



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

”Från undersköterska till chef”

**En kvalitativ studie om vad som motiverar undersköterskor
att bli chefer samt hur denna chefsroll upplevs och hanteras**

Socionomprogrammet: Vt 2010

C- uppsats

Författare: Elisabeth Nord och Linda Stridh Gustavsson

Handledare: Ulla-Carin Hedin

ABSTRACT

Titel: ”Från undersköterska till chef.”

En kvalitativ studie om vad som motiverar undersköterskor att bli chefer samt hur denna chefsroll upplevs och hanteras.

Författare: Elisabeth Nord och Linda Stridh Gustavsson

Nyckelord: *undersköterska, chef, karriär, yrkesroll*

Studiens innehåll: Syftet med studien har varit att undersöka vad som motiverar undersköterskor att avancera till chefspositioner samt hur de som chefer upplever och hanterar sin yrkesroll. Studien omfattar chefer som tidigare arbetat som undersköterskor i samma eller i en verksamhet liknande den där de nu innehar en chefsposition. Följande frågeställningar har använts:

- Vad motiverar individen att ta steget från undersköterska till chef?
- Hur används undersköterskekompetensen i chefsyrket?
- Hur upplever och hanterar cheferna ledarrollen?

För att besvara dessa frågeställningar har en kvalitativ metod använts. Empirin har samlats in genom intervjuer med sex chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen med för studien lämpliga bakgrunder. Studiens resultat visar bland annat att motiven för att vilja bli chef handlar om en önskan att påverka och förbättra organisationen, vilket kan förstås som ett maktbehov, samt behov av personlig utveckling. Bakgrunden som undersköterska upplevs som viktig då den bland annat innebär en förtrogenhet med medarbetarnas arbetssituation, vilket ger en känsla av trygghet i chefsrollen. Undersköterskekompetensen fungerar också som en legitimitetsgrund för chefskapet. Arbetet som chef upplevs som ensamt, något som accepteras som nödvändigt för att kunna hålla distans till personalen. Att uppnå en balans mellan distans och närhet och att kunna hantera olika roller i varierande kontexter upplevs som centrala delar i chefsarbetet.

Författarnas tack

Vi vill rikta ett stort tack till de chefer som genom sitt deltagande gjort denna studie möjlig!

Tack till vår handledare Ulla-Carin Hedin för stöd, uppmuntran och goda råd!

Vi vill tacka alla våra nära och kära för stöttning och visad hänsyn under uppsatstiden. Ett särskilt tack till Britt-Marie Stridh som avsatte tid för att hjälpa oss att genomföra vår pilotstudie!

Slutligen vill författarna tacka varandra för ett väl fungerande samarbete och många goda skratt.

Tack ska vi ha!

Innehållsförteckning

INLEDNING	1
Begreppsdefinitioner	2
Studiens relevans	2
Syfte.....	3
Frågeställningar	3
Avgränsningar	3
TIDIGARE FORSKNING	4
Varför vill man bli chef?	4
Chefskap som profession eller specialistkarriär	5
Ensamheten i chefskapet	6
Distans respektive närhet, en av ledarskapets paradoxer.....	6
Chef över gamla arbetskamrater.....	7
<i>Sammanfattning av forskningsöversikten</i>	7
TEORETISK REFERENSRAM OCH ANALYTISKA BEGREPP.....	9
Motivationsteorier	9
<i>Maslows behovsteori</i>	9
<i>Vrooms förväntningsteori</i>	10
<i>Adams jämviktsteori</i>	11
<i>McClellands prestationsteori</i>	11
<i>Kritik mot motivationsteorier</i>	11
Goffmans dramaturgiska perspektiv.....	12
<i>Rollen och framträdandet</i>	12
<i>Rolldistans</i>	12
<i>Fasaden</i>	12
<i>Mystifikation</i>	13
<i>Främre och bakre regionen</i>	13
<i>Rollkonflikt</i>	13
Makt.....	14
<i>Begreppet makt</i>	14
<i>Maktens legitimitet</i>	14
<i>Definitionsmakt</i>	14
<i>Makten som produktiv kraft</i>	15
<i>Sammanfattning av teoriavsnittet</i>	15

METOD.....	17
Kartläggning av kunskapsläget.....	17
Metodval.....	17
Urval.....	17
Konstruktion av intervjuguide.....	18
Genomförande av intervjuerna.....	18
Analys av materialet.....	19
Etiska överväganden.....	20
Validitet.....	20
Reliabilitet.....	21
Generaliserbarhet.....	21
Metodkritik.....	22
RESULTAT OCH ANALYS.....	24
Brytpunkter – att ta steget till en chefsposition.....	24
<i>Nyfikenhet och en vilja att påverka</i>	24
<i>Önskan om en karriär</i>	25
Den nya yrkesrollen.....	27
<i>Gammal kunskap i den nya rollen</i>	27
<i>Ensamheten</i>	28
<i>Distans - närhet</i>	30
<i>Chef över gamla arbetskamrater</i>	34
SLUTSATSER.....	36
Frågeställningarna besvaras.....	36
Reflektioner.....	38
Förslag till fortsatt forskning.....	39
REFERENSER.....	41
BILAGA.....	43
Intervjuguide.....	43

INLEDNING

Välfärdssamhället karaktäriseras av att där finns organisationer vars uppgift är att hjälpa och ta hand om sina medborgare från födseln till döden. Verksamheter inom främst den offentliga sektorn kan ses som välfärdsorganisationer då de har till uppgift att ge medborgarna ett gott liv. Ofta ges dock begreppet en snävare betydelse och står då för funktioner som ger människor det de verkligen behöver för att kunna fungera som självständiga individer och må någorlunda bra, fysiskt och psykiskt (Thylefors 2007). Verksamhetsinnehåll och mål i den offentliga förvaltningen ligger i allmänhetens intresse och har tillkommit genom, samt styrs av politiskt fattade beslut. Att utöva ledarskap i en offentlig förvaltning innebär att agera under andra villkor och förutsättningar än de som gäller företagsledare, vilket främst kan härledas från de olika motiv som finns till organisationernas uppkomst och existens. Arbetet innefattar både myndighetsutövning och tjänsteproduktion vilket gör att ledare inom förvaltningen ställs inför att hantera motstridiga krav och intressen (Nilsson 2003). Första linjens chefer hamnar dessutom i kläm mellan krav från överordnade chefer och den egna verksamhetens behov (Petersson 2006). Att välfärden och dess organisering angår alla leder till att verksamheterna inom den offentliga förvaltningen skärskådas. Ett av de områden som ständigt utsätts för särskilt hård granskning är den komplexa verksamheten för vård och omsorg (Thylefors 2007).

Under senare år har ledarskap som ett yrke i sig diskuterats. Debatten har handlat om huruvida en bra chef med framgång ska kunna leda vilken verksamhet som helst, eller om chefskap ska betraktas som en specialistkarriär. När det gäller ledning av personal som arbetar i människovårdande yrken framträder bilden av den kvalificerade chefen som fackmässigt förankrad och kompetent. Ledare inom dessa verksamheter förutsätts därmed inte enbart företräda arbetsgivarens perspektiv utan även med sin yrkeskunskap kunna representera och stötta det professionella perspektivet hos personalgruppen (Thylefors 2007).

Vi som tillsammans författat denna uppsats har mycket gemensamt, men har i bagaget med oss helt olika yrkeserfarenheter. En av oss har en mångårig erfarenhet som undersköterska inom den kommunala äldreomsorgen, medan den andra spenderat hela sin yrkesbana i privata verksamheter utan någon som helst koppling till vård och omsorg. Under termin fem då vi gjorde vår praktik, var en av oss placerad hos en områdeschef i hemvården och den andra som handläggare på biståndsavdelningen för äldre och handikappomsorg, dock i två olika kommuner. Efter avslutad praktik semestervikarierade vi båda på respektive praktikplats. Under denna tid kom vi i kontakt med många chefer på olika nivåer och med skiftande utbildnings- och yrkesbakgrund. Ett flertal av de chefer vi mötte hade en bakgrund som undersköterskor i verksamheten och hade efter en extern eller intern utbildning avancerat till chefspositioner. Tidigare forskning talar om vanligheten av att chefer börjar sin chefskarriär på den gamla arbetsplatsen. På så vis blir många nya chefer chef över tidigare kollegor, vilket innebär påfrestningar och kräver tillvänjning från båda parter (Vibits/Eberhard 2004). En chef med insikt i hur verksamheten fungerar och i hur medarbetarnas dagliga arbetsuppgifter ser ut, får å andra sidan auktoritet och har dessutom lättare för att kommunicera med personalen (Thylefors 2007).

Våra erfarenheter från praktik och sommarvikariat väckte tillsammans med tidigare erfarenheter av chefs- och ledarskap inom våra respektive yrkesområden, vårt intresse för ledarskapsfrågor.

Förförståelsen har inte enbart haft betydelse för valet av ämne för uppsatsen utan den har även följt oss genom och påverkat arbetsprocessen. Vi har i vår uppsats valt att undersöka hur chefer verksamma inom vård och omsorg reflekterat kring sin yrkesroll och arbetsituation. I vår studie har vi riktat oss till chefer med erfarenhet från undersköterskeyrket. Informanterna har det gemensamt att de efter ett antal år som undersköterskor valt att avancera till arbetsledande arbetsuppgifter inom verksamheten. Genom studien söker vi förståelse för varför man efter många år av undersköterskearbete väljer att ta steget till en arbetsledande position men ändå stanna i verksamheten för vård- och omsorg. Dessutom försöker vi få en uppfattning om vilken betydelse yrkesbakgrunden får i det nya arbetet som chef.

Begreppsdefinitioner

Nedanstående begrepp är inte centrala för analysen men behöver förtydligas för läsaren så att det tydligt framgår hur vi som författare använt begreppen i texten.

Chef – ledare

Ofta markeras i litteratur och debatt en skillnad i definitionerna mellan begreppen chef och ledare. Chef är en formellt utsedd befattning vilket innebär att han eller hon har organisatoriskt underställd personal. Ledare är den person som i ett socialt sammanhang utövar mer inflytande än andra i riktning mot ett gemensamt mål. Även om begreppen har skilda definitioner är givetvis syftet med chefsbefattningar att chefen också ska fungera som ledare. Om så inte vore fallet skulle man med framgång kunna lämna över chefens uppgifter till specialister inom olika områden, exempelvis till experter på personalfrågor och ekonomi (Thylefors 2007). I vår studie resonerar samtliga informanter kring chefskap på ett sätt som med självklarhet även inkluderar definitionen av ledarskap. Med utgångspunkt i detta används i uppsatsen chefsbegreppet med denna innebörd.

Medarbetare

I litteraturen kan begreppet medarbetare ges olika betydelser. I vissa kontexter avser medarbetare en person i samma position, det vill säga en jämställd kollega. I andra sammanhang menas en anställd eller person i underlydande ställning. Det bör därför klarläggas att begreppet i denna uppsats genomgående används som synonym för en underställd personal.

Studiens relevans

Vi tänker oss att studien kan vara av intresse för personer som står inför eller redan har tagit steget att bli chef inom den verksamhet där man har sin tidigare yrkesbakgrund. Resultaten av studien kan hjälpa dessa personer att identifiera sina egna drivkrafter samt få förståelse för hur yrkesbakgrunden kan påverka honom eller henne i det nya uppdraget som chef. Arbetsgivare kan tänkas använda studien för att urskilja olika motiv till chefskap inför rekrytering av nya ledare. För arbetsgivare är det dessutom nödvändigt att få kännedom om vilken betydelse den yrkesmässiga bakgrunden kan ha för den nyblivna chefen, för att utifrån dessa kunskaper kunna utforma introduktion, fortbildning och löpande handledning för chefer inom organisationen.

Syfte

Syftet med studien är att ta reda på hur chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen, vilka tidigare har arbetat som undersköterskor i verksamheten, upplever och hanterar sin yrkesroll samt motiverar sitt yrkesval.

Frågeställningar

1. Vad motiverar individen att ta steget från undersköterska till chef?
2. Hur används undersköterskekompetensen i chefsyrket?
3. Hur upplever och hanterar cheferna ledarrollen?

Avgränsningar

Ledarskap är ett stort ämne och mycket forskning har ägnats åt att identifiera och rangordna olika ledaregenskaper. Några sådana ambitioner har vi dock inte med detta arbete. Inte heller har vi för avsikt att undersöka genusaspekten av vårt forskningsområde. Därför har vi inte heller ställt frågor om informanternas privatliv, utan fokuserat på informanternas yrkesroll. Anledningen till att dessa avgränsningar gjorts är att vi bedömde att arbetet, om dessa faktorer beaktats, skulle ha blivit alltför omfattande med hänsyn till den tidsram som givits för studien. Dessutom fann vi vid vår kartläggning av kunskapsläget många uppsatser som skrivits ur ett genusperspektiv på ledarskap, varför vi valde att i vår studie välja bort denna aspekt.

TIDIGARE FORSKNING

Den forskning som presenteras nedan är indelad i fem för denna studie relevanta områden. Översikten är på intet sätt heltäckande, utan har syftet att belysa ett antal tillämpliga, ibland något resultatmässigt skiftande undersökningar, kring de delar av ledarskapet som berörs i denna uppsats. Ledarskapet som forskningsområde är stort, men betydande delar av forskningen rör ledarskap inom privata företag och organisationer. Ledarskap i offentlig verksamhet utgör, utifrån vad vi funnit i vår kartläggning av kunskapsläget på området, en mindre del. I avsnittet nedan presenteras forskning från studier gjorda i såväl den offentliga som i den privata sektorn, då vi funnit att resultat från forskning kring ledarskap i privat verksamhet ofta är applicerbara även på den offentliga sektorns ledare. Detta även om villkoren för utövandet av ledarskap, av orsaker som lyfts fram i uppsatsens inledning, naturligtvis ser olika ut i ett antal avseenden.

Varför vill man bli chef?

Bland motiven för att välja ett chefsarbete är maktmotivet det klart dominerande (Thylefors 2007). Emellertid förknippas maktbegreppet ofta med något negativt och för tankarna till maktmissbruk, som att utsätta någon för något och genomföra det mot dennes vilja. Detta kan tänkas höra samman med en djupt grundad uppfattning att alla är lika och att ingen bör ha rätt att sätta sig över någon annan (Vibits/Eberhard 2004). Maktmotivet är viktigt i ledarskapsfrågor därför att det betyder att ledaren har ett intresse av att utöva inflytande över andra. Utan makt är det väsentligt svårare att kunna påverka någon annan människa. Makt kan användas för maktinnehavarens personliga syften (personligt maktmotiv) eller för att hjälpa andra (socialiserat maktmotiv). Personliga maktmotiv kan vara en önskan om status och pengar medan socialiserade motiv kan vara att vilja använda makt för att kunna uppnå organisationsrelaterade mål eller visioner, primärt för att hjälpa andra. Ledare med socialiserade maktmotiv tenderar att ha uppnått en större personlig mognad än ledare med personliga maktmotiv. Lusten till makt bör förenas med personlig mognad för att inte bli nedbrytande. Ett socialiserat maktmotiv är därför att föredra (Thylefors 2007). De bästa cheferna är i motsats till vad folk i allmänhet tror, de chefer som tycker om makt och som använder den (McClelland/Burnham 1976).

Andra drivkrafter till att vilja bli chef kan vara att få möjlighet att kunna utveckla ett fackområde man har god kunskap om. Ofta handlar det också om en vilja att finna, testa och utveckla sig själv. Som chef ställs man ofta inför situationer man inte omedelbart vet hur man ska hantera. Många chefer känner tillfredsställelse över att utmana sig själva genom att gå in i situationer som andra istället skulle ha försökt undvika. Detta kan vara en del i förklaringen till varför så många chefer trivs med sitt arbete trots att det för med sig en hel del bekymmer (Vibits/Eberhard 2004).

McClelland menar något i motsats till detta att en önskan att utveckla en verksamhet inte främst handlar om ett behov hos chefen av att själv prestera utan snarare om ett maktbehov genom vilket man vill influera andra att genomföra förbättringar i organisationen. Han anser därför att chefer som motiveras av ett maktbehov är de bäst lämpade för uppdraget, då dessa ledare blir mer effektiva, känner större ansvar och ser organisationens mål tydligare samtidigt som de framkallar laganda hos medarbetarna (McClelland/Burnham 1976).

För att bibehålla motivationen till att utöva chefsarbete krävs bekräftelse på att man gör ett bra jobb, vilket handlar om positiv feedback från olika håll såsom medarbetare, överordnade, brukare och inte

minst från självvärderingar. Framgångsrika chefer har ofta en förmåga att i stunden bortse från negativa reaktioner från andra och istället lita till att den egna bedömningen är korrekt (Thylefors 2007).

Chefskap som profession eller specialistkarriär

I debatten kring chefskap som en profession, alltså ett yrke i sig, går forskarnas åsikter isär. Diskussionen handlar om huruvida en bra chef bör kunna leda arbete inom vilken verksamhet som helst eller om den som utses att leda en yrkesgrupp med specialister, själv bör besitta kunskap och erfarenhet från det aktuella yrkesområdet. Arbetsgivare förespråkar allt oftare chefskap som ett specifikt yrke utifrån uppfattningen att en chef utan rötter i verksamheten kommer att vara mer lojal uppåt (Thylefors 2007).

Ett problem med känslan av att vara del av, att identifiera sig med verksamheten, är att den diagnostiska förmågan hos ledaren minskar och därmed den genomförande förmågan. Man slutar att ifrågasätta vissa förhållanden och kan eller vill inte se brister eller tillkortakommanden. En chef bör varje dag se verksamheten med nya ögon, fria från fördomar, något som försvåras av att arbetet betraktas utifrån en långvarig erfarenhet (Back/Jonsson 1997).

Inställningen att en chef utan specialistkompetens skulle kunna fungera som chef, delas enligt Thylefors (2007) inte av vare sig chefer eller personal inom human serviceorganisationer, även om det inte uppfattas som omöjligt. En skicklig yrkesperson blir inte nödvändigtvis en bra chef, men det är sannolikt att en ingående kännedom i verksamheten och dess innehåll underlättar. Professionella yrkesmänniskor vill ha chefer med dubbel auktoritet. De ska förutom att utifrån sin legitima makt företräda arbetsgivaren, dessutom kunna företräda de professionella genom sin expertmakt. En ledare med kunskap om verksamheten har även andra förutsättningar att kunna delta i, avlasta eller kunna ta över beslut och problemlösning från medarbetare. Generell kunskap om hur personalens arbetsuppgifter ser ut och vilka problem som kan uppstå i det dagliga arbetet ger ledaren auktoritet och underlättar kommunikationen mellan medarbetare och chef (Thylefors 2007).

Westlund (2005) skriver i sin studie om verksamhetsnära ledarskap att forskning kring kunskapsteoretiska frågor skiljer på påståendekunskap, färdighetskunskap och förtrogenhetskunskap. Påståendekunskap avser yrkeskunskapens formella del, det vill säga sådan kunskap som går att tillägna sig genom att lära sig teorier och läsa in fakta. Färdighetskunskap gäller den kunskap man tillägnar sig genom praktisk övning och som krävs för att kunna utföra olika arbetsmoment och arbetsuppgifter. Förtrogenhetskunskap får man genom att tillägna sig sin egen och andras erfarenhet och den handlar om att kunna hantera det som är unikt och avvikande, att i en ny situation kunna känna igen och handskas med olika fenomen med hjälp av tidigare erfarenheter. I denna begreppsapparat resonerar enhetscheferna i Westlunds studie förbi varandra i diskussionen kring huruvida ledaren inom social omsorg bör vara expert på social omvårdnad eller inte. Enhetscheferna i studien menar att en expert på social omsorg bör besitta alla kunskapsstyperna och hävdar att kunskapsbrister hos enhetschefer oftast återfinns i förtrogenhets- och färdighetskunskap. Tvärtemot vad Thylefors (2007) skriver anser emellertid flertalet av cheferna i Westlunds studie att det inte är nödvändigt eller ens önskvärt att enhetschefen är expert på social omvårdnad, utan att chefens främsta uppgifter berör personalutveckling och administration. Uppdraget som enhetschef är att verkställa genom personalen (Westlund 2005).

Ensamheten i chefskapet

Chefen hamnar ofta i en mellanposition, där hon utåt ska företräda sin verksamhet och den egna personalens intressen, samtidigt som hon inåt ska fungera som ombud för överordnade intressen samt sina egna chefs avsikter och beslut. Utöver detta är det hennes uppgift att då hon träffar olika grupper inom verksamheten få dessa människor att förstå de andras synpunkter. Detta försätter allt som oftast chefen i en motsatsställning till de personer hon just då har att göra med och hon kan då uppleva att hon inte hör riktigt hemma någonstans (Lennerlöf/Tydén/Utbult 2004). En markant förändring som sker då man blir chef är att man per automatik avslutar sitt umgänge och de nära relationer man tidigare haft med kollegorna. Detta kan för nyutträdde chefer till en början komma som en överraskning, men accepteras efter en tid som en ofrånkomlig del av chefskapet och man börjar söka den gemenskap man behöver på annat håll. Ofta hittar man denna gemenskap bland chefskollegor eller hos den tidigare chefen på arbetsplatsen (Vibits/Eberhard 2004). Att bli chef medför alltid på något sätt en förlust av en arbetsgemenskap. Ensamheten blir påtagligare för chefer som lämnar sitt grundyrke. Att även fortsättningsvis ha kvar en förankring i de ursprungliga arbetsuppgifterna bidrar till att vissa kollegiala kontakter bevaras men samtidigt påverkas identifikationen med chefsrollen. Som chef är man generellt både en i arbetsgruppen och inte. Har man dessutom blivit chef över tidigare arbetskamrater blir chefs lojalitets- och marginalkonflikt ytterligare förstärkt. Att vara välvillig och generös som chef gentemot forna kollegor är sällan problematiskt, men däremot att genomföra förändringar som upplevs som negativa eller att avvisa förslag. Detta blir ännu svårare att hantera om man som chef har nära och informella relationer till sin personal och alldeles nyligen har delat deras situation (Thylefors 2007). Som chef har man en större betydelse för medarbetarna än den man hade som kollega, på grund av att chefen är den som bestämmer på en rad områden. Chefen ska lösa konflikter och fatta beslut oberoende av medarbetarnas särintressen. Sannolikt innebär chefskapet även inflytande över medarbetarnas löner samt en möjlighet att som yttersta konsekvens avskeda en medarbetare. Detta innebär att chefen har mycket stor makt över personalens arbetsvillkor (Vibits/Eberhard 2004). Vissa chefer upplever det som en ganska stor omställning att från att ha varit en del av det sociala centrumet på arbetsplatsen plötsligt bli ställd utanför gemenskapen. Man kan uppleva det som att dörrar stängs och man blir även medveten om att det pratas och skvallras om en då man inte är där. Samtidigt är det viktigt för medarbetare att få träffas utan sin chef (Thylefors 2007).

Distans respektive närhet, en av ledarskapets paradoxer

Nära sammankopplat med chefskapets ensamhet är den nödvändiga distansen till medarbetare, yrkesroll och till arbetet som sådant. Svedberg (2007) talar om förhållandet mellan distans och närhet som en av ledarskapets stora paradoxer. Närheten behövs för att vägleda, inspirera, motivera och för att kunna föra en öppen kommunikation. Samtidigt krävs att man som chef har distans så att man kan göra klara bedömningar, se båda sidor i konflikter samt ibland fatta beslut som strider mot det medarbetarna vill. Tullberg (2003) beskriver svårigheten, men också nödvändigheten i att hitta balans mellan närhet och distans, i och med att det även kan finnas motstridiga krav på chefs ledarskap från medarbetarnas sida. Å ena sidan förväntas chefen vara närvarande för att ge feedback, beröm och uppmuntran och å andra sidan vill man att chefen ska delegera, ge frihet och låta personalen arbeta självständigt.

I många kommuner strävar man efter ett verksamhetsnära ledarskap vilket enligt tidigare studier ofta tolkas som att chefen ska finnas nära verksamheten, alltså vara synlig och tillgänglig. Ofta kopplas detta till chefens rent fysiska lokalisering och följaktligen till vart chefen har sitt kontor. Man tänker i första hand på att chefen sitter i huset med öppen dörr och finns på plats där personal och omsorgstagare är. Tidigare studier visar också att meningarna om vart chefen lämpligen bör sitta går isär bland cheferna själva. Vissa menar att det är nödvändigt eller åtminstone önskvärt att sitta nära verksamheten, medan andra anser att för mycket närhet till personalen kan vara störande. Att sitta tillsammans med kollegor ses dessutom av många enhetschefer som ett villkor för att kunna ge och få kollegialt stöd. Föreställningen om att vara närvarande och tillgänglig kan även utvidgas till att vara nåbar för personalen per telefon, att ha bestämda tider för möten samt att regelbundet besöka de verksamheter man ansvarar för (Westlund 2005). Samvaro med personalen sker många gånger på fikarasten. Fikapauser verkar spela en stor roll när det gäller att ge feedback till personalen då fikarummet inbjuder till mer avslappnade diskussioner med personalen (Kullberg/Tranquist 2006).

Distans i arbetet som chef kan även handla om att distansera sig från ett tidigare arbete för att fullt ut kunna ägna sig åt det nya uppdraget. Det är en stor skillnad mellan att själv utföra arbetsuppgifter och att arbetsleda andra och för en duktig yrkesmänniska är det ofta svårt att släppa de gamla arbetsuppgifterna och frigöra sig inför sin nya roll som chef (Lennéer Axelson/Thylefors 2005).

Chef över gamla arbetskamrater

Som tidigare nämnts är det förknippat med särskilda svårigheter och utmaningar att bli chef över människor som tidigare varit ens kollegor. Att inte längre vara "en av oss" utan "en av dom" är ofta en stor omställning (Thylefors 2007). Vibits/Eberhard (2004) menar att en utmaning är att hitta en lämplig nivå för sitt ledarskap i relation till de tidigare kollegorna så att man inte antingen går in för hårt i chefsrollen eller tvärtom ursäktar sin nya ställning och försöker vara alla till lags. Det kan också bland forna kollegor finnas personer som hellre sett sig själva i en chefsposition än den som i själva verket rekryterats till tjänsten. Då man tidigare varit en i gruppen och därför har delat gemenskap med kollegorna kan personer i gruppen även ha sagt eller gjort saker som man normalt hade dolt för en ledare, men som man i egenskap av tidigare kollega känner till. Ytterligare en aspekt på förhållandet mellan chef och medarbetare i form av tidigare kollegor är trovärdigheten. Trovärdigheten är grunden till tillit och därmed mycket viktig för relationen mellan chef och medarbetare. För att medarbetarna ska kunna känna tillit till sin chef måste de kunna känna sig säkra på att inte gamla nära vänskapsrelationer till vissa medarbetare påverkar chefens förmåga att göra bedömningar och fatta beslut. Det är viktigt att framstå som en saklig och neutral ledare (Vibits/Eberhard 2004).

Sammanfattning av forskningsöversikten

Bland motiven för att välja ett chefsarbete är maktmotivet det mest framträdande (Thylefors 2007). Maktmotivet kan vara personligt eller socialiserat och är betydelsefullt i ledarskapsfrågor då det visar på ett intresse hos ledaren att utöva inflytande över andra (Thylefors 2007). Viljan att bli chef kan även handla om möjligheten att utveckla ett fackområde man känner väl eller att testa och utveckla sig själv (Vibits/Eberhard 2004). McClellands uppfattning är att en vilja att utveckla en verksamhet inte handlar om ett prestationsbehov hos chefen, utan om ett maktbehov genom vilket man vill påverka andra till förbättringar (McClelland/Burnham 1976).

En diskussion i forskningen kring ledarskapsfrågor handlar om huruvida chefsarbete bör betraktas som ett arbete i sig eller som en karriärväg för specialister (Thylefors 2007). Back/Jonsson (1997) framhåller vikten av att en chef varje dag ser verksamheten med nya ögon, något som kan vara svårt för den som har lång erfarenhet av yrket. Denna uppfattning delas enligt Thylefors (2007) inte av chefer och personal inom human serviceorganisationer, även om det inte uppfattas som omöjligt. En skicklig yrkesperson blir inte nödvändigtvis en bra chef, men det är sannolikt att ingående kännedom i verksamheten underlättar. Undantag från denna uppfattning uttrycks emellertid i Westlunds (2005) studie, där flertalet av de medverkande cheferna ansåg att det inte är nödvändigt eller ens önskvärt att enhetschefen är expert på social omvårdnad, utan att enhetschefens främsta uppgift är att verkställa genom personalen. Westlund (2005) skiljer i sin studie på påståendekunskap, färdighetskunskap och förtroenhetskunskap.

Chefen hamnar ofta i en mellanposition, där hon utåt ska företräda sin verksamhet och den egna personalens intressen samtidigt som hon inåt ska fungera som ombud för överordnade intressen och sina egna chefer (Lennerlöf/Tydén/Utbult 2004). Som nybliven chef avslutar man det nära umgänget med tidigare kollegor och börjar istället ofta söka gemenskap bland chefskollegor eller hos den tidigare chefen på arbetsplatsen (Vibits/Eberhard 2004). Att ha kvar en förankring i de ursprungliga arbetsuppgifterna påverkar identifikationen med chefsrollen. Som chef över tidigare arbetskamrater blir chefens lojalitets- och marginalkonflikt ytterligare förstärkt. Detta blir ännu svårare att hantera om man som chef har nära och informella relationer till sin personal och alldeles nyligen har delat deras situation (Thylefors 2007).

Svedberg (2007) talar om förhållandet mellan distans och närhet som en av ledarskapets stora paradoxer. Tullberg (2003) beskriver svårigheten, men också nödvändigheten i att hitta balans mellan närhet och distans i och med motstridiga krav på chefens ledarskap från medarbetarnas sida. Många kommuner strävar efter ett verksamhetsnära ledarskap. Ofta kopplas detta till vart chefen har sitt kontor, att ha bestämda tider för möten, att vara nåbar samt att regelbundet besöka de verksamheter man ansvarar för (Westlund 2005). Distans kan handla om att distansera sig från ett tidigare arbete för att fullt ut kunna ägna sig åt det nya uppdraget. För en duktig yrkesmänniska är det ofta svårt att släppa de gamla arbetsuppgifterna och frigöra sig inför sin nya roll som chef (Lennér Axelson/Thylefors 2005). Att bli chef över tidigare arbetskamrater är förknippat med särskilda svårigheter och utmaningar (Thylefors 2007). För att få personalens tillit är det centralt att framstå som en saklig och neutral i sin ledarroll (Vibits/Eberhard 2004).

TEORETISK REFERENSRAM OCH ANALYTISKA BEGREPP

Uppsatsens teoretiska ansats kan övergripande delas in i tre huvudspår, nämligen motivationsteori, rollteori och makt. Att använda rollteorin för analysen av chefernas sätt att hantera sitt ledarskap fanns med i våra tankegångar redan då arbetet med studien tog sin början. Goffmans sätt att med hjälp av dramaturgiska termer beskriva människors interaktion i olika situationer kändes relevant för att förstå hur en undersköterska som avancerat till en chefsposition hanterar sin arbetssituation. Särskilt med tanke på att informanterna till denna studie valdes utifrån kriteriet att de blivit ledare i samma eller i en verksamhet liknande den där de tidigare arbetat. Detta fenomen bedömde vi skulle vara intressant att undersöka utifrån individens sätt att framträda i olika roller i relation till kontext och publik.

Under arbetets gång har vi sedan valt bland många olika teoretiska utgångspunkter för analyser. Efter att ha gjort en första bearbetning av empirin bestämde vi oss för att använda några olika motivationsteoretikers resonemang för att söka förståelse för vad som föranleder steget från undersköterska till chef. Detta för att vi tyckte oss tydligt kunna finna kopplingar till dessa teorier i materialet. Vi valde därför att använda oss av Maslows innehållsinriktade behovsteori. För att få en djupare förståelse för hur individer motiveras att göra olika val i livet valde vi även att komplettera med några mer processinriktade teoretikers syn på motivation.

Makt kan fungera både som motivationsfaktor och som en viktig beståndsdel i mänsklig interaktion, varför vi bedömde maktaspekten vara central för denna studies samtliga forskningsfrågor.

Motivationsteorier

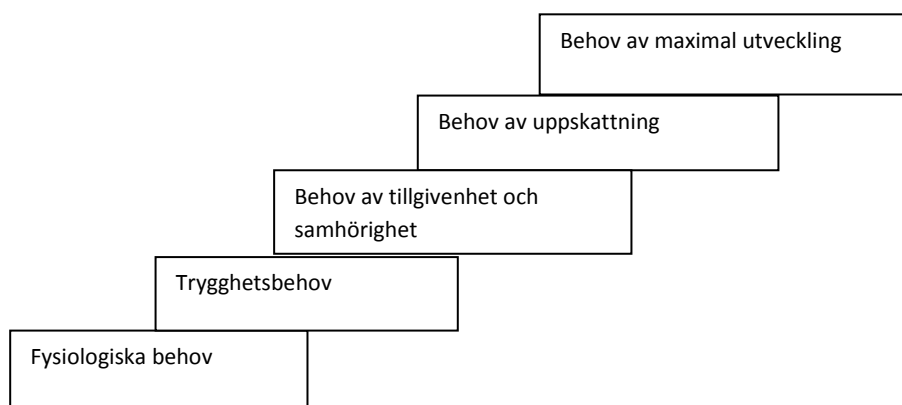
Motivationsteorier kan delas in i två huvudkategorier; innehållsorienterade respektive processorienterade. Till de innehållsorienterade motivationsteorierna hör Maslows behovsteori och andra teorier som söker efter grundläggande mänskliga behov. Dessa var populära inom forskningen under 1940-, 1950- och 1960-talen. Processorienterade motivationsteorier som Vrooms förväntningsteori, Adams jämviktsteori och McClellands prestationsteori utgår från olika variabler som ligger till grund för hur den anställde väljer att bete sig och var aktuella inom forskningen under 1960-, 1970- och 1980-talen (Eriksson-Zetterquist/Kalling/Styhre 2006).

Maslows behovsteori

För att förstå vad som motiverar individen att ta steget från undersköterska till att axla en chefsposition, har vi valt att använda oss av en del av Maslows behovsteori. Behovsteorier bygger på att individen drivs av en önskan att tillfredsställa olika behov, både på arbetsplatsen och på sin fritid (Lennér Axelson/Thylefors 2005). Maslow anses vara grundaren av den humanistiska psykologin. Han utgår från att vårt behov av utveckling och självförverkligande är centrala drivkrafter i individers liv (Iwarson, 2001).

Maslows behovsteori anses inte vara fullt bevisad men den kan ändå användas som en god förklaringsmodell för frågeställningar som har med motivation och arbetstillfredsställelse att göra. Teorin kan hjälpa oss att förstå vilka behov som allmänt styr och motiverar vårt beteende samt varför vi upplever olika aspekter av arbetsförhållandena som viktiga för vår behovstillfredsställelse. Maslows sätt att se på människans behov är att det allt eftersom individen mognar sker en gradvis utveckling av de behov vilka individen strävar efter att utveckla. Efter hand som behov på lägre

nivåer tillgodoses framträder nya marginalbehov. Behoven kategoriseras, enligt Maslow efter varandra på följande sätt:



Figur 1. Mazlows behovstrappa. Fritt efter (Rubenowitz 2004)

De fysiologiska behoven är enligt Maslow de längsta, medan behovet av kunskap för dess egenvärde är det högsta. Därför bör ett lägre behov vara tillfredställt innan ett högre behov framträder i individens utveckling. Ju mer psykisk mognad individen innehar, ju högre behov strävar den emot. Även yttre förhållanden påverkar utvecklingen av behovssträvan. Ett gynnsamt yttre förhållande påverkar naturligtvis individen till en högre behovstillfredsställelse. Med detta behöver det inte vara sagt att det lägre behovet måste vara helt tillfredställt för att individen ska sträva efter högre behov. Ett lägre behov försvinner inte heller i och med att det blir tillfredställt. Det upplevs bara mindre viktigt i behovsstrukturen (Rubenowitz, 2004).

Vrooms förväntningsteori

Maslows behovsteori är ett sätt att förstå vilka behov som styr och motiverar vårt beteende på ett allmänt plan. Teorin förklarar varför vi exempelvis upplever olika sidor av arbetet som viktiga för tillfredställelsen av våra behov. Teorin kan med fördel kopplas samman med en processteori som talar om hur vi motiveras till prestationer i specifika situationer. En känd processteoretiker är Vroom som anger orsaker till i vilken utsträckning vi finner det meningsfullt att anstränga oss för att prestera något som är ägnat att se till att för oss viktiga behov tillfredsställs (Rubenowitz 2004). Enkelt uttryckt går Vrooms teori ut på att beteende beror på summan av hur pass gärna en individ vill uppnå ett bestämt resultat och hur troligt individen bedömer det vara att det egna tillvägagångssättet kan leda till detta resultat (Müllern/Elofsson 2006). Som en vidareutveckling av Vrooms teori har Porter och Lawler ställt samman en förväntningsteori som utgår från sannolikheten att en person ska arbeta hårdare som ett direkt resultat av förväntningarna på vad som kommer att hända kombinerat med värdet av utfallet (Isaac/Zerbe/Pitt 2001). Hur kraftfullt en person tenderar att utföra en handling på ett visst sätt beror på styrkan av förväntningarna på att handlingen kommer att följas av ett givet resultat, sammantaget med hur attraktivt detta resultat är för individen själv. Vroom menar att de val en person gör bland flera tänkbara sätt att agera är kopplade till psykologiska processer vad gäller uppfattningsförmåga och attityder. Förväntningar kan därför definieras som styrkan av en persons uppfattning om huruvida ett speciellt resultat är möjligt (Ramlall 2004).

Adams jämviktsteori

Jämviktsteorin handlar om hur en anställd investerar sin skicklighet, erfarenhet, ansträngning etcetera i sitt arbete. För att utbytet inte ska kännas orättvist ur den anställdas synvinkel, krävs att hon får tillbaka i samma utsträckning som hon investerar. Det den anställda får tillbaka kan exempelvis vara lön, större ansvar eller högre status. Om förhållandet mellan investering och vinst inte uppfattas vara i jämvikt, blir den anställda frustrerad och kommer följaktligen att försöka göra något åt situationen för att uppnå balans. Dessa åtgärder kan till exempel innebära att den anställda försämrar sin arbetsinsats, arbetar mindre, påverkar sin status eller lämnar den nuvarande positionen (Eriksson-Zetterquist/Kalling/Styhre 2006).

McClellands prestationsteori

Alla människor med tillgång till maktresurser, utövar inte makt. Detta beror på att inte alla individer vill ha makt ens om de har tillgång till det. Detta visar på att det inte räcker med tillgång till makt, individen måste också ha en lust till makt, något som är en förutsättning för ett framgångsrikt ledarskap (Thylefors 2007). McClelland delar in människor i tre kategorier efter deras behov av samhörighet, prestation samt makt. En person med behov av samhörighet har ett större behov av att bli omtyckt än av att få saker gjorda. Den som istället drivs av ett behov av att prestera bryr sig inte om vad andra tycker om dem, utan koncentrerar sig på att sätta upp mål och uppnå dessa, med sitt eget intresse för ögonen. En person som däremot drivs av ett maktbehov fokuserar att nå mål genom att utöva inflytande över andra snarare än genom egna prestationer, vilket gör honom eller henne till en effektiv, ansvarsfull och målinriktad ledare med förmåga att skapa laganda bland sina medarbetare (McClelland/Burnham 1976).

Kritik mot motivationsteorier

Innehållsorienterade motivationsteorier var populära i forskningen mellan 1940- till 1960-talen och strävade efter att hitta allmängiltiga mönster för hur människor motiveras. Detta har lett till att de på senare tid kritiserats för att de inte visar vilka speciella behov som leder till respektive beteende och för att de betraktas som betydelsefulla för alla människor oavsett sammanhang (Eriksson-Zetterquist/Kalling/Styhre 2006). Maslow har kritiserats för att hans teori inte skulle vara trovärdig ur vetenskaplig synpunkt, då flera mänskliga beteenden inte kan förklaras med hjälp av hans idéer. Ordningen mellan behoven har ifrågasatts, liksom tanken att ett lägre behov måste tillfredställas innan ett högre blir aktuellt. Många anser det exempelvis vara orimligt att en hungrig människa inte samtidigt skulle kunna ha ett behov av trygghet eller kontakt och gemenskap (Fäldt 2001).

Den processorienterade förväntningsteorin har främst kritiserats för att det är svårt för en chef att använda den i syfte att motivera sina anställda då den handlar om hur enskilda personer värderar resultaten av sina arbetsinsatser, alltså vad var och en förväntar sig och hur var och en värderar sina resultat (Eriksson-Zetterquist/Kalling/Styhre 2006). Vi ser emellertid inte detta som ett hinder för att tillämpa teorin för att förstå våra informanternas val i yrkeslivet, då vår studie handlar just om individer som gjort personliga värderingar, vilket fått dem att lämna den ursprungliga arbetsgruppen.

Ett alternativt sätt att se på motivation är att ett motiv för att bli begripligt måste sättas i ett sammanhang. Det finns i och med detta andra sätt att hantera frågan om motivation än att gradera den i olika nivåer. Att relatera motiv till sociala situationer en person befinner sig i kan bidra till att förklara varför en anställd väljer att stanna på ett icke stimulerande arbete och prestera hyfsat,

eftersom vederbörande exempelvis vill behålla sitt arbete i tider av hög arbetslöshet (Eriksson-Zetterquist/Kalling/Styhre 2006).

Goffmans dramaturgiska perspektiv

Rollen och framträdandet

Goffmans (1959) studier av det sociala livet utgår från ett sociologiskt perspektiv där interaktion mellan människor beskrivs med hjälp av dramaturgiska begrepp. Han framställer människors samspel som ett framträdande på en teaterscen där individerna spelar olika roller. Definitionen av ett framträdande kan sägas vara den samlade aktiviteten hos en viss aktör vid ett särskilt tillfälle. Syftet med aktiviteten är att på ett eller annat sätt påverka någon av de övriga deltagarna. Om man använder en viss deltagares framträdande som utgångspunkt kan de andra deltagarna liknas vid publik, observatörer eller medagerande. Tillvägagångssättet kallas för roll och är fastställt i förväg. Rollen rullas upp under ett framträdande men kan också läggas fram eller spelas upp vid andra tillfällen. Troligtvis uppstår ett socialt samband när en aktör spelar samma roll för samma publik i olika situationer. Goffman menar att dessa situationstermer kan tillämpas på vanligt förekommande situationer i den vardagliga tillvaron. När en individ kommer i kontakt med andra kommer de med största sannolikhet att försöka skaffa sig information om personen i fråga. Om de redan har viss information kommer de att försöka tillämpa den. Områden av intresse att skaffa information om kan exempelvis vara socioekonomisk ställning, attityder, kompetens och pålitlighet. Individens själv har å sin sida intresse av att kontrollera det intryck gruppen får av honom. Individens kan ha olika målsättningar med detta. Han kan vilja försäkra sig om en såpass friktionsfri relation att ett fortsatt samspel blir möjligt. Han kan ha som mål att ge ett bestämt intryck av sin person, eller att tvärtom hålla uppfattningen om sig själv lite mer vag. Oavsett målsättning och motiv för att sätta upp just detta mål, ligger det i individens intresse att kontrollera de andras beteende, särskilt det beteende som styrs av deras uppfattningar om honom. En social roll är knuten till en given status och kan innefatta en eller flera roller, vilka kan framföras av den agerande individen inför en publik bestående av samma personer (Goffman 1959). Avgörande för hur utfallet av föreställningen blir, är huruvida publiken accepterar eller avvisar den och den roll aktören gestaltar. Publiken har sålunda en central roll och en stor makt (Månson 2003).

Rolldistans

Förmågan hos individen att urskilja sig själv och sina olika roller och att göra åtskillnad på dessa, definieras av Goffman som rolldistans. Som en vidareutveckling av detta skiljer Goffman på ärlig respektive cynisk aktör. Han lägger dock inga värderingar i dessa uttryck utan använder dem som rent fackmässiga termer. Med ärlig aktör menar Goffman en person som inte är medveten om att han gör ett framträdande utan identifierar sig med rollen. En cynisk aktör vet däremot att han spelar en roll och att han inte är identisk med denna (Månson 2003).

Fasaden

Den del av individens framträdande som metodiskt fungerar på ett allmänt och bestämt sätt betecknar Goffman som fasaden. Fasadens uppgift är att ange situationen för den publik som iakttar framträdandet. Individens använder medvetet eller omedvetet en fasad som uttrycksmedel under sitt framträdande. Fasaden består av inramningen och den personliga fasaden. Inramningen är platsbunden och innehåller bakgrundsrekvisita såsom möbler och dekor. Om man vill använda en

speciell inramning för sitt framträdande är det alltså nödvändigt att ta sig till platsen där rekvisitan finns. Detta innebär att man också måste avsluta sitt framträdande när man lämnar platsen (Goffman 1959).

Den andra delen av fasaden är personlig och innefattar egenskaper som förknippas med aktören själv och som förväntas höra samman med aktören vart denne än befinner sig. Det kan exempelvis handla om kläder, hållning, gester och liknande. Den personliga fasaden kan i sin tur delas upp i uppträdande och manér. Uppträdandet ger publiken information om aktörens sociala status medan aktörens manér klarlägger den roll i samspelet som aktören för ögonblicket räknar med att spela. Vanligtvis överensstämmer uppträdande och manér men de båda kan också råka i strid med varandra. Detta kan inträffa när en aktör med högre ställning än sin publik agerar oväntat jämbördigt eller förtroligt. Det vanliga är att fasaderna väljs och inte skapas. Därför måste man räkna med att det kan uppstå problem när aktören, för att kunna utföra en given uppgift, måste välja en fasad åt sig bland flera olika alternativ (Goffman 1959).

Mystifikation

Goffman menar att en individ markerar vissa förhållanden och döljer andra under sitt framträdande. Genom detta utövar aktören kontroll över det publiken uppfattar av framträdandet, vilket i sin tur leder till att aktören får kontroll över den kontakt som skapas. Begränsningar vad gäller kontakterna innebär att en social distans bevaras och gör det möjligt för aktören att få och bibehålla auktoritet hos publiken. Goffman benämner detta förhållande mellan publik och aktör som ett tillstånd av mystifikation (Goffman 1959).

Främre och bakre regionen

Goffman talar om regioner som en plats, vilken som helst, som till en viss grad kan uppfattas som avgränsad. Hur avgränsad en region är beror på vilken typ av kommunikation som används för perception (Goffman 1959). Exempelvis kan en glasvägg avgränsa hörsel- men inte synintryck medan en vägg av tältduk avgränsar syn- men inte hörselintryck. Det västerländska samhället är i stor utsträckning ett inomhussamhälle, vilket gör att regionen där ett framträdande görs blir mycket begränsad. Den plats där ett framträdande äger rum kallas för främre region. När man agerar i närvaro av andra personer framhävs som vi tidigare beskrivit vissa sidor av framträdandet, medan andra trycks ner. De aspekter av framträdandet som hålls tillbaka kan komma fram bakom kulisserna, i den bakre regionen. I den bakre regionen kan den agerande koppla av och lägga av sin fasad och genom detta kliva ur sin rollgestalt. Därför blir det naturligt att i den bakre regionen avsiktligt bestrida de intryck man förmedlar till sin publik under framträdandet i den främre regionen (Goffman 1959).

Rollkonflikt

En rollkonflikt innebär att en roll är oförenlig med en annan roll och kan se ut på flera olika sätt, exempelvis som en konflikt mellan roll och personlighet eller som en följd av att flera roller som innehas av samma person inte går att förena. Det kan också vara så att olika individers uppfattningar om och förväntningar på en och samma roll skiljer sig åt, en så kallad intra-rollkonflikt (Payne 2002).

Makt

Begreppet makt

Makt är ett mångtydigt begrepp och vår studie har inte ambitionen att definiera och använda begreppet makt ur alla dess aspekter, om det ens är görbart. Vi kommer endast att använda maktbegreppet som utgångspunkt där vi finner det relevant för analysen av vår empiri.

Få begrepp är så omdiskuterade som just maktbegreppet. Ordet makt kan ge en känsla av obehag, vilket gör att många undviker termen, något vi berört tidigare. Obehagskänslan beror sannolikt på att maktbegreppet för många förknippas med hot om våld och förtryck (Jacobsen/Thorsvik 2008). Engelstad (2006) ställer sig frågan om det är möjligt att göra en heltäckande definition av maktbegreppet, då makt kan yttra sig på många olika sätt. Exempel på detta kan vara härskartekniker, bruk av våld, hierarkier, sätt att kommunicera, lagstiftning och byråkratiska processer. En definition av makt, om än en smal sådan, kan vara förmågan att få en social förändring till stånd i stor eller liten skala. I vardagliga samtal är det vanligt att maktförhållanden förtingligas. Vi talar om makten och makthavarna som enhetliga företeelser som hänger samman, men i själva verket är maktförhållandena i samhället splittrade och makten är därigenom fördelad på många maktutövare som konkurrerar med varandra (Engelstad 2006). I linje med detta ligger Foucaults uppfattning om att makten finns överallt i samhället. Makten är ett alltid närvarande och nödvändigt nätverk, som innefattar oss alla (Foucault 1980).

Maktens legitimitet

Engelstad (2006) belyser Webers sociologi, där den handlande individen är i fokus. Att förstå individers handlande, deras målbild och vilka resurser de förfogar över, är nödvändigt för att förstå hur samhället förändras. De resurser individen har ger denne makt att driva igenom sin vilja. Att vara resursstark räcker emellertid inte. På lång sikt är det nödvändigt att legitimera makten, göra att andra accepterar den, för att kunna utöva den. Ett maktinnehav måste förklaras för att den grupp eller individ som innehar makten ska kunna bruka den. Weber menar att legitimiteten grundar sig på myter om hur den har uppstått. Tre slag av legitimitetsgrunder är särskilt viktiga i det moderna samhället. En maktposition kan grunda sig på diverse bestämmelser och förfaringssätt, en ledare utses av dem som har befogenhet att ge henne/honom makt. En annan legitimitetsgrund är att individen blivit vald till ledare av dem som skall styras. En makthavare kan också få legitimitet på grund av sin kunskap. Dessa tre legitimitetsgrunder utesluter inte varandra, utan kan snarare förstärka varandra (Engelstad 2006).

Ett centralt begrepp hos Foucault är makt/kunskap som han betecknar som ett samlat koncept. Makten och kunskapen är starkt sammankopplade och kan därmed knappast existera utan varandra. Kunskap ger makt samtidigt som makten ger kunskapen legitimitet. Foucault menar att varje uttalande baserat på kunskap är en del av en maktanordning som gör just denna kunskap legitim (Börjesson/Rehn 2009).

Definitionsmakt

Vid förhandlingar mellan stridande parter med skilda uppfattningar är det vanligt att argumentationen ändå sker på ett lågmält och hövligt sätt. Detta kan förklaras med att parterna kommunicerar på flera plan samtidigt. På ett plan handlar striden om att göra upp om

maktfördelningen. Därmed blir det viktigt att upprätthålla fasaden även om kampen är avgjord redan på förhand. I och med detta kan det vara viktigt att dämpa tonen och uppträda korrekt. Denna insikt kan kopplas till individens förmåga till rolldistans (som beskrivits ovan under rubriken Goffmans dramaturgiska perspektiv), nämligen att kunna urskilja sig själv och sina olika roller samt göra åtskillnad på dessa. Till rolldistansens underliggande psykologiska mekanismer hör också värdet av självbehärskning. För att kunna behärska andra måste en maktutövare kunna behärska sig själv. För en utövare av makt innebär en förlust av självbehärskning därmed även en förlust av legitimitet (Engelstad 2006). Nära besläktad med denna typ av dold makt är makten att sätta gränser för vad som får och inte får sägas. Goffman menar att alla samtal eller interaktioner inleds med klarläggande av vilka gränser som gäller för samtalet eller interaktionen samt vilka områden som bör undvikas för att undvika olika former av obehag. Detta allmänmänniska beteende kan även utnyttjas för att utöva definitionsmakt. Definitionsmakten kan ta sig explicita uttryck, exempelvis genom rättframma tillsägelser, men kan också utövas mer implicit (Engelstad 2006).

Makten som produktiv kraft

Det ovan beskrivna ger en något dyster bild av maktens innebörd, som om de underlydande i regel skulle ha det bättre om makten inte alls existerade. Emellertid kan makten också vara positiv (Engelstad 2006). Foucault (1980) menar att makt inte alls enbart handlar om förtryck och hinder, utan även kan vara en synnerligen produktiv kraft. Han talar om hur makt kan verka uppbyggande genom att skapa medvetna, reflekterande människor likväl som den kan främja goda relationer.

Ofta associeras maktutövare med ett verbalt övertag i form av att vara den som talar och gör sin röst hörd. Foucault påpekar att det i vissa fall kan råda direkt motsatta förhållanden, där den i maktposition är tyst och lyssnar medan den som befinner sig i underläge talar. Han exemplifierar detta med kyrkans bikt där prästen lyssnar till församlingsmedlemmens bikt. Detta förhållande kan emellertid återfinnas inom ett flertal yrkesområden i det moderna samhället. Hit hör exempelvis läkare, psykologer och socialarbetare, vars yrkesutövande ofta går ut på att skapa en relation där klienten eller patienten förväntas lämna uttömmande upplysningar om sig själv medan den professionelle håller sig inom sin yrkesmässiga roll (Engelstad 2006).

Sammanfattning av teoriavsnittet

Motivationsteorier kan vara innehållsorienterade eller processorienterade. Till de innehållsorienterade motivationsteorierna hör Maslows behovsteori. Processorienterade motivationsteorier som Vrooms förväntningsteori, Adams jämviktsteori och McClellands prestationsteori har som utgångspunkt olika variabler som ligger till grund för beteendet (Eriksson-Zetterquist/Kalling/Styhre 2006). Maslows teori har kritiserats för att inte vara trovärdig ur vetenskaplig synpunkt, då den långt ifrån förklarar alla mänskliga beteenden. Behovens rangordning har ifrågasatts, liksom tanken att ett lägre behov måste tillgodoses innan ett högre blir aktuellt (Fäldt 2001).

Goffman (1959) beskriver samspel mellan människor med hjälp av dramaturgiska begrepp. Han liknar människors interaktioner vid framträdanden på en teaterscen där individerna spelar olika roller med syfte att påverka en publik.

Maktbegreppet är omdiskuterat och svårdefinierat. En snäv definition är att makt är förmågan att få en stor eller liten social förändring till stånd. Foucault betraktar makt/kunskap som ett samlat begrepp (Engelstad 2006). Foucault(1980) menar att makten finns överallt i samhället som ett allomfattande, alltid närvarande och nödvändigt nätverk. Makt handlar inte enbart om förtryck och hinder, utan kan även vara en synnerligen produktiv kraft. Makt kan fungera konstruktivt genom att skapa reflekterande människor och underlätta goda relationer.

I Webers sociologi ligger fokus på den handlande individen, vars resurser ger denne makt att driva igenom sin vilja, men på lång sikt måste makten legitimeras för att kunna utövas. En maktposition kan grunda sig på tre olika slags legitimitetsgrunder som kan föreligga samtidigt och vara ömsesidigt förstärkande (Engelstad 2006).

METOD

Kartläggning av kunskapsläget

Litteratur till vår studie har vi sökt på olika vis. Vi har gjort sökningar på relevant information via databaserna LIBRIS och GUNDA samt sökbasen Google Scholar. De sökord vi då använde oss av var ledarskap, rekrytering, karriär, yrkesroll, motivation, makt, undersköterska och chef. Vår handledare var oss också behjälplig med en del av litteraturen. Vi har använt litteratur från olika filialer till Göteborgs Universitetsbibliotek. Mycket av den litteratur vi använt har vi funnit på Handelshögskolans bibliotek då där finns en omfattande samling av litteratur i ämnet ledarskap. Vi har också haft stor nytta av biblioteken på och i anslutning till våra respektive hemorter. Kurslitteraturen från utbildningen har också varit till stor hjälp. För att få ytterligare litteratur i ämnet har vi sökt på tidigare uppsatser i ämnet ledarskap för att på så vis få tillgång till referenslistor för att kunna få ledning till användbar litteratur till vår studie.

Metodval

Karaktäristiskt för kvalitativ metod är att den utgår från studiesubjektets perspektiv (Alvesson/Sköldberg 2008). Då det i denna c-uppsats varit författarnas avsikt att undersöka respondenternas personliga upplevelser, erfarenheter samt reflektioner kring ledarskap, har en kvalitativ undersökningsmetod använts.

Urval

För studien kontaktades sex informanter vilka samtliga tackade ja till att delta. Intervjuer utfördes sedan med fem av de ursprungligen tillfrågade informanterna då den sjätte tvingades lämna återbud på grund av ökad arbetsbelastning. Med anledning av detta bortfall kontaktades ytterligare en informant som tackade ja till att medverka. Informanterna till studien är alla kvinnor i åldrarna 42 till 47 år och arbetar som chefer inom omsorgen om äldre och funktionshindrade i tre olika kommuner. Samtliga har en bakgrund som undersköterska inom den kommunala omsorgen. De har skiftande utbildningsbakgrund, tre har gått högskoleprogram riktade mot socialt arbete och administration medan en har gått andra fristående kurser på högskolenivå. En av informanterna har sjuksköterskeutbildning med vidareutbildning till distriktssköterska och en har gått en intern chefsutbildning.

I vårt sökande efter informanter till studien vände vi oss till tre kommuner med olika organisation och arbetsfördelning. Detta innebär att de chefer vi intervjuat har något varierande ansvarsområden och arbetsuppgifter, vilket vi ansåg skulle berika vårt material och ge det bredd.

För att finna informanter till studien använde vi oss av kontakter vi skapat under praktikterminen och våra respektive semestervikariat. I ett par fall kontaktades en tänkbar informant direkt per telefon medan övriga kontakter skapades via en överordnad chef eller en personalstrateg i kommunen. I de fall vi gick via en överordnad eller en personalstrateg fick vi av dessa mellanhänder förslag på ett flertal tänkbara informanter med en bakgrund och en befattning som passade vår studie. Av dessa kontaktade vi föreslagna personer i den ordning vi fått namnen uppräknade av mellanhanden. Vi kontaktade per telefon informanter samtidigt på var sitt håll tills sex intervjuer var inbokade vilket vi ansåg var ett tillräckligt antal för att få ett gott och samtidigt hanterbart underlag för analysen, efter de förutsättningar och den tidsram som givits för studien. Då alla tillfrågade informanter tackade ja

valdes således de översta på listan i respektive kommun över föreslagna personer till att delta i studien. I de fall informanterna kontaktades direkt utan hjälp från en mellanhand rörde det sig om personer vars bakgrund och befattning vi hade kännedom om, utan att för den skull ha haft direkt samarbete med under praktik eller semestervikariat. Vi valde medvetet att inte intervjua personer vi haft en kollegial relation med under denna tid. Ett par av informanterna som föreslogs av mellanhänder har tidigare varit kollegor till en av författarna i arbetet som undersköterska. Dessa yrkesmässiga kontakter bedömde vi emellertid låg så pass långt tillbaka i tiden att de inte väsentligen skulle påverka intervjusituation och resultat.

Konstruktion av intervjuguide

Utifrån syfte och frågeställningar konstruerades en halvstrukturerad intervjuguide med fem teman. Vi valde att arbeta med teman för att få struktur på intervjuerna, vilket vi ansåg skulle underlätta bearbetningen av materialet. En halvstrukturerad intervjuguide med teman ger intervjuaren möjlighet att under intervjuens förlopp ändra frågornas ordningsföljd och form för att kunna följa upp svaren från intervjupersonen (Kvale 1997). Valet att göra en halvstrukturerad intervjuguide baserades således också på behovet att kunna anpassa intervjun efter de enskilda informanternas berättelser. Med hjälp av intervjuguidens teman ville vi även försäkra oss om att täcka alla för vår studie intressanta områden samt få ett fylligt material.

Efter att ett första utkast av intervjuguiden konstruerats gjordes en pilotstudie för att kontrollera intervjuguidens kvalitet samt för att få en ungefärlig uppfattning om tidsåtgång för intervjuerna. Pilotstudien utfördes på en anhörig till en av författarna. Denna anhörig innehar en chefsposition inom en offentlig verksamhet liknande den vår studie syftar att undersöka. Efter pilotstudien gjordes några små justeringar vilket innebar att ordningsföljden på vissa frågor ändrades och att ytterligare någon fråga lades till.

Genomförande av intervjuerna

Intervjuerna ägde rum under en tvåveckorsperiod och utfördes antingen på informantens tjänsterum eller i en för ändamålet bokad möteslokal. Innan intervjun påbörjades informerades intervjupersonen om uppsatsarbetet utifrån de forskningsetiska reglerna (Vetenskapsrådets forskningsetiska principer) vilka omfattar samtycke, anonymitet och nytta. Reglerna inbegriper även information om studien, vilket gavs till informanterna i samband med att de tillfrågades om deltagande. Vi talade om att vi önskade använda diktafon men att detta ytterst var intervjupersonens beslut. Ingen av informanterna motsatte sig att vi spelade in intervjun. Vi var båda närvarande vid samtliga intervjuer. En av oss ledde intervjun utifrån intervjuguiden medan den andra skötte inspelningstekniken samt inflikade frågor då och då under intervjun. Kvalitén på den information som erhålls vid en kvalitativ intervju beror till stor del på undersökarens förmåga att kunna lyssna på och samtala med intervjupersonen (Larsson 2005). Den av oss som kände sig mest bekväm med och avslappnad i intervjusituationen ledde därför samtliga intervjuer. Vi upplevde att intervjuguiden fungerade bra. Frågeföljden kändes naturlig och intervjuerna flöt på som samtal. Den halvstrukturerade intervjuguiden gjorde det möjligt att vid behov ändra frågornas ordningsföljd eller hoppa över enstaka frågor som vi kände att vi redan fått svar på. Ett steg i intervjuprocessen är att informanten under intervjuens gång upptäcker nya förhållanden och ser nya innebörder utifrån sitt eget sätt att agera eller tala (Kvale 1997). Vissa av våra informanter återkom under intervjuerna till teman som avhandlats tidigare under intervjun då de

fann nya infallsvinklar på olika frågor. Den halvstrukturerade intervjuguiden gav då även möjlighet att gå tillbaka och följa upp de nya tankespåren.

Analys av materialet

Efter intervjutillfället gjorde vi en fullständig transkribering av intervjuerna för att få en överblick av materialet. Detta är ett sätt att strukturera intervjumaterialet för att göra det möjligt att analysera (Kvale 1997). När utskriften är utförd klarläggs materialet genom att överflödigt material som exempelvis avvikelser från ämnet gallras bort och det väsentliga skiljs från det oväsentliga. Vad som är väsentligt och inte avgörs utifrån undersökningens syfte och teoretiska antaganden (Kvale 1997). I intervjumaterialet förekom vissa utsvävningar från ämnet som vi inte ansåg vara relevanta för vår analys. Dessa partier lades därför åt sidan inför analysarbetet.

Vi har analyserat samt tolkat vår empiri ur ett hermeneutiskt perspektiv. Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) är ett centralt tema för hermeneutiken att innebörden hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten. Detta namnges som den hermeneutiska cirkeln. I praktiken innebär detta att man startar med en del, försöker hitta samband mellan delen och helheten, vilket gör att förståelsen för helheten fördjupas. Efter detta går man tillbaka till delen igen. Genom att pendla mellan del och helhet kommer man djupare ner i sin tolkning vilket till slut ger en ingående förståelse för empirin. I vår analys och tolkning använde vi oss av den hermeneutiska cirkeln i den meningen att vi utgick från en del av vår empiri och kopplade ihop denna med teori och tidigare forskning vilket gav oss en djupare förståelse för informantens upplevelse.

Vår metodstrategi för uppsatsen kan betraktas som abduktiv, vilket passar väl ihop med vårt hermeneutiska tolkningssätt. Abduktion utgår från empirin men tar samtidigt hänsyn till teoretiska moment. Teoristudier och val av teoretiska analysbegrepp som tros vara väsentliga kan leda till tankemässiga antaganden om det som studeras som kan göra det möjligt att hitta mönster i empirin som annars inte kunnat upptäckas (Larsson 2005).

All analys går ut på att hitta mönster i och sortera empirin (Svenning 2003), varför vi försökte urskilja teman i intervjuutskriften. Dessa teman valdes med utgångspunkt i det informanterna berättade och utgick alltså inte från intervjuguidens teman. Vi markerade centralt innehåll i de olika intervjuerna med färg och vi använde en ny färg för varje tema. I vår analys har vi en rubrik för varje tema vi undersöker.

I studien presenteras resultat och analys under en rubrik. I denna framställning används för forskningsfrågorna relevanta citat, omgivna av en referensram bestående av våra tolkningar i relation till tidigare forskning och teori. Vårt främsta syfte med att föra samman presentationen av resultat och analys samt att använda citat, har varit att öka läsvärdet och att underlätta förståelsen av våra tolkningar. Vid intervjuundersökningar är just användandet av citat det vanligaste sättet att redovisa resultaten. Citaten ger läsaren exempel på det material som forskaren använt för sin analys, samtidigt som det ger en bild av hur samspelet mellan intervjuare och informant fungerat i intervjusituationen (Kvale 1997).

För att korta ner citat som enligt vår bedömning annars blivit för långa och svårlästa har vi valt att ta bort för analys och presentation ovidkommande information. Detta kan exempelvis röra sig om upprepningar eller uttryck som använts som utfyllnad i samtal, såsom: "hmm", "jaa", "det vill

säga” etcetera. Partier i texten där avsnitt tagits bort har markerats med parenteser med tre punkter emellan; (...). På ett ställe i analysen används parenteser med tre bindestreck emellan; (---). Detta för att avkoda ett Ortsnamn som skulle kunna bidra till att identifiera intervjupersonen. Tre punkter; ... utan omgärdande parenteser visar att intervjupersonen gjort en tankepaus mitt i ett uttalande.

Genom att använda flera uttolkare för en och samma intervju kan man till viss del undvika enkelspårig subjektivitet och godtycklighet vid analysen (Kvale 1997). För att få en så korrekt tolkning som möjligt analyserade vi därför materialet tillsammans. Vi har under analysförloppet diskuterat de olikheter som funnits i våra respektive tolkningar av materialet. Dessa diskussioner har lett fram till nya insikter om intervju materialets innebörd. Flera uttolkare av samma material kan genom att diskutera olika tolkningar sinsemellan komma fram till en rikare analys. Detta blir möjligt i och med den klarläggning av begrepp och den förfining av centrala frågor som sker i samtalet (Kvale 1997).

Kodning i kvalitativ analys innebär bland annat att sätta etiketter (Svenning 2003). Detta avspeglar sig i vår resultat- och analysdel genom vi valde att benämna informanterna med fingerade namn.

Etiska överväganden

I vårt arbete med uppsatsen har vi följt de allmänna etiska riktlinjerna om information, samtycke, anonymitet och nytta (Vetenskapsrådets forskningsetiska principer). Innan intervjuernas början informerade vi intervju personerna om uppsatsens syfte samt nyttan med arbetet. Vi talade också om att intervjuerna var frivilliga, att informanterna hade rätt att avbryta intervjun när som helst samt avböja att svara på frågor. Vi bad att få använda diktafon men förklarade att även detta var frivilligt. Ingen av informanterna hade något att invända mot att intervjuerna spelades in. Informanterna upplystes om att intervju materialet avkodas och att inga personuppgifter kommer att finnas med i det färdiga arbetet.

Ursprungligen var vår avsikt att kortfattat beskriva de i studien berörda kommunernas organisation och de intervjuade chefernas verksamhetsområden och arbetsuppgifter. Under arbetsprocessen med uppsatsen har vi diskuterat nyttan med att presentera en sådan beskrivning gentemot risken för igenkänning av respondenterna och de kommuner de arbetar i. I kommunernas respektive organisationer finns olikheter som kan göra det svårt för författarna att garantera informanternas anonymitet om skillnaderna presenteras i uppsatsen. Vi kom fram till att en sådan beskrivning inte är relevant för att få svar på studiens frågeställningar. Under analysen av empirin har vi kunnat konstatera att informanternas upplevelser har varit väsentligen samstämmiga oberoende av inom vilken kommun de är verksamma. Vi har funnit att de för undersökningens syfte och frågeställningar intressanta aspekterna av chefernas svar inte påverkas, trots att de olika kommunernas organisation och därmed även de intervjuade chefernas arbetsuppgifter och ansvarsområden skiljer sig något åt. Vi har därför efter moget övervägande valt att avstå från en sådan beskrivning.

Validitet

Utan en koppling mellan det teoretiska planet och det empiriska är undersökningen lönlös. Denna koppling har betydelse för undersökningens validitet, det vill säga studiens förmåga att mäta det den avser att mäta. Man kan skilja på en undersökningens inre och yttre validitet. Den inre validiteten behandlar själva projektets uppbyggnad, likaså om vi har ställt våra frågor till rätt grupper av

människor samt kopplingen mellan teori och empiri. Den yttre validiteten behandlar projektet i sin helhet, det vill säga möjligheterna till generalisering utifrån en specifik studie (Svenning 2003).

Kvalitativa studier med små urval strävar främst efter en hög inre validitet. Man gör en ingående undersökning av ett antal fall som man antar är typiska och beskriver dessa mycket noggrant utifrån vissa studerade hänseenden. Det går dock inte att veta hur typiska de studerade fallen verkligen är. Validiteten i kvalitativ forskning härrör från informationsrikedomen i materialet och undersökarens skicklighet i att analysera data snarare än från urvalsstorlek. Därmed är validiteten förbunden med om läsaren kan skapa sig en tydlig bild av det studerade fenomenet utifrån det som forskaren presenterar (Larsson 2005). Vi anser att vår studie har en hög inre validitet, då de frågor vi ställt riktats till rätt grupp av människor. Vi menar också att de teorier vi valt att använda, på ett naturligt sätt är kopplade till empirin.

Reliabilitet

Med reliabilitet menas att resultaten ska vara tillförlitliga. Oförändrat ska urvalsunderlag från två undersökningar med samma syfte ge samma resultat (Svenning 2003). Det låga antalet informanter i vår studie gör att reliabiliteten blir begränsad. Ingen annan skulle heller kunna få samma resultat som vi då de inte kan fråga exakt samma informanter, utan att vi röjer de tillfrågades identitet.

Samma process i olika situationer kan dessutom leda till olika resultat. Med detta menas att om man vid två olika intervjutillfällen ställer samma intervjufrågor till en och samma person, kan svaren bli olika beroende exempelvis på intervjupersonens sinnesstämning (Svensson/Starrin 1996). Informanterna till vår studie intervjuades under en period av relativt hög arbetsbelastning. Det är tänkbart att samma informanter svarat annorlunda vid ett tillfälle då arbetssituationen sett annorlunda ut.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet syftar på i vilken omfattning erhållna resultat kan förmodas gälla även för liknande situationer, populationer eller personer. Kvalitativ forskning, metod och analys är ofta disponerad så att regelmässig generalisering till ett större urvalsunderlag inte är möjlig (Svensson/Starrin 1996). En kvalitativ undersökning är mer exemplifierande än generaliserande (Svenning 2003). Generalisering i kvalitativ analys sker genom utveckling av en teori som inte enbart verkar rimlig med hänseende till den person eller situation som undersökts (Svensson/Starrin 1996).

Generaliserbarhet enligt ovan kan skapas genom att pröva den framarbetade teorin mot tidigare forskning inom det aktuella området. Generaliserbarhet i kvalitativa studier grundas i regel på antagandet att de begrepp och den teori man kommit fram till på ett meningsfullt sätt kan tillämpas på liknande situationer och personer som de från början baserades på (Svensson/Starrin 1996). Urvalet i vår studie är allt för litet och begränsat för att vara generaliserbart. Då vi bara undersökt sex chefer i tre kommuner kan vi inte säga att vårt resultat gäller för yrkesgruppen generellt. Under förutsättning att våra resultat i hög grad överensstämmer med tidigare forskning om chefer i kommunal verksamhet, vilket vi också anser att de gör, skulle vi dock med hänvisning till det Svensson/Starrin (1996) skriver kunna göra en teoretisk generalisering utifrån våra resultat.

Metodkritik

Vår presentation av teorier och analytiska begrepp ger en långtifrån fullständig bild av dessa. Samma sak gäller för den tidigare forskning som presenteras. Att tillhandahålla en komplett bild av teorier och forskningsläge har dock inte heller varit vår avsikt, då vi av utrymmes och tidsskäl varit tvungna att begränsa oss. Vi har endast använt en bråkdel av den ledarskapsforskning som finns tillgänglig och beskrivit de delar som vi funnit vara relevanta för våra forskningsfrågor. Vi är även medvetna om att det ämne vi valt för vår uppsats hade kunnat analyseras utifrån andra teoretiska infallsvinklar och att det är tänkbart att analysen vunnit på detta. Exempelvis har vi valt att inte använda några renodlade ledarskapsteorier i arbetet och inte heller forskning som rör olika ledarstilar och dessas varierande grader av framgång i arbetet som chef. Den främsta anledningen till att välja bort detta angreppssätt, förutom nödvändigheten att begränsa arbetet, var att vi under vår kartläggning av kunskapsläget fann att det redan skrivits ett stort antal uppsatser utifrån just dessa teorier och forskarperspektiv. Av den anledningen kändes det därför motiverat att ta ett annat grepp på forskningsfrågorna, även om vi självklart är medvetna om att vårt val av utgångspunkt för analysen är föga originellt. Det faktum att vi redan i inledningsskedet av arbetet med uppsatsen hade tankar på att använda rollteori för att tolka vår empiri, medan övriga teorival gjordes efter materialet samlats in har naturligtvis påverkat utformningen av intervjuguiden och även intervjusituationerna. Det är tänkbart att frågorna kunde formulerats på ett med beaktande av teorierna mer preciserat sätt, om alla teoretiska utgångspunkter följt arbetet från början. Det är troligen också så att intervjuaren redan vid intervjusituationen uppmärksammade att olika delar av informanternas resonemang kunde kopplas till rollteori, varför informanterna kan ha fått mer uppmuntran och större utrymme att utveckla dessa delar än andra.

En del av den litteratur som använts i studien har vi själva översatt från den engelskspråkiga ursprungskällan. Vi som författare vill därför reservera oss för eventuella översättningsfel.

När det gäller urvalet av informanter till studien finns olika faktorer som kan ha påverkat studiens slutliga resultat. Samtliga informanter är kvinnor i ungefär samma ålder. Detta var inget medvetet val från vår sida men det finns naturligtvis en möjlighet att studien fått annorlunda resultat om några av de intervjuade varit män eller om informanternas åldrar varit mer varierande. Det faktum att vi till viss del använde mellanhänder för att få kontakt med informanter kan också ha påverkat studien, då mellanhänderna gjort en första sällning av tänkbara intervjupersoners lämplighet utifrån sina egna bedömningsgrunder.

En viss spridning vad gäller arbetsförhållanden och ansvarsområden finns i vår studie i och med att informanterna arbetar i tre olika kommuner. Denna spridning hade självklart kunnat vara större. Då studien inte fokuserat organisationens betydelse för informanternas upplevelser, samt att de chefer vi intervjuat trots varierande förutsättningar i arbetet svarat påfallande samstämmigt på våra intervjufrågor, finner vi det dock rimligt att anta att bristen på bredd i detta hänseende inte påtagligt har påverkat resultatet.

I studien har vi inte heller tagit hänsyn till hur varierande sociala förhållanden och förutsättningar påverkar individens motivation och upplevelser av olika fenomen. Det är troligt att studien vunnit på en analys utifrån dessa hänseenden, genom utökade möjligheter till en djupare analys. Av utrymmes-

och tidsskäl har vi dock valt att bortse från sådana faktorer. Därför togs heller inga frågor som berörde de intervjuades privatliv eller socioekonomiska bakgrund med i intervjuguiden.

RESULTAT OCH ANALYS

I vår analys har vi valt att benämna de chefer vi intervjuat vid fingerade namn. Vi har också valt att dela in empirin i två huvudteman; brytpunkter – att ta steget till en chefsposition samt upplevelse och hanterande av den nya yrkesrollen. Ur respektive tema utkristalliserar sig informanternas olika upplevelser och erfarenheter vilka i analysen sorteras under relevanta underrubriker.

Brytpunkter – att ta steget till en chefsposition

Nyfikenhet och en vilja att påverka

En av cheferna som intervjuats för denna undersökning beskriver fenomenet som får henne att bryta upp från sitt trygga, invanda arbete så här:

Sofia: Jag kan inte låta bli, när jag ser en trampolin måste jag prova (...) det är min personlighet, tror jag, som gör att jag (...) jag kan inte stå bredvid och se när andra bestämmer(...) jag kan inte hålla tyst, jag måste ha åsikter hela tiden, så. Jag vill vara med och röra runt i grytan lite (...) ja, jag trivdes ju jättebra som undersköterska också men sedan är det ju alltid roligt att prova något nytt.

Detta fenomen har visat sig vara representativt för samtliga personer vi intervjuat. Det handlar inte, för henne eller för någon av de andra intervjupersonerna, om vantrivsel eller ens om att hon tröttnat på sitt gamla jobb som undersköterska, utan snarare om en känsla av att vara framme, av att inte komma längre där hon är just nu och att utvecklingen har avstannat. Denna känsla blir drivkraften att ta ett steg mot något nytt och utmanande. En annan informant beskriver det så här:

Malin: Jag kom till ett läge där jag kände att jobbet är jättekul men det ger mig ingenting och jag ger inte det jag ska (...) jag ville förändra och få bekräftat att det verkligen är så här att jobba som chef. Kan jag ändra någonting som kan bli bättre för verksamheten?

Malin beskriver en önskan att förändra och förbättra den verksamhet hon arbetar i samtidigt som hon är nyfiken på chefsyrket. Denna önskan om att få inflytande och därmed kunna påverka är generell bland våra informanter. När det gäller drivkrafter till att vilja bli chef dominerar maktmotiv, även om få direkt uttalar det. Istället pratar man just om en vilja att påverka och ha inflytande (Thylefors 2007). Motivationsforskaren McClelland menar att de bästa cheferna är de som tycker om makt och använder den. En person som drivs av ett maktbehov fokuserar att nå mål genom att utöva inflytande över andra snarare än genom att själva prestera. Detta menar McClelland, gör honom eller henne till en effektiv, ansvarsfull och målinriktad ledare (McClelland/Burnham 1976).

Ordet makt förknippas ofta med olika former av förtryck och kan hos många inge en känsla av obehag, varför man undviker att använda det (Jacobsen/Thorsvik 2008). En snäv definition av makt kan vara att få en social förändring till stånd (Engelstad 2006). Av vår empiri framgår att möjligheten till makt att påverka kopplas samman med chefspositionen.

Karin: (...) så då kände jag nog att om jag ska kunna påverka något mer då måste jag bli chef, för det är den positionen som kan ändra vad vi gör med våra boende eller hur personalen har det ... det är chefen.

Karin är medveten om att hon för att kunna påverka måste bli chef, eftersom det är i chefspositionen makten att kunna förändra finns. Foucault framhåller makt som en produktiv kraft som inte enbart handlar om förtryck och hinder. Genom att skapa medvetna, reflekterande individer och främja goda relationer kan makten få en uppbyggande verkan (Foucault 1980). När man som individ reflekterar över den nuvarande situationen och vägen till förändring och förbättring blir den makt man införskaffar en positiv, produktiv kraft.

Önskan om en karriär

Många vill också bli chefer för att testa sig själva och utvecklas som personer, vilket stöds av det faktum att man som chef ofta ställs inför nya situationer och fenomen som man inte omedelbart vet hur man ska hantera, något som många anser vara stimulerande för den personliga utvecklingen (Vibits/Eberhard 2004). Flera av cheferna vi intervjuat uttrycker en frustration över att fastna i undersköterskerollen och hindras i sin personliga utveckling som en anledning till varför de sökt sig till en chefsposition eller börjat studera. Karin uttrycker en önskan att kunna göra karriär:

Karin: (...) jag har aldrig ledsnat på äldreomsorgen (...) men jag tror att det är för att jag känner att jag vill göra mer och man kan inte göra mer som undersköterska (...) det är lite sporrande att man kan klättra och det kan man inte i detta yrket, det är ju stopp där... undersköterska... något litet projekt kanske man kan få men inget mer.

Karin upplever att hon saknar karriärmöjligheter i sitt arbete som undersköterska. Hon trivs inom äldreomsorgen, men får inte det utbyte hon önskar. Detta driver henne att göra något åt situationen genom att söka sig uppåt, till ett arbete som ger henne möjlighet att få tillbaka i samma utsträckning som hon investerar. Enligt Adams jämviktsteori investerar en anställd på olika sätt i sitt arbete genom skicklighet, erfarenhet och ansträngning. Ur den anställdas synvinkel, krävs att hon får tillbaka i samma grad som hon investerar, annars känns det orättvist. Om inte jämvikt uppnås i förhållandet mellan investering och vinst och dessa inte uppfattas vara i jämvikt, blir den anställda frustrerad och kommer för att uppnå balans att försöka göra något åt situationen (Eriksson-Zetterquist/Kalling/Styhre 2006). Som ett första steg för att uppnå denna balans mellan investering och vinst börjar Karin studera. Hon uppmuntras dessutom av ansvariga inom organisationen att ta detta steg. Hon berättar att målet med studierna redan från början var att bli chef.

Karin: Det var ju en väldigt stor anledning också till att jag faktiskt började läsa och att jag inriktade mig på chef (...) alltså dom förklarade; det är så många som går i pension snart så det kommer att krävas lite nya chefer (...) hade dom sagt att; herregud, vi har ju hur många chefer som helst, då kanske man inte hade, då vet jag inte hur det hade varit idag.

Karin bedömer att det är värt att bryta upp från sitt arbete som undersköterska för att satsa på studier. Hon vet att det kommer att finnas chefstjänster för henne att söka när hon är färdigutbildad och att utfallet av hennes ansträngning troligen kommer att bli det chefsarbete hon har som mål. Vrooms

processinriktade förväntningsteori går ut på att beteende beror på summan av hur gärna en individ vill uppnå ett bestämt mål och hur troligt individen bedömer det vara att ett visst handlingsätt kan leda till detta mål (Müllern/Elofsson 2006). Porter och Lawlers vidareutveckling av Vrooms teori utgår från att en person rimligen kommer att arbeta hårdare som ett direkt resultat av förväntningarna på vad som kommer att ske, kombinerat med hur värdefullt utfallet av arbetet blir för individen (Isaac/Zerbe/Pitt 2001). De resurser individen har räcker inte långsiktigt för att ge honom eller henne makt att driva igenom sin vilja. Makten måste accepteras av andra, det vill säga legitimeras, för att kunna utövas. Weber menar att legitimiteten vilar på olika grunder (Engelstad 2006). Den grund som bygger på att ha blivit formellt utsedd till en chefsposition är gemensam för alla informanter i denna studie. Därutöver har samtliga legitimitet genom sin undersköterskekompetens. Denna legitimitetsgrund som vilar på kunskap förstärks genom högre studier. Karin upplever att högskolestudierna var viktiga för att andra skulle acceptera henne i en maktposition. I själva verket var ökad kunskap ett villkor för att hon skulle få en chefstjänst. Enligt Maslow är behovet av utveckling och självförverkligande centrala drivkrafter i individens liv. Något som kan vara utvecklande i individens mognadsprocess är studier. Katarina berättar hur en utbildning utan direkt anknytning till hennes nuvarande arbete har förändrat hennes liv:

Katarina: Ja, det var ju det året som jag gick i (---), vill jag säga, det förändrade mycket i mitt liv. Det var nog det bästa året i mitt liv. Det var en otrolig personlig utveckling (...) och tar man ett steg och ser att det funkar så vågar man ta fler steg. Så det är det året i (---), kan jag säga, som gjorde mycket, att jag, ja, vågade gå vidare.

För Katarina blev studierna avgörande för hennes personliga mognadsprocess. Det handlar i hennes fall inte enbart om kunskaperna hon tillägnat sig under studierna, utan även om en utveckling i form av ökat självförtroende. I och med det steg hon tar när hon börjar studera uppfylls ett behov. Då ett behov tillfredställs uppstår enligt Maslow nya marginalbehov (Rubenowitz 2004). I Katarinas fall tar sig detta uttryck i att hon efter sitt första steg drivs att ta fler.

Vid intervjuerna framkom att de flesta av cheferna i vår studie har positiva erfarenheter av ledarskap från fritidsaktiviteter av olika slag eller från projektarbeten i arbetet som undersköterska, vilket har givit dem tillfällen att upptäcka sin kapacitet som ledare. Maslow talar om att gynnsamt yttre förhållanden kan påverka individen att vilja tillfredsställa ett högre behov. Karin berättar hur ett deltagande i ett projektarbete under tiden som undersköterska blev en milstolpe i hennes självutveckling. Den positiva uppmärksamhet och feedback hon fick under projekttiden skapade en drivkraft hos henne att lämna tryggheten som undersköterska och gå vidare.

Karin: (...) för det var ju då jag såg att man kan ju göra någonting, att man kunde bli bra på någonting, att man fick synas lite, att det var någon som lyssnade på vad vi gjorde som undersköterskor (...) det var lite häftigt.

Att delta i projektet var för Karin ett gynnsamt yttre förhållande som gav henne en personlig mognad. Maslow menar att ju mer psykiskt mogen en person är desto högre behov strävar personen mot att uppnå. Efter hand som behov på en lägre nivå tillfredställs framträder nya och de lägre upplevs som mindre viktiga (Rubenowitz 2004). Då Karins yrkesmässiga behov av trygghet och

samhörighet var tillfredsställda, uppstod det högre behovet av uppskattning vilket kan ha varit en bidragande orsak till hennes deltagande i projektet. Projektet blev en för Karin yttre gynnsam omständighet vilken i sin tur väckte ett behov av maximal utveckling. Då Karin inte såg någon möjlighet till maximal utveckling för sin person inom undersköterskeyrket, valde hon att lämna detta och gå vidare till en chefsposition.

Den nya yrkesrollen

Gammal kunskap i den nya rollen

Tidigare forskning talar om chefskap som profession eller specialistkarriär (Thylefors 2007). Våra informanter har alla gjort en specialistkarriär, då de blivit chefer i en verksamhet där de tidigare arbetat. Detta gör att de har kunskaper om sina medarbetares yrkesutövning, som en chef rekryterad utifrån inte skulle ha haft. Att ha en djupgående kännedom om den verksamhet man blir ledare för kan innebära både för och nackdelar. Cheferna i vår studie beskriver sin kunskap på sätt som kan härledas till Westlunds (2005) studie där han skiljer på olika typer av kunskap; påståendekunskap, det vill säga formell kunskap som går att tillägna sig teoretiskt, färdighetskunskap som erhålls genom praktisk övning samt förtrogenhetskunskap som handlar om att kunna tillämpa erfarenheter i nya situationer. Enligt Weber utgör kunskap även en legitimitetsgrund för makt (Engelstad 2006). Även Foucault belyser kunskapens betydelse i maktsammanhang. Han menar att makt/kunskap bör ses som ett samlat begrepp, det vill säga att makten och kunskapen är starkt sammankopplade och inte kan existera utan varandra (Börjesson/Rehn 2009).

En av informanterna ger uttryck för betydelsen av den kunskap hon tillgodogjort sig genom högskolestudier.

Karin: (...) innan jag började läsa så tänkte jag så här att ska det verkligen behövas att läsa tre och ett halvt år, för liksom jag kunde verksamheten så bra (...) nu efteråt kan jag ju se att det behövs de åren för att man ska ta steget vidare, det händer mycket med en när man läser(...)

Innan studierna hade Karin färdighets- och förtrogenhetskunskap efter sina många år som undersköterska i verksamheten. Den kunskap hon tillägnade sig genom studierna kan relateras till Westlunds (2005) beskrivning av vad han kallar formell påståendekunskap. Karin ställde sig till en början frågande till nödvändigheten av påståendekunskap, men har senare kommit till insikt om att den hjälpt henne att komma vidare och axla sin nya roll som chef. När Karin hade blivit anställd som chef, hade hon god nytta av att tidigare ha arbetat som undersköterska i kommunen. Hon hade kännedom om kommunens organisation och vart hon kunde vända sig med frågor som uppstod.

Karin: Det var ju en introduktion som först egentligen skulle ha börjat med kommunen och så, men nu hade jag ju redan jobbat i kommunen så det kunde vi liksom hoppa över. Jag kände ju till mycket.

Vi ser detta som ett exempel på vad Westlund (2005) kallar förtrogenhetskunskap. På grund av sin förtrogenhetskunskap kunde Karin hoppa över en del av sin introduktion till chefsuppdraget. Hon kunde använda erfarenhet från sin tid som undersköterska även i sin nya roll.

Kunskap ifrån det tidigare yrket kan också handla om rent praktiska färdigheter i att utföra olika arbetsmoment, något Westlund (2005) i sin studie benämner som färdighetskunskap. Vår informant Malin berättar om hur hon använder sin färdighetskunskap när hon planerar personalens arbete.

Malin: Jag brukar tänka igenom momenten för att kunna göra det så lätt som möjligt för personalen. Alltså, hur blir det praktiskt, det hade jag aldrig kunnat om jag inte hade jobbat. Det tänker jag på nästan varje dag.

Genom sitt användande av färdighetskunskap drar Malin dagligen nytta av sina praktiska kunskaper från tiden som undersköterska. Hon tänker igenom arbetsmomentens följd med avsikt att underlätta för personalen. En informant anser undersköterskekompetensen vara helt avgörande för utövandet av chefsyrket. Hon säger:

Katarina: Jag kan tänka mig att det blir väldigt, väldigt svårt att gå tre år på en högskola och inte veta vad det är frågan om att gå in och jobba och så (...) det vet jag inte om det skulle fungera.

Vi tolkar det Katarina säger som en uppfattning om att endast påståendekunskap skulle vara otillräckligt för att axla ett chefsarbete. En annan av våra informanter talar däremot om vikten av kunskap utöver den hon tillägnat sig som undersköterska. Hon anser sig ha nytta av sin undersköterskekompetens, men upplever den otillräcklig för att kunna hantera chefsarbetets alla olika delar.

Anna: Ja, som jag sa förut så kan jag luta mig på den för att jag har ju en otrolig kunskap vad gäller medicinska bitar eftersom jag har jobbat med så mycket olika där (...) för mig är det ju inte grekiska det som sägs (...) och det här att jag vet lite hur de här grupperna fungerar, hur man tänker, hur man ser uppåt mot sköterska och biståndshandläggare så.. det har jag nytta av tycker jag, det har varit en trygghet faktiskt. Sedan har man väl kanske inte, inte just i de här andra svåra bitarna som chefen gör, både chefskapet och ledarskapet, kanske man inte har så stor nytta av att man varit undersköterska.

Anna talar också om att hon använder sig av teorier, främst om gruppprocesser, i sitt dagliga arbete som chef. Dessa kunskaper som hon tillägnat sig genom högskolestudier kan med Westlunds (2005) begreppsapparat benämnas som påståendekunskap. Att veta hur personalgrupperna tänker och fungerar kan också ses som ett maktmedel. Foucault menar att kunskap och makt är intimt sammankopplade och bör ses som ett begrepp. Makt och kunskap kan enligt honom inte existera utan varandra (Börjesson/Rehn 2009). Här får det innebörden att Annas påståendekunskap kombinerat med hennes färdighets- och förtrogenhetskunskap ger henne makt.

Ensamheten

Tidigare forskning lyfter fram ensamheten som en del av chefskapet. Chefen ska företräda verksamheten utåt och ta tillvara sina medarbetares intressen. Samtidigt ska man som chef inåt företräda överordnade intressen och beslut från ens egna överordnade. Chefens uppgift blir att få personer i dessa grupper att förstå de andras ställningstaganden, vilket gör att hon sätts i en situation

där hon gång på gång får uppleva att hon kommer i motsättning till dem som hon just då har att göra med. Hon hör inte riktigt hemma någonstans (Lennerlöf/Tydén/Utult 2004). Detta bekräftas av Malin:

Malin: Att definiera sig med olika roller och känna trygghet i gruppen finns ju inte när man jobbar som jag gör. Man är ensam för man har ingen grupptillhörighet. Som chef måste man klara av att vara ensam.

Detta tolkar vi som en bekräftelse av tidigare forskning i ämnet ledarskap. Chefer i offentlig förvaltning arbetar under annorlunda premisser än företagsledare. Den tydligaste skillnaden ligger i orsakerna till att organisationerna finns och har uppkommit. Förvaltningen har kommit till och verkar genom politiskt fattade beslut som legitimerar dess verksamhet. Verksamhetens innehåll och mål ligger i det allmännas intresse och kan innefatta både myndighetsutövning och tjänsteproduktion. Detta gör att ledarskapet ofta beskrivs som svårgripbart eftersom motstridiga krav och intressen måste hanteras (Nilsson 2003). Våra informanter berör ensamheten på olika sätt. Som chef kan man känna sig ensam i beslutsfattande situationer eller i annat som rör ansvaret över verksamheten.

Anna: Alltså jag är ju tjänsteman, jag gör ju vad politikerna ger oss i uppdrag. Jag rör ju inte för att det finns för lite platser (...) jag har ju ett tryck ifrån anhöriga, ifrån övre chefer, ifrån personal, alltså jag har ju tryck från alla håll och då känner man sig ganska ensam för övrigt. För jag står ju där själv och har ett beslutsfattande läge.

En informant jämför sin ansvarsdel med sjuksköterskornas och upplever att det finns en snedfördelning. Citatet nedan kan tolkas som ett uttryck för en avsaknad av en kollegial gemenskap.

Karin: Där är jag ju rätt själv kan jag ju säga om allt det sociala kring boende. Alltså alla genomförandeplaner, allt, där är jag själv(...) sjuksköterskorna är ju egentligen ansvariga för allt det medicinska (...) men dom är tre som är ansvariga för hälso- och sjukvård och jag är själv (...) så att det är lite snedfördelat kan man ju säga.

Sjuksköterskorna behöver vara tre för att sköta sin del av ansvaret kring de boende vilket vår informant är klar över. Samtidigt har sköterskorna i och med att de är tre stycken som utför samma arbetsuppgifter och ansvarar för samma del av verksamheten stöd av varandra, något vår informant saknar.

Ensamheten i chefsjobbet tar sig olika uttryck. Som chef får man inse att det är viktigt för personalen att träffas utan att man är med för att de få en möjlighet att ventilera sina åsikter om chefen. Medarbetare har alltid diskuterat i chefens frånvaro, den enda skillnaden är att det nu är den egna personen de talar om. När man blir chef slutar man umgås i nära relationer till de tidigare kollegorna. I personalens ögon förändras man från att vara ”en av oss” till ”en av dom” Efter en tid i det nya yrket inser de flesta att det är priset man får betala för att vara chef. Det kan vara ett högt pris men för de flesta chefer tycks inställningen vara att det följer med chefskapet (Vibits, Eberhard, 2004). Detta överensstämmer med vad en av våra informanter berättar. Hon har en mycket klar bild av att

ensamheten gentemot de tidigare kollegorna är något man får räkna med när man blir chef och att hon inte längre tillhör gruppen på samma villkor som tidigare.

Eva: En chef kommer det alltid att pratas skit om, du kan aldrig gå in i en chefsposition och tro att här kommer alla älska mig och jag är toppen, alltså. Aldrig att du kan gå in i det för då är man blåögd, för chefen ska det pratas skit om. Det är bara så, för annars gör du det fel.

En genomgående uppfattning hos alla våra informanter är att personalen diskuterar sin chef i dennas frånvaro, något de i likhet med vad som framgår av tidigare forskning om andra chefers upplevelser, tycker är helt i sin ordning.

Distans - närhet

Ensamheten betraktas som en nödvändighet för att en chef ska kunna skapa distans till medarbetarna. Svedberg talar om förhållandet mellan distans och närhet som en av ledarskapets paradoxer. Närhet är en förutsättning för att en öppen kommunikation ska kunna ske och för att chefen ska kunna vägleda, inspirera och motivera. Samtidigt måste chefen ha distans för att kunna göra klara bedömningar, se båda sidor i en konflikt och ibland behöva fatta beslut som strider mot medarbetares åsikter (Svedberg 2007). Svedbergs uppfattning om nödvändigheten av distans för att då det krävs kunna gå emot personalens uppfattningar, bekräftas av informanterna till denna studie. En informant berättar att hon i och med sitt chefskap börjat tacka nej till privat umgänge med personalen.

Sofia: Och i början bjöd dom ju in mig hela tiden och tyckte att jag var dum när jag kom med den ena ursäkten efter den andra, men jag tycker liksom inte (...) förut när jag jobbade så var man ju med hela tiden på sådana fester (...) när jag är på den här sidan skranket så passar sig inte det. (...) man kan inte bli kompisar så, för då blir det svårt när man måste sätta emot.

Vad gäller nödvändigheten av denna typ av psykisk distans till personalen är alla informanternas berättelser mycket samstämmiga. Goffman använder begreppet mystifikation för att beskriva hur en aktör tar kontroll över den uppfattning publiken får av framträdandet. Genom detta tar aktören även kontroll över relationen mellan aktör och publik vilket skapar en social distans. Syftet med den sociala distansen är att bibehålla auktoritet gentemot publiken (Goffman 1959). Genom att upprepade gånger tacka nej till privata fester hos personal, tar Sofia kontroll över relationen till personalen och markerar därmed sin sociala distans. Detta är något hon finner nödvändigt för att kunna hantera sin position som överordnad, där det krävs auktoritet för att vid behov kunna fatta beslut i strid med personalens vilja. Detta kan även ses som ett implicit uttryck för definitionsmakt. Sofia säger inte rent ut varför hon tackar nej till personalens inbjudningar, nämligen för att kunna utöva sitt chefskap, vilket skulle försvåras av alltför privata relationer. Signalen till personalen blir underförstått att det inte är lämpligt att hon umgås med dem på fritiden.

Informanterna talar också om fysisk distans och närhet vilket tycks ha samband med den fysiska placeringen i verksamheten, det vill säga om man har sitt kontor i direkt anslutning till gruppernas lokaler eller inte. Här skiljer sig berättelserna något åt. En av cheferna upplever att hon får positiva reaktioner från personalen för att hon är fysiskt närvarande. Personalen påtalar för henne att de tycker att det är bra att hon finns på plats och alltid har sin dörr öppen. En annan chef uttrycker att

den fysiska närheten ibland kan vara ett problem. Hon har svårt att få arbetsro och blir störd av att ha personalen så nära inpå sig.

Anna: Det är väldigt svårt, det är också placeringen för vi sitter ju ute, jag har ju mitt rum bredvid undersköterskorna (...) ibland känner jag att jag skulle vilja sitta någon annanstans (...) alltså jag är ju också där strax efter sju och man hör dom och när jag äter lunch så kommer dom springande och skiljer inte på att jag har lunch eller inte. Så jag tror ibland att det skulle vara mycket bättre om jag inte satt mitt i, men det är nog någonting man får lära sig att man liksom får avskärma sig då, men det är svårt.

Enligt vår mening utgörs Annas inramning av hennes kontor, som ligger i direkt anslutning till personalrummet. Inramningen är den del av aktörens fasad som är platsbunden och fasadens uppgift är att definiera situationen för publiken som ser aktörens framträdande (Goffman 1959). Den fysiska närheten till personalen gör att Annas inramning blir diffus. Anna kan som aktör inte välja när hon vill påbörja eller avsluta sitt framträdande inför publiken som i detta fall utgörs av personalen. För att få en klarare gräns för sin inramning stängde Anna under en tid dörren till sitt kontor, vilket dock gav upphov till irritation hos personalen.

Att chefen sitter i direkt anslutning till personalgruppen kan ses som ett led i det verksamhetsnära ledarskap som eftersträvas i många kommuner. I tidigare studier där enhetschefer i kommunal verksamhet intervjuats, tolkas verksamhetsnära ledarskap just som att vara nära verksamheten i form av fysisk närvaro. Att vara tillgänglig och finnas på plats där personal och omsorgsmottagare är och att sitta i huset med öppen dörr samt att möta personalen en stund varje dag (Westlund 2005). Samvaro med personalen sker många gånger på fikarasten. Fikapauser verkar spela en stor roll när det gäller att ge feedback till personalen då fikarummet inbjuder till mer avslappnade diskussioner med personalen (Kullberg/Tranquist 2006). En informant i vår studie beskriver hur hon stöttar en personalgrupp som under en längre tid har haft en besvärlig konflikt med en anhörig till en boende på avdelningen.

Karin: (...) jag brukar gå runt och fika på olika ställen (...) nu har jag fikat på den avdelningen, för att dom ska känna att jag är där.

Karin har från sin tid som undersköterska erfarenhet av besvärliga konflikter med anhöriga. Hon kan därför stötta sin personal med sin kunskap om detta. Utifrån Westlunds studie om verksamhetsnära ledarskap definieras kunskap baserad på erfarenhet som förtrogenhetskunskap (Westlund 2005). Att ha förtrogenhetskunskap handlar om att kunna använda sina egna och andras erfarenheter för att med hjälp av dessa kunna hantera en ny situation. Karin har sedan tidigare erfarenhet av konflikter med anhöriga. Det nya i situationen är att hon nu har en chefsposition. Med hjälp av sin förtrogenhetskunskap kan hon dra nytta av tidigare erfarenheter och därigenom stötta sin personal.

Ett sätt att som chef skapa närhet till sin personal är att ta sig tid att lyssna. Att den som är i maktposition lyssnar på den underställda ger makten en produktiv kraft och kan främja goda relationer. Ofta associeras maktutövning med att vara den som talar, men Foucault (1980) påpekar att det i vissa situationer kan vara precis tvärtom. Anna berättar:

Anna: Jag tycker sunt förnuft kommer man långt med, att man lyssnar, tycker jag (...) har jag tid så lyssnar jag mycket mer än vad andra gör, inte bara springer förbi. Det tror jag man kommer långt med.

Anna skapar goda relationer till sin personal genom att lyssna och låta dem prata av sig. I och med detta blir den makt hon besitter en produktiv kraft i relationen.

En annan aspekt av distans – närhet är hur man förhåller sig till sitt uppdrag. En av våra informanter talar om svårigheter att avgränsa sina nya åligganden från det tidigare arbetet som undersköterska.

Anna: (...) eftersom jag vet hur det har varit när man har jobbat nere på golvet så att säga (...) alltså jag kommer ner på den nivån lite för mycket. Och det också väldigt svårt ibland för jag känner ju... alltså jag är ju inte... jag är ju ändå deras chef... idag.

Anna har en uttalad social status som chef, men upplever ibland att hennes manér inte harmonierar med hennes uppträdande. Den personliga fasaden består av uppträdande och manér. De båda delarna överensstämmer oftast men de kan också hamna i konflikt med varandra (Goffman 1959). Ibland känner Anna att hon faller tillbaka i rollen som undersköterska, vilket inte passar ihop med hennes nuvarande sociala status.

En annan informant talar i positiva termer om glädjen i att kunna hjälpa till och få använda sin undersköterskekompetens.

Eva: Jag har lätt att flyta ut, göra för mycket. Alltså det jag ska i mitt åliggande gör jag, sedan har jag en förmåga... men det kanske är på grund av att jag har den skola jag har (...) jag tycker att det är en fördel att jag kan hjälpa till. (...) jag kanske gör lite mer än mitt åliggande. Jag har lätt att gå in i bekymmer om jag säger så.

Eva känner att hon ibland gör lite mer än vad som ingår i hennes chefsuppdrag. Detta kan till en viss del vara ett problem, men hon tycker samtidigt att de positiva aspekterna i att kunna hjälpa till överväger. Tidigare forskning lyfter fram att det för en duktig yrkesmänniska ofta är svårt att släppa gamla arbetsuppgifter och frigöra sig inför sin nya roll (Lennér Axelson/Thylefors 2005). Det kan dock, som informanten också påpekar, vara en fördel att ha kompetensen att kunna hjälpa till i enskilda arbetsmoment. Generell kunskap om hur personalens arbetsuppgifter ser ut och vilka problem som kan uppstå i det dagliga arbetet ger ledare auktoritet och underlättar kommunikationen mellan medarbetare och chef (Thylefors 2007). Eva känner glädje i att kunna vara sin personal behjälplig i det dagliga arbetet. Den kunskap man får genom praktisk övning och som används för att kunna utföra olika arbetsmoment och arbetsuppgifter kallas färdighetskunskap (Westlund 2005). Eva har lång yrkeserfarenhet som undersköterska vilket gör att hon har de färdigheter som krävs för att kunna utföra arbetet och hon känner glädje över att kunna hjälpa till.

När det gäller distans till själva yrkesrollen uttrycker en av informanterna hur viktigt det är att kunna skilja på de olika roller man har i olika sociala sammanhang.

Katarina: (...) alltså, det är ju bara ett jobb... men alltså det är ju bara ett jobb! Skulle jag tänka på att jag är chef för det här huset, skulle jag gå och tänka på det 24-7 (dygnet runt, sju dagar i veckan, författarnas kommentar) skulle jag bli jätteknepig! Då skulle jag klappa ihop! Fixar du inte det här med chefsrollen så gör du inte det. Då ser du inte det här stora.

Vår informant har kommit till insikt om att hon spelar olika roller på sin fritid och på sitt arbete. Hon betonar vikten av att se chefsjobbet som en yrkesroll och att kunna släppa denna roll och gå in i en annan på sin fritid. Förmågan att kunna skilja mellan sig själv och sina olika roller definieras av Goffman som rolldistans. En förutsättning för att man ska kunna känna igen sina olika roller och skilja dessa åt är att man kommer till insikt om att man spelar en roll och alltså inte identifierar sig med rollen. En person som kommit till en sådan insikt benämner Goffman som en cynisk aktör (Goffman 1959). Genom att reflektera kring chefsrollen som ett jobb och inget mer skiljer Katarina på den roll hon spelar på arbetet och sin roll som privatperson. Hon menar att det är nödvändigt att göra åtskillnad för att orka med arbetet som chef. Medvetenheten om att hon spelar en roll på arbetet vilken hon sedan avslutar när hon går hem, gör henne enligt Goffmans definition till en cynisk aktör. För att agera i sin roll som chef använder sig Katarina av en inramning, som i Katarinas fall utgörs av kontoret och vissa andra rekvisita som hör till hennes arbetsplats. Då inramningen är bunden till en specifik plats är det nödvändigt att aktören avslutar sitt framträdande då platsen lämnas (Goffman 1959).

En annan aspekt av distans är den av förhållandet mellan chef och anställd, där vikten av självbehärskning är central i situationer där åsikterna går isär. Som chef är det viktigt att upprätthålla sin fasad för att inte förlora i auktoritet. Katarina berättar om sin första tid som chef:

Katarina: Det var svårt att koppla av och sedan vill de ju alltid sätta en på prov med, det är ju så, se lite vad den här chefen går för då (...) och det är klart att då blev det ju att man blev förbannad och tog med sig det här hem. Men idag känner jag att jag kan nog stänga av ganska väl. Har ganska bra distans till jobbet.

Istället för att agera ut sin ilska inför medarbetarna tar Katarina med sig den hem. På detta sätt undviker hon att riskera en förlust av legitimitet genom att brista i självbehärskning inför personalen. Det är tänkbart att detta upplevs som särskilt viktigt i början av chefskapet då den nya chefen testas av personalen. En tidig förlust av auktoritet skulle kunna skapa långsiktiga problem i relationen till de anställda.

Goffman talar också om framträdanden i den främre och den bakre regionen. Vid ett framträdande i den främre regionen, där andra observerar framträdandet, framhäver man vissa aspekter medan man döljer andra. I den bakre regionen där publiken inte finns närvarande kan aktören släppa fram de aspekter som dolts under framträdandet i den främre regionen (Goffman 1959). En av våra informanter berättar om hur hon under handledning kan prata om saker som hon inte kan ta upp med sina anställda;

Eva: (...) vi har en chef som sett våra behov som enhetschefer, det här med handledning. Det här att vi får ha någonstans att prata av oss om bekymmer

som stannar mellan oss, som har varit oerhört viktigt (...) ska jag vara riktigt ärlig så är det så här att man kan inte älska all sin personal heller. Man har sina bekymmer där ute och några som ger mer bekymmer än andra och någonstans måste vi också få ut detta (...).

När Eva träffar sin personal gör hon ett framträdande i den främre regionen där hon måste dölja sina känslor inför vissa medarbetare. När hon får handledning kan hon släppa fram dessa känslor eftersom hon då befinner sig i den bakre regionen, där hennes publik, i detta fall personalen, inte finns närvarande.

Chef över gamla arbetskamrater

Att bli chef över gamla arbetskamrater är förknippat med utmaningar av olika slag. Som chef är man generellt både en i arbetsgruppen och inte. Om man som chef har nära och informella relationer till sin personal och nyligen har delat deras situation blir chefskapet svårare att hantera (Thylefors 2007). Som tidigare kollega kan man känna till saker om sina medarbetare som man som chef normalt inte skulle ha haft kännedom om (Vibits/Eberhard 2004). Detta bekräftas av en informant i vår studie som beskriver följande om upplevelser förknippade med att bli chef över forna kollegor.

Eva: (...) det har varit svårt, i och med att vi säger så här, jag hade ju varit arbetskamrat och vet saker, eller man kanske säger saker när man jobbar ihop som egentligen inte en chef ska veta, som de hade sagt till mig och jag visste väldigt mycket om dem (...)

Ytterligare en aspekt på detta förhållande mellan chef och medarbetare är trovärdigheten som är grunden till tillit och därmed mycket viktig för relationen mellan chef och personal (Vibits/Eberhard 2004). Eva konstaterar att gamla relationer till personer som nu ingår i den personalgrupp hon ansvarar för måste läggas undan för att den nya relationen chef – anställd ska fungera.

Eva: Och det som är sagt till mig när vi var arbetskamrater, det är där, bakom (...) jag kommer aldrig att ta upp det (...) det gjorde jag ganska klart men det var tufft i början.

Till en början har de tidigare arbetskamraterna svårt att acceptera Eva i hennes nya roll som chef. Hon beskriver att det varit viktigt för relationen mellan henne och medarbetarna att lägga de gamla relationerna åt sidan för att få samarbetet att fungera. En social roll är knuten till en given status och kan innefatta en eller flera roller. Dessa kan framföras av aktören inför en publik bestående av samma personer (Goffman 1959). Utfallet av agerandet avgörs av huruvida publiken accepterar den av aktören gestaltade rollen, eller inte. Detta ger publiken en stor makt (Månsson 2003). Medarbetarna, Evas publik, skulle inte acceptera hennes framträdande som chef om hon fortsatte att använda sig av förtroenden och vetskap från tiden som kollega, i den nya rollen.

För att medarbetarna ska kunna känna tillit till sin chef är det viktigt att chefen framstår som saklig och neutral så att personalen kan lita på att inte gamla nära vänskapsrelationer till vissa medarbetare ska påverka chefens bedömningar och beslut (Vibits/Eberhard 2004). Eva berättar om en stor konflikt i arbetsgruppen som inträffade under hennes första halvår som chef. Ämnet för konflikten hade under en tid påverkat stämningen i personalgruppen på ett negativt sätt.

Eva: (...) en konflikt som var precis i början kommer jag ihåg för då var det åter igen det här att dom tyckte att jag var för mycket kompis med vissa, trodde dom, att vi även umgicks privat. (...) de fick för sig detta, att jag pratade lite extra med någon (...) och det blev en jättekonflikt på ett APT. Jag kan säga så här, att jag brukar inte bli arg men (...) då slog jag näven i bordet, de blev helt chockade att jag kunde bli så förbannad på hela personalgruppen (...) ja, jag blev riktigt, riktigt förbannad alltså (...) För jag tänkte att jag måste göra detta klart i alla grupperna för pratas det så här i denna gruppen och dom var ju ganska... eftersom de tog upp det. Sedan har det aldrig kommit tillbaka.

När Eva uppvisar ilska påverkar hon informationen personalgruppen får om henne. Då de inte är vana att se henne arg chockas gruppen av denna nya information. Goffman talar om hur socialt förväntade roller förklarar olika former av beteende. Uppträdandet ger information till andra människor i det sociala samspelet. För aktören finns ett intresse av att genom framträdandet ge publiken viss information som syftar till att forma deras uppfattningar om aktören. Samtidigt finns hos publiken ett intresse av att skaffa sig upplysningar om den som agerar. Genom agerandet kan en individ sålunda påverka den information andra får genom att observera beteendet (Goffman 1959). Eva markerar genom sitt sätt att agera att hon nu har fått en ny roll. Roller är ett slags teater där sociala förväntningar sammanlänkade med social status spelas upp och där vissa aspekter av rollen framhävs medan andra tonas ned. Ett socialt samband uppkommer då en person spelar samma roll inför samma åskådare vid olika tillfällen (Goffman 1959). Eva framhäver chefsrollen samtidigt som hon tonar ner rollen som vän. I och med att Eva bytt organisatorisk position på arbetsplatsen ska hon på den teaterscen där hon tidigare spelat rollen som vän och kollega, nu istället spela rollen chef och överordnad inför samma publik. Goffman menar att alla samtal eller samspel inleds med förtydliganden av vilka gränser som gäller i den aktuella interaktionen. Samtidigt klarläggs vilka områden som bör undvikas för att situationen inte ska bli obehaglig för de inblandade parterna. I vissa interaktioner kan detta beteende användas för att utöva definitionsmakt som kan ta sig både explicita och implicita uttryck (Engelstad 2006). Evas sätt att agera är ett explicit sätt att uttrycka vad som är tillåtet och inte i relationen mellan henne och medarbetarna. Hon gör en gång för alla klart för medarbetarna att deras beteende inte är acceptabelt.

Som chef befinner man sig både i och utanför arbetsgruppen. Att vara chef över tidigare arbetskamrater gör att marginal- och lojalitetskonflikten gentemot personalgruppen förstärks ytterligare. Det är lätt att vara välvillig och generös men däremot svårt att driva igenom förändringar som upplevs som negativa eller att avvisa förslag (Thylefors 2007). Eva upplevde i inledningen av sitt chefskap att personalen testade hennes gränser. I början hände det att personalen ifrågasatte delegering av ansvar från Evas sida. Testningen handlade också om hur mycket inköp som accepterades och hur mycket hon kunde tänka sig att hjälpa till i det dagliga arbetet. Eva satte detta i samband med att hon efterträtt en chef som varit restriktiv både ekonomiskt och hjälpmässigt och att personalen därför förväntade sig att hon, som varit en av dem, skulle vara generösare. Detta kan ses som en intra-rollkonflikt, där olika individers uppfattningar om och förväntningar på en och samma roll skiljer sig åt (Payne 2002).

SLUTSATSER

Frågeställningarna besvaras

Frågeställning 1: *Vad motiverar individen att ta steget från undersköterska till chef?*

Under våra intervjuer framkom att ingen av våra informanter lämnat undersköterskeyrket på grund av vantrivsel eller att man tröttnat på omvårdnadsarbetet. Som skäl till karriärsteget uppgavs istället en känsla av att sitta fast, det vill säga att den personliga utvecklingen avstannat samt att alla möjligheter till utmaningar i yrket upplevts vara uttömda. Ytterligare en anledning har varit en önskan att kunna påverka verksamheten, vilket av informanterna bedömts vara lättare att göra som chef än som undersköterska. Detta visar på två aspekter av målet med utveckling, en personlig del och en del som handlar om viljan att förändra och förbättra verksamheten. Vi betraktar informanternas vilja att påverka verksamheten som ett uttryck för behov av makt. Ordet makt har ofta en negativ klang, men makten kan vara synnerligen positiv i bemärkelsen av att vara ett nödvändigt redskap för påverkan. Engelstad (2006) definierar makt just som förmågan att få en social förändring till stånd. Även Foucault (1980) ser makten som en produktiv kraft och inte enbart som en källa till förtryck och hinder. Ingen av cheferna vi intervjuat ger bokstavligen uttryck för en önskan om makt, samtidigt som samtliga talar om en vilja att påverka. Vi tror att en bakomliggande orsak till detta sätt att resonera kan vara att där finns en motvilja till att använda just ordet makt men ändå vara ett uttryck för maktbehov. McLelland menar att en person som drivs av ett maktbehov fokuserar att nå mål genom att utöva inflytande över andra snarare än genom egna prestationer, vilket gör honom eller henne till en bra ledare (McClelland/Burnham 1976). Vi tolkar valet av chefsyrket som en önskan att utöva inflytande genom andra istället för att söka vägar att för egen del utvecklas inom grundyrket.

Vad gäller den personliga delen i karriärsteget är upplevelsen av att ”sitta fast” central. Alla informanter vill åstadkomma mer än vad undersköterskeyrket kan erbjuda. En tolkning vi gör utifrån Adams jämviktsteori, är att personerna vi intervjuat upplever en frustration av att ge mer i sitt yrke än de får tillbaka och därför söker sig vidare i karriären för att uppnå jämvikt. En informant talar dessutom om vetskapen om det framtida behovet av chefer i kommunen som en viktig påverkansfaktor i hennes karriärval och en stor anledning till att hon börjar studera. Tolkat utifrån Vrooms förväntningsteori kommer hennes ansträngningar med stor sannolikhet att ge det chefsarbete hon vill ha och förväntar sig att få, något som gör studierna värda ansträngningen. Sett med utgångspunkt i Maslows teori om människans behov kan studier vara en väg till självutveckling. Som en av våra informanter beskriver det, är det inte enbart kunskaperna i sig som uppfyller ett behov hos henne, utan lika mycket den mognadsprocess som följer med studierna. Mognaden gör att hon upplever nya behov och de gamla uppfattas som mindre viktiga.

Frågeställning 2: *Hur används undersköterskekompetensen i chefsyrket?*

Generellt tycker cheferna i vår studie att de har stor nytta av sin undersköterskekompetens i arbetet som chef. Åren som undersköterska har gett dem en bas av vad Westlund (2005) benämner

färdighets- och förtrogenhetskunskap, vilken de använder sig av när de exempelvis planerar personalens arbete. De har lätt att förstå och följa med i medarbetarnas resonemang kring olika arbetsuppgifter. De kan också enkelt sätta sig in i personalens situation, vilket upplevs som en trygghet. Någon använder dessutom sin kunskap rent praktiskt, genom att hjälpa till i det dagliga arbetet. Kunskap utgör enligt Weber en legitimitetsgrund för makt (Engelstad 2006). Vi ser våra informanternas undersköterskekompetens som en del av den legitimitetsgrund som är viktig för att de ska kunna utöva den makt som följer med chefspositionen. Legitimitet handlar om att andra ska acceptera en individs maktposition (Engelstad 2006), i detta fall att personalen ska acceptera att chefen har makt. Personalens ståndpunkt i denna fråga är okänd för oss varför vi endast kan göra vår tolkning utifrån chefernas perspektiv. För dessa verkar den legitimitetsgrund som undersköterskekompetensen utgör vara mycket väsentlig. En av informanterna anser till och med att den är helt avgörande för hennes trovärdighet som chef. Kännedom om hur undersköterskornas arbetssituation ser ut och hur man brukar resonera i personalgrupperna kan även ses som ett maktmedel.

Frågeställning 3: *Hur upplever och hanterar cheferna ledarrollen?*

En central upplevelse i chefskapet är ensamheten, något som samtliga informanter berör på ett eller annat sätt. Ensamheten tar sig uttryck i att man saknar grupptillhörighet i och med att man befinner sig i en mellanposition, att man är ensam beslutsfattare i ansvarsfrågor som rör verksamheten eller att man saknar kollegial gemenskap. Ensamheten ses dock också som nödvändig, vilket visar sig i hur de intervjuade cheferna berättar om sitt sätt att hantera den. Flera informanter beskriver att de är medvetna om att det pratas om dem när de inte är närvarande och att de ser detta som något naturligt. En informant talar också om att hon anser det vara nödvändigt att personalen får möjlighet att ses utan sin chef. Ensamheten hanteras alltså bland annat genom att den uppfattas som något som per automatik följer med chefspositionen.

Ensamheten är dessutom en förutsättning för att chefen ska kunna skapa distans till sina medarbetare. Distansen upplevs som nödvändig för att kunna hantera situationen när man som chef bland annat måste kunna fatta beslut som kan förmodas gå emot personalgruppens vilja. Ett sätt att som chef skapa distans till personalen är att undvika privat umgänge, något våra informanter vittnar om. Vi tolkar detta beteende som ett skapande av social distans. Detta sker enligt Goffman (1959) genom att aktören, i detta fall chefen, tar kontroll över den uppfattning publiken, i detta fall personalen, får av framträdandet. Därmed tar aktören kontroll över relationen mellan sig och sin publik, ett fenomen Goffman (1959) även kallar mystifikation.

Lika viktig som distansen är paradoxalt nog närheten till personalen i hanterandet av chefsrollen. Av våra informanter beskrivs närheten i fysisk bemärkelse. Det handlar bland annat om att sitta nära verksamheten, att ha dörren öppen och att vara tillgänglig. Att närvara vid personalens fikapauser prioriterades av flera informanter, då detta ger tillfälle att ventilera, stödja och hjälpa i en avspänd atmosfär.

Ytterligare ett sätt våra informanter använder för att hantera sitt arbete är rolldistans. Detta definieras av Goffman (1959) som en förmåga att kunna urskilja sig själv och sina olika roller samt att kunna

skilja sina olika roller åt. Vi tolkar det som att alla våra informanter är vad Goffman (1959) skulle kalla cyniska aktörer, vilket innebär att de är fullt medvetna om att de spelar olika roller vid olika tillfällen. Detta visar sig bland annat när en av cheferna berättar att hon lämnar sin yrkesroll på arbetet när hon åker hem. Hon upplever att hon annars skulle bli som hon uttrycker det; ”jätteknepig”. Rolldistansen handlar också om insikten att man inte kan agera både kompis och chef inför samma publik.

Självbehärskning är en viktig del i hanterandet av chefsrollen. Att misslyckas med att upprätthålla fasaden inför personalen skulle innebära en förlust av auktoritet. Detta hanteras vid framträdandet i den främre regionen, genom att vissa sidor framhävs medan andra tonas ned. I den bakre regionen där inte publiken finns närvarande kan sedan dessa sidor släppas fram (Goffman 1959). En av våra chefer talar i detta sammanhang om vikten av handledning, under vilken man kan ta upp och prata om ämnen som man omöjligt kan dryfta med sin personal.

Reflektioner

Syftet med studien har varit att undersöka hur chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen, vilka tidigare har arbetat som undersköterskor i verksamheten, upplever och hanterar sin yrkesroll samt hur de motiverar sitt yrkesval.

Då vi reflekterat över vår studie och dess resultat har vi särskilt stannat vid vissa fenomen som framkommit i vårt material och som vi därför nu slutligen önskar utveckla ytterligare tankegångar kring. En av dessa företeelser är förhållandet mellan distans och ensamhet i arbetet som chef. Då vi analyserat vår empiri har vi tyckt oss kunna se en stark koppling mellan de båda fenomenen. Både distans och ensamhet betraktas av informanterna som för hanterbarheten av yrkesrollen nödvändiga ingredienser i arbetet som chef. Till mångt och mycket följs också de båda åt. Den distans cheferna skapar gentemot personalen för att möjliggöra sitt eget arbete genererar i sin tur en sorts ensamhet, positionen som mellanchefer bland motstridiga intressen en annan. Till skillnad från distans som mestadels omtalas i positiva termer och som något man medvetet skapar för att kunna hantera sin arbetssituation, ses ensamheten som problematisk, som något ofrånkomligt ont som kommer med det goda i att arbeta som chef. Ansvar för ensamheten är något man gärna skjuter ifrån sig. Ensamhet i olika beslutsfattande positioner eller brist på kollegial gemenskap kan förklaras utifrån hur den organisation man arbetar i är uppbyggd och fungerar. Ensamhet i förhållande till personalen kan bland annat förstås som uttryck för personalens behov att få vara utan sin ledare. Kanhända är de här sätten att resonera kring ensamheten uttryck för olika strategier att hantera en del av arbetet som inte är särskilt tilltalande. Kanske är ensamheten en av de allra svåraste bitarna att hantera i arbetet som chef. Det är dessutom tänkbart att känslan av utanförskap upplevs ännu tydligare av individer som lämnar ett arbetarkollektiv de tidigare varit medlemmar i och därmed ”byter sida”. Att tillträda som chef över tidigare arbetskamrater verkar, i vårt tycke, vara en betydligt svårare process än att tillträda en chefsposition på en ny arbetsplats. Något vi reflekterat över är om processen underlättas av att det gått en tid mellan utträdet ur arbetsgruppen och tillträdet till chefsposten. Exempelvis genom att personen i fråga genomgått ett antal års högskolestudier för att sedan komma tillbaka i en högre position än tidigare på sin gamla arbetsplats. Under den tid man varit borta från arbetsplatsen har man dels hunnit skaffa sig lite distans till sina arbetskamrater, men också införskaffat ytterligare kunskap från sina högskolestudier. Att öka sin kunskapsnivå kan vara betydelsefullt i sammanhanget då kunskap är enligt Weber en av de tre grunder som maktens legitimitet vilar på (Engelstad 2006).

Förutom kunskap ger den tidsmässiga frånvaron från arbetet och kollegorna en distans som kan relateras till Goffmans begrepp mystifikation (Goffman 1959). Genom bortavaron och den kunskapsmässiga utvecklingen får chefen en ny mystifierad roll i medarbetarnas ögon, vilket kan vara till fördel för möjligheterna att kunna utöva ledarskap över forna kollegorna. Att tillträda som chef direkt efter exempelvis endast en intern utbildning kan upplevas mer problematiskt. Detta på grund av att man som chef då kan uppleva inre konflikter, som dels handlar om att man inte längre är en i gruppen och dels om att man direkt ska gå in i sin nya roll som chef. Det kan vara lätt att bli alltför undfallande gentemot sina forna arbetskamrater eller att gå in för hårt i chefsrollen (Vibits/Eberhard 2004). Svårigheter som vi tror man kan uppleva och som också överensstämmer med tidigare forskning i ämnet är att man som chef över tidigare arbetskamrater har att förhålla sig till hur mycket man ska gå in och hjälpa till i sina gamla arbetsuppgifter. Thylefors (2007) behandlar detta och menar att det är svårt om man som chef nyligen har haft en nära och informell relation till sina medarbetare och har kunskap om deras arbetssituation. Vår fundering är att det kan vara lätt att hamna i en lojalitetskonflikt mellan sina dåvarande och nuvarande arbetsuppgifter.

Andra tankar under uppsatsarbetets gång har kretsat kring hur personer drivs av olika motiv och vilka resultat det får i förlängningen. Vår studie har bland annat handlat om att finna svar på varför vissa individer lockas av chefsyrket. En del av svaret på frågeställningen är att ett maktbehov kan fungera som en drivkraft till att söka sig till detta arbetsområde. McLelland talar just om att alla personer med maktresurser inte utövar makt, utan att det förutom tillgång till makt krävs att man känner lust till den för att kunna nå framgång som ledare ((McClelland/Burnham 1976). Under arbetet med studien har vi resonerat kring var våra informanter hade hamnat om de istället drivits av prestationsbehov. Vi har utifrån McLellands (i McLelland/Burnham 1976) kategorier funnit det tänkbart att ett behov att själv prestera istället lett till ett arbete där individen på ett mer konkret sätt skulle fått tillfälle att utveckla sin yrkesskicklighet inom det faktiska omvårdnadsarbetet, exempelvis som sjuksköterska. Troligt är i alla fall att en person som drivs av ett behov att själv prestera, knappast skulle kunna finna sig tillrätta i ett yrke där en förutsättning är att man förmår åstadkomma saker genom andra. Detta skulle kunna ta sig uttryck exempelvis i svårigheter att släppa det praktiska arbetet genom problem att delegera arbetsuppgifter vidare, något som troligen är helt avgörande för hanterandet av en chefsroll. I kombination med kunskap tillägnad genom egen erfarenhet av grundyrket skulle ett prestationsbehov kunna bli särskilt problematiskt, då färdighets- och förtrogenhetskunskap sett utifrån denna studies resultat förmodas utgöra en legitimitetsgrund för makt. Sannolikt skulle personalgruppen inte få samma möjlighet till eget ansvar och yrkesmässigt mognande under ledning av en chef med prestationsbehov som främsta drivkraft, något som i förlängningen skulle kunna hämma den professionella utvecklingen i personalgruppen och leda till stagnation.

Förslag till fortsatt forskning

Vår uppsats behandlar hur personer som avancerat till chefspositioner inom samma eller en liknande verksamhet i vilken de tidigare varit verksamma som undersköterskor upplever och hanterar sin yrkesroll samt motiverar sitt yrkesval. Under genomförandet av denna studie har vi funderat över ytterligare frågor som vore intressanta att belysa i relation till vår studie men som det saknas utrymme att svara på inom ramen för detta arbete. En sådan frågeställning är hur chefer med en annan yrkesbakgrund än undersköterska hanterar sitt ledarskap inom vård och omsorg. Vilka

strategier hittar man för att leda en yrkesgrupp vars dagliga arbetsuppgifter och olika arbetsmoment man själv saknar en grundläggande erfarenhetsbaserad kunskap om? En annan för ämnet relevant fråga är hur personalgruppen ser på betydelsen av chefs yrkesbakgrund.

Något vi valt att inte undersöka närmare i denna studie men som det vore intressant att forska vidare om, är vilka faktorer i en persons socioekonomiska bakgrund som kan motivera henne eller honom att söka sig till en chefsposition och/eller vilka könsrelaterade faktorer som motiverar och påverkar en chefskarriär.

REFERENSER

Alvesson, Mats/Sköldberg, Kaj (2008): *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Back, Rolf/Jonsson, Claes F. (1997) *Chef som yrke*: Uppsala: Konsultförlaget

Börjesson, Mats/Rehn, Alf (2009): *Makt*: Malmö: Liber

Engelstad, Fredrik (2006): *Vad är makt*: Stockholm: Natur och Kultur

Eriksson – Zetterquist, Ulla/Kalling, Thomas/Styhre, Alexander (2006): *Organisation och organisering*: Malmö: Liber

Foucault, Michel (1980): *Selected Interviews & other writings*. New York: Harvester Press

Fäldt, Christer (2001): *Psykologi*: Malmö: Gleerups Utbildning AB

Goffman, Erving (1959): *Jaget och maskerna – En studie i vardagslivets dramatik*: Stockholm: Prisma.

Ivarson, Sten (2001): *Vårdens nya ledarskap – dialog och delaktighet*: Säve Förlag

Jacobsen, Dag Ingvar/Thorsvik, Jan (2008): *Hur moderna organisationer fungerar*: Lund: Studentlitteratur.

Kullberg, Maria/Tranquist, Joakim (2006): Chefers perspektiv på det goda chefskapet i Peterson, Harry (2006) i Peterson, Harry/Leppänen, Vesa/Jönsson, Sandra/Tranquist (red): *Villkor i arbete med människor – en antologi om humanservicearbete*: Stockholm: Arbetslivsinstitutet

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

Larsson, Sam (2005): *Kvalitativ metod – en introduktion* i Larsson, Sam/Lilja, John/Mannheimer, Katarina (red.): *Forskningsmetoder i socialt arbete*: Studentlitteratur.

Lennéer Axelson, Barbro/Thylefors, Ingela (2005): *Arbetsgruppens psykologi*: Stockholm: Natur och Kultur

Lennerlöf, Lennart/Tydén, Thomas/Utbult, Mats (2004): Elva små forskningsöversikter i Utbult, Mats/Abrahamsson, Lena/Larsson, Ragnhild/Katzenberg-Berger, Noemi/Lennerlöf, Lennart/Lundström, Ulla/Tydén, Thomas: *Ledarskap i kommuner – Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*: Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Müllern, Tomas/Elofsson, Annelie (2006): *Den karismatiska chefen – en bok om att utveckla det egna ledarskapet*: Studentlitteratur

Månson, Per (2003): *Moderna samhällsteorier, traditioner, riktningar, teoretiker*: Bokförlaget Prisma

Nilsson, Lind Iréne (2003): Ledarskap i kritiska situationer i Holmberg, Ingalill/Henning, Roger (red.): *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*: Lund: Studentlitteratur.

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

Peterson, Harry (2006): Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete i Peterson, Harry/Leppänen, Vesa/Jönsson, Sandra/Tranquist (red): *Villkor i arbete med människor – en antologi om humanservicearbete*: Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Rubenowitz, Sigvard (2004): *Organisationspsykologi och Ledarskap*: Lund: Studentlitteratur

Svedberg, Lars (2007): *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*: Lund: Studentlitteratur

Svenning, Conny (2003): *Metodboken Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: klassiska och nya metoder i informationssamhället: källkritik på internet*]. Eslöv: Lorentz.

Svensson, Per-Gunnar/Starrin, Bengt (red.) (1996): *Kvalitativa studier i teori och praktik*/Lund: Studentlitteratur

Thylefors, Ingela (2007): *Ledarskap i human service-organisationer*: Stockholm: Natur och Kultur.

Tullberg, Maria (2003): Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här... i Holmberg, Ingalill/Henning, Roger (red.): *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*: Lund: Studentlitteratur.

Vibits, Karl-Johan/Eberhard, Martin (2004): *Ny som chef*: Malmö: Liber

Westlund, Peter (2005): *Verksamhetsnära ledarskap – kännetecken och förutsättningar*: Kalmar: Fokus

Artiklar:

Isaac, G. Robert/Zerbe J. Wilfred/Pitt C. Douglas (2001): *Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory*: Journal of Managerial Issues; Summer 2001; 13, 2; ABI/INFORM Global pg. 212

McClelland, David C/Burnham, David H (1976): *Power is the Great Motivator*: Harvard Business Review (Best of HBR) Motivating People: January 2003: EBSCO Publishing.

Ramlall, Sunil (2004): *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*: Journal of American Academy of Business, Cambridge; September 2004; 5, 1/2; ABI/INFORM Global pg. 52.

Internetkälla:

Vetenskapsrådets forskningsetiska principer: <http://codex.vr.se>

BILAGA

Intervjuguide

Tema: Intervjupersonens bakgrund och nuvarande arbetsuppgifter.

1. Hur gammal är du?
2. Beskriv kortfattat dina arbetsuppgifter och ditt ansvarsområde.
3. Hur länge har du arbetat som chef och vad arbetade du med tidigare?
4. Hur kom det sig att du blev chef?
5. Vilken utbildning har du?

Tema 2: Arbetssituation och yrkesroll då och nu.

1. Hur kände du inför arbetet när du var nyanställd? (Farhågor? Förhoppningar? Visioner? Kompetens?)
2. Hur upplever du att din första tid som chef blev? Blev den som du hade tänkt dig? Vilka svårigheter mötte du? Hur hanterade du dessa?
3. Hur blev du bemött som ny chef? (Av personalgruppen, överordnade, kollegor...)
4. Hur har olika bemötanden påverkat dig?
5. Hur såg din upplärningsperiod ut och hur upplevde du den? (Vad var bra? Mindre bra?)
6. Fick du någon särskild stöttning under din första tid som chef? (Mentorskap etc.)
7. Vilken stöttning uppifrån har du i ditt ledarskap idag och hur ser detta stöd ut?
8. Har du en tydlig bild av vad som ingår i ditt uppdrag? (Gör du mycket som faller utanför uppdraget?)
9. Vilka dilemman ställs du för i din yrkesutövning? (Press ovanifrån – underifrån, mellan olika intresseområden etc.)
10. Har du ställts inför konflikter i personalgruppen och i så fall hur har du hanterat dessa?

Tema 3: Reflektioner kring yrkesbakgrundens betydelse.

1. Hur upplever du att din bakgrund som undersköterska påverkar dig i ditt chefsarbete?
2. Finns det fördelar respektive nackdelar med att tidigare ha arbetat i verksamheten? Vilka?
3. Tror du att din yrkesbakgrund har påverkat det bemötande du fått från personalen/överordnade? Hur tänker du kring detta?

Tema 4: Ledarskapet och dess utveckling.

1. Vilka styrkor har du som chef? Vad är du bra på?
2. Vilka svagheter ser du hos dig själv som chef? Varför är detta en svaghet?
3. Hur upplever du att ditt ledarskap har utvecklats under den tid du arbetat som chef?
4. Hur skulle du beskriva ditt förhållande till din personal?
5. Har ditt förhållningssätt till personalgruppen förändrats över tid? På vilket sätt?
6. Har du fått/får du kontinuerlig fortbildning i exempelvis ledarskap?
7. Vad känner du att du skulle vilja lära dig mer om/utvecklas i?

Tema 5: Formandet av en ledarstil.

1. Har erfarenheter (goda och dåliga) av chefer/ledare du haft tidigare påverkat hur du format ditt ledarskap? På vilket sätt?
2. Vilka andra personer/faktorer anser du har varit betydelsefulla för formandet av din ledarstil, på gott och ont?
3. Har din utbildning påverkat hur du format din ledarstil?
4. Har du någon förebild som inspirerar dig som ledare? Varför och på vilket sätt?

Avslutning: Nu har vi fått svar på våra frågor. Har du något ytterligare som du skulle vilja tillägga innan vi avslutar?