



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Enhetschefen Tycker om sin arbetssituation

Hur Enhetschefer på äldreboende i två kommuner
ser på sin arbetssituation

Socionomprogrammet

C- uppsats

Författare: Anders Frank

Handledare: Daniel Uhnoo

Förord

Jag vill här passa på att tacka alla de Enhetschefer som i sitt kämpande med sina verksamheter ändå tagit sig tid att ge mig de nödvändiga intervjuerna för detta arbete. Ett särskilt tack till alla er som tog er tid att bjuda på kaffe mm. Utan er hade denna uppsats aldrig blivit till.

Jag vill även tacka min handledare, Daniel Uhnö, som ställde upp på kort varsel och varit en värdefull resurs för mig. Det har aldrig varit några problem att ändra och bestämma tider för handledning. Utan dig hade uppsatsen aldrig blivit vad den är idag.

Dessutom ett stort tack till min fru som stått ut mig under denna något asociala tid med papper och böcker spridda över stora delar av huset. De enda som varit nöjda, och dessutom blivit lite bortskämda, är våra två hundar som fått ha husse hemma många långa dagar.

Det har varit en bra och lärorik tid, där jag fått ytterligare insikt i hur viktigt det är att allt arbete är rätt organiserat.

Anders Frank

Abstract

Titel: **Enhetschefer tycker om sitt arbete** - *Hur Enhetschefer på äldreboende i två kommuner ser på sin arbetssituation*

Författare: Anders Frank

Nyckelord: Medarbetare, Enhetschef, Organisation, Arbetssituation.

Syfte. Syftet med arbetet är att få reda på hur enhetschefer på Äldreboende upplever sin arbetssituation. Min undersökning avser hur enhetscheferna upplever sin arbetssituation och ställa det mot kommunens organisation, den hierarkiska såväl som hur verksamheten i förvaltningen är organiserat. **Frågeställningen** jag arbetar efter är hur enhetschefer upplever sin arbetssituation påverkar organisation hur enhetschefen upplever sin arbetssituation

Skiljer sig arbetssituationen för enhetschefer två kommuner med olika hierarkiska organisationer.

Metod : Jag har valt att utföra en kvalitativ undersökning i form av intervjuer.

Undersökningen är hermeneutisk då jag undersöker chefernas upplevelser av arbetsmiljön. Jag har låtit undersökningen vila på de teoretiska begrepp jag bestämde mig för från början.

Resultat : Jag har delat upp det empiriska materialet i kategorier:

Och redovisar intervjuvaren i dessa. Jag redovisar först den ena kommunen och analyserar de svar jag fått. Går sedan vidare med samma frågor och redovisar kommun två för att avsluta varje kategori med att göra en jämförande analys mellan kommunerna. **Slutsatsen** blir att organisation är av stor betydelse för hur Enhetschefen upplever sin arbetssituation. Respondenternas svar skiljde sig märkbart mellan kommunerna. Resultatet var dock mycket samstämmigt mellan respondenterna i samma kommun.

Upplevelse av otydlighet och bristande handlingsfrihet långa arbetstider var signifikativt för kommun ett medan upplevelsen nästan var den motsatta i kommun två. Arbetsbelastningen vid enheterna var i sig likartade, men i kommun ett var Enhetschefen tvungen att gå på en mängd möten. Dessa möten är obligatoriska och resulterade i svårigheter för enhetschefen i kommun ett att styra sin verksamhet efter egna idéer.

Sammanfattning.

På senare tid har massmedia uppmärksammat äldreomsorgen och äldreboende i synnerhet. Många gånger är det enhetschefen som utpekas som den skyldige att verksamheten inte fungerar. Detta fångade mitt intresse att studera hur enhetschefer vid äldreboende upplever sin arbetssituation, och om detta har något samband med hur kommun organiserar arbetet vid förvaltningen för äldreomsorg. Jag har intervjuat sex Enhetschefer, tre stycken i två kommuner. Samtliga respondenter har lång erfarenhet i yrket och en anställning i respektive kommun på minst 7 år.

Jag har i min undersökning kommit fram till att det finns ett samband mellan hur Enhetschefer vid äldreboende upplever sin arbetssituation och den organisation som råder i förvaltningen. Jag betraktar organisation i vid mening där den hierarkiska organisationen är grunden, men hur verksamheten är organiserad är också av stor vikt. Projekt, möten och utbildningar är något nödvändigt i alla verksamheter, men det är avgörande för Enhetschefens arbetssituation vem som styr dessa, centralt eller om det är Enhetschefen som initierar dessa aktiviteter på boendet. Samtliga respondenter underströk vikten av tydlighet i förvaltningen och det egna ledarskapet.

Detta och den hierarkiska organisationen skiljer de två kommuner jag undersökt. Enhetscheferna i de två kommunerna upplever också sin arbetssituation helt olika. I kommun 1 är de missnöjda och frustrerade över den centralstyrning som karaktäriserar kommunen. Projekt, utbildningsinsatser styrs centralt eller av annan funktion i förvaltningen och inslaget av obligatoriska möten är högt. De har makt att styra sin verksamhet men med ett litet inslag av Empowerment.

I kommun 2 är enhetscheferna nöjda och mer harmoniska. Det är enhetscheferna som initierar projekt och utbildningsinsatser i verksamheten, och inslaget av obligatoriska möten är lågt. De har makt över sin verksamhet, men också ett stort inslag av Empowerment.

Enhetscheferna uttryckte att det är viktigt att det är de som styr verksamheten. Att de äger hela arenan för att kunna åstadkomma ett så bra resultat som möjligt.

Det framkom att det är viktigt att ha någon att diskutera och bolla olika frågor med. Arbetar man på ett boende med flera Enhetschefer och dessa har ett bra samarbete verkar detta positivt på hur de upplever sin arbetssituation. För dem som är ensamma Enhetschefer vid ett boende är det viktigt att ha någon annan att vända sig till. En naturlig partner till detta är dennes chef. Detta kräver dock att denna persons tjänst inte är allt för långt ifrån enhetschefen. I kommun 2 har man för ett år sedan infört ett tredje chefssteg från att tidigare endast haft två, Förvaltningschef och Enhetschefer. En Respondent påtalar att de frågor Enhetschefen arbetar med ligger allt för långt ifrån det en Förvaltningschef arbetar med, ” på hennes bord blir mina frågor väldigt små”.

- **Nyckelord:** Medarbetare, Mötesstruktur, Arbetssituation, Ledarskap.

Innehållsförteckning

Förord

Abstract

Sammanfattning

1	Inledning	7
1.1	<i>Förförståelse och bakgrund</i>	7
1.2	<i>Syfte och frågeställningar</i>	8
1.3	<i>Begrepp</i>	9
1.3.1	<i>Empowerment</i>	9
1.3.2	<i>Empowerment för chefen</i>	9
1.3.3	<i>Organisation</i>	10
1.4	<i>Nyckelord</i>	10
1.4.1	<i>Medarbetare</i>	10
1.4.2	<i>Kollega</i>	10
1.4.3	<i>Mötesstruktur</i>	10
1.4.4	<i>Arbetssituation</i>	10
2	Metod	11
2.1	<i>Val av undersökningsmetod</i>	11
2.2	<i>Avgränsningar</i>	11
2.3	<i>Urval</i>	12
2.4	<i>Intervjusituation</i>	12
2.5	<i>Genomförande och analys</i>	13
2.6	<i>Kvalitetskriterier</i>	14
3	Tidigare forskning	15
3.1	<i>Chefen</i>	15
3.2	<i>Organisation</i>	15
3.3	<i>Enhetschefens arbetssituation</i>	16
3.4	<i>Enhetschefens ställning i organisationen</i>	16
3.5	<i>Medarbetares uppfattning om en chef</i>	17
4	Teoretisk utgångspunkt	18
4.1	<i>Organisation och ledarskapsteori</i>	18
4.2	<i>Ledarskap</i>	19
4.3	<i>Organisation och styrning</i>	19
4.4	<i>Subkulturer i organisationen</i>	20

4.5	<i>Enhetschefen i offentlig sektor</i>	20
4.6	<i>Empowerment</i>	20
4.7	<i>Makt</i>	21
4.8	<i>Tydlighet</i>	21
4.9	<i>Ångest</i>	21
5	Resultat och analys	22
5.1	<i>Två organisationer</i>	23
5.2	<i>Intervjuer</i>	25
5.3	<i>Organisation hierarkisk</i>	29
5.4	<i>Organisation struktur</i>	31
5.5	<i>Schemasystem och vikarier</i>	31
5.6	<i>Analys frågeställningar</i>	33
6	Slutdiskussion	35
6.1	<i>Metoddiskussion</i>	35
6.2	<i>Analys kvalitetskriterier</i>	36
6.3	<i>Organisation</i>	36
6.4	<i>Teoretisk diskussion</i>	37
6.5	<i>Förförståelse</i>	37
6.6	<i>Vidare forskning</i>	38
6.7	<i>Konkluderande diskussion</i>	38
	Litteraturförteckning	39
Bilaga 1.	Brev till respondenter	41
Bilaga 2.	Intervjuförberedelse för Respondenter	42
Bilaga 3.	Intervjuguide	43

1. INLEDNING

Jag kommer här att redogöra för studiens bakgrund. Därpå formulerar jag syfte och frågeställningar. Jag kommer dessutom att förklara de grundläggande begrepp som arbetet vilar på.

1.1 Förförståelse och Bakgrund

I massmedia har vi på senare tid kunnat följa debatten om äldreomsorgen. Denna debatt har varit mycket livlig vad gäller äldreboenden, där vi kunnat läsa om gamla som glömts bort och fått sitta långa tider på toaletter. I nyhetssändningar så som Aktuellt och Rapport samt debattprogrammet Uppdrag granskning har bland annat briser hos enhetschefen utpekats som en orsak till missförhållanden. Jag har tidigare arbetat som enhetschef för ett flertal äldreboenden och hemtjänstgrupper och känner väl till under vilka premisser enhetscheferna arbetar under i de kommuner jag varit verksam. Jag har utefter kunskap och intresse valt att undersöka hur enhetscheferna upplever sin arbetssituation och göra det med avseende på organisationsplan och hur arbetet organiserats i äldreomsorgen i två kommuner västsvenska kommuner.

Sedan slutet av 1900 – talet har den offentliga sektorn fått ändrade förutsättningar. En del undersökningar visar på att detta är en sektor i förändring, och det blir allt svårare att skilja mellan det privata och det offentliga (Moqvist,2005). Privatiseringen har ökat inom vård och omsorgsorganisationerna i många kommuner. Detta gäller inte minst äldreomsorgen. Att det skiljer en del mellan offentlig och privat drivna äldreboenden kanske är naturligt, men skiljer äldreboenden, eller kanske snarare förutsättningarna för äldreboenden i olika kommuner? För Att undersöka detta har jag valt att titta närmare på hur enhetschefen uppfattar sin arbetssituation. Att jag undersöker just detta bygger på mina egna teorier att man kan se enhetschefens arbetssituation som en indikator på de förutsättningar äldreboenden har i våra kommuner.

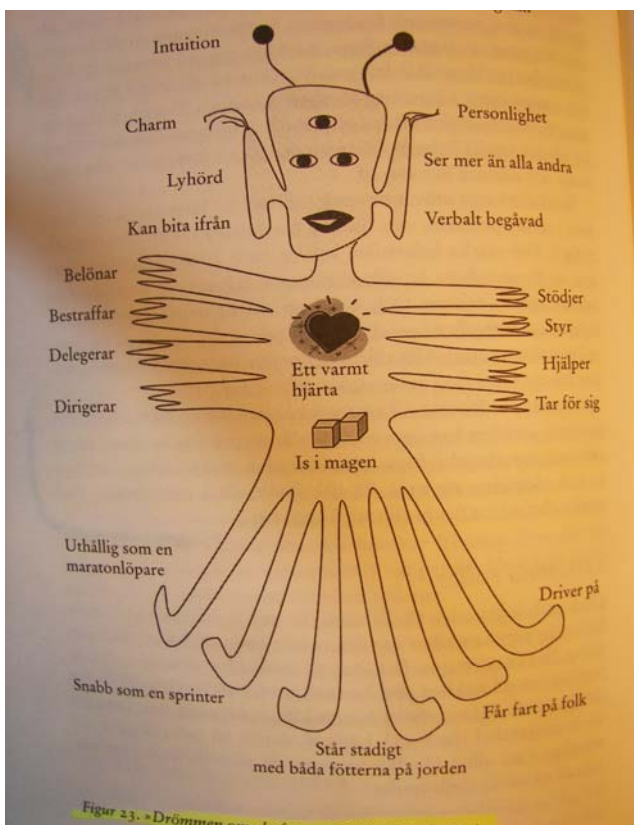
Ett annat mått på hur en verksamhet fungerar är korttidsfrånvaro bland personalen på boendet. De kommuner jag tittat på har relativt hög sjukfrånvaro i sin verksamhet. De har ett sjuktal på över 12 respektive 8 procent inom äldreboende. Jag kommer inte att analysera undersökningens resultat med avseende på sjukfrånvaro, eller på annat sätt ytterligare ta upp frågan.

Jag har valt att undersöka hur enhetschefer i två kommuner uppfattar sin arbetssituation. Avsikten är att Undersöka hur enhetschefer uppfattar sin arbetssituation och att sätta det i relation till organisationen. Med organisation avser jag dels den hierarkiska organisationsplanen, men även hur ledningen organiserat arbetet i förvaltningen när det gäller implementeringen av projekt samt genomförande av utbildningar. Jag är även intresserad om enhetscheferna i de två kommuner jag valt ut uppfattar sin arbetssituation olika. Det skulle eventuellt kunna visa om den ena eller andra organisationen är att föredra

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen är undersöka enhetschefers arbetsituation samt att analysera och diskutera arbetsituationens relation till organisation och styrning.

Organisationen är i min tolkning allt som påverkar enhetschefen och som är styrt av ledningen för organisationen. Det kan vara av ledningen fastställda möten, vikariesystem, arbetsbeskrivning, befogenheter, skyldigheter, samt projekt och hur man implementerar olika metoder i verksamheterna. Faktorer som jag inte berör men som jag är medveten om kan påverka enhetschefen, är krav och uppfattningar från underställd personal, boende, anhöriga, allmänhet och pressen. Jag kan i litteraturen men även utifrån egna erfarenheter se att bilden av enhetschefens arbetsituation kan vara komplex. Detta tycker jag visas tydligt i figur 1, nedan.



Figur 23. »Drömmen om chefen» (Thylefors.2007)

På denna bild kan vi se hur komplex bilden kan bli av enhetschefens arbetsituation utefter de krav som ställs. Som exempel kan vi se att hon skall vara uthållig men snabb, belöna men också bestraffa, ta för sig men också delegera. Läger man därtill att enhetschefen mot medarbetarna är arbetsgivarrepresentant, mot organisationen representerar sin verksamhet och gentemot boende och anhöriga är en representant för kommunen, blir situationen än mer komplex. Det har gjort mig nyfiken på hur enhetschefer uppfattar sin arbetsituation lett fram till några frågeställningar

Mina frågeställningar i undersökningen är följande.

- Kan enhetschefen styra sin verksamhet självständigt?
- Kan Enhetschefen styra över sin arbetssituation, Empowerment.
- Kan enhetschefen planera sin dag efter egna idéer
- Skiljer sig respondenternas uppfattning mellan de två kommunerna?
- Går det att se några tydliga orsaker till respondenternas uppfattning?

Huvudfrågorna i undersökningen efter avgränsningar är Enhetschefens upplevelse av sin arbetssituation, och om man kan relatera detta till organisation. Jag har som tidigare nämnts valt två kommuner för att eventuellt få ett tydligare resultat avseende organisationens påverkan. Skiljer sig enhetschefernas uppfattning av sin arbetssituation tydligt mellan de två kommunerna skulle detta kunna bero på organisation. Jag har valt ut tre enhetschefer i var och en av dessa kommuner.

1.3 Begrepp

Mina centrala begrepp är Organisation och Empowerment. Mina definitioner har jag hämtat från forskningslitteratur och Nationalencyklopedin. När det gäller organisation ser jag denna i mycket vid mening. Min uppfattning är att organisation är den hierarkiska men även hur övrigt gemensamt arbete är organiserat i förvaltningen.

1.3.1 Empowerment:

Empowerment - Definition och innebörd.

Empowerment är ett ord som kan vara svårt att definiera, men det kan förstås genom frånvaro av maktlöshet, hjälplöshet och förtryck. Empowerment; ge makt och auktoritet till, möjliggöra, ge lov, klara av, stöd, medverkan, personlig effektivitet, kompetens, självtillräcklighet och självförtroende förknippas med empowerment (Gibsson.1991)

I en allmän förklaring av empowerment säger Payne att, under 1980-1990 talet utvecklades idéer om empowerment, och kom att bli ett allt viktigare synsätt i den sociala utvecklingen. Enligt Gibson kommer empowerment från det latinska ordet "potere" och betyder att ha möjlighet och att kunna. Under 60-talet ansågs empowerment vara en social ideologi, men på 70-talet var självhjälp sammankopplat med empowerment (Gibson.1991). Empowerment kan även betyda bemyndigande och kraft. (Björvell 1999). Det finns ingen riktigt bra svensk översättning utav empowerment, därför kommer även i fortsättningen låta ordet stå i sin engelska form. För enhetschefen kan Empowerment betyda inflytande

1.3.2 Ett chefsperspektiv på empowerment.

I min undersökning kommer jag att avse möjligheten för enhetschefen att planera och styra sin verksamhet efter egna idéer och vilja. Empowerment för enhetschefen är att ha avgörande inflytande över beslut och handlingar, för att denna skall kunna driva verksamheten efter egna idéer och få ett långsiktigt tänkande. Detta skulle kunna uppnås genom en att ha en liten påverkan av organisationen samt att ge chefen frihet att självständigt utveckla sin verksamhet mot satta mål. Genom att stärka självförtroende och den egna förmågan att använda makten,

och genom att flytta makten från omgivningen, till personen, stärks denne (Thylefors.2007). Här blir även **makt** ett viktigt begrepp och kan delvis ställas emot empowerment. Om Empowerment är möjligheten att påverka omständigheterna, är makt möjligheten att bestämma och fatta beslut över verksamheten med de förutsättningar graden av Empowerment ger. Men även organisation är viktig för enhetschefens arbetssituation.

1.3.3 ORGANISATION

I diskussioner om organisation påtalar Thylefors (2007) att många i första hand tänker enligt den strukturella skolan. Tankarna bakom detta sätt att tänka är logiska och enkla och har sin grund i behovstillfredsställelse. Mitt sätt att se på organisation är mer systemteoretiskt. Jag definierar organisation som dels den organiserade hierarkin men även hur ledningen för förvaltningen organiserar arbetet när det gäller projekt, möten och utbildningar. vem det är som bestämmer när och hur olika projekt mm skall implementeras kan vara av stor betydelse.

1.4 Nyckelord

Här kommer jag att redovisa de ord som är viktiga i studien. Jag kommer här av visa vad jag menar med dessa och vad jag vill ha fram med dem.

1.4.1 MEDARBETARE

Medarbetare använder jag för att beteckna underställd personal på aktuell enhetschefs enhet. Jag använder mig av medarbetare då jag vill poängtera att verksamheten drivs tillsammans, samt att det är de som arbetar i enhetschefs verksamhet som åsyftas.

1.4.2 Kollega.

Kollega använder jag för att beteckna dem som är på samma hierarkiska nivå och med motsvarande arbetsuppgifter. Jag avser inte dem som endast tjänstgör vid samma boende.

1.4.3 MÖTESSTRUKTUR

Mötesstruktur i detta arbete betecknar hur möten är strukturerade i verksamheten samt längd och när de skall genomföras mötesstruktur i detta arbete betecknar därmed inte hur respektive mötesupplagt.

1.4.4 ARBETSSITUATION.

Med detta avser jag arbetssituationen enhetschefen upplever. Jag avser därmed inte den officiella beskrivning av arbetssituation som exempelvis förvaltningsledningen skulle göra av enhetschefens uppdrag.

2. METOD

I metodkapitlet vill jag ge möjlighet till läsarna att skapa sig en uppfattning om mitt val vetenskapligt förhållningssätt samt vilket tillvägagångssätt jag haft. Kapitlet skall även ge läsarna en möjlighet att bedöma studiens reliabilitet och validitet.

2.1 Val av undersökningsmetod

När det gäller undersökningsmetoder finns det flera att välja på. Dels gäller valet om jag skall välja induktiv, deduktiv eller abduktion. Jag skall även välja om avser utföra en kvalitativ eller kvantitativ undersökning. väljer jag en kvalitativ metod kan jag utföra detta i form av individuella intervjuer eller i grupp, exempelvis fokusgrupper.

Jag har valt en kvalitativ undersökning i form av individuella intervjuer. Initialt föll mitt intresse på att använda mig av fokusgrupper. Fokusgrupp är en intressant intervjumetod då flera personer intervjuas i grupp. Detta leder till att åsikter byggs upp av flera respondenter. Ingen enskild person behöver stå för kontroversiella åsikter utan man gör det i grupp. Samspelet mellan respondenterna leder till spontana och känsloladdade uttalanden om vad som diskuteras. Dock minskar intervjuarens kontrollmöjlighet i intervjusituationen jämfört med individuell intervju. (Kvale.1997) Jag valde dock bort denna intervjuform då det visade sig att det svårt att samla respondenterna vid samma tillfälle. Enligt Wallén (1993) är en kvantitativ undersökning nödvändig då fenomen som skall undersökas är vaga och mångtydiga samt subjektiva. På dessa grunder bestämde jag mig för individuella intervjuer. Då respondenterna har en välteknad almanacka gjordes intervjuerna på respektive enhetschefs arbetsplats

Som alla forskare skulle jag också bestämma mig för om undersökningen skulle vara deduktiv, att jag väljer teorier och utför undersökningen utifrån detta, eller en induktiv, där undersökningen får bestämma teorier vilket analysen skall utföras utifrån. En blandning av de båda metoderna kallas Abduktiv. Jag studerar fenomenen utan några förutfattade hypoteser utan låter empirin avgöra. Därmed använder jag mig av en induktiv metod. Då jag har en tydlig förståelse kan jag dock inte helt bortse ifrån att undersökningen till viss del bygger på en kombination som Larsson och Lilja (2005) beskriver som en abduktiv-induktiv kvalitativ strategi.

2.2 Avgränsningar

Initialt planerade jag att undersökningen skulle omfatta endast en kommun, och hur enhetscheferna där upplever sin arbetssituation. Här skulle jag intervju ett större antal personer, ca: 15 personer för att få med alla enhetschefer i denna kommun i undersökningen. Jag övervägde även att använda mig av intervjuer och sedan gå vidare med enkät med intervjuundersökningen som grund. Detta hade varit mycket intressant då jag kunnat ha fler kommuner i undersökningen. Vid tidsplaneringen av arbetet var resultatet tydligt, att en begränsning var nödvändig. Valet blev då att genomföra intervjuer i två kommuner med tre respondenter i varje.

2.3 Urval

Jag valde att intervjua enhetschefer på äldreboende och endast de som drivs kommunal regi. Min först tank var att välja ut respondenter helt slumpmässigt. En metod jag övervägde för att välja ut mina respondenter, vilket jag anser kan motsvara en traditionell slumpmässig metod, var att skriva ner en lista på alla enhetschefer i respektive kommun och därefter ringa upp efter listan och boka intervju med de tre första i varje kommun jag fick tag i. Av erfarenhet vet jag att en enhetschef kan vara svår att nå och därmed skulle detta kunna fungera som slumpmässigt urval. Efter ytterligare funderingar och litteraturstudier valde jag att vända mig till dem som har över tio års erfarenhet som enhetschef inom äldreomsorgen. Detta val gjordes då jag vill undvika risken att svaren skulle avspegla den osäkerhet och de föreställningar en nyutnämnd chef kan ha inför den nya befattningen. En nyutnämnd chef kan tro att hon har blivit förvandlad till en ny människa (Svedberg.2007). Jag ringde då upp personalkontoret i respektive kommun som hjälpte mig med att ta fram personer som arbetat över tio år som enhetschefer. Genom lottdragning valde jag sedan ut mina respondenter. Jag fick ett positivt svar från samtliga sex personer jag tillfrågade. Inte heller detta tillvägagångssätt är fullt ut slumpmässigt men jag anser att det kan jämföras med ett slumpmässigt urval.

Mina respondenter är sex Enhetschefer med ansvar för äldreboende. De är samtliga kvinnor i ålder 40 till 63 år. De har haft anställning som enhetschefer från 12 till över 25 år.

2.4 Intervjusituation

Respondenterna har före intervjun fått skriftlig information om den frågeställning avser använda mig av i undersökningen samt av syfte och de forskningsetiska principer som gäller vid vetenskapliga undersökningar enligt Vetenskapsrådet (www.codex.vr.se). Detta innebär bland annat att respondenterna vid intervjutillfället vetat om vad undersökningen handlar om och att de är garanterade anonymitet. I samtliga fall genomfördes intervjun på respondentens arbetsplats. I tre fall genomfördes intervjun på respondentens kontor. Att genomföra intervjun på chefens kontor visade sig vara ett mindre bra beslut. Vid två av de intervjuer jag utförde blev vi störda av enhetens personal vid ett flertal tillfällen. Detta störde koncentrationen både för mig och respondenten

Intervjuguiden bestod av ett fåtal frågor. Frågorna var relativt öppna, och tillsammans med att respondenterna fått frågeställningar att fundera över flöt samtliga intervjuer bra. Jag kompletterade hela tiden med följdfrågor för att förvissa mig om respondentens uppfattning. Intervjun kan därmed betecknas som halvstrukturerad då intervjuerna i samtliga fall också fick karaktären av en diskussion. Jag och respondenten kom därmed tillsammans fram till respondentens uppfattning i det samspel som sker i ett utbyter synpunkter av gemensamt intresse (Kvale. 1997).

Jag ville på detta sätt låta respondenten tala fritt, men i ett sammanhang där jag fick svar på de frågeställningar som är undersökningens grund. Det är av vikt att uppnå intersubjektivitet för att undvika att misstolka respondenten. Jag har därför hela tiden gjort klarifieringar för att undvika misstolkningar så långt som möjligt (Kvale.1997). Genom att utnyttja möjligheten att få förklaringar på respondenternas berättelser fick jag dem att gå in mer exakt i frågan, och jag fick ett material med mer substans och relevans. Jag upplever att det fungerade med att

jag informerat respondenterna för intervjun om de frågeställningarna som skulle ligga till grund för mina intervjuer. Dessa tolkade de lite olika av respondenterna utifrån det som låg närmast och kändes mest relevant för respektive respondent. Jag fick på detta sätt fram en skillnad mellan respondenterna. Det är möjligt att detta inte medför någon stor skillnad men kan ändå vara värdefull. Som intervjuare frågar jag mig hur mycket jag påverkar respondenternas svar då det i intervjusituationen ställs stora krav på intervjuaren att ge bra förutsättningar för en bra dialog och att intervjuaren är verktyget för förvärvandet av kunskap (Kvale,1997).

Vid intervjutillfällena använde jag mig av ljudinspelning för att kunna koncentrera mig på själva intervjun, och studera kroppsspråket. Jag anser även att det viktigt att inte behöva anteckna då jag utför denna studie ensam. Jag bedömer att det skulle störa allt för mycket om jag skulle anteckna under intervjun. Att spela in och helt och fullt kunna koncentrera mig på respondenten resulterar i en mer korrekt datainsamling (Larsson.2005).

Jag har anpassat mina följdfrågor till respondentens svar så att jag tydliggjort respondentens mening i frågeställningen, och har därmed följt litteraturen som påtalar att hur forskaren uttolkar innebörden i intervjun, ger vilka följdfrågor som skall ställas. Olika personer uttolkar dessutom hela intervjun på olika sätt. Detta faktum, hävdar vissa, visar på att intervjun är en vetenskaplig metod. (Kvale.1997). Kvale (1997) menar vidare att uttolkarens förståelse och förkunskaper påverkar resultat och analys av det empiriska materialet. Jag har tidigare arbetat som enhetschef för flera äldreboenden så min förståelse är relativt stor. I detta finns en risk att min uppfattning i ämnet påverkar respondenten, vilket jag försökt motverka genom att ställa förtydligande följdfrågor.

2.5 Genomförande & Analys

Samtliga intervjuer har utförts på respondenternas arbetsplatser. Intervjuerna har spelats in för att jag i lugn och ro kunna gå igenom dem och utföra en noggrann analys. Då verksamheternas storlek och andra förutsättningar skiljer sig åt, har respondenterna besvarat frågeställningarna utefter sina egna perspektiv och upplevelser. Jag har intervjuat respondenter som har kollegor i samma byggnad, och de som är ensam chef i huset. Min bedömning är att detta förstärkt validiteten i undersökningen även fått denna skillnad belyst.

Jag har transkriberat intervjuerna i det som varit relevant för undersökningen, och därifrån hämtat citat till analysen, då Jacobsen (1993) påtalar att intervjuaren skall kunna sortera bort sådant material som inte är relevant för undersökningen. Detta är viktigt för tillförlitligheten i arbetet. Jag har dessutom lyssnat igenom inspelningarna ett flertal gånger ur olika aspekter och därmed fått en tydligare differens mellan respondenternas svar. Genom att använda ljudinspelning gavs möjligheten att lyssna noga på nyanser i språket, vilket inte kan fångas genom anteckningar (Widerberg,2002). Intervjuerna kommer att redovisas i tema med påföljande analys. Varje kommun analyseras var för sig och gemensamt, vilket kan göra redovisningen mer överskådlig och lättförståelig för läsaren (Backman.1998)

2.6 Kvalitetskriterier,

Ordet **reliabilitet** kan förklaras på ett flertal sätt. Edvardson (2005) förklarar att det kan relateras som mättekniskt tillförlitligt (Edvardsson.2003). Med Reliabilitet menas både pålitlighet resultat i undersökningen vid upprepade mätningar (Lilja. Larsson m.fl. red. 2005) En av svårigheterna när man använder sig av intervjuer i undersökningen är tolkningen av de svar och uttalanden respondenten ger. Kvale (1997) påtalar att det är alltid svårt att verkligen veta vad respondenten egentligen menar då vi alltid gör våra tolkningar utifrån vår egen historia, erfarenhet och kunskap. Vi utför omformuleringar och egna slutsatser av det vi hör så det passar vårt sätt att tänka. Det är verifiering av information samt tolkning av normal, vardaglig verksamhet. (Kvale.1997). Genom att ställa följdfrågor och göra sammanfattningar av intervju svaren och frågat om detta stämmer med respondentens uppfattning har jag försökt minimera felaktiga tolkningar.

Generaliserbarheten är låg i det avseende att jag endast har sex respondenter, vilket utgör ca: 20 % av antalet enhetschefer på äldreboende i de två kommuner jag undersökt. Generaliserbarheten ökar dock i och med att jag använt mig av erfarna enhetschefer som respondenter i undersökningen. Respondenternas svar inom samma kommun harmoniserar på ett tydligt sätt vilket jag anser öka generaliserbarheten för dessa två kommuner. **Reliabilitet** kan beskrivas som mättekniskt tillförlitlighet (Edvardsson.2003). Det handlar om att komma så nära det som respondenterna förmedlar som möjligt. Detta görs genom att dokumentera hur intervjuerna utförs så att tankegång och utförande kan följas (Svenning 2003). Användandet av anteckningar kompletterat med bandspelare tillförsäkrar riktigheten i intervjuerna. Jag har dock endast använt mig av ljudinspelning. **Validitet är att man mäter det som skall mätas, att det är relevant för undersökningen (Edvardsson.2003), och att i arbete begränsa sig till just det som skall undersökas. (Kvale.1997).**

I mitt arbete undersöker jag Enhetschefens uppfattning om sin arbetssituation, med avseende på organisation i vid mening. För att säkerställa **validiteten** har jag ställt många följdfrågor och bitt respondenten förklara djupare vad denne menar. För att ytterligare öka värdet av undersökningen har jag under intervjun formulerat exempel och sammanfattningar på hur jag tror att de menar för att få respondentens syn på hur jag uppfattad svaren. Jag är medveten om att respondenternas svar skulle ha kunnat se annorlunda ut under andra omständigheter. Då det i min undersökning är viktigt att det inte är någon politisk korrekt eller förskönande bild respondenterna ger, har det varit viktigt för mig att vara mycket tydlig med att garantera anonymitet. Mitt mål är att respondenterna skall känna sig trygga även om de uttalar kritik mot sina chefer och organisation.

3. TIDIGARE FORSKNING

Här skall jag redovisa tidigare forskning som jag tycker är viktig för min uppsats. Dessa studier handlar om ledarskap och organisation. Jag har framförallt hittat en undersökning som behandlar det jag är ute efter i min uppsats. Denna avhandling handlar om enhetschefer deras arbetsmiljö.

Av den litteratur jag läst har jag fastnat för en studie. En undersökning som är utförd vid försäkringskassans kontor i Skåne, utförd av Kerstin Nilsson fil.mag. Kerstin arbetar som forskningsassistent har tidigare erfarenhet inom försäkringskassan. Kerstin Nilssons (2004) har utfört undersökningen med uppdrag av Arbetslivsinstitutet syd i Malmö. Kerstin undersöker chefens arbetssituation samt hur det påverkar dennes medarbetare. Jag kommer inte att referera från denna undersökning, då jag använder fakta ur de originalkällor jag haft tillgång till. Undersökningen har dock varit till hjälp för mig i min studie.

Mycket av den litteratur och de vetenskapliga undersökningar jag funnit gäller inte specifikt den offentliga sektorn. Jag har koncentrerat mig på det som belyser politiskt styrda organisationer. Ett förhållandevis fåtal av den litteratur jag hittat avser de offentliga, också kallad Human serviceorganisationer men Ingela Thylefors, psykolog och docent vid psykologiska institutionen, Göteborgs universitet, är ett exempel på en forskare och författare som fördjupat sig i ämnet organisationer och ledarskap inom humanservice organisationer. Ingela har skrivit mycket om chefens roll i organisationen.

3.1 Chef.

Det finns många förklaringar på funktionen att vara chef. I wikipedia kan vi läsa att ledarskap är en mer informell beteckning och att chefskap är en formell. wikipedia är ingen vetenskaplig källa men jag anser ändå att det är en intressant förklaring. Det innebär att chef är något man är utsedd till, medan ledare kan vara en mer spontan uppgift. Enligt Svedberg (2007) är en allmän förklaring på ledarskap en förhoppning att påverka medarbetarna att arbeta mot organisationens mål på ett effektivt och hängivet sätt. Chefens arbetssituation har förändrats mycket de senaste decennierna. Traditionell ledarskapsforskning betonade det auktoritära ledarskapet, medan den mer moderna forskningen tar fasta på empati och goda relationer i arbetsgruppen (Wolvén,2000). I denna förändring får enhetschefen stora krav på sig, och många. Dessa är inte alltid helt förenliga med varandra då chefen förväntas vara lyhörd, styra, stödja och hjälpa men ta för sig mm. Dessutom bör Chefens egenskaper vara mognad, social kompetens, vänlighet, emotionellt stabil samt vänlig öppen och noggrann. (Thylefors.2007). Tar vi dessutom med specifika krav i form av att utveckla sin verksamhet och delta i projekt samt arbeta med ekonomifrågor blir bilden av enhetschefens arbetssituation komplex. Enhetschefen är också en del i ett större sammanhang, organisationen.

3.2 Organisation

Ända sedan industrialismens början har organisation och organisering varit i blickpunkten för arbetets effektivitet, eller kanske snarare om hur effektivt en företagsledning och chefer skall kunna styra arbetarna. Organisation var då mer koncentrerad på vem som bestämde över vem, och piskan var ett medel snarare än moroten. Jacobsen och Torsvik (1995) skriver att, under 80-talet blev organisationskultur det mest fokuserade temat i forskningen kring i organisationsteorin, och på 1980-talet började man alltmer att tala om organisationskultur. Teoriutvecklingen arbetar med hur det utvecklas speciella normer, värderingar och uppfattningar i organisationer samt med handlingar, ordbruk och fysiska objekt tolkas i det här sammanhanget som symboler för en speciell kultur (Jacobsen, Torsvik.1995) Jacobsen och Thorsvik (1995) säger också att de första systematiska studierna om organisationskultur genomfördes först i början av 1990-talet. Att ha ett handlingsutrymme uppmärksammades, och hur viktigt detta var för personernas och därmed organisationens och företags utveckling. Enhetschefen inom äldreboende har ett stort handlingsutrymme, men i många fall även så många direktiv och krav att handlingsutrymme och självbestämmande i praktiken bara blir en schimär.

3.3 Enhetschefens arbetssituation

Chefen på högsta nivån har huvudsakligen uppgifter av övergripande karaktär. De samordnar och planerar verksamheten i ett långsiktigt perspektiv. Mellancheferns uppgifter ligger mer på det mänskliga planet. Samarbete och ett mer socialt stöd är dennes speciella uppdrag. Av enhetschefen krävs dessutom teknisk skicklighet. Inom social verksamhet vilket äldreomsorgen är en del av, består den tekniska kunskapen av hur man skall arbeta med människor samt kunskaper och färdigheter som behövs för att åstadkomma resultat (Thylefors, 2007). I en del organisationer har Enhetschefen en samordnare eller en administratör. Dessa funktioner avlastar enhetschefen med olika arbetsuppgifter. En avlastning av arbetsuppgifter är välkommet då man som enhetschef har funktionen både som chef och arbetsledare (Thylefors.2007). Kraven på enhetschefen, eller kanske mer en önskan om hur chef skall vara kommer ur alla dessa arbetsuppgifter. En del av dessa krav visades i figur 1. Thylefors (2007) förklarar att Chefens arbetssituation kompliceras av alla de mer informella krav som ställs på denne. Chefer har med lättnad känt igen sig i fig1. Detta då denna bild tydliggör det omöjliga i att leva upp till allas förväntningar o man är människa. I sina förpliktelser har enhetschefen dessutom i grunden tre krav. Se till att verksamheten fungerar bryt inga lagar och håll budget. Fungerar detta är ofta ledning och politiker nöjda. I dessa krav ligger ofta svårigheten att driva en så bra verksamhet som möjligt med de pengar som finns, och samtidigt se till att boende får den omsorg de är berättigade till, och att medarbetare och anhöriga skall vara nöjda.

3.4 Enhetschefens ställning i organisationen

Enhetschefens ställning kan uppfattas som att vara klämd mellan medarbetarnas krav, önskingar och verksamhetens krav på effektivitet, samt förvaltningsledningens direktiv om att uppfylla de mer officiella kraven så som budget och kvalitet. Enhetschefen kan känna av det som litteraturen kallar rollkonflikt. Enligt Lenér Axelsson och Thylefors. (1996) är rollkonflikten en del av en arbetsplats struktur och kommer ursprungligen från

målbeskrivning för verksamheten. En tydlig rollbeskrivning ger trygghet i arbetet men medför även en viss begränsning i chefens handlingsutrymme.

Enhetschefen får många gånger en mellanställning. Klämd mellan politiker, chefer och medarbetare. (Thylefors.2007). Thylefors avser vidare att chefen även påverkas av att organisationens olika krav orsakar att beslut många gånger får karaktären av kompromisser. Chefen får aldrig känna sig nöjd med sina beslut. De dubbla lojaliteterna i rollen som enhetschef gör att denne riskerar att bli impopulär i olika grupper. En attityd som kan möta en Enhetschef är att, i ledningens ögon är denna en del av den verksamhet hon leder, och i medarbetarnas en del av ledningen. Jag har i min undersökning dessutom fått till mig att de arbetsuppgifter som inte direkt och tydligt har någon adress, ofta hamnar på enhetschefens bord. Chefens arbetsituation blir inte lättare av att många har åsikter om hur denna sköter sitt arbete, inte minst medarbetarna.

3.5 Medarbetarnas uppfattning om Chefen.

Thylefors. (2007) påtalar att medarbetarnas syn på sin närmaste chef, enhetschefen stämmer många gånger inte överens med verkligheten. Chefen tillskrivs ofta att vara mäktigare än vad de egentligen är. Chefen kan användas som ett redskap och tillägnas en roll som låter andra utveckla sin självbild, psykiska jämvikt samt uppfattning om sin omvärld. Attityden mot chefer i de offentliga förvaltningarna skiljer sig en del mot det privata näringslivet. Färska attitydundersökningar visar att medarbetare i privat näringsliv är mer positiva mot sin chef än de som arbetar inom offentlig verksamhet (Tullberg. Holmberg, red., 2003).

4. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Här kommer jag framförallt att gå igenom vad litteraturen säger och i vilken kontext enhetscheferna befinner sig i. Detta gör jag genom att beskriva organisation och ledarskap ur några perspektiv från den litteratur jag valt att använda. Detta gör jag ur ett historiskt perspektiv

4.1 Organisation och Ledarskapsteori

Ekonomiska vinster är inte drivkraften i de kommunala verksamheterna, utan det är politiska hänsyn i varje beslut. Det är viktigare att framstå som duktiga och att tänka på medborgarna, vilket kan ge en allt för stor hänsyn till utomståendes vilja. Detta begränsar handlingsfrihet. I denna kontext skall enhetschefen driva en effektiv verksamhet (Christesen m.fl. 2004). Politikerna vill visa medborgarna att det är en bra kommun genom att presentera nya projekt och metoder i verksamheterna. Risker är då att detta kan bli viktigare än att driva en effektiv verksamhet. Detta arbete kommer att fokuseras på enhetschefen, ledaren för ett äldreboende och dennes uppfattning och roll i organisationen. Vad är då ledarskap? I de traditionella organisationsteorierna är ordergivning och kontroll i fokus. Även organisation och planering ansågs vara viktigt. Därför ansågs byråkrati vara den modell som möjliggör rationaliseringar i organisationer (Hatch, 2002). Omvärlden ansågs stabil och utvecklade ledare och organisationsteorier därefter. I början av 1900-talet växte det fram ledarskaps och organisationsteorier där Fredrik Taylor, Max Weber och Henri Fayols haft en avsevärd påverkan på ledarskap och organisationsstyrning. Den byråkratiska modellen anses inte innehålla tillräcklig substans att möta dagens behov av ledarskap och organisationsstyrning. (Jacobsen, Thorsvik.2002).

Jacobsen och Thorsvik (2002) påstår vidare att ett mer modernt sätt att förklara ledarskap och dess mål, kan definieras som en process mellan människor. Jacobsen och Thorsvik (1995) säger att den tidiga forskningen inriktat sig på ledaren som person. Då kan det vara svårt att skilja på de handlingar en person gör och person. I denna tidiga ledarskapsteori ägnades tid att diskutera och undersöka om speciella personlighetsdrag kännetecknar en framgångsrik ledare. Idag fokuserar vi oss mer på tre huvuddelar om vad ledarskap är och skall leda till.

- Ledarskap är en följd handlingar som utförs av en eller flera personer.
- Ledarskapets avsikt är att få andra människor att utföra något.
- Ledarskapet skall leda till att organisationen når de uppsatta målen.
(Jacobsen, Thorsvik. 2002).

4.2

LEDARSKAP

Enhetschefen skall tolka organisationens mål krav och men även vara en ledare för personalen. Ingalill Nilsson menar att detta syns tydligt då chefen förväntas vara expert samt representera arbetsgivaren. Chefen har ansvar för sin enhets stabilitet och tillväxt samt att skapa ett kreativt klimat och engagera medarbetarna men även att leda dem i det dagliga arbetet. (Holmberg. Henning (red.) 2003) Enhetschefen på exempelvis ett äldreboende är chef och inte arbetsledare. Det medför att chefen inte deltar direkt i det dagliga arbetet utan har administrativa uppgifter samt handledning. Detta medför att man kan få informella ledare, som tar ett ansvar, men styr gruppen på sitt sätt. Detta kan fungera om personen är osjälvisk. (Thylefors. 2007) Enligt Thylefors (2007) är enhetschefen den formella chefen som har den formella makten, medan de informella ledarna, småpåvarna, kan ha nog så stort inflytande på personalen. Om chefen är svag, eller har en låt-gåmentalitet råder, lämnas utrymme för informella ledare. (Thylefors.2007). Svedberg (2007) säger att chef är någon som bestämmer inriktning och tar beslut medan ledaren kan var en coach. Någon som leder det dagliga arbetet.

4.3 **Organisationskultur o styrning**

Kulturen, organisationskulturen, är något som sitter i väggarna samt är förenat med de moraliska ramar som gäller i verksamheten. Att ha gemensamma värderingar är en stor del i organisationskultur. Kultur står för social struktur, vanor och beteenden samt innebörden av traditioner och handlingar (Alvesson. 2001).

En tydlig skillnad på hur beteende ser ut på olika arbetsplatser kan vi se inom bilindustrin. Organisationskulturen på Volvo i Göteborg skiljer sig avsevärt mot bilfabrikerna i Japan. Hur man ser på att företag skall organiseras och styras har förändrats mycket i och med att begreppet organisationskultur förts in i företagsvärlden. Organisationskultur kan dock vara svårtolkat och svårdefinierat. Föreställningen om att dela något med övriga gruppmedlemmar är centralt i organisationskulturen (Hatch. 2002)

Ett exempel på organisationskultur upplevde jag själv då jag på 1970- talet arbetade på Volvo. Jag märkte snart att många hade samma värderingar, alla körde Volvo. Bankkontakter och att handla utfördes många gånger på Volvocity. Men så kallade sig de flesta också för att de var "Volvoiter". En stark och tydlig organisationskultur påverkade de anställda även på fritiden. Man tänkte Volvo, och på vilken annan arbetsplats hade man känt sig stolt över att VD stod med stjärnkikare och spionerade på de anställda från sitt kontor. Organisationskultur påverkar även enhetschefen som kan få en del av sina möjligheter till att själv bestämma över sin verksamhet inskränkta av den kultur som råder. Mycket intressant var när den så kallade nyinstitutionella organisationsteorin började få fäste. Under de senaste decennierna har organisationsteorin mjukats upp den traditionella synen på organisationers struktur har ändrat fokus från hierarkisk struktur till en process-syn. (Johansson. 2005). Detta har förändrat enhetschefens arbetssituation att bli mer komplex då kraven ökat. I min undersökning kommer jag inte att gå in på organisationskultur mer än att jag konstaterar att det har en betydelse för enhetschefen i dennes arbete och bör beaktas i en mer allomfattande studie. Även organisationsstyrning har en betydelse enhetschefens arbete.

Organisationsstyrning är enligt Jakobsen och Thorsvik (2002) en kulturell påverka i organisationer som med fördel utövas på möten och konferenser på arbetsplatsen. Här formas de anställda att likriktas i värderingar, tolkningar och föreställningar. Detta kan vara bra för verksamheten, men också negativt om man inte hänger med i samhällets utveckling. Enligt Flaa m fl. (1998) kan en företagskultur ta sig uttryck i att det inte är farligt att göra fel, alla måste chansa för att vinna eller hos oss är det viktigare med kvalitet än att alltid ge ett glatt leende. Av detta drar jag slutsatsen att företagskultur är att beakta i en bedömning av verksamheten, men också att det kan vara av stor betydelse för enhetschefens handlingsutrymme. Är företagskulturen mer officiell skulle jag kalla det för policy.

4.4 Subkulturer i organisationen.

Jacobsen, Thorsvik (2002) säger att en organisationskultur som bara omfattar grupper i organisationen kallas subkulturer. Subkulturer är till för att stärka de sociala banden på en arbetsplats och drivs av viljan att tillhöra en gemenskap. Jacobsen, Thorsvik (2002) säger vidare att olika ceremonier så som firandet av födelsedagar, giftermål mm är exempel på sådana. Hatch (2002) säger att en grupp även kan bildas av personer som inte är fullt lojala mot företaget. Då kan denna informella grupp utveckla en kultur som mer syftar att gynna dem själva mer än organisationens mål och syften. Detta kan minska enhetschefens inflytande över verksamheten och därmed påverka dennes arbetssituation.

4.5 Enhetschefen i offentlig sektor.

Chefer inom det offentliga och i synnerhet första linjens chefer, enhetschefer, är idag klämda mellan chefer, organisation, boende, anhöriga, massmedia och allmänhet (Wolmesjö.2005), som alla har synpunkter på om hur verksamheten skall bedrivas och påverkar enhetschefens arbetssituation. En chef i den offentliga sektorn har sin **budget** som en ledstjärna samtidigt som de har verksamhetens mål som skall uppfyllas, då verksamheten är skattefinansierad. Detta blir inte sällan motsägelsefullt då de många gånger behöver göra investeringar för att uppnå vissa mål. Ett tydligt ledarskap är viktigt för alla chefer, inte minst för enhetschefen. Lenner Axelsson, Thylefors (1996) påtalar att tydlighet är en egenskap enhetschefen har att eftersträva.

4.6 Empowerment

Under 1980-1990 talet utvecklades idéer om empowerment, och kom att bli ett allt viktigare synsätt i den sociala utvecklingen.(Payne, 2002) Ett exempel som visar den bredd begreppet Empowerment har är den förklaring Nationalencyklopedin ger, att Empowerment tillämpas i feministisk terapi och undervisning för att stärka individens möjlighet att bli mer självständig, kunna formulera sina egna mål och ta makt över sitt eget liv. Empowerment har även en central roll i arbete men klienter inom socialt arbete. Detta syftar till att stärka individerna till att stärkas och få kontroll över sitt liv.

Översätter man empowerment till svenska betyder det egenmakt och syftar till att en individ skall känna att denne har makt över sin egen situation, sina arbetsuppgifter, sin närmiljö etc. (Payne,2002). Min tolkning av empowerment i min undersökning är enhetschefens egenmakt i sin yrkesroll. Empowerment är viktigt för enhetscheferna då jag använder det som ett mått för möjligheten att kunna påverka arbetssituationen för dessa. I min tolkning är empowerment

inte detsamma som makt. Enhetschefen kan ha makt att bestämma utefter de regler som ledningen satt upp även om hon är mycket hårt styrd av dessa. Då har chefen makt men inte empowerment.

4.7 Makt

Makt är ett stort begrepp och har varit av stort intresse för många tänkare. Inom samhällsvetenskaperna har maktbegreppet använts av bl.a. Aristoteles, Machiavelli, Thomas Hobbes, Karl Marx, Michel Foucault och Max Weber (Payne. 2002) Nationalekonomin har i huvudsak sett mänskligt handlande som frivilligt, medan sociologin och statsvetenskapen ägnat maktbegreppet stort intresse. (Payne,2002) Thylefors (2007) menar att ledarskap innebär maktutövning, att bestämma över andra människors arbetsuppgifter och miljö, och att en maktlös ledare är impotent och i praktiken ingen ledare. Att vara trevlig och en behaglig person som ändå många har förtroende för gör ingen ledare. Man kan också definiera makt som att få igenom det man vill. Ett perspektiv på makt är att den snälla och mysiga personen ofta blir en usel chef. Tanken bakom denna fras är att man som chef ibland måste ta mycket obehagliga beslut. Dessa kan drabba medarbetare negativt. Målet är alltid att driva verksamheten mot uppsatta mål. Missköter en anställd sitt arbete kan man bli tvungen att avsluta anställningen även om sådana beslut är otrevliga för alla. För enhetschefen måste det finnas en lust till makt och att vilja påverka, där önskan att behaga för stunden överskuggas av verksamhetens beslut (Thylefors, 2007). I min definition av makt avseende enhetschefen är att kunna påverka och driva verksamheten på sitt sätt utefter förutsättningar, regelverk och uppställda mål. Då är det viktigt att chefen är tydlig, men också att det finns tydliga mål för verksamheten.

4.8 Tydlighet

Tydlighet är viktigt och en av de egenskaper idealchefen skall ha (Thylefors, 2007). Tydlighet ger trygghet medan otydlighet ger osäkerhet och risk för att fenomenet med informella chefer uppstår. Otydlighet kan även ge upphov till driftångest (Linnéer Axelsson, Thylefors,1996), min tolkning är att tydlighet från organisation och chefer påverkar enhetschefen i hur denne agerar i sin verksamhet och att ångest och beslutsvanda inte skall uppstå.

4.9 Ångest.

Hur enhetschefen reagerar på strukturen i verksamheten påverkar också hur denne upplever sin arbetssituation. Är det stark ordning eller en lös struktur som ger ångest benämns det som driftångest eller systemångest. Thylefors (2007) säger att *driftångest* är oron när struktur, ordning och tydlighet saknas. Ångesten blir påtaglig när situationen blir rörig och svår att överblicka. Tydliga chefer, ett väl genomtänkt regelverk och tydliga instruktioner motverkar driftångest. Thylefors. (2007) säger vidare att *Systemångest* uppstår när individen upplever att regler, instruktioner, och en allt för strukturerat arbete gör att personen känner sig snärjd och ångesten ökar. Både drift och systemångest är helt normala varianter som alla har mer eller mindre av dessa. Det är inga patologiska, sjukliga, tillstånd. Frågan är bara vilket som överväger. (Thylefors.2007)

5. RESULTAT OCH ANALYS

Här redovisas samtliga intervjuer i undersökningen. Jag kommer att redovisa och analysera dem i teman. Det som är grundläggande för denna undersökning är enhetschefernas uppfattning avseende sin arbetssituation.

De intervjuer jag utfört har genomförts i två olika kommuner och med tre respondenter i varje. Kommunerna är båda förortskommuner med en befolkning runt 70 000 invånare. Jag upplever att organisation är av stor betydelse för mina respondenter och jag betraktar organisation som den hierarkiska, rangordnande samt pågående projekt som påverkar enhetschef och verksamhet, obligatoriska möten för enhetschefen och utbildningar som påverkar verksamheten. Jag kommer att börja med en genomgång av hierarkisk organisation och hur arbetet organiserats i de två kommunerna. Redovisning av respondenternas svar kommer jag att redovisa i kategorier med efterföljande analys, för att på ett överskådligt sätt redovisa mitt empiriska material och för att jämföra respondenternas svar samt de två kommunerna. När man gör en jämförelse eller skapar kontraster är detta en metod som skärper förståelse (Kvale, 1997). På högsta chefsnivå i en kommuns vård och omsorgsorganisation har vi förvaltningschefen. Mellanchefer får ofta titeln verksamhetschef och längst ner i chefshierarkin finner vi Enhetschefen. Det finns dock kommuner där enhetschefen har en samordnare eller biträdande Enhetschef, som exempelvis i Göteborg där flera stadsdelar har detta. De får ofta titeln gruppchef. I de kommuner jag genomfört min studie i har man valt olika sätt att lösa den hierarkiska organisationen vilket vi kan se i fig.2 och i fig. 3.
(goteborg.se)

5.1 Två organisationer

Kommun 1:

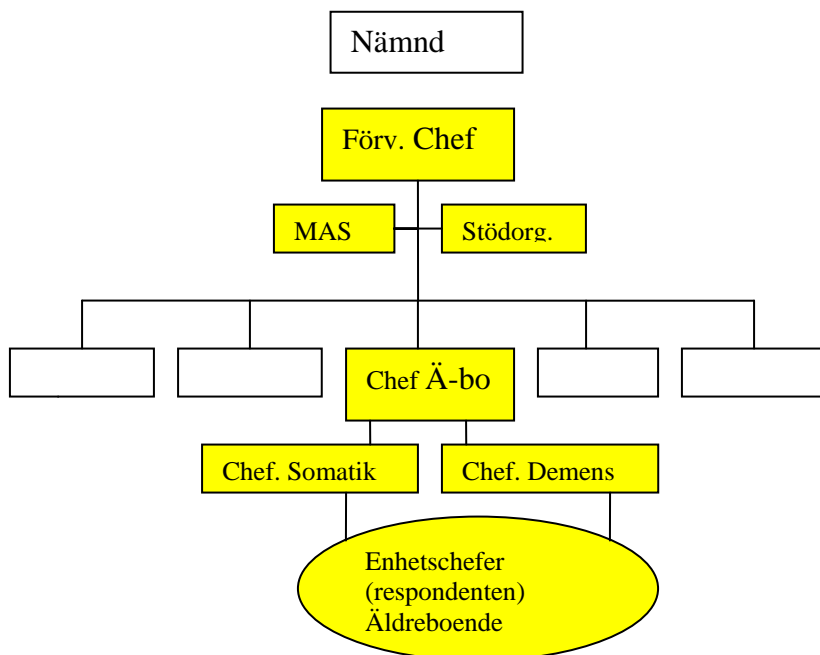


Fig. 2

Denna organisation har fyra steg och dessutom ett dubbelt chefsteg på nivå tre, Denna hierarki upplever jag som ovanligt omfattande. Det mest karakteristiska här är den tredje nivån som har två chefer parallellt. Det skulle kunna ge upphov till oenighet och dubbla budskap (Thylefors.2007). Risken med två chefer parallellt kan vara att de inte är tillräckligt samordnade och ger olika svar när de tillfrågas. Detta skulle då ge en otydlighet och påverka enhetschefens arbetsituation negativt.

Kommun 2

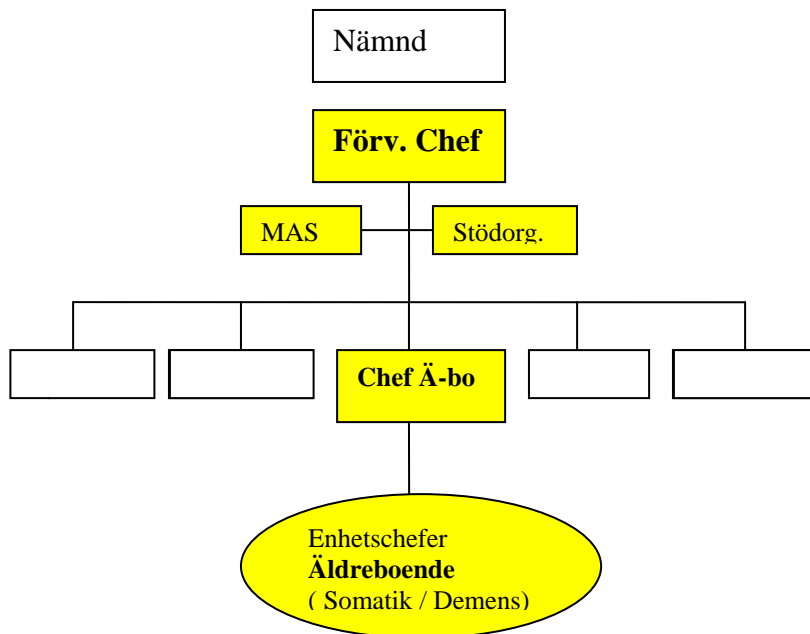


Fig. 3

I kommun 2 har man valt en hierarkisk organisation med en förvaltningschef, en Verksamhetschef för äldreboende och enhetschefer som leder var sin enhet bestående av ett boende eller del av ett större boende. Detta bedömer jag vara den organisationsmodell som är vanligast i medelstora kommuner. Jag bedömer inte organisationen som platt, men inte heller motsatsen. Det har också framkommit i min undersökning att andra chefsnivån infördes för ett år sedan. Före denna omorganisation fanns bara förvaltningschef och enhetschefer. Att endast ha förvaltningschef och enhetschefer i en organisation för äldreboende i en medelstor kommun bedömer jag som en platt organisation.

Båda kommuner är aktiva i att införa olika metoder i verksamheten. Metoder som är vanliga i verksamheterna brukar benämnas genombrottsmetoden, taktill massage, reminiscens och lyftteknik. I kommun ett är det ledningen som bestämmer när metoder och utbildning skall implementeras i verksamheterna. De drivs i form av stora projekt med ett stort antal deltagare från flera enheter. I kommun två är det enhetschefen som tillsammans med sina medarbetare bestämmer när och hur dessa metoder skall implementeras i verksamheten. Det är också viktigt att verksamheterna får tid att implementera nya metoder, då det enligt Kotter (1996) vanligtvis tar tre till fem år för en förändring fullt ut bli en del i verksamheten. Utefter de intervjuerna jag genomfört i ämnesindelning av budget, hierarki, organisation och struktur samt schema och vikarier, kommer jag att besvara de frågeställningar jag tidigare redovisat. Detta kommer att utföras i punkt 5.7. Dessa är

- Kan enhetschefen styra sin verksamhet som hon vill?
- Kan Enhetschefen styra över sin arbetssituation, Empowerment.
- Kan enhetschefen planera sin dag efter egna idéer
- Skiljer sig respondenternas uppfattning mellan de två kommunerna?
- Går det att se några tydliga orsaker till respondenternas uppfattning?

5.2 Intervjuer

Då jag strävar efter att i största möjliga mån bibehålla anonymiteten hos respondenterna kommer jag endast att benämna dem med om de kommer från kommun 1 eller 2, samt en från a-c. Respondenterna är väl förtrodda med sin budget och får regelbundet lämna prognoser till sin chef. Samtliga respondenter uttrycker att den budget de har är grunden för den verksamhet de kan bedriva. Budget är centralt i enhetschefens verksamhet och viktig för hela kommunen. Det är lätt att kostnader ökar allt för mycket om enhetschefen tappar kontroll över verksamhetens ekonomi. Även ekonomerna i förvaltningen kontrollerar att budgeten hålls, och rapporterar vanligtvis till verksamhetschefen.

Kommun 1.

Budget.

1:B

Budget... alla får samma... Alltså... med hur många boende man har.... Men det tas ingen hänsyn till om man måste sätta in stora åtgärder för att styra upp verksamheten... allt och alla åtgärder skall göras inom budget.

1:A

Med den modell vi valt om att dom får välja sin sysselsättningsgrad blir det svårt att hålla sin budget

Dessa Respondenter uttrycker att ökad sysselsättningsgrad kommer att bli en merkostnad för hennes verksamhet, men att detta inte medfört någon budgetjustering. De upplever att detta kommer att medföra att hon inte kommer att kunna hålla sin budget. Här kan man även skönja en frustration att nya och fördyrande åtgärder eller problem i verksamheten, inte renderar i ökade anslag. I detta ligger även en otydlighet från ledningen.

1:C

Har jag nån fråga om ekonomi och budget skall det gå genom sektionschefen, linjevägen. tar tid och jag får inte alltid svar på frågan.

1:B

Förut kunde jag kontakta ekonomen för ett möte om jag undrade något....men nu med sektionscheferna får jag inte det..... Blivit mycket sämre att förstå ekonomi

1:A

Allt skall ju gå den så kallade linjevägen..... så jag får ju inte ens ringa vår ekonom.... Utan det skall gå genom sektionschefen... Allt skall gå genom sektionschefen Det upplevs väldigt otydligt för oss alla... tror jag

Respondenterna verkar här uppleva en i organisationen med inbyggd otydlighet. Att inte få diskutera frågor av ekonomisk art med en ekonom, utan att detta skall göras med chefen som inte heller har någon ekonomisk utbildning leder till en otydlighet. Enhetscheferna mister

därmed möjligheter att diskutera och ställa följdfrågor. Endast enkla frågor kan ställas och möjligheten till djupare förklaringar uteblir. Detta ger en otydlighet.

Kommun 2

2:B

Det har varit mycket otydligt....hur det skall bli med kundval i hemtjänsten och så. För oss på äldreboende vet vi inte riktigt heller. Vi går nu över från bistådsbedömt till en fast budget per plats.

2:C

Budget upplever jag inte som något problem. Det är klart man skulle vilja göra mer som kanske kostar.....men vi har vad vi behöver.

2:A

Måste ju alltid hålla koll på min budget..... jag kan ju inte göra vad som helst... att göra det vi måste göra håller den för...

Respondenterna i denna kommun verkar inte uppleva sin budget som något problem. De uttrycker att de inte skulle tacka nej till mer pengar till sin verksamhet men att detta inte är nödvändigt. Den fungerar bra ändå. Respondent 2.B ger dock uttryck för en viss oro då beräkningen att fastställa enhetens budget kommer att förändras. Hon uttalar dessutom en viss osäkerhet om kundval i hemtjänsten kommer att medföra några förändringar. Kundval betyder att vårdtagare inom hemtjänsten får välja vilken aktör de vill anlita, kommunen eller någon privat.

Skillnaden mellan de två kommunerna är tydlig. I kommun 1 är man missnöjd och känner sig trängd av aktiviteter och saker som de ålagda att utföra men med befintlig budget. Ur ett Empowerment perspektiv ser cheferna inte ut ett ha fullt inflytande över sin verksamhet. De får använda all den makt de har att begränsa och trimma verksamheten för att möjligen hålla sin budget. I motsats till detta verkar Enhetscheferna i kommun 2 relativt nöjda. Man är mitt i en omläggning av hur förvaltningen budgeterar verksamheterna, men mina tre respondenter visar ingen större oro. Här verkar Empowerment fungera och enhetscheferna har ett stort självbestämmande avseende sin verksamhet.

5.3 Organisation.

Kommun 1

Med den hierarkiska organisationen menar jag det man kan kalla organisationsplan. Hur många chefssteg man har och deras inbördes ordning, så som jag beskriver i fig. 2 och 3.

Hierarkiska.

För ca: fyra år sedan införde kommun1 ett system med att ha två chefer med ansvar för äldreboende. De har ett delat chefskap. Gemensamma grupper för enhetscheferna att föra gemensamma diskussioner infördes underföregående år.

1:A

Olika uppfattningar om Enhetschefsgrupperna.....styrning från cheferna om hur saknas

1:B

Lättare att ha kontakt när vi hade äldreomsorgschefen...med sektionschefer...ett steg för mycket... dom behövs inte.

1:C

Det är otydligt många gånger från cheferna... de säger olika saker...så var det med de första ... Nu är det en ny men den andra är kvar...kanske blir bättre

1:B

Jag kände att jag hade mer mandat...ja när vi inte hade sektionschefer... Vi kunde bestämma mer då

Respondenterna ger uttryck att de upplever otydlighet och inkonsekvens från cheferna. De visar också på en *driftångest*. När de inte får tillräcklig ordning och struktur, ökar osäkerhet. Den *makt* man egentligen ges, att kunna handla väldigt fritt då de varken får tydliga krav eller regler att gå efter ger bara ett vakuum av osäkerhet.

1:B

Det är något man borde titta på ... vad det blir för konsekvenser när man förändrar

1:A

Vi har olika arenor...vi måste ha mandat att fatta beslut som passar vår arena

1:B

Ett sektionsledningsmöte betyder att samtliga enhetschefer inom äldreboende träffas med sina två chefer som ordförande.
Sektionsledningsmötena är helt onödiga...bara massa ältande...ett taget beslut gäller knappt till nästa möte...sedan är det glömt

1:C

Det finns ingen plan för verksamheten ... inte att jag skall göra någon heller...ingen av mina chefer som bryr sig ... eller frågar hur det går..

1:C

Jag informerar cheferna ...men får inga reaktioner, ingen feedback

1:B

Min chef är ny...och det blir nog bra när hon lärt sig verksamheten...och hur vi jobbar...ja det tror jag absolut

1:A

Våra chefer kunde stå på våra ledningsmöten och säga olika saker... då blir jag väldigt förvirrad... vem skall jag följa... vad gäller

I dessa citat visar respondenterna på en otydlighet från sina chefer. De har två chefer som har ansvar för demens respektive somatiskt boende. De måste ändå vara samordnade i vad de ger för instruktioner till enhetscheferna. Det finns dessutom enhetschefer med både demens och somatiskt boende. I praktiken blir det ett delat ledarskap, även om det inte är direkt uttalat. Ännu en otydlighet i organisationen. Enligt Thylefors (2007) är ett av de vanligaste problemen med delat chefskap rivalitet och konkurrens. Jag tolkar att detta kan vara orsaken till de problem respondenterna visar på i intervjuerna. Det finns dock inget i detta som minskar eller förändrar den makt Enhetschefen har i sin verksamhet.

Kommun 2

Hierarki

2:C

Tycker att det fungerar bra med att kunna bolla frågor och så med min chef. Känns naturligt att höra med henne. Förut hade vi u ingen chef... Bara förvaltningschefen.

2:A

Nya organisationen ... har inte satt sig än... Nu har man en chef... om det händer något. Förut var det bara förvaltningschefen och då blev mina frågor väldigt små på hennes skrivbord..... Nu har man ändå en trygghet att man har någon man kan lägga över vissa bollar på... bra att kunna kolla om man är på rätt väg

2:B

Informationen mellan verksamhetsområdena fungerar dåligt...det händer ju mycket i hemtjänsten... men det får vi inte någon information om... skall ju veta om någon frågar Känns dumt att inte kunna svara.... Det borde jag ju kunna.

2:A

Jag har ju flera kollegor här...så ringer min chef gör jag väldigt sällan... Men skulle jag behöva en chef ... så finns det. Då får jag bra besked.

I kommun 2 visar mina intervjuer på att de är nöjda med det stöd och den tydlighet de får från sin chef. Denna organisation har varit igång i knappt ett år, och allt har säkert inte fallit på plats, som en respondent uttrycker det. De verkar ändå nöjda och känner stort stöd, till skillnad från kommun 1 där man istället känner en stor osäkerhet. Jämför man de två kommunerna ser man en skillnad. I kommun 1 har man två chefer på samma nivå med parallella ansvarsområden, men som till stor del går in i varandra. De har formellt olika ansvarsområden, men då kommunen skall ge samma service och stöd till de boende oavsett om de har demens eller somatisk inriktning, kräver detta att Enhetscheferna får samma svar oavsett vilken av sektionscheferna som får frågan. Respondenterna ger uttryck för att det blir otydliga svar och ibland helt olika beroende på vem man frågar. Chefen för äldreboende är det ingen som ens nämner. Denne tycks vara upptagen med andra sysslor än att ha kontakt med Enhetscheferna. Respondenterna i kommun 1 visar på att det kan vara svårt med delat chefskap. Ingela Thylefors tar upp detta med att det vanligaste problemet är att det utvecklas rivalitet och konkurrens. Det kan bli som ett olyckligt äktenskap om samarbetet inte fungerar inom en chefsduo. (Thylefors, 2007) Respondenterna i kommun 2 som har en chef att vända

sig till verkar inte uppleva något problem med otydlighet som respondenterna i kommun 1 påtalar som har en chefsduo.

5.4 Organisation

Strukturen i verksamheten.

I detta räknar jag allt som är organiserat från ledningen i förvaltningen. Här ingår projekt, utbildning, obligatoriska möten, olika redovisningar för statistik mm.

Kommun 1

1:C

Genombrottsmetoden ja, det är svårt att utbilda så många på så kort tid...de skall ju jobba också...

1:B

Blommande ålderdom kunde jag inte vara med på första gången. .då var jag dubbelbokad.. Är väldigt vanligt...att man när det blir något redan är bokad..

1:A

Det är så bra med alla fina ord och fint att visa upp... det är mycket på gång.. många projekt...men så har vi ju det som ändå skall skötas ... vi är ju faktiskt här för dom gamla

1:C

Man får mejl .. man blir överöst av information...man frågar inte om det passar dig då och då... alla skall vara färdiga med det då... det skall skickas in då...alltid kort varsel

Enhetscheferna har inte möjlighet att ett självbestämmande, empowerment, över sina medarbetares deltagande i olika metodprojekt. De verkar heller inte ha något inflytande över sitt eget deltagande i dessa projekt. Missnöjet verkar påtagligt även om de fortfarande har makt över sin verksamhet. Makt och möjlighet att styra boendet fungerar men när många av den ordinarie personalen är på kurs, blir det givetvis inte samma kvalitet i omsorgen.

I denna kommun får samtliga medarbetare med tillsvidareanställning själva bestämma över sin sysselsättningsgrad vilket betyder att de som inte är anställda på en 100% tjänst efter eget önskemål får gå upp till heltid, vilket ökar kostnaden för enheten.

1:A

Alla får ju gå upp till den tid de vill arbeta... men inga mer pengar.. då kan vi ju inte vara lika många...det är ju huvuden vi behöver.

1:B

Det är mycket... vi skall vara med på mycket.. vi skall vara med på allt tycker jag... mycket möten.. händer att det är flera möten på en dag... jo, i alla fall ett om dagen..

1:C

Många obligatoriska möten...det är många aktörer som kallar till möten... är man kallad så är det obligatoriskt...men det är så många att jag måste välja...kan ju inte dela på mig.. alltid någon som blir grinig... Det påverkar mitt välbefinnande..

1:A

Vissa möten måste vara obligatoriska... men många är onödiga för mig...

1C

Det har blivit så många möten att vi knappt hinner vara på jobbet... det blir väldigt långa dagar... jag är ofta inbokad från 7 – 17 och sedan skall jag se till att verksamheten fungerar också.. Det blir långa dagar..

Intervjusvaren visar på att det är väldigt många möten som enhetscheferna måste vara med på. De verkar hårt styrda av andra aktörer vilket leder till ett litet inslag av empowerment för enhetschefen. Då ingen verkar kritisera dessa möten i sig, tyder jag detta att de har makt att få sin röst hörd och påverka när de är där, även om känslan är stor att de behövs i sin verksamhet. De måste ofta arbeta övertid och utföra det som de inte hinner med på grund av alla möten. Även här är inslaget av Empowerment lågt då de inte kan lägga up sin arbetstid som passar dem, om de skall fullgöra sina plikter. De har fortfarande makt att ta egna beslut avseende verksamheten. Enhetscheferna ger även uttryck för att de störs av en rörighet. Detta tyder jag som en ökad ångest på grund av oordningen, driftångest. Att de inte kan vara på boendet ger en otydlighet för personalen då de inte på ett enkelt sätt kan fråga chefen om olika saker, även om de kanske ibland bara är att verifiera att de gör rätt. Detta kan ge upphov till driftångest även bland medarbetarna, strukturen i verksamheten blir otydlig. Detta kan även medföra att personalen utvecklar sina egna regler och lösningar, som inte alltid följer de lagar och regler förvaltningsledning satt upp, vilket kan skapa problem för enhetschefen.

Kommun 2

2:A

Obligatoriska möten har vi kanske en eller två i veckan ... och så mina egna ...men de bestämmer ju jag över..

2:C

Ibland kan det ju bli flera möten i veckan... kanske fyra fem.. men då har jag bestämt det själv...APT och så...

2:B

Nu är det mycket luft i kalendern...i höstas var det mycket med ... jag tog på mig att vara med på ett projekt..

2:A

Det kan bli mycket...när jag tar på mig extrauppdrag.. men uppifrån tycker jag inte jag får så mycket... det är ju våra ledningsmöten...men de är ju inte så ofta...var tredje vecka..

2:B

Jo.. personalen har efterfrågat att lära sig om genombrottsmetoden.. och det tycker jag också är bra...så jag kommer att starta detta i höst..

I denna kommun verkade först respondenterna inte riktigt förstå frågan, om det var många möten de var tvungna att delta på. De verkar ha full kontroll över sin arbetssituation och har endast ett fåtal möten de måste vara med på, och de inte själva initierat. Dessa Enhetschefer har väl utvecklad Empowerment. När det gäller projekt verkad de också ha full kontroll. En respondent talar om att det är hon som tar initiativet i organisationen att genomföra ett utbildningsprojekt. Hon styr det helt självständigt i samverkan med sin personal.

Att jämföra de två kommunerna när det gäller mötesstruktur och projekt med avseende på Enhetschefens uppfattning om sin arbetssituation, visar på stora skillnader. I kommun 1 ger respondenterna uttryck för att de har många projekt, utbildningar och möten för att kommunen skall kunna visa upp att de är duktiga och en framåt kommun, men att de glömt kärnverksamheten. Att ta hand om de boende. I kommun två har man få obligatoriska möten och kan styra och planera sin dag. De har heller inga inskränkningar i makten att styra verksamheten. I kommun 1 har Enhetscheferna fortfarande makten att styra sin verksamhet, men har små eller inga möjligheter att lägga upp sitt arbete efter egna behov. Ett mycket litet inslag av empowerment, men med stor makt att styra sin verksamhet.

5.5 Schemasystem och vikarier.

Kommun 1 har "timecare" som schemasystem. Det innebär att personalen själva lägger in hur de vill arbeta, och flyttar sina tider efter hand så att det finns personal som det ska. Enhetschefen skall sedan godkänna resultatet. Kommun 2 har ett schemasystem där det är Enhetschefen som bestämmer hur schema skall se ut, men då i samverkan med personalen. En del chefer har delegerat detta till en ur personalen. Båda kommunerna tillsätter vikarier via en kommungemensam personalpool.

Kommun 1

1:C

Jo.. oftast får vi ju in vikarier med utbildning och så...med de är ju ovana och kan inte de boende så bra... och så får vi ofta besked väldigt sent

1:A

Vikarier ja... fungerar inte så bra...kan känna en frustration mot den organisationen.. Det var bättre när vi hade våra egna timvikarier...

1:B

Helgerna är svåra...ett avslag kommer kanske kl. 14 och då blir det ändå mitt problem ... i fredags blev jag sittande med detta till efter kl. 5 (17).. Jag vet ju jättemånga jag kan ringa... men så sent är det inte lätt att få någon att ställa upp...

En väl fungerande poolverksamhet är säkert en bra lösning, men här tyder respondenternas svar att de inte är fullt nöjda med hur det fungerar i deras kommun. De har lågt empowerment, självbestämmande, gällande vikarieanskaffning. De har heller inget inflytande på hur långt i förväg en vakans skall tillsätta eller med vem. Allt sköts av poolverksamheten tills de inte klarar att lösa vikariefrågan. Då blir det enhetschefen som med mycket kort varsel blir tvungen att få tag i någon vikarie bland ordinarie personal. Ofta blir det en inbeordring med dubbla lönekostnaden.

Kommun 2

2:a

Jag har gjort så att jag har en på varje avdelning som sköter vikarieanskaffning jag lägger egentligen inte ner något jobb på det alls... det flyter bra..

2:C

Vid utbildning så anmäler vi till poolen... det är ju fast personal som kommer ... så det är ju trygg personal..

2:B

Är det influensaperiod eller magsjuka som går kan det ju bli svårare med vikarier... då får jag kanske beordra in någon...men det händer inte så ofta....

2:C

Nej vikarier är inget problem kanske lite under sommaren i så fall... men vi faxar till poolen och det fungerar nästan alltid

I denna kommun verkar Enhetscheferna vara nöjd med sin vikariepool. De kan ägna sig åt sin verksamhet utan att behöva vara orolig över om de skall ha tillräckligt med personal. Detta främjar Empowerment och makt över verksamheten.

I kommun 1 är vikariepoolen ca: ett år gammal, medan den i kommun 2 har varit i drift i snart 4 år. Detta kan vara orsaken att respondenterna i kommun 1 är missnöjda medan de i kommun 2 ser positivt på vikariepoolen.

Sammanfattning av intervjuvaren från båda kommunerna ger att respondenterna i kommun 2 nästan bara positiva och nöjda med sin arbetssituation och nästan tvärt om från respondenterna i kommun 1. Kommunerna är ungefär lika stora, ligger i samma region ser inte helt olika ut befolkningsmässigt. Det som skiljer dem åt är den hierarkiska organisationen, med tre chefer på central nivå som skall ansvara för äldreboende i kommun 1, medan det i kommun 2 bara är en. Projekt och utbildning är i kommun 1 helt centralstyrd, medan detta initieras av Enhetscheferna i kommun 2, då det passar verksamheten. I kommun 1 ger respondenterna uttryck för en otydlighet från sina chefer och att de inte kan vara på plats i sin verksamhet i den utsträckning de skulle behöva på grund av alla obligatoriska möten. Även detta ger en otydlighet i vad deras uppdrag egentligen är. Gå på möten och konferenser eller driva en verksamhet. Otydlighet i mål och struktur kan ge

upphov till ångest, Driftångest (Thylefors.2007). I kommun 2 gav respondenterna ett avsevärt lugnare intryck, jämfört med respondenterna i kommun 1, och mitt intryck var att man verkade mer tillfreds med sin arbetssituation.

I kommun 1 har enhetscheferna litet inflytande och självbestämmande i en kommun där det mesta styrs centralt. De ger också uttryck för ett stort missnöje. I kommun 2 har ett litet inslag av central styrning och enhetscheferna har därmed ett stort inslag av självstyre. Enhetscheferna i kommun 2 uttrycker att de är helt nöjda med sin arbetssituation.

5.6 Analys av frågeställningar

Kan enhetschefen styra sin verksamhet som hon vill?

I kommun 2 verkar enhetscheferna ha stora möjligheter att styra sin verksamhet på det sättet de finner bäst. Detta möjliggör att verksamheterna kan styras utefter den situation verksamheten befinner sig. Att driva en verksamhet med många nyanställda eller hög korttidsfrånvaro skiljer sig mot en verksamhet där man inte har dessa problem.

I kommun 1 tolkar jag respondenterna som att de överlag inte har möjlighet att styra sina verksamheter så som de önskar. Intervjuszvaren visar på en stor påverkan från andra aktörer inom organisationen för att detta skall vara möjligt.

Kan Enhetschefen styra över sin arbetssituation, Empowerment?

Svaren från Respondenterna i kommun 2 visar på att de kan styra över sin verksamhet som de anser vara bäst, och därmed även över sin arbetssituation i högre grad än vad respondenternas i kommun 1 anser sig kunna. I kommun 1 visar undersökningen på att det är många aktörer som påverkar verksamheten, för att enhetscheferna skall få möjlighet att styra över sin arbetssituation på ett tillfredsställande sätt.

Kan enhetschefen planera sin dag efter egna idéer?

I kommun 1 indikerar respondenternas svar att de har begränsade möjligheter att påverka och styra sin dag. I denna kommun kan enhetschefen inte planera sin dag utefter egna idéer. I kommun 2 visar respondenternas svar att det är de som initierar och styr när och hur olika projekt skall implementeras i äldreboendet och enhetscheferna i denna kommun upplever också att de kan planera och styra sin verksamhet efter sina egna idéer, så länge de följer lagar och regler. Jag tolkar detta som att respondenterna i denna kommun kan planera sin dag efter egna idéer.

Skiljer sig respondenternas uppfattning mellan de två kommunerna?

Min grundfråga i undersökningen har varit hur enhetschefer vid äldreboenden upplever sin arbetssituation. Med utgångspunkt från de intervjuer jag genomfört kan jag konstatera att det skiljer sig något inom respektive kommun, men mellan kommunerna är skillnaden tydlig. Jag tyder intervjuszvaren i kommun 1 att enhetscheferna där är missnöjda med sin arbetssituation och upplever den som otillfredsställande. I kommun 2 tolkar jag intervjuszvaren att enhetscheferna där är nöjda och tillfreds med sin arbetssituation.

Går det att se några tydliga orsaker till respondenternas uppfattning?

I min analys av orsaken till de påvisade skillnader jag konstaterat, vill jag peka på två huvudorsaker. Den hierarkiska organisationen där kommun 1 har fyra chefssteg samt två chefer på nivå tre. Cheferna på nivå tre har ett till stor del ett delat chefskap (Thylefors.2007). Respondenterna i kommun 1 antyder att det funnits rivalitet och konkurrens mellan deras chefer, vilket är den vanligaste orsaken till att delat chefskap inte fungerar, enligt Thylefors.(2007). Den andra orsaken jag kommit fram till är att det i kommun 1 är det fler aktörer som i praktiken styr över personalen i samband med implementering av olika metoder och projekt. Detta påverkar enhetschefernas arbetssituation negativt. I kommun 2 har man en tydlig organisation och inget delat chefskap och respondenterna är tydliga med att det är de som initierar hur och när nya metoder och projekt som skall implementeras i verksamheterna. Detta leder till att enhetscheferna i denna kommun har stort inflytande och makt över sin arbetssituation.

6. Slutdiskussion

I denna del kommer jag att utveckla mina slutsatser kring Enhetschefens arbetssituation utefter vad intervjuerna . Jag kommer även att gå in på vad organisation i större mening, inte bara den hierarkiska, kan påverka Enhetschefens arbetsdag. Att jag valde Enhetschefer på äldreboende var dels att det på senare tid varit en livlig debatt i massmedja, inte minst i TV, som utdelat hård kritik mot dessa institutioner och där enhetschefen utmålats som orsaken till ett dysfunktionellt boende. Jag har dessutom dragit nytta av den förförståelse jag har då jag tidigare vikarierat som enhetschef på äldreboenden.

6.1 Metoddiskussion

I initialskedet av studien övervägde jag en mängd olika metoder att samla in mitt material från Enhetscheferna. Jag övervägde enkät, fokusgrupper, filmad intervju, ljudinspelad intervju. En C-uppsats är totalt tio veckor och tiden tillåter inga större enkätundersökningar. En enkätundersökning hade varit mycket intressant då jag då haft möjligheten att ta med samtliga Enhetschefer i äldreomsorgen i de två kommunerna.

Jag var mycket intresserad att genomföra studien med hjälp av fokusgrupper. Det är en samling personer med liknande bakgrund, avseende syftet i min undersökning. De leds av öppna frågor som hämtat sin karaktär från exempelvis en enkätundersökning eller forskarens förförståelse. I en sådan grupp Det kan respondenter känna sig säkrare, och komma med tydligare och mer spontana svar och åsikter på frågeställningar. Detta verifieras av Steinar Kvale som uttrycker det på följande sätt. ” Samspelet mellan intervjupersonerna leder ofta till känsloladdade uttalanden om det ämne som diskuteras” (Kvale.1997. S 97). Kvale påtalar även att intervjuarens kontroll minskar i jämförelse med en enskild intervju som kan leda till en relativt kaotisk intervjusituation.

Detta håller jag inte med om då jag som intervjuare / moderator har stora möjligheter att styra och begränsa även i en fokusgrupp. En av anledningarna till en fokusgrupp är dock att få många åsikter samt en situation där ett uttalande leder vidare till nästa. Fokusgruppen blir frispråkig och mindre politisk korrekt då den främjar en masspsykos i miniformat och får respondenterna att uttala sig utan att i första hand tänka på att vara politiskt korrekta. Jag valde dock att inte använda denna intervjuform, då det var svårt att samla respondenterna till ett tillfälle.

Funderingen att filma intervjuerna baserar sig på det faktum att kroppsspråket går förlorat i en ljudinspelning. En stor del av kommunikationen förmedlas genom kroppsspråk. Jag avråddes dock av min handledare att filma då dennes erfarenhet sade att ”det brukar man inte göra” samt att respondenten skulle känna sig mer pressad om jag filmade intervjun. Jag valde då att endast använda ljudinspelning, men utförde detta med en videokamera. Fördelen att använda videokamera var att jag mycket lätt kunde gå tillbaka och lyssna på intressanta avsnitt då jag på tevebilderna fick en tydlig angivelse av tid. Även en bandspelare har ett räkneverk, men tiden vid videinspelning finns på själva bandet och underlättar letandet.

Av etiska skäl har jag bara numrerat respondenterna och inte talat om ålder och tjänstear mer än att samtliga är 50 till 64 år och har 10 år eller längre erfarenhet i yrket. Detta då risken att kunna identifiera dem då hade varit stor. Jag har garanterat respondenterna full anonymitet

både muntligt och skriftligt. Se bilaga. Med att vara tydlig i att garantera respondenterna full anonymitet vill jag främja att de besvarar mina frågor utefter hur de själva uppfattar sin arbetssituation utan att riskera repressalier från chefer eller andra inom organisationen. För värdet av min undersökning är det viktigt att respondenterna inte strävar efter att ge en politiskt korrekt bild av sin situation, utan verkligen ger en bild av vad de verkligen tycker.

6.2 Analys kvalitetskriterier

Med validitet avses enligt John Lilja (2005, Larsson .red m.fl) att det som skulle undersökas också har undersökts. Att undersökningen har ett värde, om undersökningen är giltig, *valid*. Jag satte upp en övergripande frågeställning i min undersökning, hur enhetschefer vid äldreboenden upplever sin arbetssituation, och om organisation, påverkar arbetssituationen. I kommun 1 upplever respondenterna sin arbetssituation som stressande och otillfredsställande med många måsten från chefer samt andra personer inom organisationen. Här visar studien på att organisation påverkar enhetschefernas arbetssituation negativt. I kommun två är organisationens påverkan på enhetscheferna mindre. Här kan de agera mycket friare och efter egna beslut. Jag anser därmed att jag har undersökt och fått tydliga svar i hur enhetscheferna upplever sin arbetssituation. Utefter respondenternas svar anser jag att organisationens påverkan är av betydelse för enhetschefernas upplevelse av sin arbetssituation. Det finns alltid en risk att forskaren missuppfattar respondenten, och därmed drar felaktiga slutsatser och får låg validitet i undersökningen (Kvale.1997). Detta har jag motverkar jag genom att vara tydlig i min frågeställning samt att sammanfatta svar från respondenterna och låtit dem verifiera eller dementera dessa påståenden. Jag har även ställt en mängd följdfrågor. Därmed anser jag att validiteten i undersökningen är god.

Reliabilitet betecknar pålitlighet i resultat och möjlighet till upprepade studier. Det engelska ordet *reliable* kan översättas till pålitlig och leder in oss till frågan om undersökningen går att lita på, eller om svaren kan var slumpmässiga. Respondenternas svar korrelerar på ett tydligt sätt i respektive kommun. Därmed anser jag att svaren är att lita på. Kommunernas organisation och sätter att organisera verksamheten skiljer sig på ett tydligt sätt och kan stödja den skillnaden jag fått fram mellan respondenterna i de två kommunerna. Det kan dock finnas en risk med intervjuer att respondenterna tenderar att svara på vad de tror att forskaren är ute efter (Kvale.1997). Thylefors (2007) menar att den nyutnämnde chefen har en process att gå igenom innan denne hittat sin roll och fullt ut kan verka som ledare. I min studie har jag med ledning av detta endast tagit med respondenter med minst 10år i yrket. Jag anser med detta att reliabiliteten är god. Den statistiska **generaliserbarheten** är enligt Kvale (1997) formell och explicit, vilket betyder att undersökningen bygger på undersökningspersoner som valts ut slumpmässigt. Detta stämmer till viss del i min undersökning. Jag har endast med 20% av enhetscheferna med i studien, vilket minskar generaliserbarheten, och jag har endast vänt mig till två kommuner vilket medför att jag bedömer generaliserbarheten som låg. Ser jag till de två kommuner som förekommer i min studie, bedömer jag resultaten i respektive kommun som tydliga och samstämmiga. Generaliserbarheten avseende dessa kommuner anser jag därmed vara god.

6.3 Organisation

Det framgår att de två kommunerna valt olika lösningar av den hierarkiska organisationen. Det framstår som de har helt olika syn på hur en kommuns äldreomsorg skall vara

organiserat. Fördelar med organisationen i kommun 1 skulle kunna vara att det arbete som skall utföras kan fördelas på fler personer. Det finns dock även en risk att det blir för lite att arbetsuppgifter för var och en, så att mindre viktiga frågor får fäste i organisationen. Då de i tredje chefssteget valt att ha två personer parallellt, med delvis delat chefskap, är risken stor att det blir en otydlighet i ledarskapet och dubbla budskap till enhetscheferna. Så behöver det naturligt vis inte vara, men i kommun 1 tyder mina intervjuer på att det har medfört sådana konsekvenser. I kommun 2 har man tidigare haft vad jag bedömer som en platt organisation, med två chefssteg. En av respondenterna ger uttryck för att det då blev så långt mellan dessa att det kändes onaturligt för enhetschefen att diskutera olika frågor med förvaltningschefen. Denna kommun har sedan ett knappt år infört ett mellansteg de kallar Verksamhetschefer. Här visar min studie på att när verksamhetschefen tillsattes blev det mer naturligt för enhetschefen att kontakta sin närmaste chef. Behovet att diskutera med sin chef varierade mellan respondenterna i kommun 2. Två av respondenterna pekade på att de som arbetar på en större enhet med flera enhetschefer diskuterar och bolla olika frågor med sina kollegor. Är man ensam Enhetschef på ett boende pekar undersökningen på att det finns ett tydligt behov att kunna kontakta sin chef även i mindre frågor.

Av studien kommer jag även fram till att det kan vara negativt med allt för få nivåer i organisationen. Även allt för många steg kan få ett negativt resultat på enhetschefens situation. Respondenternas svar tyder även på att det kan medföra svårigheter med delat chefskap. Studien visar även att det är mycket viktigt för enhetschefen med tydlighet i organisationen så att empowerment och makten bibehålls på en verksam nivå. Min undersökning pekar på att det är lämpligt med en hierarkisk organisation med Enhetschef, Verksamhetschef och Förvaltningschef för en kommun av storlek som förekommer i undersökningen.

6.4 Teoretisk diskussion.

I ett tidigt stadium bestämde jag mig för att arbetet skulle ha Enhetschefens uppfattning av sin arbetssituation som grund med två begrepp som huvudanalys av intervjuresultaten, makt och empowerment. Detta var också grunden vid arbetet med intervjuguiden. Dessa begrepp har fungerat bra som grund och utgångspunkt för att analysera hur respondenterna upplever sin arbetssituation. Då undersökningen omfattat sex enhetschefer, av drygt 15st. i varje kommun kan generaliserbarheten diskuteras. Resultat och skillnaderna mellan kommunerna har för mig varit överraskande stor. Resultatet har därmed större generaliserbarhet jämfört med om resultatet varit otydligt. Därmed anser jag att resultatet inte är slumpmässigt pekar på något vekligt.

6.5 Förförståelse.

Min förförståelse är viktig i undersökningen då jag tidigare vikarierat som Enhetschef i olika kommuner och upplevt skillnader, och hur det är att axla det ansvar tjänsten medför. Detta kan ha medfört att jag omedvetet styrt intervjuerna så att min egen uppfattning påverkat respondenternas svar. Den tydliga skillnaden mellan de två kommunerna tyder dock på att jag inte påverkat svaren. Jag har ställt samma frågor till varje respondent, men anpassat följdfrågor efter respondenternas svar, för att gå djupare i vad de verkligen menar. Min

förförståelse har här hjälpt mig att ställa de rätta frågorna som är en förutsättning att få relevanta svar, samt att kunna analysera svaren utefter den kontext respondenterna verkar i.

6.6 Vidare forskning.

Det jag kommit fram till i denna undersökning ställer många vidare frågor. Att det är viktigt hur den hierarkiska organisationen ser ut är tydligt. Vidare kan jag konstatera att det är viktigt att enhetschefen kan hämta stöd och diskutera med sin chef om det inte finns kollegor på samma boende. Jag vill föreslå att det forskas vidare på om arbetssituationen påverkar omsättningen bland enhetschefer, om Enhetschefens arbetssituation påverkar sjukfrånvaron bland medarbetarna, samt om Enhetschefens arbetssituation trivseln för de boende och anhörigas uppfattning av boendet. Skulle man kunna konstatera i vidare forskning att enhetschefens arbetssituation, och Empowerment, påverkar sjukfrånvaro bland medarbetarna har vi en direkt koppling till kostnader och ekonomi. Det skulle då vara ekonomiskt lönsamt att lägga ner resurser på enhetschefens arbetssituation och låta dem äga större del av den arena de verkar i. Skulle en biträdande Enhetschef kunna vara en lösning?

6.7 Konkluderande diskussion

Hur enhetschefer uppfattar sin arbetssituation kan ses som ett resultat av den process som skapas av organisation och de personer den består av. I denna studie har jag kommit fram till att organisation och hur arbetet i organisationen fungerar har stor betydelse för hur enhetschefen uppfattar sin arbetssituation. Stort inflytande med ett stort inslag av empowerment främjar enhetschefens tillfredsställelse i arbetet. Även den debatt som förekommit i massmedia kan ha påverkat hur cheferna uppfattar sitt arbete. Denna debatt har handlat om äldreomsorgen i allmänhet och äldreboenden i synnerhet. Denna debatt har fångat mitt intresse att inrikta min undersökning på äldreomsorgen och hur enhetschefen uppfattar sin arbetssituation. De problem som diskuterats har ofta avslutats med att det är Enhetschefen som är stor orsaken till de problem som förekommer. Diskussionerna har delvis varit onyanserade, och jag har här belyst några av de problem Enhetschefen har att brottas med, men att det också kan vara väldigt bra.

Att genomföra denna undersökning har varit mycket intressant. Att resultatet blev så tydligt mellan de två kommunerna samt att respondenterna varit så samstämmiga inom respektive kommun har gjort arbetet än mer tacksamt. Resultatet sätter även fokus på hur viktigt det är att arbeta med den hierarkiska organisationen, men kanske ännu viktigare med tydlighet och att låta varje chef få möjligheter att ha full utvecklad Empowerment i sin verksamhet, att äga hela sin arena. Min förhoppning är också att min undersökning skall kunna bidra till att vi får bättre och mer välfungerande organisationer inom äldreomsorgen

Referenser

Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*.
Malmö: Liber

Christensen, T. Laegried, P. Roness, P.G. Rovik, K.A. (2004).
Organisationsteori för offentlig sektor. Malmö. Liber

Flaa Paul/ Hofoss Dag/ Holmer-Hoven Finn/ Medhus Thorstein/ Rønning Rolf (1998):
Introduktion till organisationsteori. Lund. Studentlitteratur

Hatch, Mary. Jo (2002). *Organisationsteori, Moderna, Symboliska och postmoderna perspektiv*.
Lund: Studentlitteratur

Holmberg, Ingalill. Henning, Roger (red) (2003). *Offentligt ledarskap*. Om förändring, förnyelse
och nya ledarideal: Studentlitteratur

Jacobsen, Ingvar. Thorsvik, Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*.
Studentlitteratur

Jacobsen, Jan Krag (1993). *Intervju konsten att lyssna och fråga*.
Lund: Studentlitteratur

Johansson, Anna (2005): *Narrativ teori och metod*. Studentlitteratur, Lund

Kotte, John p. (1996). *Leda förändring, hur du blir framgångsrik på 2000-taler*.
Malmö: Egmont Richters AB

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

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

Linnéer Axelsson, Barbro. Thylefors, Ingela. (1996). *Om konflikter, hemma och på jobbet*.
Stockholm: Natur och Kultur

Payn, Malcolm. (2002) *Modern teoribildning i socialt arbete*.
Stockholm: Natur och kultur

Svedberg, Lars. (2007). *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap*.
Studentlitteratur

Svenning, Conny (2003): *Metodboken 5: upplagan*.
Eslöv: Lorentz Förlag

Thylefors, Ingela. (2007). *Ledarskap i human serviceorganisationer*.
Stockholm: Natur och kultur

Wallén, Göran.(1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*.
Lund: Studentlitteratur

Widerberg, Karin (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*
Lund. Studentlitteratur

Wolvén, Lars-Erik. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*.
Lund: Studentlitteratur

Forskningsrapporter och avhandlingar

Björvell H. *Patient empowerment – ett nytt tänkande inom omvårdnad*. Omvårdnad Nu nr. 8.
Svensk Sjuksköterskeförening; 1999: 63-73.

Gibson, CH. (1991). *A concept analysis of empowerment*.
Journal of advanced nursing.

Moqvist, Louice (2005). *Ledarskap i vardagsarbete – en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Linköpings Universitet.

Wolmesjö, Maria. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling*. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen (avhandling för doktorexamen, Lund universitet).

Nilsson, Kerstin. (2004). *Man kan inte klara hur mycket som helst*. Chefens syn på arbetsmiljön och dess betydelse för personalens hälsa inom Försäkringskassan.(Forskningsrapport för Arbetslivsinstitutet i Malmö)

Internet.

Nationalencyklopedin. www.ne.se

Wikipedia. www.wikipedia.se

Göteborgs kommun: www.goteborg.se



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Hej!

Jag, Anders Frank, studerar vid Göteborgs Universitet. Jag går nu 7:e terminen vid socionomprogrammet och utför en undersökning inom ramen för en C-uppsats. Jag skulle väldigt gärna vilja intervjua dig

Denna undersökning handlar om enhetschefens subjektiva uppfattning om sin arbetssituation med avseende på organisation.

Kunskapen kan vara till hjälp för chefer i deras arbete samt för utvecklingen av organisationer och verksamheter.

Insamlingen av material till uppsatsen kommer att göras via enskilda intervjuer. Intervjun kommer att ta en till en och en halv timma. Intervjun kommer att spelas in. Materialet kommer att oidentifieras och banden kommer att raderas efter att jag sammanfattat intervjun skriftligt.

Jag följer Vetenskaprådetets forskningsetiska principer i undersökningen. Detta innebär att deltagandet är frivilligt och Du kan avstå från att svara på frågor och när som helst avbryta din medverkan utan att motivera detta. De uppgifter som samlas in kommer att behandlas konfidentiellt och förvaras så att ingen obehörig kan ta del av dem. Uppgifterna som samlats in kommer endast att användas till uppsatsen. Ditt deltagande är betydelsefullt för kunskaperna kring hur verksamheter organiseras och hur detta påverkar enhetschefens arbetssituation. Jag är tacksam för att Du vill vara med.

Du kommer självklart att få ett exemplar av den färdiga uppsatsen. Vid intresse kan jag skicka dig sammanfattningen avseende intervjun med dig, för eventuella justeringar. Du är välkommen att kontakta mig eller min handledare Ellinor Billö om Du har några frågor. Vänliga hälsningar

Vänliga Hälsningar

Anders Frank
Socionomstuderande
Crocer.f@spray.se
T: 0703-999 100

Handledare: Ellinor Billö
Lektor.
ellenor.billo@socwork.gu.se
T: 031-786 18 86



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Inför Intervjun

Frågeställning:

Hur tycker du att organisationen, i förvaltningen där du arbetar, påverkar din arbetssituation som Enhetschef.

Organisation: I begreppet organisation innefattar jag hierarkiska, projekt, obligatoriska möten, utbildningsverksamhet för personalen, tydlig arbetsbeskrivning timvikarie-organisation, hur du får in timvikarier vid sjukdom och semester och schema-system

Att fundera på inför intervjun

- **Hur** upplever du organisationen (allmänt) påverkar din arbetssituation, om man tar med hur hela organisationen?
- **Har** du frihet att driva din verksamhet som du önskar?
- **Stärker** eller försvagar organisationen dina möjligheter?
- **Känns** ditt arbete tillfredställande?
- **Upplever** du att dina möjligheter står i relation till vad du vill /skall åstadkomma?
- **Upplever** du att, Du och dina medarbetare / verksamhet, får andrum avseende projekt och förändringar?
- **Stödjer** eller stressar organisationens krav på verksamheten, dig i ditt uppdrag?
- **Kan du** styra din verksamhets ekonomi som du önskar?

**Detta är INGEN intervjuguide, men visar vad intervjun kommer att handla om.
Förbered dig gärna**

Hälsningar *Anders Frank,*
Socionomstuderande
T: 0703 – 999 100

Intervjuguide.

Organisation --- Med organisation avser jag hur verksamheten är organiserad, och avser möten, handledning, utbildning, projekt, nya metoder, verksamhetskrav , arbetsbeskrivning och delegering.

Din uppfattning angående din arbetssituation

- Kan detta ha ett samband med förvaltningens organisation ???

- # Hur ser en vecka ut för dig när du tittar i din kalender.
- # Finns det saker du skall göra som INTE står där.
- # Räcker tiden till detta.
- # Om inte, hur gör du då.
- # Vad har du för arbetstider
- # Finns det olika projekt eller metodarbeten du är engagerad
- # Finns det exempel på ovan som du inte är direkt involverad i som ändå påverkar din arbetssituation.
- # Vikarieanskaffning ser olika ut i kommunerna.
- # Påverkar vikarieanskaffning din arbetssituation.
- # Hur är förändringsarbetet för din verksamhet, och hur tycker du detta fungerar.
- # Påverkar detta din arbetssituation.