet använde jag mig av det hermeneutiska synsättet, eftersom detta fokuserar på just tolkning och förståelse av innebörden i texter. Vidare har jag en deduktiv ansats, där jag utgår från en del tidigare forskning samt valda teorier som berör mitt område, exempelvis rollteorier, som jag sedan kopplar till mitt material i analysen.

Ur mitt resultat kunde man främst utröna att de flesta av respondenterna upplevde sin roll som komplex. De beskrev en känsla av att motstridiga krav och intressen kom både ovan – och underifrån i organisationen samt att dessa krav och förväntningar på deras roll ofta kolliderade. De upplevde ofta en konflikt i sin chefsroll, eftersom dessa förväntningar i rollen var oförenliga och på så sätt hamnade i konflikt med varandra. Att kunna prioritera blev alltså nödvändigt för cheferna och denna prioritering upplevdes ibland som stressande och en känsla av otillräcklighet i rollen kunde infinna sig.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Innehåll:	sida:
1 Inledning , 1.1 introducerande tankar om begreppet chefskap.....	1
1.2 problemformulering.....	2
1.3 avgränsning 1.4 syfte.....	3
1.5 frågeställning 1.6 disposition.....	4
2 Tidigare forskning	5
Rollmedvetet ledarskap.....	6
Mellancheff – ett komplext uppdrag.....	8
3 Teoretiska referensramar 3.1 symbolisk interaktionism, rollteori.....	9
3.2 Normperspektiv på socialt beteende.....	12
3.3 teoretiska perspektiv på chefs – och ledarroll.....	14
4 Metod 4.1 kvalitativ ansats.....	18
4.2 deduktiv ansats.....	21
4.3 tillvägagångssätt.....	22
4.4 validitet, reliabilitet.....	25
4.5 etiska övervägande.....	26
5 Resultat samt Analys 5.1 presentation.....	27
5.2 introduktion 5.3 chefsrollen – förväntningar och verklighet.....	28
resultat.....	29
analys.....	32
5.4 hur chefsrollen upplevs i förhållande till personalgruppen, resultat.....	33
analys.....	35
5.5 hur chefsrollen upplevs i förhållande till överordnade chefer, resultat.....	38
analys.....	40
5.6 hur cheferna beskriver sin position ur ett rollperspektiv, resultat.....	42
analys.....	45
5.7 sammanfattning av resultat och analys.....	47
6 Avslutande diskussion	48
6.1 reflekterande diskussion.....	48
6.2 förslag till vidare forskning.....	50
7 Referenser	52
Bilaga – intervjumall	55

INLEDNING

I det här kapitlet introduceras uppsatsens ämne samt förförståelse, problemformulering, avgränsning, syfte samt frågeställning. Vidare presenteras arbetets disposition.

1.1 Introducerande tankar om begreppet chefsroll och chefskap.

Detta begrepp känns ständigt aktuellt då chefsrollen ofta är mer exponerat än andra yrkeskategorier. De allra flesta har normer och åsikter om hur en chef bör agera. Många diskussioner i både media och allmänheten handlar ofta om vad som utmärker en bra chef, ledarskap, hur man skall kunna få en bredare variation bland chefer då det gäller kön, etnicitet ålder och så vidare inom olika organisationer.

Nu när många av den äldre generationens chefer går i pension, öppnas nya möjligheter och en föränderlig syn på hur chefskap skall se ut och kan utövas växer fram och diskuteras alltmer. Denna diskussion utgår ofta från hur chefskapet skall anpassas till dagens arbetsmarknad och samhälle, från ett mer auktoritärt ledarskap som ofta har sammankopplats med den äldre generationens utövning och syn på chefskap, till ett mer flexibelt och ledande chefskap som ser medarbetare som resurser. Den emotionella intelligensen samt den sociala förmågan ses som viktiga delar i chefskapet.¹

Chefsrollen kan bestå av en mängd variationer beroende av i vilken typ av organisation man tillhör. Denna tillhörighet speglar chefsrollens karaktär. Chefskap inom offentlig sektor har ett uppdrag som ytterst är politiskt och demokratiskt bestämt. Inom ramen för uppdraget finns dock ofta en betydande frihet när det gäller verksamhetens utformning. I kommunallagen regleras kommunens ansvar för dess invånare.²

I min undersökning åsyftas enhetschef inom den kommunala äldreomsorgen. En enhetschef är en person med styrande funktion som innefattar yttersta avgörande bestämmanderätt över en

¹ Helkama, Myllyniemi, Liebkind, 2000

² www.socialstyrelsen.se

viss verksamhet som utövas i en grupp. Vidare ansvarar en enhetschef inom den kommunala äldreomsorgen för att brukarna förvärvat de insatser och åtgärder enligt gällande förordningar i socialtjänstlagen och hälso – och sjukvårdslagen som kommunerna lyder under.

Enhetscheferna har även arbetsmiljölagen att ta hänsyn till när det gäller personalansvaret.³

Tjänsten som enhetschef innefattar personalansvar, som exempelvis inkluderar lönesamtal, medarbetarsamtal, arbetsplatsamtal, rehabiliteringssamtal, arbetsmiljö och i vissa fall schemaläggning. Enhetschefen har även ekonomiansvar med budgetering för den verksamhet de ansvarar för. Exempel på verksamhet som en enhetschef kan ansvara för är särskilt boende, hentjänstområde eller en biståndsbedömningsenhet.⁴

Enligt min förförståelse kan jag tänka mig att den grupp jag har valt att avgränsa mig till, chefer med personalansvar, ofta sitter i en ”mellanposition” dvs. mellan personalen som gör ”markarbetet” under sig och de högre cheferna ovanför. Enligt min förförståelse kan detta säkert vara påfrestande i många situationer, eftersom man antagligen har olika krav och önskingar både från personal i verksamheten underifrån och från cheferna ovan. Dessutom har man det yttersta ansvaret gentemot brukarna som nyttjar det verksamheten står till tjänst med. Chefsrollen benämns ofta som något attraktivt kopplat till auktoritet och status, men jag tror att denna bild inte är helt rättvis då den inte speglar chefsrollens pluralism utan snarare ger en väldigt entydig bild av vad rollen som chef innebär.

Jag har valt att skriva om begreppet chefsroll eftersom jag finner detta intressant ur många synpunkter. Själv har jag arbetat extra som timanställd inom rehab/vård under de år jag har studerat. Detta har medfört att jag har haft kontakt med ett antal olika enhetschefer och då bildat mig en uppfattning om deras arbete och funnit det intressant att göra en närmare undersökning av deras upplevelser av vad rollen innebär och innefattar. Det som har fångat mitt intresse är bland annat att yrket inbegriper en mångsidighet av olika arbetsuppgifter och detta tror jag medför att chefskapet kan bli intressant att undersöka ur ett rollperspektiv.

1.2 Problemformulering

³ www.ne.se, sökord: enhetschef

⁴ www.ne.se, sökord: enhetschef

I min undersökning vill jag fokusera på chefer med personalansvar inom området socialt arbete och främst begreppet chefsroll. Det jag vill komma åt är hur upplevelsen kring deras roll ser ut, chefsrollens komplexitet. De frågor/ problemområde jag är intresserad av att få mer kunskap om är förväntningar på den första chefsrollen, om verklighetsbilden cheferna fått under sin tid de arbetat som chef med personalansvar stämmer överens med de förväntningar de hade innan de tillträdde sin chefsposition? Motsvarar chefsyrket förväntningarna? Finns det skillnader och likheter i förväntningarna och den faktiska verkligheten? Hur ser de på sin roll som chef kopplat till personalen samt överordnade chefer? Hur upplever de sin roll? I min frågeställning kommer begreppet chefsroll vara centralt och jag kommer att utgå ifrån rollbegreppet kopplat till de olika förhållandena jag beskrivit ovan.

1.3 Avgränsning

Den grupp av chefer jag har valt att avgränsa mig till i denna undersökning är alltså chefer med personalansvar inom den offentliga sektorn. Vidare har jag begränsat mig till enhetschefer inom vård – och äldreomsorg, eftersom dessa visade sig vara de mest lättillgängliga för intervjuer efter att jag hade ringt runt till olika typer av chefer med personalansvar inom socialtjänsten och övrig kommunal verksamhet. I min undersökning har jag strävat efter att intervjua fem till åtta chefer med personalansvar inom den kommunala socialtjänsten.

1.4 Syfte

Problemet jag vill belysa är begreppet chefsroll, ur intervjuobjektens synvinkel. Därför skulle jag närmare vilja undersöka begreppet chefsroll ur en mer komplex synvinkel från ett visst antal chefer som själva berättar hur de upplevde deras första erfarenheter i rollen som chef, om de förväntningar de hade stämde överens med deras bild av hur de trodde att chefsrollen skulle komma att bli. Vidare vill jag försöka få en upplevelse av deras syn på rollen som chef kopplat till deras medarbetare, såsom den personalgrupp de ansvarar för, överordnade chefer samt hur de ser på sin roll när de gäller bland annat medvetenhet, förändringar och förväntningar.

Det som är värt att veta kopplat till mitt problem är då respondenternas egen inställning, attityd och tankar om mitt problem. Jag vill alltså inte få någon generell bild av hur en större mängd uppfattar mitt ”problem”, utan min undersökning skall syfta till att försöka ge en förståelse av de frågor som rör mitt problem av de personer jag kommer att intervjua. Jag kommer att utgå från de teorier jag har valt att ha med i min undersökning, och sedan belysa dessa, jämföra och koppla till det material jag har fått fram av intervjuerna med enhetscheferna.

1.5 Frågeställning

Utifrån min problemformulering och mitt syfte med undersökningen formulerar jag min frågeställning. I min intervjumall har jag utgått från frågeställningen, där den representerar de olika teman som finns med i mallen.

- På vilket sätt motsvarar chefsrollen med personalansvar de förväntningar som fanns innan tillträddandet av chefspositionen?
-
- Vilka skillnader och likheter fanns i förväntningarna och den faktiska verkligheten när de väl började arbeta?
-
- Hur ser de på sin roll som chef kopplat till deras underordnade personalgrupp samt överordnade chefer?
-
- Hur ser de på sin position som chef med personalansvar ur ett rollperspektiv?

1.6 Disposition

Efter detta inledande kapitel följer ett kapitel som redogör för ett urval av tidigare forskning som jag har valt att koppla till min undersökning. I det tredje kapitlet redogör jag för de teorier som jag har valt att ha till grund för min undersökning. I det fjärde kapitlet redogörs undersökningens val av metod samt tillvägagångssätt. Därefter följer ett kapitel om resultatet av min undersökning, dvs. det material jag har fått fram från de chefer jag har intervjuat. I detta avsnitt analyseras även resultaten samt kopplingar till tidigare forskning och teorier och

en sammanfattning av resultat och analys delges i slutet av kapitlet. I det sista kapitlet har jag en avslutande diskussion, samt egna tankar om mitt material och förslag till vidare forskning. Därefter följer en lista över referenser och slutligen bilagor.

2

TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel presenteras ett urval av tidigare forskning inom området som kopplas till denna undersökning.

Det finns en mängd forskning angående begreppet chefskap. Mycket av den tidigare forskning som jag har funnit handlar främst om ledarskap, chefskap samt dessa begrepp kopplade till organisation. Eftersom mitt syfte är att undersöka begreppet chefsroll, har jag därför avgränsat mig till forskning angående chefsroll och chefskap, även om ledarskap ofta sammanstrålar med dessa begrepp i mycket av den tidigare forskningen. Viss teori om ledarskap tas dock upp i nästa kapitel. För att göra en enkel distinktion begreppen emellan, kan man säga att chefskap är en formell roll, befattning och position, medan ledarskap är en informell roll, som ofta växer fram i en process i relation till andra individer.⁵

När det gäller forskning angående chefskap och chefsroll finns mycket litteratur kring detta ur ett könsperspektiv. Bland annat har SACO genomfört ett chefsprojekt år 2002 och skrivit en rapport om kvinnors ledarskap som de benämner ”Renhårigt – om kvinnors ledarskap”. Författarna forskade om kvinnligt ledarskap och intervjuade 50 kvinnliga chefer på olika nivåer. Resultatet av undersökningen blev att det inte går att definiera ett typiskt kvinnligt ledarskap, men ledde till ett flertal slutsatser, bland annat att ledarskapets utmaningar är det centrala, oavsett kön. Författarna upptäckte dock skillnader i det sätt som män och kvinnor tolkar omvärlden, men vad detta beror på gick de inte närmare inpå.⁶

⁵ Ahlthorp, 1998

⁶ SACO, 2002, ”Renhårigt – om kvinnors ledarskap”

Eftersom jag inte har antagit något könsperspektiv i min undersökning, utan vill undersöka begreppet chef ur ett rollperspektiv oavsett kön, har jag valt att inte gå närmare in på denna typ av forskning som behandlar könsperspektivet.

En del av den tidigare forskning som jag har utgått ifrån i min undersökning är Birgitta Ahltorps ”Rollmedvetet ledarskap” (1998). Denna bok baseras på en enkätundersökning bland 338 chefer som författaren utförde på Institutet för Företagsledning. Syftet med undersökningen var att undersöka vilka krav och utmaningar som dagens chefer förväntar sig att möta nu och i framtiden. Boken behandlar även chefers varierande roller och de varierande förutsättningar, krav och förväntningar chefers ställs inför idag.⁷

Ahltorp menar att begreppet *roll* har flera innebörder. Ofta avses *sociala roller* och de flesta roller berör den ställning eller uppgift individer har i en viss kontext. Vidare menar hon att begreppet *rolltagande* är uttryck för införlivandet av en roll med den egna personligheten.⁸ Ifall det finns otydligheter kring den egna rollen, exempelvis i en ny livssituation eller på en ny arbetsplats uppstår en *rollförvirring*. Med begreppet *rollkonflikt* menar hon att det förekommer en stridighet mellan olika roller som då blir oförenliga för individen. Rollkonflikter inträder även då flera förväntningar ställs på en och samma individ med olika roller.⁹

Ahltorp klarlägger att få chefer är medvetna om hur många roller de har, dels i arbetet men även i vardagen. Bland en chefs yrkesroller finner man dels de funktionella rollerna, med vilket menas mer tydliga och formella roller, exempelvis befattningsbeskrivningar och fördelning av ansvarsområden. Den andra typen av roller hon pekar på är de informella rollerna som en chef innehar. Dessa roller präglas dels av ett uppifrånperspektiv med vilket menas organisationens behov samt överordnade chefers krav och förväntningar som frambringar olika roller. Nerifrånperspektivet, med vilket avses de underställda medarbetarnas förväntningar, begäran och syn på chefens olika roller samt chefens förväntningar på sig själv är också en part av de informella rollerna.¹⁰

⁷ Ahltorp, 1998

⁸ Ahltorp, 1998

⁹ Ahltorp, 1998

¹⁰ Ahltorp, 1998

Resultatet av Ahltorps undersökning, när det gällde chefernas syn på sin roll samt sin ledningsstil, var det främst tre olika övergripande roller som hamnade i fokus; chefen som visionär, chefen som teambyggare samt chefen som föredöme. Av cheferna i undersökningen förväntas också dessa roller komma att bli ännu mer angelägna inför framtida utmaningar och förväntningar.¹¹

Rollen som visionär innebär att cheferna alltmer i första hand blir tvungna att se till visionen i företaget eller den organisation de befinner sig i och allt mindre till sin egen framgång. Helheten för verksamhetens bästa betonas och långsiktiga mål hamnar i fokus. För att klara av denna roll är det naturligtvis av vikt att verksamheten har en tydlig vision och målsättning.

Rollen som teambyggare innebär att cheferna i större grad måste reflektera över sin förmåga att hantera sin personal. Organisationer blir alltmer flexibla, där projekt och nätverk är viktiga inslag. Detta kan medföra att chefen inte alltid vet på förhand hur många individer som kommer att vara engagerade i ett visst projekt eller i verksamhetens aktiviteter. På grund av detta måste chefen kunna hantera sin roll som teambyggare, genom att kunna sätta ihop fungerande personalgrupper eller team för att lösa de uppgifter eller uppdrag man ställs inför. För att klara av denna roll, enligt Ahltorp, krävs bland annat att man är duktig på att kommunicera, har känsla för hur olika personligheter samarbetar i grupp samt att man klarar av att se och ge det stöd som behövs för personalen.¹²

Rollen som föredöme innebär att cheferna menar att kraven blir allt högre att vara ett efterföljansvärt exempel när det gäller etiska och moraliska ståndpunkter, arbetsvillighet samt att vara en god medmänniska mot övrig personal. För att lyckas med detta menar Ahltorp att handlingarna cheferna utför är det primära, eftersom dessa är kraftfullare ord. Det är även av oerhörd vikt att cheferna är uppmärksamma på att de handlingar de utför stämmer överens med vad de säger, eftersom trovärdigheten för cheferna annars kan minska. Enligt Ahltorp skall chefen sträva efter att bli en rollmodell för sina medarbetare, vilket innebär att chefen skall sträva efter att vara ett föredöme och agera så som han eller hon vill att medarbetarna skall göra.¹³

¹¹ Ahltorp, 1998

¹² Ahltorp, 1998

¹³ Ahltorp, 1998

De slutsatser Ahlthorp finner ur sin undersökning är bland annat att *rollmedvetenhet* hos cheferna är centralt för att de skall klara av att vara sociala ledare och arbeta med och för andra individer på ett gynnsamt sätt för verksamheten. Vidare menar hon att en chef som är rollmedveten, med utvecklad självinsikt, som känner sina starka och svaga sidor också har lättare för att uppmärksamma och nyttja medarbetarnas personliga egenskaper och kompetens för verksamhetens bästa och avslutningsvis, att de även är mer konstruktiva.¹⁴

I mitt urval av tidigare forskning har jag även valt att ha med Hans Lindgrens verk ”Mellanchefer – ett komplext uppdrag” (2007). Eftersom den grupp av chefer jag intervjuat i min undersökning är enhetschefer, vilket inkluderar personalansvar, är denna typ just en mellancheferposition. De har personalgruppen under sig och områdes – verksamhets – samt förvaltningscheferna ovan sig i organisationen. Lindgrens syfte med boken är att förmedla en *förståelse* för mellancheferns värld. Dessa chefer återfinns ofta i den punkt där olika intressen korsar varandra. De sitter i en position mellan verksamhetens – och överordnade chefers samt den underordnade personalgruppens krav, förväntningar och önskemål. Exempel på anspråk ovanifrån i verksamheten kan vara budgetkrav, effektivitet samt resultat, medan behoven från personalgruppen kan uttrycka sig i stöd, bekräftelse samt vägledning i olika arbetssituationer som uppstår.¹⁵

Vidare menar Lindgren att en svårighet i rollen som mellanchefer ligger i att kunna utföra sitt arbete så att både överordnade chefer samt underordnade personalgruppen blir nöjda, eftersom deras intressen i vad mellanchefern bör prioritera ofta kan skilja sig åt.¹⁶ Detta medför att mellancheferns roll blir komplex och det kan vara svårt att finna en balans i att tillgodose verksamhetens behov både uppåt och neråt. Lindgren menar att detta fenomen ofta framstår som mest komplicerat för nyblivna mellanchefer, eftersom de inte har hunnit få erfarenhet eller trygghet i sin roll som mellanchefer.

Vidare menar han att det finns en allmän idealiserad föreställning i samhället om ledarskapets kompetens, som innebär höga krav, bland annat när det gäller moral och kunskap. Av sina erfarenheter har han kunnat skåda att nyblivna mellanchefer ofta har dessa förväntningar på sig själva i position de har tillträtt, innan de har mognat i rollen. Denna mognadsprocess in i

¹⁴ Ahlthorp, 1998

¹⁵ Lindgren, 2007

¹⁶ Lindgren, 2007

chefsrollen som Lindgren beskriver härstammar från de kravtryck och förväntningar som de har på sig själva. Detta, i kombination med att vara ensam i sin roll på arbetsplatsen, vara överordnad i relation till gruppen, omfattas av andras och egna idéer om hur en chef skall agera, att man får mer makt och därtill ansvarstagande för större och mer omfattande sammanhang innebär att steget upp till chefsrollen blir omfattande och påverkar individen personligen i stor utsträckning.¹⁷

Lindgren beskriver även fenomenet *åtgärdsstress* i sin bok, som han betraktar som ett typiskt komplicerat fenomen för mellancheferrollen. Positionen som mellanchefer karaktäriseras ofta av ett handlingstryck, dvs. mycket av arbetstiden går åt till att ständigt handla och fatta beslut. Dessa krav på handling och beslutsfattande, både uppifrån och nerifrån i verksamheten kan bidra till brist på reflektion, som i sin tur kan leda till avsaknaden av ett strategiskt långsiktigt tänkande. Man tenderar att endast fokusera på och lösa de uppgifter och problem som finns i nuet utan att tänka kring långsiktiga konsekvenser, eftersom man gång på gång känner krav på att åtgärda det som står närmast för dörren.¹⁸

3

TEORETISKA REFERENSRAMAR

I följande kapitel presenteras de teorier som jag har valt att ha till underlag för mitt material i undersökningen.

I mitt val av teorier som underlag till undersökningen har jag begränsat mig till att främst utgå från sociologiska teorier. Främst tolkande sociologiska teorier, eftersom mitt syfte och frågeställning utgår från att få en förståelse och upplevelse för de fenomen som intervjuobjekten beskriver. Dessa teorier belyser förhållandet mellan individ och samhälle som en meningsfull struktur där interaktionen individer emellan skapar både stabiliserade och

¹⁷ Lindgren, 2007

¹⁸ Lindgren, 2007

förändrade strukturer.¹⁹ Teorier och synsätt angående symbolisk interaktionism, roller och normer tas upp, och slutligen även teoretiska perspektiv på ledar – och chefskap där bland annat ledarstilar, roller och mellancheferens komplexa situation belyses.

3.1 Symbolisk Interaktionism, Rollteori

I teorin om symbolisk interaktionism, med Mead som förgrundsgestalt, studeras människan som en språklig varelse och utgår ifrån att det är språket, dvs. symboliseringsförmågan som ger individer deras reflekterande medvetna intelligens.²⁰ Vidare utgår den från att det medvetna jaget och personligheten växer fram genom en social process, där meningar får innebörd först genom situationer där det finns stimuli som påverkar sändare och mottagare på samma vis. Detta är grunden till att objekt i omvärlden blir meningsbärande och symboliska för individer.²¹

En som inspirerats av den symboliska interaktionismen och utvecklat denna ett steg mot en mer dramaturgisk inriktning är Goffman. Han menar att en individ synnerligen bestäms av den givna situationen, av det sociala spel som denne är inbegripen i tillsammans med andra individer.²² Individen kan ses som en aktör, som besitter att spela de roller som förväntas. Dessa förväntningar kommer dels från aktören själv samt från sin omgivning och de skiftar beroende på sammanhanget. För en individ är vissa roller tillskriva, med vilket menas att det i regel finns en allmän acceptans om den givna rollen ur omvärldens synvinkel, exempelvis könstillhörighet, medan andra roller är förvärvade, såsom yrkestillhörighet.²³

I Goffmans verk ”Jaget och maskerna - En studie i vardagslivets dramatik” (1956) tydliggör han vissa sociala processer. En stor del av verket handlar om hur individer på olika sätt förmår vidmakthålla en social identitet. Enligt Goffman sker detta i stor omfattning genom en verksam sammansättning av en personlig fasad. På så sätt styr individen sitt agerande, så att omvärlden skall få en specifik uppfattning om dennes identitet.²⁴ Genom att agera på ett speciellt sätt fastställer individerna också situationen. Om det inte inträder några tydliga

¹⁹ Moe, 1995

²⁰ Berg, 1992

²¹ Berg, 1992

²² Berg i Månson (red.), 2007

²³ Payne, 2002

²⁴ Johansson, 1995

oenigheter om hur en särskild situation skall definieras leder detta till en temporär fasad av samförstånd. Om de gemensamma ansatserna att definiera situationen inte lyckas, kan det skapas en osäkerhet hos de individer som deltar i den sociala interaktionen. På grund av detta menar han att individer ideligen är engagerade, medvetet eller omedvetet, att vidmakthålla definitioner av olika sociala tillstånd.²⁵

Vidare åsyftar Goffman att en angelägen del av det sociala samspelet består i upprättandet av olika roller. Han menar att individer under sina sociala möten alltifrån uppväxttiden och framåt utvecklar en förmåga att urskilja sina olika roller och sig själv och att utan konflikter göra åtskillnad mellan dessa två och detta fenomen kallar han för *rolldistans*. Individer som har svårigheter med detta kan uppfattas som socialt förvirrade.²⁶ Socialt liv betraktas som en uppsättning roller som människorna strävar efter att infria, rätta sig efter och vidmakthålla. Vidare menar han att våra karaktärer såväl präglas av vårt inre personliga liv som av de yttre rollbeteendena som vi utför. Detta kan medföra att en individ förändrar sin identitet eftersom det som från början var en roll kan växa in i personligheten. Om en roll blir mer eller mindre given för en individ så kan den integreras i identiteten och då bli en del av självidentiteten.

Denna relation mellan det subjektiva inre livet och rollerna kan i vissa fall vara problematisk. Goffman menar att ju skickligare förmåga en individ har att kunna distansera sig från och skilja mellan sig själv och sin roll, desto större social skicklighet besitter hon/han.²⁷ Ett exempel kan vara att ha kapacitet att skilja på sig själv i sin yrkesroll och i sitt privata jag. Denna tankegång har han utvecklat med begreppen ”ärlig” respektive ”cynisk” aktör, dock utan att moralisera dessa. Den ärlige aktören är inte medveten om sin roll utan identifierar sig med den, medan den cyniske är på det klara med att det är en roll och att hon/han inte är identisk med rollen.²⁸

Goffmans teorier och begrepp om roller och social interaktion har en hel del svagheter och har därmed kritiserats på en rad punkter. Hans begrepp uppmärksammar väsentliga drag i det sociala moderna samhället, men de är knappast allomfattande beskrivningar om den mänskliga naturen.²⁹ Hans teorier och begrepp kan även framstå som luddiga, men styrkan i

²⁵ Johansson, 1995

²⁶ Berg i Månson (red.), 2007

²⁷ Moe, 1995

²⁸ Johansson, 1995

²⁹ Berg i Månson (red.), 2007

hans analyser ligger i hans beskrivning om hur vi ideligen strävar efter att göra den sociala interaktionen meningsfull samt hur vi hela tiden kan begrunda över våra beteenden och att vårt handlande kan uppfattas annorlunda av omgivningen. Denna reflektion över oss själva och vår relation till omvärlden är ett mycket viktigt särdrag för det nutida samhället.³⁰

3.2 Normperspektiv på socialt beteende

Enligt dessa sociologiska teorier agerar individer som de gör för att de rättar sig efter de normer som finns i en viss miljö. När normer och roller väl har etablerat sig inom ett särskilt område reflekterar individer inte så mycket över hur de agerar, utan följer bara de inarbetade handlingsmönstren som finns. Rollbegreppet illustrerar ett samband mellan individ och samhälle genom att individerna styrs av de normer och förväntningar på olika roller som finns i samhället runtomkring dem. Ur denna synvinkel finns det alltså något överindividuellt med rollbegreppet³¹

Centralt i normperspektivet är begreppet roll som enligt detta synsätt definieras som en uppsättning normer och förväntningar på hur en individ skall agera och handla när den befinner sig i en viss social situation eller position. Normer och förväntningar blir ofta med tiden internaliserade i människors verklighetsuppfattning och detta kan medföra att man inte reflekterar över dem i större utsträckning. När förväntningar på olika fenomen får en viss stabilitet över sig, dvs. när förväntningar upprepade gånger framstår i samma typ av situation kallas dessa i allmänhet för normer.³²

Enligt normperspektivet kan rollen ses ur två olika synsätt; dels ur förväntningar vad som skall uppfyllas och förväntningar angående hur det skall göras. Angående yrkesroller finns det ofta ett beroende av samarbete med andra individer och då är det av vikt att man kan lita på att alla inblandade i samspelet fullgör innehållsdelen av sina roller och utför de uppgifter som förväntas av dem. På en arbetsplats finns det formella normer om hur arbetet skall utföras i en viss position, med vilket menas de antagna och ”synliga” uppgifter ett visst yrke har. Oftast

³⁰ Moe, 1995

³¹ Repstad, 2005

³² Repstad, 2005

finns det även informella normer om vad som ingår i en viss yrkesroll och dessa förväntas man i allmänhet att uppfylla. Dessa förväntningar kan vara verkliga eller inbillade, om man tror sig ha en viss förväntning riktad mot sig, men som i själva verket är inbillad, kallas detta för fiktiv normpress.

I många situationer kan olika normer kollidera med varandra, vilket medför att det i medvetandet uppkommer flera normer som inte kan kombineras parallellt, och en normkonflikt uppstår. Detta begrepp ligger nära rollkonfliktsbegreppet, skillnaden ligger i att när en rollkonflikt uppstår är dessa motstridiga förväntningar riktade mot rollinnehavaren, medan en normkonflikt inte endast behöver vara riktad mot en individ. När det gäller rollkonflikter skiljer normperspektivet mellan intrarollkonflikter, där olika förväntningar riktas mot en och samma roll hos en individ, och interrollkonflikter, där två eller flera olika roller kolliderar med varandra för en individ.³³

Det finns en skillnad på rollkonflikter där det råder oenighet om vilka uppgifter som hör till rollen och situationer där omgivningen är överens om vilka uppgifterna är, men individen inte hinner verkställa sina åtaganden. I det sistnämnda bör man snarare tala om överbelastning på rollen och detta kan man tankemässigt lösa genom att tillföra mer resurser eller avskriva vissa uppgifter från rollen. I praktiken kan detta däremot vara svårare att genomföra, då det ofta kan uppstå oenigheter om vilka resurser som behövs för att rollen skall uppfyllas eller vad som bör avskrivas från rollen för att den skall bli möjlig att uppfylla.³⁴ Speciellt när det gäller yrkesroller kan detta ofta bli underlag för oenighet eller diskussion angående vems om skall göra eller ansvar för vad på en arbetsplats.

Inom normperspektivet finns även en kritisk förgrening som hellre belyser ett valperspektiv på hur individer handlar. Detta perspektiv menar att man inte kan bortse från de val som finns för individer att utföra olika handlingar eller uppfylla olika roller inom bestämda ramar. Detta synsätt tar upp aspekter på att det inte endast är normernas och förväntningarnas förmåga som styr den enskilde individen, utan menar att individer handlar för sitt eget bästa eller målrationellt, dvs. på det sätt som effektivast leder fram till målet.

³³ Repstad, 2005

³⁴ Repstad, 2005

Valperspektivet handlar inte om att man har en total valfrihet i alla situationer, utan belyser att innanför de ramar som finns kan oftast ett val göras av individen eller gruppen. Skillnaden mellan normperspektivet och valperspektivet är att det förstnämnda betonar att individen direkt eller oreflekterat påverkas av normer och den sociala omgivningen medan det sistnämnda menar att även om hänsyn tas till omgivningen, så är människan en drifts – och behovsvarelse som medvetet eller aktivt försöker främja sina egna intressen eller handla strategiskt och rationellt för att uppnå målsättningar i exempelvis en organisation. Valperspektivet belyser alltså människans sätt att strategiskt tänka, och inte bara passivt rätta sig efter normer eller omgivningen.³⁵

3.3 Teoretiska perspektiv på chefs – och ledarroll

Inom organisationspsykologin finns en mängd teorier och forskning kring chefskap, ledarskap samt ledarroller - och stilar. Det finns ett stort urval av förklaringsmodeller, både när det gäller beteende, situationsanpassning och olika typer av stilar av ledarskap. Det är svårt att finna en allmän definition av begreppet ledarskap. Eftersom min utgångspunkt är mellancheferers situation och därmed det ledarskap de utövar i sin verksamhet ansluter jag mig till Brymans (1996) definition av ledarskap. Denna definition är att ledarskap är en sammanhängande rad av handlingar med syfte att utöva inflytande på en grupp individer så att dessa kan nå de ändamål som finns uppsatta för dem (i min undersökning verksamheten). Mellancheferna har ett överordnat ansvar för ett begränsat område inom en organisations verksamhet. Deras formella roll är att organisera och administrera arbetet i den enhet de har ansvar för. De har dessutom viktiga kommunikationsfunktioner som förbindelseled neråt och uppåt i verksamheten samt ansvar för handledning och samordning av arbetet för den grupp man ansvarar för. I denna roll ingår ofta sociala funktioner som kan handla om uppmuntran, stöd och motivation för den arbetsgrupp man är chef för.³⁶

De flesta teorier om ledarskap - och roller är ofta generella, utan hänsyn till vilken nivå eller i vilken situation ledarskapet utövas. Organisationstypen, verksamhetens storlek samt arbetsuppgifternas karaktär medför att ledar – eller chefsroller kan se väldigt olika ut. En känd, dock gammal, klassifikation av de roller en ledare/chef kan anta är Lewins (1939)

³⁵ Repstad, 2005

³⁶ Jacobsen, Thorsvik, 1998

forskning som har resulterat i en definition av tre grundläggande ledarstilar som *kortfattat* redogörs nedan:³⁷

Auktoritär ledarstil:

Denna typ av ledarroll baseras på styrande, bestämmande, kontrollerande och har pretentioner om att veta bäst, oavsett personalgruppens kompetens. Att vara auktoritär får inte blandas ihop med att ha auktoritet, för detta begrepp innebär att andra accepterar ledarens inflytande genom att denne visar på kompetens och duglighet i ledarrollen. Den auktoritäre ledaren sätter upp målen och godkänner eller underkänner ensam medarbetarnas prestationer. Samarbete och risktagande prioriteras ej och den kreativa atmosfären är ofta låg. Denna typ av ledarstil kan visserligen leda till att verksamhetens mål för den grupp chefen ansvarar för uppnås, men stämningen är ofta tryckt eftersom det i många fall finns en rädsla för att inte rätta till och uppnå de krav som chefen ställer. I personalgruppen söker man ofta efter syndabockar, ofta bland utomstående eller nytillkomna för att avlasta kraven och trycket från chefen.³⁸

Låt –gå ledarstil:

Denna typ av ledarroll kan präglas av kravlöshet, eftersom ledaren inte är tydlig eller engagerad i sin roll gentemot personalgruppen. Denna typ av ledarstil smiter eller föser ifrån sina uppgifter. Denna ledare uppträder vagt, sätter inga gränser eller lämnar diffusa besked. Ofta saknas motivation hos ledaren. Gruppen kan då sakna entusiasm och engagemang eftersom målen är otydliga och en känsla av likgiltighet kan infinna sig.³⁹

Demokratisk ledarstil:

Denna ledarstil bygger på delegerande samt skapar medinflytande. Chefen är tydlig, lyhörd, trygg i sin roll, engagerad och visar sin kompetens och detta skapar förtroende hos personalgruppen. Chefen engagerar gruppen i beslut och mål, samarbete uppmuntras samt att kunna ge och ta kritik, både inom gruppen och gentemot chefen.⁴⁰

³⁷ Fränkel, 2004

³⁸ Fränkel, 2004

³⁹ Fränkel, 2004

⁴⁰ Fränkel, 2004

En kritik mot denna klassifikation är att den dels är väldigt generellt utformad samt att det endast är ledarens beteende som belyses. Utövandet av dessa ledarstilar behöver inte alls få dessa effekter, utan det beror självklart på en rad övriga faktorer, exempelvis kontexten och personalgruppens dynamik.

Under senare år i forskningen av ledarstilar kompletterar man ofta med två andra typer av ledarrollen utöver dessa tre ovannämnda, nämligen det karismatiska ledarskapet samt det coachande. Det förstnämnda bygger på bland annat kraftfullt engagemang, utstrålning och övertygelse som uppstår i samspel med gruppen. Det positiva med denna typ av ledarroll är att det kan verka som inspiration för gruppen medan det negativa kan vara att karisman ”tar över” istället för att fokusera på den verkliga verksamheten. Denna typ av ledarskap hamnar ofta i blickpunkten under oroliga tider i samhället, på så sätt att det skall försöka ”rädda” en verksamhet eller organisation.⁴¹

Det coachande ledarskapet kommer från idrottens värld och bygger på individuella relationer till medarbetarna. Styrkor i personalgruppen uppmuntras och svagheter övervinns med stöd och samarbete. Utmärkande för denna ledarstil är att det inte fokuseras på resultat för verksamheten, men att man ofta uppnår detta ändå genom ett gott relationsbygge som stärker medarbetarna och på så vis oftast uppnår goda resultat i slutändan. Kritik mot denna ledartyp är att ansvaret tenderar att undvikas i krissituationer, eftersom ledarstilen kan sakna tydlighet och struktur och på så vis fungerar bäst i uppgång samt framgång i verksamheten.⁴²

Ett annat perspektiv på ledarstilar är Hersey och Blanchards (1972, 1993) teorier om situationsanpassat ledarskap. Huvuddragen i deras teorier är att effektivt ledarskap påverkas av situationen. Grundtanken i der situationsanpassade modellerna är att bäst fungerar de chefer och ledare som kan anpassa sig till situationens krav.⁴³ En bra ledare måste kunna röra sig mellan olika ledarstilar (de utgår dock inte från Lewins termer), beroende på medarbetarnas kompetens och den aktuella uppgiften. Hersey och Blanchard utvärderar först situationen i termer av gruppens mognad och försöker utifrån mognadsnivån förklara när

⁴¹ Lenneér – Axelsson, Thylefors, 2005

⁴² Fränkel, 2004

⁴³ Thylefors, 2007

olika ledarstilar är nyttiga. De beskriver ledarstilen i grad av uppgifts – respektive relationsinriktat beteende.⁴⁴

De situationsanpassade ledarstilsmodellerna betonar chefers förmåga att växla ledarstil och att identifiera betydelsefulla faktorer i situationen. De bygger på ett rationalistiskt perspektiv med vilket menas att chefer genom kognitiva skeenden analyserar en viss situation för att kunna välja lägligt förhållningssätt gentemot medarbetarna. Detta perspektiv har fått kritik bland annat för att det inte finns tillräckligt med forskningsstöd kring teorierna samt att det är ett betydande affärsområde för upphovsmännen. Det positiva med de situationsanpassade ledarskapsmodellerna är dock att de synliggör behovet av lyhörda och anpassbara chefer. Chefer som visar hänsyn gentemot sin personalgrupp har oftast mer tillfredställda medarbetare.⁴⁵

Katz och Kahn (1978) har identifierat tre hierarkiska nivåer i chefsarbetet. När det gäller mellanchefer menar de att den huvudsakliga aktiviteten för denna grupp av chefer är fokus på det mänskliga samarbetet inom organisationen, dvs. den sociala kompetensens område. Thylefors (2007) beskriver den dagliga verksamheten för mellanchefer inom human – service organisationer som komplex. En skicklig chef måste snabbt kunna växla mellan olika uppgifter, exempelvis från budgetplanering till personalkurativa åtgärder. Detta kan medföra problem i rollen som mellanchefer och det vanligaste enligt henne är rollöverlastning – och konflikter på grund av att man har för mycket att göra samt att vara utsatt för motstridande förväntningar. Olika studier som genomförts visar att överlastningen, på grund av tidsbristen är det stora dilemmat. Hennes erfarenheter av detta är att vid dessa situationer får cheferna rådet att delegera uppgifter till sin personalgrupp, men detta löser inte problemen eftersom medarbetarna oftast redan har fullt upp med att genomföra ”markarbetet” i verksamheten. Istället för att göra ledningsfunktionerna till gemensamma angelägenheter försöker, enligt Thylefors, många chefer istället tänja sin egen gräns och prioritera till bristningsgränsen. Kvaliteten blir på så sätt lidande, och hon uppfattar att många chefer ändå inte vill bli kvitt sitt chefskap, men däremot efterlyser de praktisk hjälp när det gäller administrativa arbetsuppgifter.⁴⁶

⁴⁴ Thylefors, 2007

⁴⁵ Thylefors, 2007

⁴⁶ Thylefors, 2007

När det gäller rollkonflikter, dvs. utsattheten för motstridiga förväntningar för chefer inom human – service organisationer påpekar Thylefors att dessa konflikter inte bara finns inom rollen utan även mellan roller, exempelvis mellan chefsrollen och yrkesrollen. Ett sätt att hantera detta är att finna en förståelse och acceptans för motstridigheterna. Om man försöker se tydligt och klart på förväntningarna och motsättningarna blir det lättare att förhålla sig till dem, även om det inte hjälper till att komma ifrån dem helt. Vidare menar hon att mellanchefer ofta kan känna sig ensamma i sin situation på arbetsplatsen och detta kan resultera i att denna reflektion över sina roller kommer i kläm. Chefernas ”container” måste tömmas då och då, precis som personalgruppens gör vid exempelvis arbetsplatsträffar. En enkel åtgärd för detta är att bygga in ett system av referens – och handledningsgrupper med chefer på samma nivå, för att få chans att reflektera och rensa sina tankar med individer som befinner sig i liknande situationer.⁴⁷

4

METOD

I följande kapitel redogörs för undersökningens ansats samt metod. Slutligen diskuteras reliabiliteten samt validiteten och etiska överväganden.

4.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ metodstrategi ger skildrande kvalitativ data om individers skrivna eller språkliga uttalanden samt observerbara händelser. Kvalitativa metoder inbegriper tre huvudtyper av datainsamling och dessa är intervjuer, direkta observationer och dokumentanalyser. Utifrån ett kvalitativt tillvägagångssätt kan man mer detaljerat analysera det material man får fram genom att använda någon av de ovanstående metoderna.⁴⁸ Jag har valt att genomföra min undersökning med kvalitativ metod, genom intervjuer, eftersom det är en djupare bild och förståelse av min frågeställning jag vill uppnå.

⁴⁷ Thylefors, 2007

⁴⁸ Larsson, Lilja, Mannheimer, 2005

När det gäller förståelse av exempelvis mänsklig kommunikation, kulturella fenomen och liknande är den kvalitativa ansatsen en bra metod eftersom det kan bli svårt att komma åt dessa fenomen med objektiva mätningar. Den kvalitativa metoden beskriver ofta ett visst förhållande eller individer ur ett mer komplext perspektiv.⁴⁹ En målsättning när man använder sig av en kvalitativ metod är att försöka få en förståelse av vad respondenten uppfattar och/eller tycker och att försöka se den aktuella situationen ur dennes perspektiv.

Jag har tänkt utgå från det hermeneutiska synsättet vid tolkningen av intervjumaterialet. Genom detta synsätt åstadkoms en djupare tolkning och insikt för det man fokuserar på i sin undersökning. Den kvalitativa ansatsen kan förenas till det hermeneutiska synsättet som även analyserar hur en individ tolkar och förstår en särskild situation.⁵⁰

Eftersom mitt syfte är att bland annat redogöra ifall ett visst antal chefer tycker att förväntningarna på chefsrollen motsvarades i realiteten utgår jag från deras synvinkel. På grund av mitt syfte anser jag att den kvalitativa metoden, genom att en djupare inblick och mer fullkomlig förståelse kan uppnås, lämpar sig bäst, eftersom fenomenet undersöks ur ett inifrånperspektiv. Kvalitativ metod fokuserar på öppen och mångtydig empiri och även detta är ett skäl till varför jag valt att ha denna ansats i min undersökning⁵¹. När det gäller tolkning och analys av mina intervjuer har jag valt att använda mig av det hermeneutiska synsättet, som resonerar för en humanistisk inriktning när det gäller tolkande av individers handlingar, samtal, språk och text. Den hermeneutiska tolkningens syfte är att erhålla en gångbar och gemensam förståelse av en texts innebörd. På detta sätt förklarar Kvale hermeneutisk tolkning:

”Forskningsintervjun är ett samtal om den mänskliga livsvärlden, där den muntliga diskursen förvandlas till text som ska tolkas. Hermeneutiken är alltså dubbelt relevant för intervjuforskning: först genom att kasta ljus över den dialog som skapar de intervjutexter som ska tolkas och sedan genom att klarlägga den process där

⁴⁹ Larsson, Lilja, Mannheimer, 2005

⁵⁰ Kvale, 1997

⁵¹ Larsson, Lilja, Mannheimer, 2005

intervjutexterna tolkas, vilken återigen kan uppfattas som en dialog eller ett samtal med texten.”⁵²

Tolkningen av meningen skildras av en hermeneutisk cirkel.⁵³ Förståelsen av en text sker via en process i vilken de enskilda delarnas mening avgörs av textens helhetliga mening, sådan den förekommer. Det centrala är alltså en ständig växling mellan delar och helhet, utifrån en ofta intuitiv perception om texten som helhet tolkas de enskilda delarna och utifrån dessa tolkningar relateras delarna sedan återigen till helheten osv. Detta anger möjligheten till en allt djupare förståelse av meningen.

Vid kvalitativa intervjuer är en analysmetod att först läsa igenom intervjun för att skaffa sig en allmän uppfattning och överblick över materialet. Därefter går man tillbaka till vissa teman och separata uttryck för att söka förkovra deras mening och återvänder sedan till den mer helhetliga meningen av intervjun. Tolkningen av en intervju upphör när man har funnit en inre samhörighet i texten, utan logiska motsägelser och när olika teman bildar rimliga mönster och kan bilda en sammanhängande helhet.

Något som är viktigt att tänka på vid tolkning av intervjutexter är att den framträder samtidigt som den tolkas, dvs. den innefattar både uppkomsten och den framförhandlande tolkningen av texten.⁵⁴ Vid denna typ av analysmetod spelar förförståelsen en central roll. Det gäller att försöka vara så medveten som möjligt om sin egen förförståelse och även redogöra för denna så att de som läser undersökningen är medveten om denna.⁵⁵

En svårighet enligt mig med den kvalitativa metoden är den subjektivitet som uppstår vid bedömning av materialet. För att intervjun skall få en vetenskaplig inriktning är reflexion över intervjusamtalet och dess kontext viktigt, för att mer objektivt kunna se och resonera om det man undersöker.⁵⁶ Om man systematiskt reflekterar över intervjusamtalen kan dock detta bidra till en ökad förståelse för den mänskliga livsvärlden och eftersom det är mitt syfte med undersökningen har jag varit noggrann med att uppmärksamma detta för att försöka minimera detta problem.

⁵² Kvale, 1997 s. 49.

⁵³ Kvale, 1997.

⁵⁴ Kvale, 1997

⁵⁵ Thomassen, 2007

⁵⁶ Kvale, 1997

Ett annat problem med att använda sig av en kvalitativ metod jag har reflekterat över är själva frågeformuleringarna under intervjusamtalen. För att intervjun skall bli mer tillförlitlig är det viktigt att man är uppmärksam över hur man formulerar frågorna till respondenterna så att de inte blir ledande.⁵⁷ Det är också viktigt att respondenten upplever frågorna på det sätt som jag har tänkt mig. För att uppnå denna förståelse sinsemellan måste man vara tydlig med syftet i frågan samt reflektera över hur formuleringen sker.

4.2 Deduktiv ansats

Den hypotetisk - deduktiva metoden innebär att man först formulerar ett vetenskapligt problemkomplex, alltså den frågeställning man är ute efter att få fram fakta om. Därefter ställer man upp en hypotes utifrån den/de teorier man utgår ifrån i sin undersökning. För att en hypotes ska anses vara vetenskaplig ställs kravet att den skall kunna testas och därmed att den skall kunna falsifieras.⁵⁸

Därefter genomför man sin undersökning för att få fram material, i mitt fall intervjuer för att sedan bedöma detta material utifrån sin hypotes eller de teorier man använder i sin undersökning. Eftersom mitt syfte med min undersökning är att få en bild av/en djupare förståelse för vad chefsrollen innebär av mina informanter kommer jag koppla det material jag har fått fram utav intervjuerna till de teorier jag har valt att använda i min uppsats.

När det gäller att få en förståelse för fenomen genom en undersökning blir det svårt att testa gentemot de teorier som finns om det är ”sant”, det vill säga att man knappast kan falsifiera en teori ur sådant i ringa mängd material, men däremot kan man försöka att se likheter och samband med teorierna och intervjumaterialet när man sedan analyserar detta. Det material man får fram är deras upplevelser och åsikter om frågeställningen och deras ”sanning” och det är detta jag kommer att jämföra med de teorier jag har med i mitt material. Om mitt material stämmer överens med teorierna så styrker detta dessa, men inom samhällsvetenskapen kan en teori kan oftast ej slutgiltigt bekräftas eftersom någon annan av de obestämt många observationssatser som kan härledas ur den kan vara falsk.⁵⁹

⁵⁷ Kvale, 1997

⁵⁸ Molander, 2003

⁵⁹ www.ne.se sökord: deduktiv ansats

4.3 Tillvägagångssätt

4.3.1 Urval

Jag har begränsat urvalet till relativt nyblivna chefer med personalansvar, eftersom min undersökning behandlar frågor som rör förväntningar på chefsrollen, hur det blev i verkligheten, skillnader och likheter och så vidare. Jag kan tänka mig att det kan vara svårt att komma ihåg sådant om man exempelvis har arbetat väldigt länge som chef, därför var jag endast intresserad av att ha med chefer som har arbetat i sin position i *högst* fem år. Valet föll på enhetschefer inom den kommunala äldreomsorgen, eftersom denna grupp visade sig vara mest lättillgänglig för intervjuer efter att jag hade ringt runt och sökt informanter.

Slutligen blev det sex stycken chefer som ställde upp i min undersökning. Två av dessa fick jag förbindelse med via egna kontakter. Därefter blev det ett så kallat ”snöbollsurval” med vilket menas att man får kontakt med ett intervjuobjekt via en tidigare kontakt. De två sista enhetscheferna som ställde upp i min undersökning var ett resultat av ett så kallat slumpmässigt urval. Jag sökte kontakt med dessa två via information på kommunens hemsida.

I mitt urval, bestående av dessa sex chefer, är två utav dem män och de övriga fyra kvinnor. Tre utav dem arbetar i en medelstor kommun, två i en mindre och den sista i en större kommun och dessa kommuner angränsar till varandra. Åldersmässigt är den yngsta jag har intervjuat 28 år och den äldsta är 42 år. Alla har kontaktats på samma sätt, via telefon och den information jag har utgett har varit likadan till alla intervjuobjekten, detta för att skapa lika förutsättningar inför intervjuerna. När jag kontaktade enhetscheferna började jag med att ge en kort presentation av mig själv och min utbildning. Vidare presenterade jag min undersökning kortfattat. Andelen förmedlad fakta om undersökningen och ämnet har dock begränsats, eftersom detta kan påverka utgången. Jag var även noga med att informera om etiska aspekter, såsom att de skulle förbli anonyma i undersökningen och att fiktiva namn skulle användas.

4.3.2 Intervjuförberedelser

Innan jag genomförde intervjuerna läste jag en del tidigare forskning samt ett urval av teorier som rör mitt problemområde. Eftersom mitt syfte med undersökningen är att få en djupare förståelse ur ett inifrånperspektiv av min frågeställning, har jag dock försökt att vara så öppen som möjligt och inte låsa mig för mycket vid intervjutillfällena i tänkande kring de teorier och den tidigare forskning jag har läst om.

Vidare har jag förberett mig genom att läsa litteratur om intervjun som metod och process. Intervjusituationen måste innebära en balans mellan intersubjektiv förståelse samtidigt som de måste finnas en objektiv distans som gör att situationen och materialet går att bedöma och analysera. För att bevara denna balans måste man ta hänsyn till en rad spörsmål, exempelvis den egna rollen som intervjuare. Det är viktigt att man är försöker vara så medveten som möjligt hur man agerar under intervjusituationen, eftersom detta påverkar respondenten och därmed materialet.⁶⁰

4.3.3 Intervjumall

Jag har använt mig av en semistrukturerad intervjumall, som är en mellanform av den fokuserade och den strukturerade metoden och använder tekniker ur båda dessa.⁶¹ Vissa frågor kan man ha standardiserande såsom ålder, kön etc. Därefter kan man ha frågor och eller teman specificerade, men som tillåter en fördjupning av svaren, så att dessa kan utvecklas och förtydligas, exempelvis genom ett antal följdfrågor genom en dialog med respondenten.⁶²

Den här varianten av intervju gör det möjligt för respondenten att besvara frågorna i egna termer, vilket passar bra när man vill få fram exempelvis teman, uppfattningar ur en text och en djupare förståelse av området som man sedan tolkar.⁶³ Eftersom denna intervjuform till viss del är strukturerad, genom ett antal huvudfrågor/teman som man utgår ifrån kan man ändå göra vissa jämförelser mellan det material man får fram. Vid denna typ av intervju är även kontexten samt intervjuns karaktär viktig att beakta, eftersom både den som intervjuar

⁶⁰ May, 2001

⁶¹ May, 2001

⁶² May, 2001

⁶³ Kvale, 1997

och respondenten har ett visst handlingsutrymme, vilket bör tas hänsyn till när man sedan analyserar materialet.⁶⁴

Min intervjumall är uppdelad efter undersökningens frågeställning (som står i första kapitlet), där de olika frågorna i den bildar huvudteman som utgångspunkt. Mallen finns bifogad som bilaga.

4.3.4 Genomförande av intervjuerna

Intervjuerna har genomförts på respektive intervjuobjekts arbetsplats, eftersom de flesta hade knappt med tid att ta sig till en annan eventuell plats. Vid dessa tillfällen har intervjuerna genomförts på deras enskilda kontorsrum, eftersom jag ansåg det viktigt att vara i en avskild, tyst miljö för att det skulle vara lättare att koncentrera sig under intervjun, både för mig och för respondenten. Samtliga intervjuer spelades in, samtidigt som jag antecknade så mycket som möjligt. Jag försökte att anteckna sådant som jag upplevde i kontexten, exempelvis kroppsspråk, ansiktsuttryck och så vidare. Dessutom gjorde jag en snabb sammanfattning av det jag tyckte var utmärkande för intervjun, exempelvis om ett visst uttryck/ord användes ofta, direkt efter intervjutillfället.

4.3.5 Transkribering och analys

Transkribering och analys av mitt insamlade material har gjorts senast dagen efter intervjutillfällena. För att få ett ”inifrånperspektiv” och en förståelse för det respondenterna har svarat är en noggrann transkribering nödvändig, dels för att det underlättar citering samt skapar gynnsammare förutsättningar för vidare analys av materialet.⁶⁵ Eftersom jag genomför min undersökning själv transkriberade jag intervjuerna två gånger var, med en dags mellanrum. Detta gjorde jag för att vara mer säker på att inte missa någon viktig detalj i intervjuerna.

⁶⁴ May, 2001

⁶⁵ Kvale, 1997

4.4 Validitet och reliabilitet

För att försäkra mig om att jag undersöker det jag vill undersöka, dvs. att validiteten är hög, har jag hela tiden återknutit till problemformuleringen.⁶⁶ Det kan finnas svårigheter med att fastställa reliabiliteten, med vilket menas undersökningens tillförlitlighet, i kvalitativ forskning eftersom man inte gör någon direkt mätning av något, eftersom fokus ligger på att skildra ett särskilt fenomen kvalitativt. Reliabilitetsfrågan blir på så sätt ej i första hand det främsta att tänka på.⁶⁷ För att ändå uppnå en grad av tillförlitlighet har jag fortlöpande kritiskt granskat mina val av metod samt genomförandet av de olika momenten. Eftersom jag skriver ensam har detta varit ett upprepande moment, för att utvärdera och gå igenom materialet för att försöka undvika att jag försummar något av vikt.

En återkommande kritik mot den kvalitativa ansatsen är att informationen blir subjektiv eftersom det är respondenternas syn på det jag undersöker som framgår, samt att det blir subjektivt när jag sedan bearbetar materialet. Men eftersom jag strävar efter att få en upplevelsebild av deras synsätt och en förståelse för den anser jag att mitt syfte ändå uppfylls. För att öka reliabiliteten något har jag även varit noga med att vara väl förberedd inför intervjutillfällena, samt påläst i intervjuteknik. En ytterligare kritik, som kan påverka reliabiliteten i dessa typer av undersökningar är att intervjuobjekten kan komma att påverkas av de sociala normer som finns i samhället och/eller inom den arbetskultur de befinner sig i.⁶⁸ En punkt som ytterligare kan komma att påverka reliabiliteten kan vara att frågorna i intervjumallen kan uppfattas individuellt olika. För att försöka komma runt detta har jag försökt genomarbeta min intervjumall väl samt uppmuntra respondenterna att fråga vid tvivel på frågornas innebörd och vid minsta ovisshet vid mina tolkningar av materialet har jag sökt kontakt med dem återigen för att försäkra mig om att jag uppfattade deras svar på rätt sätt, för att få en korrekt förståelse av innebörden i deras svar.

Vid kvalitativa studier med små urval är det för validiteten viktigt att kunna erhålla meningsfulla insikter för att försäkra sig att man undersöker det man avser undersöka. Detta uppfyller man genom att intervjufrågorna formuleras så att de fångar in de man har för avsikt att få en upplevelse/förståelse av. Det viktiga för att försäkra sig om hög validitet vid denna

⁶⁶ Larsson, Lilja, Mannheimer, 2005

⁶⁷ Larsson, Lilja, Mannheimer, 2005

⁶⁸ Ekholm, Fransson, 1975

typ av studier är alltså att man får så informationsrika beskrivningar som möjligt för att respondenterna i detalj får uttrycka sina uppfattningar och upplevelser så att man skall kunna skapa sig en tydlig bild av de fenomen som studeras.⁶⁹

För att försäkra sig om tillförlitligheten, reliabiliteten, i kvalitativa undersökningar kan man pröva konsistensen i svaren från respondenterna genom att angripa samma tema utifrån flera frågor som fokuserar på detta tema.⁷⁰

Eftersom kvalitativ forskning oftast arbetar med relativt små urval i undersökningar är möjligheten till generalisering av resultaten begränsad.⁷¹ I min undersökning ligger fokus på att få en förståelse av chefsrollens komplexitet samt intervjuobjektens upplevelsevärld av detta fenomen och därför har jag inte för avsikt att dra några förallmänliga eller dra några generella slutsatser ur det material jag får fram.

4.5 Etiska övervägande

När jag genomfört min undersökning har jag utgått från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer och följt dessa. Dessa principer innebär fyra huvudkrav att följa när man skriver arbeten av denna art. Dessa krav är informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav.⁷²

Informationskravet och samtyckeskravet har jag uppfyllt genom att delge det allmänna syftet med min undersökning för intervjuobjekten samt genom att informera dem om att deras medverkan är frivillig och att de bestämmer över deras medverkan eller ej och att de när som helst kunde avböja från att delta. Konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet uppfylldes genom att samtliga informerades om att de skulle avidentifieras i materialet med fingerade namn samt att uppgifter som framkommit under studien bevaras på ett sätt som medför att obehöriga ej skulle kunna ta del av dem.

⁶⁹ Larsson, Lilja, Mannheimer, 2005

⁷⁰ Larsson, Lilja, Mannheimer, 2005.

⁷¹ Kvale, 1997

⁷² www.hrsfr.se 2008

RESULTAT SAMT ANALYS

I följande kapitel redovisas undersökningens resultat samt en analys av detta material. Vidare kopplas materialet till den tidigare forskning samt de teorier jag har valt att ha med i min undersökning. Slutligen ger jag en sammanfattning över resultaten och analysen av materialet.

5.1 Presentation

Presentation av enhetscheferna:

Namn: Sanna

Ålder: 28

Utbildning: Socionomexamen 2006

Antal år som enhetschef: 1,5

Tidigare yrken/erfarenheter: vårdbiträde, servitris

Namn: Ingrid

Ålder: 42

Utbildning: Socialpedagogiskt program, examen 1999

Antal år som enhetschef: 5

Tidigare yrken/erfarenheter: undersköterska

Namn: Tina

Ålder: 36

Utbildning: Socialpsykologiskt program, examen 2000

Antal år som enhetschef: 5

Tidigare yrken/erfarenheter: kock, vårdbiträde

Namn: Magnus

Ålder: 39

Utbildning: Socialpsykologiskt program, examen 2003

Antal år som enhetschef: 3

Tidigare yrken/erfarenhet: brevbärare, butiksäljare

Namn: Anders

Ålder: 32

Utbildning: Socionomexamen 2003

Antal år som enhetschef: 4

Tidigare yrken/erfarenheter: elevassistent, lärarvikarie

Namn: Maria

Ålder: 32

Utbildning: Socionomexamen 2002

Antal år som enhetschef: 4

Tidigare yrken/erfarenheter: reseledare, kontorsassistent

5.2 Introduktion

Nedan framförs resultaten som framkommit av intervjuerna. Detta presenteras i en sammanställning med utfyllande citat, dels för att belysa resultatet samt för att få en djupare förståelse för intervjuobjektens upplevelser och beskrivningar. Resultaten är uppdelade i avsnitt med de teman jag hade i min intervjumall. Efter varje tema - avsnitt har jag en resultatdel samt en analysdel. I slutet ger jag en sammanfattning av alla resultatdelar och dess tillhörande analyser.

5.3 Chefsrollen – förväntningar och verklighet

5.3.1 Resultat – Hur förväntningarna motsvarade verkligheten av chefsrollen

I detta avsnitt redogörs för resultaten kring förväntningarna hos intervjuobjekten innan de tillträdde sin chefsposition. Dessa förväntningar inbegriper en del av deras förförståelse som de hade innan de började arbeta som enhetschefer. De flesta av respondenterna hade inte en tanke om att arbeta som just enhetschef inom äldreomsorgen när de påbörjade sin utbildning. Tankar som fanns handlade mestadels om att man på något sätt ville arbeta med och för människor.

Innan de skulle börja arbeta som enhetschefer hade de flesta av respondenterna övergripande liknande förväntningar om yrkesrollen. I vissa avseenden skiljde sig förväntningarna på rollen sig åt bland respondenterna. Vissa hade mer kunskap om vad det innebär att arbeta som enhetschef, exempelvis tre utav kvinnorna som hade arbetat inom vården. De visste mer om den formella rollen, dvs arbetsbeskrivning och praktiska företeelser, exempelvis mer exakt vilka arbetsuppgifter en enhetschef ofta har osv. de flesta av respondenterna hade tankar om att en enhetschef arbetade mycket med personalfrågor samt gruppen. De förväntade sig en hel del arbete i form av exempelvis arbetsmiljö, grupprocesser, konfliktlösning samt även mer

praktiskt inriktat såsom planering av scheman, arbetsplatssamtal, medarbetarsamtal, lönesamtal etc. Sammanfattat kan man utvärdera att det mestadels var arbete med personalen i olika former som förväntades av den formella rollen i chefspositionen. Angående den informella rollen, dvs de ”osynliga” normer som ofta finns inbegripna i ett yrke, fanns det splittrade förväntningar bland respondenterna. Någon uttryckte att rollen säkert innebär mycket krav, både från personalgruppen samt överordnad chef, att kunna lösa problem som uppstår, och att detta säkert kunde bli svårt till en början eftersom man sitter ensam i sin position och inte har några medarbetare på arbetsplatsen i samma sats:

”När jag arbetade som vårdbiträde minns jag att personalgruppen ofta helt förlitade sig på att chefen skulle lösa alla problem som uppstod. Man tänkte att det var dennes arbetsuppgift, eftersom vi i personalgruppen var fullt upptagna med att utföra allt det praktiska för vårdtagarna. Det fanns liksom inte tid för oss i personalen att sätta sig oss och diskutera problemet som uppstod, utan vi gick bara till chefen och förväntade oss att få en lösning och instruktioner om hur vi skulle göra.”

- Sanna

Dessa förväntningar på att chefsrollen inbegrep mycket krav kom främst från de respondenter som hade erfarenheter från vårdarbete. De övriga, som inte hade varit i kontakt med något vårdyrke, förväntade sig visserligen också att det skulle finnas mycket krav på lösningar, eftersom de räknade med att detta i allmänhet tillhör en chefsposition, men de hade fler tankar om att man arbetade med kraven på lösningar tillsammans med dem som skulle lösa problemet, vare sig det kom från personalgruppen eller överordnade chefer. De beskrev inga förväntningar eller reflektioner om ensamheten i arbetssituationen, på samma sätt som de som hade mer erfarenhet av vårdarbete.

När det gäller hur förväntningarna motsvarade verkligheten av chefsrollen, när de väl hade börjat arbeta i den, kommenterade vissa att förväntningarna stämde väl överens på vissa punkter. Dessa punkter var bland annat att arbetet bestod av att arbeta mycket med personalgruppen – och frågor. Alla respondenterna förväntade sig detta och så visade det sig även vara i verkligheten. Även förväntningar om att det var en position som innefattade mycket olika typer av krav på bland annat lösningar för både personal,

vårdtagare samt för överordnade chefer, stämde överens med verkligheten. När det gällde ensamheten i sin position på arbetsplatsen, stämde det överens med dem som hade förväntat sig detta, men det blev en ny upptäckt för dem som inte hade räknat med det. En respondent, som inte hade varit i kontakt med vårdförskolan tidigare, beskrev att han inte trodde att man arbetade ensam så mycket:

”Av mina tidigare yrkeserfarenheter minns jag att man alltid trodde att chefen arbetade en hel del ihop med andra chefer, så jag förväntade mig att jag säkert skulle ha några fler chefer på arbetsplatsen att bolla med, men de visade sig att det inte var så. På min arbetsplats sitter jag ensam. Här finns bara jag, personalen och löneassistenten. Ofta blir det så att jag pratar med löneassistenten, bara för att få reflektera mina tankar lite. Men det går ju inte att prata om allt, eftersom hon inte har att göra med vissa saker av de problem som uppstår. Ofta försöker jag prata med några ur personalen, men det får man också passa sig för, eftersom alla i gruppen vill ha samma information. Då kan de som inte är med när vi diskuterar känna sig utanför, och detta kan påverka klimatet i gruppen. Därför skulle jag vilja ha mer tid för arbetsplatsträffar för att diskutera problem och lösningar, så att man får en chans att ventilera och reflektera tillsammans med hela gruppen.”

- Magnus

När det gällde vad som tillhör yrket mer praktiskt att utföra, motsvarade förväntningarna till största del verkligheten för de flesta. Något som nästintill alla dock påpekade var att de administrativa arbetsuppgifterna upptar mycket större del av arbetstiden än de förväntade sig. Budgetplanering, schemaläggning och planering av annat, samt dokumentering upptar mycket tid. De förväntade sig att ha mer tid för att arbeta med arbetsmiljön och gruppklimatet bland personalen, men så visade det sig inte vara i verkligheten. En respondent uttryckte dock att hon förväntade sig detta. Hon beskriver sig minnas, när hon själv arbetade som vårdbiträde, att chefen ofta var upptagen med mycket dokumentation och planering och att hon därför tänkte sig att det skulle innebära mycket av det i yrkespositionen.

5.3.2 Resultat - skillnader i förväntningarna och den faktiska verkligheten som chef

När det gäller skillnader i förväntningarna och den faktiska verkligheten för respondenterna i chefspositionen tycker de flesta att det fanns en skillnad i arbetsuppgifterna, att det var mer ”pappersarbete” och tid framför datorn än vad de förväntade sig. En annan utmärkande skillnad var att det var mer ensamt arbete än de flesta trodde. Många av respondenterna arbetade på äldreboenden, och där satt de ensamma som enhetschefer, med löneassistent samt arbetsrum för sjuksköterska och arbetsterapeut på den administrativa delen i huset. Två av respondenterna var enhetschefer inom hemtjänsten, och dessa satt tillsammans med fler enhetschefer på ett kontor. De upplevde trots detta att arbetet var mer ensamt och självständigt än vad de förväntade sig.

Skillnader i förväntningar och verkligheten när det gällde den informella rollen, visade sig i kraven på snabba lösningar och beslut. De flesta förväntade sig inte att få mycket av de ”praktiska” problemen från personalgruppen till sig, utan trodde att problemen skulle ligga på en mer övergripande generell nivå. De förväntade sig att personalen skulle vara mer självständig när det gällde att lösa dessa typer av problem, samt att de skulle ta mer egna initiativ. Två av respondenterna tyckte dock inte att detta var någon skillnad, utan hade förväntat sig detta. De menade, med erfarenheter av att själva ha arbetat som vårdbiträde samt undersköterska, att man hellre lade över dessa problem till chefen, eftersom det då, gentemot vårdtagarna, skulle bli mer legitimt att komma med en lösning från chefsnivå och att man på så sätt kunde hänvisa till chefen om det uppstod några oklarheter.

Även ensamheten, som jag beskrev ovan, beskrevs som en skillnad för några. De hade förväntat sig mer kontakt med sin överordnade chef samt andra enhetschefer, exempelvis genom fler handledningstillfällen samt möten med övriga i samma position.

5.3.3 Resultat - likheter i förväntningarna och den faktiska verkligheten som chef

När det kom till likheter i förväntningarna och den faktiska verkligheten bestod de tydligaste likheterna i att man förväntade sig ansvaret samt arbete med och för

personalgruppen. Dessa förväntningar hade i stort sett alla respondenterna, både de som hade arbetat ”under” en enhetschef och de som inte hade erfarenhet av vårdarbete. Likheter i förväntningarna och verkligheten fanns även för de som förväntade sig att det skulle innebära en hel del ensamt arbete samt beslutsfattande. De som hade förväntat sig krav på problemlösning och överläggande av mycket praktiska mindre problem på chefen upplevde detta som en likhet med verkligheten när de börjat arbeta i sin position, detta stämde överens med vad de hade förväntat sig. Överlag tyckte de flesta av respondenterna att kraven från överordnade chefer samt personalgruppen stämde överens med vad de hade förväntat sig, eftersom de flesta beskrev att de hade föreställningar om att de skulle hamna i en ”mellanposition”, mellan att se till att riktlinjer ovanifrån skulle följas samt de mer praktiska problemen underifrån, att få verksamheten att fungera i vardagen, skulle hamna på deras bord att lösa. Dessa förväntningar varierade sig något ändå, vissa var mer beredda på det, medan andra hade förväntningar om att detta skulle lösas i mer samarbete uppåt samt neråt i organisationen.

5.3.4 Analys; chefsrollen – förväntningar och verklighet

Under intervjuerna med respondenterna reflekterade jag över, när man talade om förväntningar, att de flesta förväntningar och tankar om chefspositionen handlade om funktionella och praktiska aspekter av rollen. Exempel på detta var att arbetsuppgifter och vad positionen skulle innebära rent praktiskt mestadels kom på tal. De utmärkande ord och uttryck det talades om och som återkom upprepade gånger var förväntningar och tankar kring arbete med personalgruppen, administrativt arbete och att mycket tid gick åt till detta, positionen i förhållande till personalgruppen samt överordnade chefer och att denna upplevdes mer ensam än vad de flesta hade förväntat sig, kraven på att både kunna lösa mindre och större problem, såväl praktiska som mer övergripande strukturella, samt att man, både uppiifrån och nerifrån, förlitade sig mycket på att lösningar skulle komma från enhetschefen.

Jag ser alltså ett tydligt mönster i hur förväntningarna mest beskrevs i termer som hade med yrkesutövningen att göra, de kopplades samman med själva yrkesrollen som enhetschef. Detta kan sammankopplas med den förmella rollen som enhetschef, dvs. de befattningsbeskrivningar och fördelning av ansvarsområden yrket innebär.

Ahltorp (1998) menar att innan man tillträder samt som nykomling i chefsyrket, ofta fokuserar på den formella rollen, eftersom detta anses primärt, för att klara av sina arbetsuppgifter. Vidare menar hon, att få chefer är medvetna om hur många roller de har och först när man arbetat ett tag i sin position, börjar man reflektera över den informella rollen, dvs. de krav och förväntningar man får på sin roll, uppifrån och nerifrån i organisationen samt de krav man ställer på sig själv. Detta stämmer till stor del överens med de upplevelser som beskrevs av respondenterna, med undantag för att vissa av dem reflekterade mer över krav och förväntningar från medarbetare i verksamheten än andra. De respondenter som tog upp denna aspekt angående förväntningarna var främst de som hade erfarenheter från att ha arbetat inom vården tidigare och detta tolkar jag som att de hade mer insikt i en enhetschefs yrkesroll och därmed reflekterade och fångade in dessa mer informella aspekter av yrkesrollen.

När det gäller förväntningarna kring chefsrollen hos de flesta respondenterna kan man även tolka en del av deras beskrivningar ur ett normperspektiv. Normer blir ofta med tiden internaliserade i individers verklighetsuppfattning och detta kan medföra att man ser ett speciellt fenomen på ett visst sätt, enligt normen, utan att närmare reflektera över det. Ett exempel på detta hämtar jag ifrån de respondenter som uttryckte och förväntade sig att en chefsposition i allmänhet innebär höga krav.

Jag kan tänka mig att den bild samhället, genom exempelvis media, generellt ger av chefsyrket är att det är sammankopplat med krav och höga förväntningar i olika sammanhang. Detta blir då en norm för chefsyrket, och det blir inbegripet i många individers förförståelse att en chefsposition innebär höga krav.

Även i min förförståelse ingick att en chef mestadels har kravfyllda förväntningar på sig att åtgärda de problem som uppkommer, men när jag reflekterade över det blev min uppfattning att kraven egentligen ligger på hela verksamhetens anställda, att uppfylla dessa tillsammans. Däremot anser jag att *ansvar* är en viktig del av chefsyrket och att man då ser till att dessa krav uppfylls, men att kraven på att uppfylla dessa inte endast bör ligga hos sig själv som chef.

5.4 Hur chefsrollen upplevs i förhållande till personalgruppen

5.4.1 Resultat

De flesta av respondenterna beskriver sin roll som väldigt betydelsefull i förhållande till personalgruppen. De upplever att rollen innebär ett mått av skyldighet gentemot personalen, eftersom de, inom verksamhetens ramar, har stor förmåga att bestämma över hur arbetet skall utformas på deras avdelning. Några av respondenterna beskriver detta ansvar som att de upplever en press i sin roll, att göra det så bra och effektivt som möjligt för sin personalgrupp, när det gäller deras dagliga markarbete. En respondent, som känner denna press i sin roll, beskriver det på följande sätt:

”Eftersom jag själv har arbetat som vårdbiträde, vet jag hur stressigt det kan vara på en vårdavdelning. Nu när jag är chef har jag hela tiden detta i åtanke, och tänker ständigt på hur jag skulle kunna göra för att underlätta för personalen, både när det gäller scheman, avlastning genom hjälpmedel för personalen osv. Det känns visserligen skönt att inneha en roll som gör att jag har möjligheter att påverka till de bättre i arbetsmiljön för personalen, men med denna möjlighet känner jag också pressen att lyckas göra det bättre för dem.”

- Tina

En annan respondent uttrycker att rollen ibland kan upplevas som en ”föräldraroll” i förhållande till personalen. Hon menar att de ibland lägger över mycket praktiska problem och andra uppgifter på hennes bord, samt att de inte tar mycket egna initiativ, utan har som vana att gå till chefen med i stort sett allt som måste lösas, även om de skulle kunna lösa det förhållandevis enkelt själva. Hon tror att detta beror på att de vill ha chefens godkännande innan de gör något. Hon känner sig då som en förälder, som får ta tag i vissa saker eller godkänna att de gör på ett visst sätt, även om de själva egentligen har bättre kompetens att veta hur uppgiften skall lösas. Hon uttrycker sig på följande sätt:

”Ofta kommer personalen till mig och frågar om småsaker, exempelvis frågor om en vårdtagare får göra en viss sak. Eftersom de i många fall har bättre erfarenheter än mig när det

gäller sådana praktiska småsaker, tycker jag att de borde kunna avgöra sådana saker själva. Det är precis som om att de springer till mig för att få mitt godkännande. Jag försöker uppmuntra dem till att ta egna initiativ, så länge det inte rör något större fenomen som exempelvis inbegriper något som har med lagar eller riktlinjer att göra, utan när det handlar om vardagliga saker för vårdragarna, så anser jag att de inte behöver fråga mig om detta”
- Maria

Flertalet av respondenterna betonar att deras roll gentemot personalgruppen präglas av ansvar. Många menar att det fortfarande finns ett stort mått av hierarkiskt tänkande inbyggt i organisationen de arbetar i, och de tror även att personalen upplever det så. Flera menar att personalen lägger över ett stort ansvar på deras roll och att de hela tiden försöker påpeka för sin personalgrupp att de själva också har rätten att bestämma över vissa praktiska delar i deras arbete. En av respondenterna påpekar att rollen självklart inbegriper ett ansvar, eftersom man tar besluten, men att han försöker få sin personalgrupp att tänka mer i ”vi – termer” med chefen inbegripen och att man skall fokusera på en team – känsla när det gäller ansvaret. Han tydliggör att han inte på något sätt vill komma från ansvaret, eftersom han själv har valt att arbeta i den positionen han befinner sig i, men tror att personalen själva skulle finna sitt arbete mer meningsfullt om de kände en större känsla av ansvar i sina roller.

Ett annat uttryck, som flertalet av respondenterna yttrar när de beskriver hur de upplever sin roll gentemot personalgruppen är som konfliktlösare, samt att se till att klimatet i gruppen är gott. Vissa av dem påpekar och tycker att rollen innebär detta mer än vad andra gjorde. Alla respondenterna tog upp detta när de skulle beskriva hur de upplevde sin roll, men för några var det mer primärt än för andra. Flertalet påpekade att det upplevdes som naturligt att kunna hantera situationer som inbegriper konflikter eftersom det alltid, i större eller mindre utsträckning, kommer att finnas när man arbetar med personalgrupper. En respondent uttryckte sig på detta vis:

”När jag ser på min roll i förhållande till personalen upplever jag den som spindeln i nätet. Den innebär ansvar och strukturering, att samordna och se till att den del av verksamheten jag ansvarar för fungerar. Men rollen innehåller även mycket mer. Det primära är att personalgruppen mår bra och präglas av ett gott klimat för att de skall kunna utföra sitt arbete väl. Om det råder oro eller andra störmoment i personalgruppen raseras hela strukturen,

eftersom de är personalen som utför det praktiska och bär upp den, jag håller bara i tyglarna. Därför är det viktigaste för mig, det som präglar min roll, att se till att personalen, dvs. motorn, fungerar väl och mår bra.”

- Ingrid

5.4.2 Analys

När respondenterna beskriver sin roll i förhållande till personalgruppen är det ett begrepp som ständigt återkommer under intervjuerna, och det är ansvar. De flesta av dem återknöt ständigt till detta begrepp och jag tolkar detta som det mest centrala i hur de upplever sin roll. De syftar till att rollen gentemot personalen präglas av detta.

Även de övriga beskrivningarna om hur de upplever rollen, såsom pressen gentemot sin personalgrupp, kan knytas till ansvar, eftersom pressen härstammar ur förväntningar att fullfölja och leva upp till detta ansvar de har som chef. Denna press var det främst två av respondenterna som beskrev och när jag ställde följdfrågor om hur de upplevde denna press fick jag svar om att de förmodligen var deras egna förväntningar på sig själva, att de skulle göra det så bra som möjligt för sin personalgrupp, som medförde att de kunde känna sig pressade att uppnå detta. De var alltså medvetna om sina förväntningar på sig själva och om sin roll som ansvariga att skapa goda förutsättningar för sin personalgrupp. De betonade dock att ett visst ansvar även låg hos personalgruppen, att alla måste sträva efter att skapa ett gott klimat.

Lindgren (2007) menar att det finns en idealiserad föreställning i samhället om ledarskapets kompetens, som ofta innehåller höga krav på en rad områden inom chefsyrket. Vidare menar han att nyblivna chefer ofta har dessa förväntningar om sig själva, innan de har mognat in i rollen. Detta stämmer väl in på de två respondenternas beskrivningar av hur de upplever sin roll. De vill uppfattas som goda, ansvarsfulla och kan då känna denna beskrivna press på att uppnå sina, som i dessa fall, högt uppsatta mål. Det går att koppla deras beskrivningar till den demokratiska ledarstilen, eftersom dessa respondenter visar på stort engagemang för sin personalgrupp samt lyhördhet inför gruppen.

En risk som jag upplever av deras beskrivningar, är det som Thylefors (2007) nämner angående rollöverlastning. De inbegriper för många olika åtaganden i sin roll och istället för

att delegera ut ett visst ansvar till personalgruppen själva angående deras förutsättningar för att förbättra arbetsmiljö samt arbetsplatsklimatet, tar det på sig större delen av ansvaret för att personalgruppen skall ha det bra. Eftersom deras yrkesroll inbegriper så mycket mer, anser jag att de till slut kan bli tvungna att prioritera och då tror jag att det kan uppstå svårigheter för dem att behöva ”välja” bort något, eftersom, så som jag tolkar deras upplevelser, strävar efter att rätta till å alla plan. Delegering är alltså av oerhörd vikt enligt Thylefors, för att chefsrollen skall bli hanterbar ur ett längre tidsperspektiv.

En av respondenterna liknade sin roll med en ”föräldraroll”. Flertalet av de övriga tenderade också till denna liknelse, att personalen var beroende av chefens åsikt även vid det minsta vardagliga problem i verksamheten. Detta kan kopplas till de normer som, mer eller mindre, finns inbyggda i de flesta organisationer. Några påpekade att det fortfarande finns ett inslag av tänkande i hierarkiska banor inom den kommunala verksamheten, och detta tror jag kan medföra att personalen, av vana, går till chefen för ett godkännande.

Enligt Thylefors (2007) har uppbyggnaden i den kommunala human – service organisationen i stort sätt sett likadan ut under lång tid. Personalgruppen har sin enhetschef över sig och denne har i sin tur sin områdeschef ovan osv. Även om termer som team-arbete och liknande numera har börjat belysas, har ändå chefen det yttersta ansvaret för de beslut som tas. Denna norm, om att överlämna mycket av beslutsfattandet till chefen är säkert tämligen vanlig, i alla fall om man ser till respondenternas upplevelser. I dessa situationer tror jag det är viktigt att i egenskap av chef, tydliggöra vad som kan beslutas av personalen själva och vad de måste komma med till chefen.

Normperspektivet skiljer yrkesrollen i en formell samt en informell roll. Inom de flesta yrken är samarbete med andra individer ett viktigt inslag och då är det av vikt att man kan lita på att alla inblandade i samspelet fullgör de arbetsuppgifter som hör till rollen. Ofta uppstår ingen oklarhet när det gäller den formella aspekten av yrkesrollen, eftersom det här oftast finns arbetsbeskrivningar och liknande att följa. När det däremot gäller den informella rollen, om det som inte tydligt är uttalat att höra till yrkesrollen, kan det uppstå oklarheter.⁷³ Av respondenternas beskrivningar kan man se att den som gjorde en liknelse med föräldrarollen

⁷³ Repstad, 2005

antagligen befinner sig på en arbetsplats där de informella rollerna är oklara. För att göra klarhet i detta och underlätta samspelet är det då av vikt att förtydliga sådant som hör till de informella rollerna, exempelvis vad personalen själva kan besluta om samt vad de måste överlämna till chefen, för att undvika rollkonflikter i form av oenigheter angående vilka arbetsuppgifter som hör till de olika yrkesrollerna.

Flertalet av respondenterna upplevde att deras roll även innehöll aspekter av att handskas med konfliktlösning. Detta sågs som något naturligt av dem, eftersom det, i många personalgrupper ofta finns större eller mindre konflikter eller oenigheter. Jag upplevde att de flesta av respondenterna verkade mycket trygga att tala om detta. När jag ställde följdfrågor, så fick jag svar som påvisade att de hade en hel del kunskap om konflikter, gruppdyamik och liknande och de berättade själva om att handledningsträffar de hade varit på ofta tog upp dessa aspekter. Endast en av respondenterna kände sig otrygg med att hantera situationer som innehöll någon typ av konflikt. Hon kopplade detta till sin ringa ålder samt att hon hade för lite erfarenhet som chef, endast ett och ett halvt år och att hon dessutom inte hade så mycket arbetslivserfarenhet överlag. Hon hade dock tagit upp och fått förståelse för detta bland personalgrupp.

De övriga respondenterna, som till stor del kände sig trygga vid denna typ av situationer, kan man koppla till teorier om situationsanpassad ledarstil. Denna ledarstil bygger på att chefer klarar av att, genom kognitiva processer, analysera situationer och på så sätt välja lämpligt förhållningssätt till personalgruppen. Jag upplevde att dessa respondenter, genom deras beskrivningar, hade denna typ av ledarstil i sitt chefskap, eftersom flera av dem betonade vikten av att vara anpassningsbara och skåda situationer ur flera synvinklar.

5.5 Hur chefsrollen upplevs i förhållande till överordnade chefer

5.5.1 Resultat

”Ibland känns det som om att man måste kunna trola för att göra alla nöjda. Verksamhetens visioner och målsättning låter fin, med ledord som kvalitet, omsorg och vårdtagarnas vilja som

det centrala. Samtidigt som man ska sträva efter dessa målsättningar, ska man lyckas hålla en stram budget och ingenting får kosta pengar. Personalen behöver utbildning och stöd för att kunna säkra kvalitén för vårddagarna i sitt arbete, men det finns det inte resurser för. Man får helt enkelt inse att man inte kan göra alla nöjda, mitt arbete går ut på att försöka välja att prioritera rätt. Det kan vara ganska påfrestande i många situationer.”

- Anders

Ovanstående citat sammanfattar väl den upplevelse de flesta respondenterna har av sin chefsroll. Flertalet påpekar att de upplever sin roll som otillräcklig gentemot överordnade chefer. De känner höga krav kopplade till sin roll, speciellt när det gäller att hålla budgeten stramt samtidigt som de skall kunna hålla hög kvalitet i verksamheten. De flesta upplever även press i sin roll, på att prestera det deras chefer har som mål. Ett annat återkommande uttryck från respondenterna är att rollen upplevs som ensam. En respondent upplevde sig utlämnad i sin roll. När jag bad henne att utveckla detta svarade hon följande:

”Jag upplever min roll som utlämnad på grund av att jag känner mig rädlös i många situationer. På pappret vet jag vad jag skall göra och hur jag skall agera i min roll, men jag känner att det inte går att sammanföra detta praktiskt, det är för mycket dubbelhet. Därför kan jag ibland känna mig förvirrad i min roll och vad min roll egentligen innebär, eftersom det är så mycket i mina arbetsuppgifter som är motstridiga. På grund av detta kan jag emellanåt känna mig utlämnad.”

- Sanna

När ensamheten i rollen betonas, menar de flesta att denna känsla antagligen infinner sig på grund av att de är ensamma i sin befattning på arbetsplatsen. Vissa påpekar att de har haft andra yrkesroller, exempelvis som socialarbetare och att det även där finns mycket tvetydigt i yrkesrollen, men att man då kan ventilera med andra personer som har samma befattning och som de arbetar mer gemensamt med.

Två av respondenterna uttrycker även att de upplever maktlöshet i sin roll gentemot överordnade chefer. De menar att en ständig känsla av att bara ta order infinner sig och att det är svårt att föra diskussion och resonera med dem. De upplever att de överordnade cheferna

ser förbi deras roll också innefattar en chefsposition och menar på att de företeelser de vill ta upp till diskussion och föra resonemang kring förbises av de överordnade cheferna. De upplever det som om att deras roll inte har något som helst inflytande på de överordnade cheferna.

De flesta respondenter upplever även att de känner sig psykiskt stressade i sin roll gentemot cheferna. När jag bad en av dem att utveckla denna uppfattning, menade han att känslan av den psykiska stressen främst uppstod i kommunikationen med den överordnade chefen. Han uppfattar sin chef som mycket kompetent, välutbildad och erfaren men som användare av ett formalistiskt språk, som medför att han känner sig stressad i kommunikationen, samt att han upplever som att de har svårt att nå fram till varandra genom interaktionen dem emellan. Denna stress i rollen tror han kommer från att han känner sig otillräcklig i sin roll gentemot chefen, eftersom han känner sig underlägsen denne när de gäller sitt sätt att kommunicera i tal och skrift.

De övriga som upplevde stress i sin roll beskrev främst att de var bekymrade för att de skulle uppfattas som otillräckliga i sin roll som enhetschef av de överordnade cheferna och att det antagligen var oron för detta som medförde känslan av stress i rollen. Några beskrev att det genom denna stress, upplevde prestationsångest i sina roller. De flesta av respondenterna beskrev alltså upplevelsen av sin roll gentemot den överordnade chefen med liknande begrepp och tankar, men en av respondenterna skiljde sig från de övriga. Hon upplevde trygghet i sin roll gentemot sin chef och kände inte alls någon typ av krav gentemot denne. Hon berättade att de hade en tät och öppen dialog och att hennes chef hade förståelse för dubbelheten i hennes roll, som hon beskriver består i att budgetplaneringen skall hållas, men att man inte skall tumma på kvalitén i verksamheten. Hon menar att denna trygghet beror i att de har utvecklat en nära kontakt, vilket medför att hon kan dela med sig av hur hon upplever sin roll och de svårigheter hon stöter på. Hon tror att många har ett mer distanserat förhållande till sin överordnade chef och detta kan, enligt henne, medföra att man endast kanske har en mer formell kommunikation emellan och inte går in på detaljer i samma utsträckning som hon upplever att hon gör i samtalen med hennes chef.

5.5.2 Analys

De centrala begrepp och upplevelser som återkommer i intervjuerna med flertalet av respondenterna är otillräcklighet, kravfylldhet, press, ensamhet, stress, prestationsångest samt maktlöshet. När jag analyserade intervjuerna fann jag dessa begrepp återkommande och uppfattade dem därmed som väsentliga i hur rollen upplevs. Dessa upplevelser låter enligt mig ej så gynnsamma och jag uppfattade det också som att respondenterna överlag upplevde sin roll gentemot cheferna som tämligen komplex. Överlag beskrev dock respondenterna att kontakten med cheferna ändå fungerade bra och att de fick viss hjälp och råd från dem, men rollen gentemot de överordnade cheferna genomtyrades mestadels av känslor av krav, otillräcklighet, ensamhet och stress.

Lindgren (2007) menar att mellanchefspositionens roll ofta upplevs som kravfylld, både från nivåerna under och ovan i organisationen och dessa olika intressen i vad prioriteringen för mellanchefspositionen bör ligga skiljer sig från de olika nivåerna i verksamheten. Detta medför att cheferna kan uppleva sin roll som komplex. Hans begrepp åtgärdsstress, som innebär att det finns ett ständigt krav på handling samt beslutsfattande, leder ofta till att det inte finns tid över för cheferna till reflektion och detta kan medföra att man upplever stress, otillräcklighet och prestationsångest i sin roll. Detta stämmer väl överens med de upplevelser respondenterna förmedlat under intervjuerna, framförallt när de beskriver sig känna psykisk stress, otillräcklighet samt kravfylldhet i sina roller. Flera av dem uttrycker att de inte kan ha någon framförhållning, utan att det hela tiden kommer uppgifter, både underifrån och ovanifrån, som måste lösas inom kort sikt. Även ensamheten spelar in här, menar Lindgren, eftersom det kan vara komplicerat att finna ett strategiskt långsiktigt tänkande om man inte kan reflektera detta med någon medarbetare som upplever samma komplexitet i sin roll.⁷⁴

Dessa motstridiga krav som de flesta upplever inom rollen kan leda till en rollkonflikt hos cheferna. Thylefors (2007) menar att detta är en svårighet som många chefer i mellanposition upplever och jag kan finna att respondenterna upplever denna typ av konflikt i sin roll. Ett sätt att handskas med detta, enligt Thylefors, är att försöka se klart och tydligt på motstridigheterna, att ”bena ut dem” och försöka få en förståelse och acceptans för dem. Efter denna reflektion över motstridigheterna i rollen kan man försöka att bedöma vad man

⁷⁴ Lindgren, 2007

prioriterar och dela med sig av hur man upplever rollen, så att personalgruppen och de överordnade cheferna kan finna en förståelse över den situation man befinner sig i. Thylefors betonar även vikten av handledning för att kunna få chans att reflektera tillsammans med individer i liknande situation över konflikter inom och mellan de roller man upplever.⁷⁵

Vid analys av Sannas citat ovan, där hon beskrev en känsla av att vara utlämnad samt förvirring i vad hennes roll innebär, kan man koppla det till att hon upplever en rollförvirring i sin yrkesroll. Detta kan bero på att hon inte har mognat in i chefsrollen ännu och på så sätt inte funnit en distans. Ahlthorp (1998) menar att om man inte uppnår denna mognad, som innebär att man lär sig urskilja sina roller och förväntningarna på dem, kan leda till att man känner sig otillräcklig i sitt arbete som chef.⁷⁶ På sikt kan detta medföra att man tappar motivationen för sin yrkesroll, eftersom det kan vara svårt att finna en meningsfullhet i den, eftersom den ter sig alltför brokig och komplex för individen. Ahlthorp påpekar att denna uppfattning av meningsfullhet, samt att individen finner en känsla av sammanhang i sin roll, är viktig för att upprätthålla motivationen. Om denna förlust av motivation uppstår, tror jag att det finns en risk för att ens ledarstil kan utvecklas mot ”låt – gå” riktningen. Om man känner sig diffus eller osäker i sin chefsroll, kan det säkert medföra att man även uppträder på detta sätt när man utövar sitt ledarskap.

När respondenterna beskriver att de upplever krav på att nå upp till verksamhetens mål, men samtidigt tycker att de inte får tillräckligt med resurser för att klara av detta i sin roll, anknyter jag det till att respondenterna är väl medvetna om organisationens mål och visioner och att de så gott som de går försöker uppfylla detta i sina yrkesroller. Cheferna antar då, i och med deras uttryck att de strävar efter dessa mål, rollen som visionär i utövandet av sin chefsroll. Ahlthorp (1998) menar att denna typ av chefsroll hamnar mer och mer i fokus. Verksamhetens bästa betonas och visioner om långsiktiga mål sätts upp. För att klara av denna roll krävs att det finns en tydlig vision för verksamheten.⁷⁷

De flesta av respondenterna talar om verksamhetens mål och krav på kvalitet under intervjuerna, men de uttrycker, som jag nämnt ovan, att de får tvetydiga budskap, om att

⁷⁵ Thylefors, 2007

⁷⁶ Ahlthorp, 1998

⁷⁷ Ahlthorp, 1998

kunna säkra kvalitén i verksamheten, samtidigt som budgeten i de flesta respondenters fall stramas åt. Detta tror jag medför att de upplever sin roll som kravfylld samt att de känner sig otillräckliga i sin roll, eftersom de inte kan uppfylla dessa mål samtidigt.

Någonting jag reflekterade över när jag analyserade materialet var att maktaspekten, där några av respondenterna beskrev att de kände maktlöshet i sin roll gentemot den överordnade chefen, inte kom på tal under föregående tema, dvs. angående hur de upplevde sin roll gentemot personalgruppen. Där användes istället uttryck som ansvar och betydelsefullhet. För att begränsa mig, har jag medvetet inte tagit med ett maktperspektiv vad gäller min frågeställning. Lindgren (2007) beskriver dock att det alltid finns någon form av makt i en organisation och menar att den minsta gemensamma nämnaren i relationen mellan ledaren och den underordnade gruppen är maktbegreppet. Begreppet uppfattas enligt normen i samhället ofta som något laddat, men om det är legitim sådan, behöver det dock inte stå för något negativt i sammanhanget.⁷⁸

5.6 Hur cheferna beskriver sin position ur ett rollperspektiv

5.6.1 Resultat

När jag gick in på detta tema under intervjuerna, behövde respondenterna ofta lite tid till eftertanke. Flera av dem beskrev det som svårt att se på sin position ur ett rollperspektiv. De flesta av dem upplevde att de kände en stor skillnad vad deras yrkesroll är och vad gränsen för deras privata roll är. Ingen upplevde någon svårighet att skilja på detta. Överlag, så beskrev de att deras position innefattade fler än en roll. De flesta talade om att den innefattade två roller, nämligen en uppdelning i yrkes – samt chefsroll. Många beskrev att de i sin position, kunde uppleva en mer eller mindre tydlig skillnad i deras sätt att agera, handla och kommunicera i sammanhanget, beroende på vilken typ av arbetsuppgifter det handla om, och genom detta vilken roll de upplevde att de hade i sammanhanget. När jag bad en respondent att utveckla detta, beskrev hon följande:

”När jag sitter på mitt kontor med exempelvis budgeten eller scheman, upplever jag min position som min yrkesroll. När jag däremot samtalar med personalen eller har möten med

⁷⁸ Lindgren, 2007

dem, i stort sett när det gäller allt socialt samspel med andra individer, upplever jag min position som chefsrollen. När jag är i min chefsroll är jag mer eftertänksam på hur jag exempelvis uppträder och uttalar mig, eftersom jag sträva efter att vara ett bra föredöme för verksamheten och inför personalen.”

- Ingrid

En annan respondent beskrev att han upplevde yrkesrollen i sin position som den del som utgjorde det ”synliga” arbetet, exempelvis budget, dokumentering, scheman samt anordning av olika typer av möten och liknande. När det gällde chefsrollen, beskrev han denna roll som innebär det ”osynliga” arbetet, exempelvis att se till att arbetsplatsen samt arbetsklimatet är gott, att personalen mår bra och att verksamheten upplevs som god för de som brukar den. Något annat han upplevde tillhörde chefsrollen var när han delegerade samt tog beslut. Även om han beskrev dessa som ”synliga” arbetsuppgifter, upplevde han ändå att det tillhörde chefsrollen.

Flertalet av respondenterna beskrev även att de upplevde sin roll som samordnande, ledande samt koordinerande. De upplevde att deras övergripande ansvar för att verksamheten skulle fungera vardagligt på avdelningen, medförde att de upplevde sig känna sin roll som sådan. Några av respondenterna upplevde att denna del av rollen, som samordnare, är väldigt viktig för verksamheten. De syftade till vikten av en klar och tydlig övergripande strategi, finns inte detta är det risk för att ineffektivitet och diffushet uppstår i verksamheten. En av respondenterna beskrev att hon, på grund av detta, upplevde denna roll som väldigt viktig.

Nästantill alla respondenter tar även upp begreppet rollkonflikt när de skall beskriva upplevelsen av sin position ur ett rollperspektiv. De menar, att detta är nästantill oundvikligt att komma ifrån när man besitter ett yrke som dels innehåller många olika typer av arbetsuppgifter, samt att yrket har en mellanposition i organisationen, som medför att man har olika intressen att ta hänsyn till, dels från ovan men även underifrån i organisationen. Flera utav respondenterna menar att dessa motstridiga förväntningar som finns på rollen, gör att de upplever att sin position har flera olika roller, som då oftast kan vara motstridiga och svåra att kombinera. Flertalet syftar till att, om de skulle få avlastning med lite av det administrativa arbetet, skull man mer kunna fokusera på sin roll som chef, som de definierade ovan. Vidare beskriver de flesta att tidsbegränsningen är ett bidrag till att man inte hinner med alla delar av

arbetsuppgifter i sin position och syftar där till en överbelastning, främst på det de beskriver som yrkesrollen, vilket medför att de har mindre tid att ägna åt chefsrollen.

De flesta ser överlag en överbelastning på enhetschefen som yrkesposition, eftersom den ofta innehåller alltför många splittrade arbetsuppgifter, som kan vara svåra att kombinera och hinna med. Två av respondenterna samarbetade ihop med löneassistenter på sin arbetsplats. De upplevde detta extra stöd som väldigt värdefullt och menade att sen de hade fått denna avlastning, blev det lättare att kombinera ihop sina roller, eftersom man då hade mer tid till att fokusera på de uppgifter att lösa som mer eller mindre ständigt dyker upp.

Flertalet betonar även begreppet förväntningar när de ser på sin position ur ett rollperspektiv. Förutom andras förväntningar, som de till en viss del har beskrivit hur de upplever ovan i kapitlet, finns det även förväntningar från de själva på dem själva. De flesta av respondenterna menar att när de började arbeta som enhetschefer gick de in i rollen, med ”väldig entusiasm”, som en respondent uttryckte sig och de hade höga förhoppningar samt förväntningar på hur de skulle klara av chefsrollen. Vissa upplevde dessa förväntningar på sig själva som en press, de upplevde flertalet gånger att de började få känslor av att de inte presterade till max av deras förmåga samt att de hade kunnat göra något på ett bättre sätt. De uttrycker nu i efterhand att de hade alldeles för höga krav på sig själva och att detta antagligen berodde på att de egentligen var osäkra att andra skulle tycka att de inte räckte till som chefer. En respondent uttryckte sig:

”Jag var väldigt motiverad att börja arbeta som chef. Jag hade högt uppsatta mål och ville verkligen kunna klara av jobbet. Nu i efterhand inser jag att jag antagligen var osäker och ängslig för hur andra skulle bedöma mig och mina insatser. Då blir det som en försvarsmekanism på något sätt, att sätta höga krav på sig själv att sträva efter, så att de andra omöjligen kan ha högre krav på mig än vad jag själv har. Detta håller ju naturligtvis inte i längden, utan när jag började känna mig tryggare i rollen, slutade jag jaga dessa höga mål.”
- Tina

När respondenterna beskriver deras upplevelser av förväntningarna på sin roll kommer de flesta också in på begreppet förändringar. Flertalet upplever att deras roll har förändrats, speciellt de som har arbetat längre. De beskriver att de har fått lära sig att acceptera att deras

roll är komplex och att det inte går att komma ifrån motstridigheterna inom den. De upplever sig inte ha lika höga förväntningar på sin roll som de hade tidigare.

Samtidigt påpekar flertalet att en annan förändring de upplevt är att de inte känner av den osäkerhet i rollen på samma sätt som de gjorde när de var nya i sin position. De vågar agera mer på egen hand, utan att föra en dialog med deras överordnade chef. Denna förändring till att bli mer säker i sin roll, kopplar flertalet av respondenterna till rutinen de har fått. Endast en av respondenterna känner fortfarande osäkerhet i rollen vid vissa tillfällen och detta upplever hon bero på hennes ringa erfarenheter av yrket.

5.6.2 Analys

Vid respondenternas beskrivning av sin position ur ett rollperspektiv delar de huvudsakligen upp sin position i en yrkesroll, med mer konkreta arbetsuppgifter, samt en chefsroll med mer övergripande abstrakta uppgifter. De uttrycker dock inga direkta värderingar om vilken roll som är viktigast, men de flesta betonar att de önskar mer utrymme chefsrollen i positionen. Jag uppfattar som om att de flesta av respondenterna, när de delat med sig av dessa upplevelser, att de flesta reflekterar över samt har ett medvetande om sina roller i sin position. Enligt Ahlthorp (1998) är detta rollmedvetande centralt för att klara av att vara en social ledare. Hon menar vidare att rollmedvetna ledare har lättare för att vara mer konstruktiva.

Att dessa två huvudgripande roller i positionen, enligt vissa respondenter, ibland krockar med varandra eller att den ena rollen tar för mycket utrymme, kan man återigen koppla till Thylefors (1997) begrepp om rollöverlastning, men i detta fall inte *inom* en roll, utan *mellan* roller. Jag upplever det alltså som, enligt respondenternas beskrivningar, att det ibland således upplever dubbel rollöverlastning; dels inom sina roller och dels mellan sina roller. Detta, tillsammans med den åtgärdsstress som jag kopplar deras beskrivningar till ovan i kapitlet, tror jag är orsaken till att de tidvis upplever sina roller som otillräckliga och kravfyllda.

Ett annat centralt begrepp som återkommer när de beskriver sin position ur ett rollperspektiv är konflikter. De flesta upplever att deras egna och även andras förväntningar och föreställningar om vad som ingår i rollen ofta strider mot varandra och kan kännas oförenliga

i positionen. Lindgren (2007) syftar till att denna komplexitet när det gäller rollerna för mellanchefer bitvis beror på att organisationens intressen från olika håll just korsar varandra på mellancheferens bord.

När det uppstår rollkonflikter inom en position såsom respondenterna upplever, är det viktigt, enligt Goffmans (1956) teori, att kunna skilja på rollen och sitt subjektiva jag. Annars kan denna rollöverlastning innebära att man förlorar distansen till sina roller, dvs. förmågan att vara på det klara med att man inte är identisk med sin roll. Detta kan i sin tur skapa förvirring, som medför att individens sociala skicklighet minskas.⁷⁹ Eftersom rollen som chef innebär att man behöver ha hög social kompetens, anser jag att denna distans till samt klarhet över rollerna är av stor vikt, eftersom man då agerar tydligare i det sociala samspelet och säkert känner sig mer säker i sin yrkesposition.

När respondenterna förde deras egna förväntningar på sin roll på tal kunde man urskilja att de flesta av dem hade väldigt höga sådana. De ville uppfattas som kompetenta och duktiga, samt klara av sin chefsroll. Dessa upplevelser från dem kan man återigen koppla till Lindgrens (2007) resonemang om den allmänna idealiserade bilden av ledaren som oerhört kompetent, god samt moralisk.⁸⁰ Detta resonemang kan även kopplas till normperspektivet, eftersom respondenterna säkerligen i viss mån påverkats av dessa allmänna normer och egna uppfattningar och en bild av chefsrollen och ett bra chefskap. Denna dessa föreställningar strävade de sedan å efter när de väl börjat arbeta.

När de beskriver upplevelser angående hur deras roll har förändrats, menar de flesta av respondenterna att de har förändrats i sin roll som chef över tid. De syftar till att detta har att göra med mognad och rutin i chefsrollen. Enligt Goffmans rollteori⁸¹ bestäms en individ synnerligen av den givna situationen, dvs. av det sociala samspel som denne är inbegripen i tillsammans med andra individer. Vid dessa samspel sammanstrålar individens egna förväntningar på sin roll med omgivningens. När respondenterna beskriver sin förändring i rollen, tror jag att detta beror på att de har lärt känna medarbetarna mer, och att därför samspelet dem emellan antagligen fungerar smidigare, eftersom man exempelvis är mer

⁷⁹ Johansson, 1995

⁸⁰ Lindgren, 2007

⁸¹ Berg i Månson (red.), 2007

medveten om individernas roller samt gruppdynamiken. Till en början kan det säkert upplevas mer stelt innan man har fått kontakt på ett mer djupare plan med medarbetarna, och detta kan medföra att man har dessa höga förväntningar på sig själv till en början, som respondenterna skildrade. När man efter ett tag har varit delaktig i samspelet blir det då lättare att definiera olika sociala tillstånd och ”läsa av situationer”. Rollerna har blivit mer stabila på arbetsplatsen och det blir då lättare för individerna att samspela.⁸² Detta tror jag kan påverka till att man känner sig tryggare, genom att man börjar bli mer rollmedveten, samt att rollen förändras genom mognad och rutin.

5.7 Sammanfattning av resultat och analys

Sammanfattningsvis av resultatet får jag en upplevelse om att den position en enhetschef har är tämligen komplex. Förväntningarna på rollen är ofta motstridiga, samt att de intressen i kraven som riktas mot deras roll ofta krockar. Jag upplever det som en svårighet att hantera dessa motstridiga intressen och att man måste prioritera bort, antingen de krav som kommer underifrån, eller de ovanifrån och detta tror jag kan medföra att den press och känsla av otillräcklighet respondenterna beskrev, upplevs. En ytterligare faktor som respondenterna påpekar, är att de på grund av tidsbrist samt att deras position är fylld med en hel del olika typer av arbetsuppgifter, ofta känner sig överbelastade och därmed otillräckliga eftersom de tvingas prioritera bort vissa uppgifter.

Jag får en känsla av att de känner stort ansvar för sin personalgrupp, att de skall ha en bra arbetsmiljö, samt att de måste klara av de krav på att hålla budget och liknande som kommer ovanifrån i organisationen. Detta återkommer ofta när respondenterna talar om sina upplevelser i yrkesrollen, så jag ser dessa dubbla budskap från organisationen, att hålla hög kvalitet men samtidigt genomföra besparingar, som en central orsak till varför respondenterna upplever denna komplexitet i sin yrkesposition. De upplevelser och åsikter jag har fått skildrade för mig av respondenterna stämmer till stor del överens med den tidigare forskning samt de teorier jag har kopplat till mitt material. De beskriver bland annat den komplexitet överbelastning samt det numera återkommande tänkandet om chefen som visionär i verksamheten som den tidigare forskningen syftar till, i sina upplevelser om av chefsrollen.

⁸² Johansson, 1995

När det gäller teorierna anser jag att dessa lyckas fånga in och analysera de begrepp som beskriver deras situationer, exempelvis rollmedvetenhet samt rollkonflikt. Överlag anser jag mig ha fått en insyn i respondenternas livsvärld, eftersom jag har tagit till mig deras upplevelser de har beskrivit för mig. Jag anser mig därmed ha uppnått mitt syfte, eftersom jag nu, efter undersökningen, anser mig ha en djupare förståelse och större insikt i hur rollen som enhetschef upplevs.

6

AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta kapitel presenteras en avslutande diskussion om undersökningen och dess resultat samt analys. Vidare redogörs mina egna tankar om arbetet samt förslag till vidare forskning.

6.1 Reflekterande diskussion

Syftet med denna uppsats har varit att få en djupare inblick i hur rollen som enhetschef upplevs. Jag ville få en upplevelse av rollen ur flera synvinklar, dock endast deras egna synvinklar och utifrån detta tänkande utformade jag min frågeställning. Jag upplevde att frågeställningen samt intervjumallen ”fungerade” under intervjuerna med respondenterna, dvs. att jag fick svar på det jag var ute efter, att jag och respondenterna alltså uppfattade frågornas innebörd på liknande vis. Jag fick mycket material av mina intervjuer, eftersom jag ställde mycket följdfrågor och bad dem beskriva upplevelser och känslor angående frågeställningarna utförligt.

En nackdel som jag upplever med stora mängder material, trots att respondenterna inte var så många i antalet, är att det sedan blir svårt att hantera materialet, framförallt att korta ner det i resultatdelen. Transkriberingen blev tidskrävande eftersom jag varit ensam och därför

transkriberade två gånger om, för att dubbelkolla så att jag inte missade något av vikt. Har man en kvalitativ ansats, som i mitt fall, och syftet att få en inblick i respondenternas livsvärld angående frågeställningen, får man dock räkna med att materialet blir omfattande och att det blir mycket tidskrävande att hantera detta. En annan svårighet när det gäller den kvalitativa metoden är att kommunikationen mellan intervjuaren och dess objekt blir väldigt betydande, eftersom man gör en tolkning av det intervjuobjektet yttrar och att då denna tolkning blir korrekt, för att uppnå en förståelse för det aktuella fenomenet. Detta blir än mer komplicerat av att man är ensam, eftersom det då finns risk för att tolkningarna blir subjektiva. Under intervjuerna har jag, för att försöka undvika att tolkningarna blir alltför subjektiva, varit noggrann med att fråga respondenten om jag uppfattar denne rätt vid minsta tvivel.

Jag känner att jag har fått en inblick i enhetschefernas roll och en upplevelse av den, och att syftet med undersökningen då har åstadkommit. För att sträva efter att uppnå detta, var jag noga med att hela tiden återkoppla till frågeställningen under intervjuerna. Den tidigare forskning samt de teorier som jag har som underlag anser jag i stor utsträckning har medverkat till att ge mig kunskap och förståelse för de fenomen som respondenterna beskriver.

Av resultaten kan man finna att vissa drag stämde överens med den förståelse jag hade. Jag har dock under undersökningens gång, kritiskt granskat och ifrågasatt denna, för att kunna vara så öppen som möjligt för de intryck och beskrivningar respondenterna delade med sig av. Trots att jag försökte reflektera över detta, är det svårt att komma ifrån sin förståelse ändå, men det kändes ändå bra att jag försökte göra den medveten för mig själv.

Av resultaten i undersökningen kan man se att en enhetschefs situation upplevs som komplex. Det är mycket krav från flera olika håll och tvetydiga intressen, som ofta kolliderar med varandra läggs på enhetschefens ansvar. Trots att yrkesrollen, enligt den uppfattning jag har fått, många gånger kan vara påfrestande, uttryckte överlag de flesta respondenterna ändå att de var nöjda med sitt yrke och tyckte att yrkesrollen trots allt var nöjsam. Det jag tolkade av resultaten var att det inte finns några enkla lösningar för att få bukt på dessa många gånger komplicerade situationer enhetscheferna stöter på. De respondenter som upplevde mindre kravfylldhet och stress hade, i större utsträckning, hjälp med avlastning i form av exempelvis

löneassistenter, men eftersom mitt urval är så litet går det inte att dra några generella slutsatser om detta, utan det kan lika gärna bero på andra faktorer i sammanhanget.

6.2 Förslag till vidare forskning

För att ha möjlighet att upptäcka mönster och liknande i chefers syn på sin roll, skulle det vara intressant att göra en större, inom samma område, kvantitativ studie för att se om det finns möjlighet att till generalisering. Det skulle även vara av intresse att göra en kvalitativ studie med exempelvis personalgruppens och de överordnades upplevelse av mellanchefsrollen, för att se om de upplever deras roll på samma sätt. Det skulle även vara intressant att exempelvis ha ett köns, ålders – eller etnicitetsperspektiv på en liknande studie, för att se hur rollen upplevs kopplat till kön, ålder eller kulturella betingelser. Även en undersökning vars syfte skulle bestå i hur rollen som chef upplevs beroende av vilken typ av arbetsgivare man har, offentlig eller privat sektor skulle vara intressant enligt mig.

REFERENSER

Publicerade källor

Ahltorp, Birgitta (1998) *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Malmö: Liber

Berg, Lars – Erik (1992) *Den lekande människan. En Socialpsykologisk analys av lekandets dynamik*, Lund: Studentlitteratur

Berg, Lars – Erik, i Månson, Per (red.) *Moderna samhällsteorier – traditioner, riktningar, teoretiker, kapitlet Den sociala människan; om den symboliska interaktionismen*, Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag AB

Ekholm, Fransson (1975) *Praktisk intervjuteknik*, Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Fränkel, Dan (2004) *Ledning handlar om människor, om chefen, ledarskapet och gruppen*, Höganäs: Bokförlaget kommunlitteratur

Helkama, Klaus, Myllyniemi, Rauni, Liebkind, Karmela (2000) *Socialpsykologi – en introduktion* Malmö: Liber.

Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur

Johansson, Thomas (1995) *Socialpsykologi och modernitet*, Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Sam, Lilja, John, Mannheimer, Katarina (2005) *Forskningsmetoder i socialt arbete*, Lund: Studentlitteratur.

Lenneér – Axelsson, Barbro, Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*, Stockholm: Natur & Kultur

Lindgren, Hans (2007) *Mellanchef – ett komplext uppdrag*, Stockholm: Mareld

May, Tim (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur.

Moe, Sverre, (1995) *Sociologisk teori*, Lund: Studentlitteratur

Molander, Joakim (2003) *Vetenskapsteoretiska grunder*, Lund: Studentlitteratur.

Payne, Malcolm (2002) *Modern teoribildning i socialt arbete*, Stockholm: Natur & Kultur

Repstad, Pål (2005) *Sociologiska perspektiv i vård, omsorg och socialt arbete*, Lund: Studentlitteratur

Thomassen, Magdalene (2007) *Vetenskap, kunskap och praxis – introduktion till vetenskapsfilosofi*, Malmö: Gleerups.

Thylefors, Ingela (2007) *Ledarskap i human – service organisationer*, Stockholm: Natur & Kultur

Rapporter

SACO (2002) *Renhårigt – om kvinnors ledarskap*, Stockholm: Get AB

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin, 2009 – 04 – 02, sökord: deduktiv ansats, enhetschef, www.ne.se

Humanistiska – samhällsvetenskapliga forskningsrådet, 2009 – 03 – 27, www.hrsfr.se

Socialstyrelsen, 2009 – 03 – 15, sökord: kommunallag, www.socialstyrelsen.se

Bilaga

Intervjumall - grund

Bakgrundsfrågor:

- Ålder
- Kön
- Utbildning
- Examensår (yrkeserfarenhet)
- Antal år som enhetschef:
- Tidigare erfarenheter/arbeten

Berätta om hur det kommer sig att Ni valde ett yrke med chefsposition?

Kan Ni beskriva de förväntningar Ni hade kring chefsrollen innan Ni tillträdde Er chefsposition?

På vilket sätt motsvarar chefsrollen de förväntningar som fanns innan Ni tillträdde chefspositionen?

Vilka skillnader fanns i förväntningarna och den faktiska verkligheten när Ni väl började arbeta som chef?

- **Vilka likheter fanns i förväntningarna och den faktiska verkligheten när Ni väl började arbeta som chef?**

- **Hur ser Ni på Er roll som chef i förhållande till Er underordnade personalgrupp?**

- **Hur ser Ni på Er roll som chef i förhållande till Era överordnade chefer?**

- **Hur ser Ni på Er roll som chef med personalansvar ur ett rollperspektiv?**
 - förväntningar?
 - förändringar?
 - konflikter?
 - medvetenhet?
 - distans?

