



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

*OPERATIVA CHEFERS UPPLEVELSE AV BEGRIPLIGHET,
HANTERBARHET OCH MENINGSFULLHET EFTER
OMORGANISATIONEN I GÖTEBORGS STAD – EN KVALITATIV
STUDIE*

MASTERUPPSATS

VÅRTERMINEN 2013

FÖRFATTARE: JANA GRUNDSTRÖM

HANDLEDARE: STEFAN SZÜCS

ABSTRACT

Title: Operational managers' perceptions of comprehensibility, manageability and meaningfulness after the reorganization in the city of Gothenburg – A qualitative study

Author: Jana Grundström

Abstract: The main aim of this study was to, from the salutogenic perspective, identify and analyze the factors affecting the managements' and leaderships' sense of coherence at the operational level in home and elder care. This was studied by the following research questions: How do managers experience their management and leadership from the organizational perspective? How do managers experience that the conditions for their own management and leadership are? How can managers' sense of coherence from the organizational perspective and the leadership conditions be understood? A qualitative approach with interviews was used, and eleven operational managers from five different districts in the city of Gothenburg were included in the study. It was revealed that several factors such as clarity, drainpipe way of thinking (stuprörstänk) and possibility to participation could be linked to the organizational context. Factors which highlighted and belonged to the conditions of management and leadership were the division between leadership and management, administrative support, discretion, their background and motivation. The informants emphasized that the formal management existed, but that more resources in terms of administrative support were needed to enable leadership. Incomprehensibility among informants had to do with resources. Manageability in relation to the own work environment was perceived to be quite high. The experience of manageability in relation to the own work situation looked more different. Manageability in relation to the work situation seemed mainly to be related to the administrative, instrumental support. Experience of meaningfulness was constituted by informants' motivation. The feeling of sense of coherence among managers exists when dealing with the management, but the sense of coherence is less when it comes to the experience of leadership.

Keywords: small workplace advantage, control at work, discretion, support, motivation

ABSTRACT

Titel: Operativa chefers upplevelse av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet efter omorganisationen i Göteborgs stad – en kvalitativ studie

Författare: Jana Grundström

Abstract: Syftet med den här uppsatsen är att utifrån det salutogena perspektivet identifiera och analysera de faktorer som inverkar på chefs- och ledarskapets känsla av sammanhang på den operativa nivån inom hemtjänsten/ordinärt boende. Detta studerades utifrån följande frågeställningar: Hur upplever cheferna sitt chefs- och ledarskap utifrån det organisatoriska perspektivet? Hur upplever cheferna att förutsättningarna för det egna chefs- och ledarskapet är? Hur kan chefers känsla av sammanhang utifrån det organisatoriska perspektivet och ledarskapets förutsättningar förstås/förklaras? En kvalitativ metod i form av intervjuer användes och elva enhetschefer från fem olika stadsdelar i Göteborgs stad ingick i studien. Det framkom att flera faktorer såsom tydlighet, stuprörstänk och möjlighet till delaktighet kunde kopplas till den organisatoriska kontexten. Faktorer som lyftes fram och som hörde till förutsättningarna för chefs- och ledarskapet var uppdelningen mellan chefskap och ledarskap, administrativt stöd, handlingsutrymme, den egna bakgrunden och motivation. Informanterna lyfte fram att det formella chefskapet fanns, men att mer stödresurser i form av administrativt stöd behövdes för att möjliggöra ledarskap. Obegripligheten bland informanter tycktes hänga ihop med resurser. Hanterbarheten i förhållande till den egna arbetsmiljön upplevdes vara ganska hög. Upplevelsen av hanterbarheten i förhållande till den egna arbetssituationen såg mera annorlunda. Hanterbarheten i förhållande till arbetssituationen tycktes framför allt hänga ihop med det administrativa, instrumentella stödet. Upplevelse av meningsfullhet utgjordes av informanternas motivation. Känslan av sammanhang finns bland cheferna när det handlar om chefskapet, men känslan av sammanhang är mindre när det kommer till upplevelsen av att vara ledare.

Keywords: lilla arbetsplatsens fördel, kontroll i arbetet, handlingsutrymme, stöd, motivation

FÖRORD

Mitt intresse för chefs- och ledarskap styrde i mångt och mycket mitt val av praktik som enhetschef inom äldreomsorgen. Min uppfattning är att chefskap och ledarskap behövs för att exempelvis höja effektiviteten i en organisation. Samtidigt är min åsikt att en ledare behöver motiverade medarbetare för att kunna uppnå verksamhetens eller organisationens mål. Som jag ser det handlar det om en ömsesidig process. Jag utförde min praktik inom Göteborgs stads hemtjänst vårterminen 2010, det vill säga innan den stora omorganisationen i Göteborgs stad. Det salutogena förhållningssättet var, och är fortfarande, väldigt aktuellt för Göteborgs stads äldreomsorg. Inom hemtjänsten där jag praktiserade hade man utarbetat arbetsätt och arbetsmetoder som genomsyrades av det salutogena och som personalen i verksamheten skulle utgå ifrån i mötet med stadens brukare.

Jag kommer ihåg ett resonemang som en av mina handledare inom hemtjänsten förde kring det salutogena förhållningssättet och kasam. Handledarens resonemang var att det salutogena förhållningssättet och kasam skulle genomsyra hela verksamheten, och att det i allra högsta grad berörde en själv som chef. För att som chef kunna göra något begripligt och hanterbart för sina medarbetare behöver man själv förstå det. Handledarens resonemang kring det salutogena och kasam har styrt och inspirerat mig under min studietid och framför allt har detta styrt mitt val av ämne när det gäller masteruppsatsen. Dessutom har mitt intresse för chefs känsla av sammanhang blivit ännu större just i och med omorganisationen i Göteborgs stad. Detta har väckt många tankar och frågor hos mig, bland annat frågan hur chefer upplever sin känsla av sammanhang efter omorganisationen i Göteborgs stad. Det är mot bakgrund av detta som jag önskar motivera min inriktning på den här uppsatsen.

Jag vill rikta ett stort tack till alla mina informanter för att ni delat med er av värdefull information i samband med min uppsats. Utan er medverkan hade jag inte kunnat utföra min studie.

Jag vill också rikta ett varmt tack till min handledare, Stefan Szücs, för hans kunskap inom det studerade området. Han har på ett pedagogiskt och stimulerande sätt handlett mig i samband med min studie. Hans expertis och kommentarer har väckt ett ännu större intresse för det studerade området. Tack.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
2. BAKGRUND	2
3. PROBLEMFÖRMULERING	3
4. SYFTE	3
5. FRÅGESTÄLLNINGAR	3
6. METOD	4
6.1 Undersökningsdesign	4
6.2 Urval	5
6.3 Genomförande	6
6.4 Analys och tolkning	7
6.5 Etiska överväganden	8
7. TIDIGARE FORSKNING	10
7.1 Omorganisation och hälsa	10
7.2 Gynnsamma faktorer som kan bidra till en bra arbetsmiljö	10
7.3 Chefers syn på handlingsutrymme (discretion) utifrån deras organisatoriska och sociala position	11
7.4 Framgångsfaktorer som inverkar på chefs- och ledarskapet	12
7.5 Synen på delaktighet och beslutsutrymme	13
7.6 Faktorer som bidrar till och utgör begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet	13
8. TEORETISKA BEGREPP OCH ANALYSMODELL	16
8.1 Centrala begrepp	16
8.2 Känsla av sammanhang	16
8.3 Handlingsutrymmet	18
8.4 Förutsättningar för chef- och ledarskap utifrån Karasek & Theorells krav-kontroll-stödmodellen	19
8.4.1 Aktiva jobb	20
8.4.2 Socialt stöd	20
8.5 Decision latitude (handlingsutrymme) enligt Karasek & Theorell	20
8.6 Analysmodell	20
9. RESULTAT OCH ANALYS	22
9.1 Organisatoriskt perspektiv	22
9.1.1 Bakgrunden och rollen som chef och ledare	22

9.1.2 Rollen i organisationen	22
9.1.3 Upplevelse av tydlighet i organisationen	23
9.1.4 Delaktighet i olika beslutsprocesser	26
9.2 Chefs- och ledarskapets förutsättningar	27
9.2.1 Upplevelse av krav och upplevelse av kontroll	28
9.2.2 Upplevelse av socialt stöd	31
9.2.3 Motivationen i chefs- och ledarskapet	31
9.3 Känsla av sammanhang	32
9.3.1 Begriplighet i förhållande till krav och resurser	32
9.3.2 Handlingsutrymme i förhållande till krav och resurser	34
9.3.3 Hanterbarhet i förhållande till arbetssituation/arbetsmiljö	35
9.3.4 Meningsfullheten i chefs- och ledarskapet	37
9.4 Sammanfattning	39
10. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	40
10.1 Upplevelse av chefs- och ledarskap utifrån organisatoriska förutsättningar	40
10.2 Upplevelse av förutsättningar för det egna chefs- och ledarskapet	41
10.3 Hur kan känsla av sammanhang utifrån det organisatoriska perspektivet och chefs- och ledarskapets förutsättningar förstås?	42
10.4 Vilka ytterligare slutsatser kan dras?	43
11. SLUTORD	43
12. REFERENSLISTA	45
BILAGA 1	48
BILAGA 2	49

1. INLEDNING

I Göteborgs stads Tjänsteutlåtande från december 2009 rörande förslag till ny SDN-organisation diskuterades den nya indelningen av stadens samlade SDN-organisation. Genom en reducering av stadsdelsnämnder ville man erhålla en högre effektivitet i en ny organisation. I bilaga 4 till Tjänsteutlåtandet, *Översyn av den samlade SDN-organisationen i Göteborg*, prövades huruvida en reducering av antalet stadsdelsnämnder skulle bidra till en ökad effektivitet. Stadskansliet fick i uppdrag av Kommunstyrelsen att pröva detta (Tjänsteutlåtande, 2009:02). Utredaren pekade på att 10 stadsdelsnämnder kunde ses som en lämplig storlek. Samtidigt påpekade utredaren att något rätt svar angående antalet stadsdelsnämnder inte fanns. Utredaren skrev vidare att:

En organisationsförändring skapar ingen ökad effektivitet i sig utan kan bara ge förutsättningar för en sådan utveckling. Det är först när medarbetarna börjar planera för och arbeta i en ny organisation som kreativa idéer och aktiviteter kan skapas för att nå den önskade effekten. Ytterst är det en fråga om ledarskap. (Tjänsteutlåtande, bilaga 4, s. 23).

Den 1 januari 2011 infördes den nya indelningen omfattande 10 nya stadsdelsnämnder i Göteborgs stad, mot tidigare 21 stadsdelsnämnder (www4.goteborg.se/prod/G-info/statistik/nsf).

De tio stadsdelsnämnderna lyder direkt under kommunfullmäktige i Göteborg. De högsta besluten fattas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen ligger under kommunfullmäktige. Kommunstyrelsens förvaltning utförs av stadsledningskontoret som hjälper styrelsen. Stadsdelsförvaltningarna står för tjänster inom äldreomsorg, funktionshinder, social omsorg, fritidsverksamhet, individ- och familjeomsorg, skolor och bibliotek i Göteborgs stad. Dessutom finns fackförvaltningar och bolag i staden. Göteborgs kommun omsätter idag 34 miljarder kronor (www.goteborg.se/wps/portal/).

Varje stadsdelsnämnd är uppdelad på följande nivåer: stadsdelsnämnd med utskott är den högsta ledningen. Stadsdelsdirektören faller direkt under stadsdelsnämnden. Stadsdelsdirektören har tre staber, en utvecklingsavdelning, en ekonomiavdelning och en personalavdelning. Till stadsdelsdirektören förfogande finns också en förvaltningscontroller. Det finns fyra sektorer direkt under stadsdelsdirektören. Den första sektorn är utbildning, den andra äldreomsorg och hälso- och sjukvård, den tredje individ och familj samt funktionshinder och den fjärde är kultur och fritid. Hemtjänsten/ordinärt boende ligger under sektorn Äldreomsorg. Sektorn Äldreomsorg är uppdelad i ett antal områden och respektive område har en områdeschef som lyder under sektorchefen. Under områdeschefen finns en eller flera enhetschefer (www.goteborg.se/wps/portal/). Enligt informanterna i studien finns det en ny chefsnivå i form av områdeschef. Detta är en förändring mot tidigare.

De fem stadsdelarna i den här uppsatsen utgörs av Askim-Frölunda-Högsbo, Centrum, Norra Hisingen, Västra Göteborg och Östra Göteborg, där mina informanter arbetar som enhetschefer inom hemtjänsten/ordinärt boende.

Askim-Frölunda-Högsbo är en sammanslagning av de tidigare stadsdelarna Askim, Frölunda och Högsbo. Centrum blev i samband med omorganisationen oförändrad, medan Norra Hisingen blev en sammanslagning av de tidigare stadsdelarna Backa, Kärra-Rödbo och Tuve-Säve. Stadsdelarna Södra Skärgården, Tynnered och Älvsborg sammanslogs till Västra Göteborg. Östra Göteborg utgörs av en sammanslagning av de tidigare stadsdelarna Bergsjön och Kortedala (www.wikipedia.org/wiki/Göteborgs_stadsdelsnamnder).

Många av cheferna i kommunerna har stort ett antal underställda medarbetare. För många av cheferna är möjligheterna till ledarskap begränsade på grund av att administrativa uppgifter tenderar att bli för stora. Något som skulle göra situationen bättre för cheferna var om de skulle få bättre arbetsförutsättningar för att på ett bra sätt klara av sitt arbete som chefer och ledare (Chefios, 2013).

I Göteborg stads folder om *Salutogen äldreomsorg i framtiden* från 2010 beskrivs det salutogena förhållningssättet som är tänkt att genomsyra stadens äldreomsorg. Meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet utgör grundpelarna som äldreomsorgen ska utgå ifrån i mötet med individen. Äldreomsorgen bör utgå ifrån det salutogena förhållningssättet för att kunna stärka individens känsla av sammanhang. För att bevara välfärden och för att kunna möta framtiden behöver man arbeta mer med nytänkande och annorlunda. Äldreomsorgen blir salutogen tack vare att ledningen skapar förutsättningar för detta. Medarbetarna ska ha en känsla av meningsfullhet i sitt arbete och utveckla verksamheten genom delaktighet och genom att känna sammanhang i det de gör (www.goteborg.se).

2. BAKGRUND

Många chefer inom den kommunala sektorn beskriver att förutsättningarna för ledarskap inte är så optimala och att förutsättningar till detta många gånger saknas. Ofta sker omorganisationer i syfte att effektivisera verksamheterna, men en omorganisation kan också tänkas påverka dess verksamheter. Man kan tänka sig att chefers förutsättningar för chefs- och ledarskap påverkas i samband med en omorganisation. Chefer lyfter idag fram att det finns begränsade möjligheter till ledarskap inom den egna verksamheten (Chefios, 2013:11–12). De flesta chefer anser att mer resurser måste till för att möjliggöra ett, enligt cheferna, bra arbete. Att lyfta fram chefers känsla av sammanhang blir ännu viktigare om en organisation väljer att utgå ifrån ett salutogent förhållningssätt, där det salutogena fokuserar på det som bidrar till hälsa. I det här fallet skulle det kunna vara att närmare titta på de faktorer som bidrar till gynnsamma förhållanden när det gäller arbetsmiljön. Känslan av sammanhang, som är en del av det salutogena, kan tänkas påverkas av de förutsättningar som finns för cheferna. Samtidigt dyker en annan fråga upp, nämligen hur chefernas egna handlingsutrymme ser ut. Den egna professionen tvingar delvis fram ett handlingsutrymme. Men vilket handlingsutrymme har en chef i en situation där förutsättningar för ett chef- och ledarskap inte är så optimala? Om en omorganisation sker i syfte att öka effektivitet, eller i alla fall skapa förutsättningar för en sådan utveckling, vilka förutsättningar har cheferna inom dessa verksamheter getts då de i egenskap av medarbetare är tänkta att bidra till det önskade resultatet?

Som tidigare beskrivits i inledningen är tanken att man i Göteborgs stad ska utgå ifrån det salutogena förhållningssättet. Det salutogena är tänkt att genomsyra hela verksamheten när det gäller äldreomsorgen. Tanken är också att medarbetarna i organisationen ska genomsyras av det här förhållningssättet. De ska känna meningsfullhet i sitt arbete och genom delaktighet utveckla verksamheten. Det finns en tanke om känsla av sammanhang hos medarbetarna och i det de gör. Så här två, tre år efter omorganisationen dyker frågan upp hur medarbetarnas (i det här fallet enhetschefernas) känsla av sammanhang är i deras arbete. Har omorganisationen bidragit till större känsla av sammanhang, det vill säga större begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet bland enhetscheferna? Finns det strukturer inom organisationen som bidrar till möjligheten när det gäller delaktighet? Vad gör organisationen i Göteborgs stad för att bidra till enhetschefernas känsla av sammanhang? Eller kan det vara så att känsla av sammanhang i

chefs- och ledarskapet handlar mer om de organisatoriska förutsättningarna enhetscheferna har att utgå ifrån? Då dessa enhetschefer befinner sig i en organisatorisk kontext önskar jag också belysa deras upplevelse av handlingsutrymme.

Framför allt tycker jag det är intressant att studera vad känsla av sammanhang innebär just i den här kontexten.

3. PROBLEMFÖRMULERING

Man kan egentligen således säga att det är tre områden som jag önskar belysa: 1. Det organisatoriska, som hänger ihop med omorganisationen i Göteborgs stad 2. Chefs- och ledarskapets förutsättningar och 3. Känslan av sammanhang. För att uttrycka det tydligare i ord kan man säga att det jag önskar belysa är organisatoriska förutsättningar efter omorganisationen i Göteborgs stad och deras inverkan på enhetschefernas känsla av sammanhang. Men som tidigare nämnts i inledningen spelar även förutsättningarna en viktig roll när det kommer till chefs- och ledarskap, varför jag önskar belysa känslan av sammanhang även från det här perspektivet. Min problemformulering lyder på följande sätt:

Hur kan chefsers känsla av sammanhang förstås utifrån den kontext de verkar i?

4. SYFTE

Syftet med den här uppsatsen är att utifrån det salutogena perspektivet identifiera och analysera de faktorer som inverkar på chefs- och ledarskapets känsla av sammanhang på den operativa nivån inom hemtjänsten/ordinärt boende.

5. FRÅGESTÄLLNINGAR

1. Hur upplever cheferna sitt chefs- och ledarskap utifrån organisatoriska förutsättningar?
2. Hur upplever cheferna att förutsättningarna för det egna chefs- och ledarskapet är?
3. Hur kan chefsers känsla av sammanhang utifrån organisatoriska och ledarskapets förutsättningar förstås?

Avgränsning: Då jag i min studie önskar belysa ledarskap, handlar min studie inte om skillnader mellan stadsdelarna i Göteborgs stad, även om jag har ett ganska brett urval bestående av fem av tio nya stadsdelsförvaltningar.

En annan avgränsning jag önskar göra är när det kommer till det salutogena perspektivet. Det salutogena perspektivet utgår ifrån vad som bidrar till hälsa. Jag ämnar inte titta på hälsa, även om en del av min tidigare forskning tar upp faktorer som bidrar till gynnsamma förhållanden i arbetsmiljön (hälsa). Det jag önskar studera är enhetschefernas *känsla av sammanhang*, det vill säga hur de upplever begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i chefs- och ledarskapet. Känsla av sammanhang är i och för sig viktig för hälsan, men det är som sagt upplevelsen kring de tre komponenterna, tillhörande känslan av sammanhang, som

jag kommer att utgå ifrån för att bilda mig en uppfattning när det kommer till enhetschefernas upplevelse av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

6. METOD

6.1 Undersökningsdesign

Jag valde att använda mig av en kvalitativ ansats för att belysa hur chefers känsla av sammanhang kunde förstås utifrån den kontext de verkar i. Enligt Widerberg (2002) kan skilda problemställningar bidra till olika angreppssätt och metoder. De olika metoderna är observationer, intervjuer och text- och bildanalyser. Observationer som metod används om man vill studera något "in real life". Intervju som metod används för att komma åt en individs förståelse av ett fenomen. Bild- och textanalys kan användas för att lyfta fram hur ett fenomen uttrycks i text och bild. Dessa kvalitativa infallsvinklar kan kombineras, då de kompletterar varandra. Valet av kvalitativ metod garanterar inte "kvalitativ forskning". För att kunna tala om kvalitativ forskning behöver *metoderna* tillämpas och utvecklas kvalitativt. Att metoder som är kvalitativa används mer eller mindre positivistiskt är inget ovanligt. Till exempel genom att i förväg fastställda hypoteser beläggs. Att utforska ett nytt område på ett nytt sätt är ett viktigt syfte med kvalitativ forskning. Istället för teoribeläggande, är kvalitativ forskning mer teorigenererande (Widerberg, 2002). Då det var mina informanternas subjektiva upplevelser av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet jag ville komma åt, passade den kvalitativa ansatsen i form av intervjuer väl in som metodstrategi. Jag använde mig av öppna intervjuer som forskningsstrategi.

Enligt Larsson (2005:104) finns det i samband med kvalitativ forskning olika intervjustrategier. En av dessa är den allmänna intervjuguiden, vilket innebär att ett antal relevanta teman, frågeområden eller samtalsämnen formuleras och är kopplade till uppsatsens problemställning. Ett antal öppna underfrågor formuleras till varje temaområde (Larsson, 2005:104). Det utarbetades en intervjuguide som innehöll temafrågor för att få en så heltäckande individuellt svar från informanterna som möjligt; det var trots allt informanternas förståelse och upplevelse jag ville åt. Vid utformningen av intervjuguiden gjordes en analysmodell där relevanta områden såsom organisation, chefs- och ledarskapets förutsättningar och känsla av sammanhang (med tillhörande begrepp såsom roll, tydlighet, delaktighet, handlingsutrymme, förutsättningar och motivation) och känsla av sammanhang ingick. Denna analysmodell, som kan ses under avsnitt 8 i denna uppsats, har också tjänat som guide vid analysen.

Alla intervjuer som genomfördes spelades in på band (diktafon) och transkriberades ordagrant. Var och en av informanterna har fått det egna intervjumaterialet.

Den vetenskapsfilosofiska utgångspunkten som väglett mig i min undersökning har varit det hermeneutiska synsättet. Detta perspektiv innebär, enligt Widerberg 2002, tolkning, översättning, förtydligande och klagörande av något. Det finns vissa grundantaganden som gör att hermeneutik kan ses som en tolkningslära: 1) det är i kontexten eller sammanhanget mening skapas, framträder och kan förstås 2) förståelse bygger på förförståelse och 3) förväntningar eller förutfattade meningar påverkar tolkningen (Widerberg, 2002:26).

Empirin i min studie tolkades utifrån det hermeneutiska synsättet, vilket i praktiken inneburit att tolkning av en texts mening skett utifrån den hermeneutiska cirkelns process. En helhetlig bild kunde nås och förstås genom koppling mellan de enskilda delarna och helheten. Exempel

på detta är hur områdena organisation och förutsättningarna för chefs- och ledarskapet inverkar på enhetschefernas känsla av sammanhang.

Jag använde mig av en abduktiv strategi, som enligt Larsson (2005) innebär en kombination av deduktiva och induktiva moment. När man har en empirinära strategi och mönster och begrepp förklaras utifrån data, utgår man från en induktiv strategi. Det deduktiva förhållningssättet innebär att teoretiska perspektiv formar de frågor eller frågeområden som studien också styrs av (Larsson, 2005:96). Det deduktiva förhållningssättet i den här uppsatsen utgjordes av teoretiska perspektiv och tidigare forskning, som också påverkat utformningen av intervjuguiden och den analysmodell som finns beskriven under avsnitt 8. Det induktiva förhållningssättet i min uppsats utgjordes av det material som insamlades i samband med intervjuerna. Här letade jag efter mönster i informanternas uttalanden för att kunna dra vissa slutsatser.

6.2 Urval

Den undersökningsgrupp jag valde skulle ingå i min uppsats var chefer på den operativa nivån (enhetschefer) som har ett verksamhetsansvar för hemtjänsten/ordinärt boende inom den kommunala äldreomsorgen. Elva enhetschefer från fem stadsdelar ingick i studien. Den primära tanken var att göra ett urval av chefer där en jämförande studie kunde göras, till exempel mellan två stadsdelar med olika ekonomiska ”förutsättningar”. Då jag inte fick tillräckligt med informanter i samband med den första intervjuomgången fick jag genomföra intervjuerna i olika omgångar. Detta ledde till att fördelningen när det gäller enhetschefer sett olika ut utifrån antalet stadsdelar. De allra flesta chefer som deltagit i den här undersökningen har en ganska lång erfarenhet av chefs- och ledarskap inom kommunal omsorg. Det finns några chefer som har blivit tillsatta efter omorganisationen. Bakgrunden är också olika, det finns informanter som nu har en renodlad chefsroll, som förut haft en kombinerad tjänst som biståndsbedömare-enhetschef, det finns de som arbetat som chefer i en annan stad och kommun, och även de som arbetat inom den privata sektorn. Bakgrunden ser som sagt väldigt olika ut, varför det varit intressant att tolka och förstå de olika informanternas uttalanden.

Tre av mina informanter är således verksamma i en stadsdel som slagits ihop av Backa, Kärra-Rödbo och Tuve-Säve. Ytterligare tre kommer från en stadsdel som också har slagits samman av tre stadsdelar, nämligen Askim, Frölunda och Högsbo. Två av informanterna är verksamma i en stadsdel som slagits samman av Södra Skärgården, Tynnered och Älvsborg. Ytterligare två informanter kommer från en stadsdel som är en sammanslagning av Bergsjön och Kortedala. En informant är verksam i en stadsdel där ingen sammanslagning har skett. Min studie täcker således fem av tio stadsdelar efter omorganisationen. För få informanter har ingått i min studie för att för att man ska kunna säga något om skillnader mellan stadsdelarna.

Informant 1 är verksam som enhetschef för hemtjänsten i en stadsdel som är en sammanslagning av tre tidigare stadsdelar och har en flerårig bakgrund som chef och ledare i olika organisationer och Göteborgs stad.

Informant 2 är verksam som enhetschef för en hemtjänstenhet i en stadsdel som blivit oförändrad efter omorganisationen och har också en flerårig bakgrund som chef och ledare.

Informant 3 har en lång erfarenhet av chefs- och ledarskap. Informant 3 är verksam som enhetschef för hemtjänsten i en stadsdel slagits samman av tre tidigare stadsdelar.

Informant 4 är verksam som enhetschef inom hemtjänsten och har en flerårig bakgrund som chef och ledare. Informant 4 är verksam i en stadsdel som slagits samman av två tidigare stadsdelar.

Informant 5 är verksam som enhetschef i en stadsdel som är en sammanslagning av tre tidigare stadsdelar. Informanten har en lite annan inriktning på sin verksamhet än den rent hemtjänstaktiga. Informanten har varit chef och ledare under några år och har även varit verksam utanför Göteborg.

Informant 6 har en mångårig bakgrund som chef- och ledare och har även varit verksam utanför Göteborg. Informanten är verksam som enhetschef för hemtjänsten i en stadsdel som är en sammanslagning av två tidigare stadsdelar.

Informant 7 är verksam som enhetschef för hemtjänsten i en stadsdel som slagits samman av tre tidigare stadsdelar och har en mångårig bakgrund av chefs- och ledarskap. Informanten har varit verksam även utanför Göteborg.

Informant 8 är verksam som enhetschef för hemtjänsten i samma stadsdel som informanten ovan. Informanten uppger sig själv inte ha lång erfarenhet av chefs- och ledarskap.

Informant 9 har en flerårig bakgrund som chef och ledare. Informant 9 är verksam som enhetschef för hemtjänsten i samma stadsdel som informanten ovan.

Informant 10 är verksam som enhetschef för hemtjänsten i en stadsdel som är en sammanslagning av tre tidigare stadsdelar och informanten uppger sig själv inte ha lång erfarenhet av chefs- och ledarskap.

Informant 11 har en flerårig bakgrund som chef och ledare. Informanten är verksam som enhetschef för hemtjänsten i samma stadsdel som informanten ovan.

När det gäller urvalstyp i samband med urval av informanter, använde jag mig av urval av typiska fall, som enligt Larsson (2005) innebär ett urval av normala eller vanliga fall. Men jag använde mig också av snöbollsurval som metod, som enligt Larsson (2005) innebär att informanter erhålls via en individ som känner individ och så vidare (Larsson, 2005:103).

Göteborg stads hemsida användes som sökverktyg för att få fram verksamma enhetschefer inom hemtjänsten/ordinärt boende och deras mailadresser inom de olika stadsdelarna i Göteborgs stad. En förfrågan tillsammans med informationsbrevet (Bilaga 1) skickades till de valda enhetscheferna. De chefer som tackade ja till en eventuell intervju fick intervjuguiden skicka till sig cirka en vecka innan intervju. Alla informanter har jag inte fått via den här metoden, utan några har jag fått tag i via de informanter jag redan intervjuat. Även till dessa informanter skickades en förfrågan och informationsbrev.

6.3 Genomförande

Alla intervjuer förutom en intervju genomfördes på respektive informanters arbetsplatser. En informant valde att inte ha intervjun på sin arbetsplats utan hade som önskan att den skulle äga rum någon annanstans. Det var inget problem för mig att fixa plats där denna intervju kunde äga rum.

Innan varje intervju blev informanterna en gång informerade om mitt syfte med studien och jag försäkrade mig om att de hade fått informationsbrevet och framför allt intervjuguiden

(Bilaga 1 och 2). Jag informerade informanterna även om de forskningsetiska principerna som jag i min studie skulle utgå ifrån.

Alla intervjuer förutom en spelades in på band (diktafon) och transkriberades ordagrant efteråt. Jag frågade självklart informanterna innan intervjun vad de föredrog och kände sig mest bekvämast med. En informant valde att jag hellre skrev ner svaren förhand. Detta var heller inga problem med. Denna renskrivning skickades till informanten för en ”korrekturläsning”, som jag sedan fick tillbaka och gjorde ändringar i som informanten tyckte att jag kanske hade missuppfattat. När dessa ändringar hade gjorts, skickades intervjumaterialet återigen till informanten. Alla informanter har fått sina intervjumaterialet skickade till sig till sina privata mailadresser.

Intervjuerna kunde ta allt mellan 40 minuter till en och en halv timma.

Jag försäkrade mig om att informanterna hade mitt nummer eller mailadress ifall de skulle ha frågor eller funderingar kring något efter intervjuerna.

6.4 Analys och tolkning

Efter att en ordagrann transkribering av det inspelade materialet hade gjorts började analysen. Då jag hade teorier och begrepp som jag utgick ifrån kan man säga att även analysen var teoridriven och att analysarbetet påverkade insamlingen av data. Data bearbetades och analyserades mot bakgrund av analysmodellen som finns att hitta under avsnitt 8.

Enligt Widerberg (2002) påverkar det insamlade materialet vilken sorts analys man väljer att utföra. Under datainsamlingsfasen utför man en kontinuerlig analys av materialet. Valet av infallsvinklar och tillämpningen av dem innebär också en analys. Ytterligare analys av materialet kommer att göras, även om materialet befinner sig i en redan analyserad form. Risken finns att man inte ser andra mönster och sammanhang som finns i materialet om man läser och tolkar det utifrån begrepp och fynd. Det finns tre olika sätt vilka man kan utgå ifrån vid val av analyssystem: empirin, teorin och framställningsformen. Tonvikten brukar ligga på någon av sätten, att man gör lite av varje är vanligt. Då man hämtar teman från det empiriska materialet utgår man ifrån ett empirinära förhållningssätt, som ofta används i explorativa studier. Att man utifrån teori eller begrepp bildar teman, som man önskar att empirin ska belysas utifrån, innebär ett teorinära förhållningssätt. Att ha ett empirinära förhållningssätt innebär att man är öppen för andra tolkningar och utmanar teorin. När valet av tema bestäms av framställningsformen innebär det att texten som helhet framställs av den bild man har (Widerberg, 2002).

Utifrån Widerbergs (2002) tankar kring analysprocessen, kan man säga att min analysprocess började redan vid valet av teorier och begrepp. I mitt fall handlade det om begrepp såsom tydlighet, delaktighet, roll, handlingsutrymme, förutsättningar, motivation, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Också områden såsom organisation, förutsättningar och känsla av sammanhang styrdes av tidigare forskning och teori. Analysmodellen styrde till viss del utformningen av intervjuguiden (Bilaga 2). Intervjuguiden innehöll som sagt tolv temafrågor. Dessa temafrågor delades in i olika områden/kategorier: organisation, chefs- och ledarskapets förutsättningar och slutligen området känsla av sammanhang. I samband med framställningsformen valde jag att koppla begreppen tydlighet, delaktighet till organisationsområdet då det framkom av bland annat tidigare forskning att dessa kunde kopplas till de organisatoriska förutsättningarna. Varför just begrepp som tydlighet och delaktighet valdes från första början var för att de hade en nära koppling till begreppen i

Antonovskys komponent gällande begriplighet. Till exempel kan begreppet tydlighet kopplas till begriplighet, begreppet handlingsutrymme till hanterbarhet och så vidare.

För att återkoppla till Widerbergs (2002) tankar kring analysprocessen och val av analysteman, så kan jag säga att mina val utgick ifrån främst teori/begrepp och framställningsformen (analysmodellen). Data i min studie har bearbetades och analyserades utifrån tidigare forskning kring tydlighet, delaktighet, den lilla arbetsplatsens fördel och forskning kring komponenter som utgör och bidrar till begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet men också utifrån begrepp som Lipskys´ handlingsutrymme och Karasek & Theorells krav-kontroll-stödmodellen.

Alla informanternas uttalanden analyserades i ett sammanhang, till exempel i samband med ett tema. Jag letade efter mönster i informanternas uttalanden och försökte påvisa likheter/skillnader i uttalandena i de fall detta förekom. I princip kan man säga att jag gjorde sammanfattande formuleringar av informanternas uttalanden då jag använde mig av den meningskoncentrerande strategin. En sammanfattande formulering av informanternas svar gjordes. Jag använde mig av en meningstolkande strategi också, som enligt Larsson (2005) innebär tolkning av intervjuutsagor mot bakgrund av exempelvis hermeneutiken och analysperspektiv (Larsson, 2005:106). Jag har även gett exempel på citat som visar på exempel på de svar informanterna gett.

Efter en sammanfattande formulering av informanternas svar samt efter att exempel på citat som belyser detta givits, analyserades detta mot bakgrund av valda analysperspektiv och tidigare forskning. Detta skedde under resultat- och analyskapitlet. I ett separat kapitel, slutsatser, har jag försökt ge svar på min frågeställning. Till sist har jag även försökt att lyfta fram och belysa min problemformulering samt ge svar på denna.

6.5 Etiska överväganden

Forskningsetiska krav som bland annat innebär informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (www.codex.vr.se) försökte jag ta hänsyn till så gott jag kunnat.

Informationskravet fick informanterna i och med informationsbrevet (Bilaga 1), där syftet med min uppsats framgick och att ett eventuellt deltagande i studien byggde på frivillighet. Jag försäkrade mig innan intervjun att informanterna hade fått dessa. Annars hade jag med mig ett exemplar ifall det behövdes. I samband med varje intervju informerades cheferna om deras rätt att bestämma över sin medverkan. Detta kan kopplas till det så kallade samtyckeskravet. Informanterna informerades dessutom om konfidentialitetskravet och att en anonymisering skulle göras. Dessutom informerades informanterna om att det insamlade materialet skulle användas till uppsatsen och inget annat. Detta kan kopplas till det så kallade nyttjandekravet.

Något annat som jag försökte ha i bakhuvudet i samband med den här uppsatsen, jämfört med C-uppsatsen, är interaktionen intervjuaren och informanten emellan. Jag har försökte följa upp med följdfrågor på vissa ställen genom att be informanterna beskriva lite mera hur de menar, eller följa upp med mina egna erfarenheter från min praktik inom hemtjänsten. Jag försökte att ge mina informanter utrymme att berätta och komma fram med sina tankar och åsikter. Därför valde jag att ha just teman, som informanterna kunde utgå ifrån och berätta utifrån hur de uppfattade temana. Det hände några gånger att informanterna bad mig specificera eller tydliggöra kring ett visst tema, men då förklarade jag att det var helt upp till

informanterna att berätta det de ville berätta. Det hände också att jag specificerade vissa teman, framför allt när det kom till vissa begrepp.

För att ”minska” på makten som kan uppstå i en intervju, fick alla informanter sin egen transkribering (anonymiserad) skickad till sin privata mailadress. Jag kände att detta var schysst att göra gentemot mina informanter. Framför allt med tanke på att de lyft fram sin upplevelse kring något, att de också fick en chans att se vad de har svarat. Enligt Kvale (2006) är det viktigt att känna igen maktdynamiken i den sociala konstruktionen av kunskap i intervjuer för att kunna fastställa objektiviteten och etiken i intervjuforskningen. Intervjuer kan ge en röst åt individer, genom att de fritt får presentera sin situation med sina egna ord, detta öppnar på så sätt till en nära personlig interaktion mellan forskaren och deras subjekt. Men en nära känslomässig relation mellan forskaren och informanten kan öppna upp för mer ”farligare” manipulation än t ex den distanserade relationen i samband med experiment. Det är också vilseledande att hänvisa till intervju som en dialog. En *dialog* är en gemensam strävan, där jämlika partners genom konversation söker efter sann förståelse och kunskap. Men intervjuer är känsliga och kraftfulla metoder. De är i sig själva, varken etiska eller oetiska, varken emancipatoriska eller förtryckande (Kvale, 2006). Jag försökte också utgå ifrån ett etiskt förhållningssätt när det gällde urvalet av exempelvis citat. Här försökte jag att undvika citat som kunde kopplas till individens karakteristika.

En sak som kan tas upp och diskuteras i metodavsnittet är mitt val av metod. Då jag valt en kvalitativ ansats i samband med min studie och även använt mina data utifrån en kvalitativ ansats, finns det vissa saker som behöver lyftas fram och belysas. Några generaliseringar utifrån min studie och mina resultat kan inte göras. Jag har valt att utgå ifrån Göteborg stad som organisatorisk kontext och studerat enhetschefer inom hemtjänsten/ordinärt boende. Detta gör att mina resultat och slutsatser är tillämpbara endast på Göteborgs stads organisation och enhetscheferna inom hemtjänsten/ordinärt boende. Om man nu hade valt en annan ansats, säg en kvantitativ sådan och även använt empirin/resultatet på ett kvantitativt sätt, hade man kunnat dra vissa generaliseringar. Dock *kan* kvalitativa studier vara generaliserbara, om det skulle visa sig att annan liknande kvalitativ forskning visar på liknande resultat. En annan diskussion som kan föras är kring sättet att betrakta chefers känsla av sammanhang som ett *fenomen*. Detta är inte helt problemfritt, då det i mitt fall och i samband med min studie är flera faktorer som kan påverka upplevelsen av känslan av sammanhang. Man kan prata om parallella processer i det här sammanhanget, där flera faktorer kan samverka och påverka ett visst fenomen. I mitt fall har det handlat om att titta på faktorer som fokuserar på organisatoriska förutsättningar men även förutsättningar för chefs- och ledarskapet.

Undersökningsgruppen i min studie har varit enhetschefer med varierande bakgrund. Inga direkta skillnader har kunnat hittas när det gäller de olika stadsdelarna som ingått i studien. Däremot kan man föra en diskussion kring informanternas individuella orsaker. Bland annat har jag kunnat se en koppling mellan individuella orsaker och skapandet av det egna handlingsutrymmet (som bland annat kunnat kopplas till hanterbarheten). Här har den egna erfarenheten av att vara verksam chef visat sig påverka upplevelsen av det egna handlingsutrymmet.

7. TIDIGARE FORSKNING

7.1 Omorganisation och hälsa

Szücs (2004) har forskat kring omorganisation och ohälsa. Enligt Szücs finns det ingen heltäckande bild av kommunalt innovationsarbete och dess konsekvenser för verksamhetens personal trots att många kommuners verksamheter sedan 1980-talet präglats av olika organisationsmodeller och omorganisationer (Szücs, 2004:01). Forskning och offentliga utredningar som anger omorganisation som en förklaring till sjukskrivning och ohälsa finns dock, men det som enligt Szücs saknas är kunskap kring sambandet mellan omorganisation och ohälsa. Hur sambanden ser ut mellan omorganisation, organisatorisk oro och ohälsa kan genom Szücs studie av skyddsombudsmännens uppgifter om förändringsarbete bidra till att vi vet lite mer om dessa samband. Att analysera varför viss kommunal omorganisation ger upphov till både större organisatorisk oro och ökad ohälsa är syftet med Szücs studie (Szücs, 2004:26).

Att det finns ett starkt samband mellan organisatorisk oro och sjukskrivning och långtidssjukskrivning/förtidspension är en första slutsats man drar av studien. Antalet och omorganisationer och ledningens hantering av processen påverkar graden av ohälsa. Något som reducerade den organisatoriska oron var *personaldemokratiska inslag*. I de fall en personaldemokratisk process påbörjas, behöver den få löpa linan ut. Istället för oro skapas tillit och optimism. Något som i studien visades ha ringa betydelse för ohälsan var omorganisationens syfte. Att flera omorganisationer utförts i rad (organisatorisk utmattning) och processer som kännetecknas av *otydlighet*, arbetsledningens och kommunledningens kompromisslöshet och bristande *delaktighet* utgör de allra viktigaste orsakerna till ohälsa enligt Szücs studie (Szücs, 2004:26–27).

Szücs studie är relevant för min studie då Szücs resultat visar på hur viktig framför allt delaktigheten är efter en omorganisation för att kunna uppnå hälsa. Genom att belysa komponenterna tydlighet och delaktighet i samband med det organisatoriska sammanhanget hoppas jag kunna belysa chefernas upplevelse av tydlighet men också delaktighet samt deras möjligheter till delaktighet i min studie. Det Szücs också tar upp i sin studie är vikten av att *löpa linan ut* när det kommer till den personaldemokratiska processen.

7.2 Gynnsamma faktorer som kan bidra till en bra arbetsmiljö

En studie gjord av Hertting, Petterson och Nilsson (2005) belyser också gynnsamma förhållanden i personalens arbetsmiljö. Denna studie bygger på en tidigare studie som gjordes av forskarna där det beskrevs hur personalens hälsa och arbetsmiljö påverkades av nedskärningar vid Örebro universitetssjukhus under 90-talet. Att belysa vad som utmärker de arbetsplatser som lyckats behålla personalens hälsa under 90-talets nedskärningar utgör syftet med den uppföljande studien. De branscher där personalen angett tydligast försämringar i arbetsmiljön och hälsa under 90-talet är hälso- och sjukvården (Hertting et al. 2005:201). Att följa utvecklingen på sjukhuset har det funnits flera skäl till. Mellan -95 och -97 genomfördes nedskärningar och omstruktureringar också personalstyrkan med 20 procent. Undersköterskegruppen minskades med över 40 procent. Även andra ombildningar (introducering av nya styrformer, samgående av kliniker, och nyetableringar av kliniker) skedde samtidigt under besparingskraven. Utifrån års rapportering av enkätresultaten genomförde flera kliniker åtgärder för att förbättra sin arbetsmiljö. Det var kombinationen av ledningsengagemang och personalens upplevelse av att vara *delaktiga* i processen som visade sig vara avgörande för ett miljöarbete som var framgångsrikt (Hertting et al 2005:206). Fyra

av de 24 klinikerna uppvisade ett oföränderligt hälsoläge när det gällde registrerad sjukfrånvaro och självskattad hälsa. För att utforska *gynnsamma förhållanden* i personalens arbetsmiljö intervjuades 17 personer på två kliniker. De resultat man fick fram var den *lilla arbetsplatsens fördel*. Det som bidrar till god kommunikation är närheten mellan nivåer och funktioner. Sammanhållning, samverkan och lärande lyfts fram som fördelar. Hierarkier kan brytas med samarbete och öka gemenskapen. Utvecklande av kollegialitet medför att den sammantagna kompetensen stiger. Att allas kompetenser tillvaratas och att man känner sig sedd och respekterad är något personalen ger uttryck för. Även lärande har hög status på de två klinikerna. I det vardagliga arbetet är lärandet inbyggt. Kompetensen används hos personalen och utvecklas. Gemensamt kunnande uppmuntras. En känsla av att kunna hantera sitt arbete kan ökas bland medarbetarna genom att lärandet i vardagen tolkas som en resurs. Möjlighet till kontroll över sina resurser ges därmed till individen (Hertting et al. 2005:208–212).

Friskvård fanns också för att understödja medarbetarnas hälsa. Men enligt personalen handlade friskvård också om gesten att bry sig om sina medarbetare. Ett ledarskap som var utvecklande och hälsofrämjande var också något som betonades. Att chefer även i besparingstider var inriktade på utveckling av verksamheten lyfts fram som viktigt. Delat ansvar för reflektion utvecklades där man genom gemensamma rutiner kunde fatta beslut lättare. Chefen visar solidaritet med sin personal genom att hjälpa de prioritera (Hertting et al. 2005:213, 215). Det som kännetecknar de hälsostabila klinikerna är att ledarna är inriktade på problemlösning. Cheferna bemyndigar också sin personal. Motivation och stimulering ledde till att personalen ser sitt arbete som begripligt och meningsfullt. Annat som framkom på de två studerade klinikerna var att tillit, stöd och professionalism skapade hälsa. Trots strukturförändringar uppfattar man arbetet inom kliniken hanterbart. Studiens resultat kan ha relevans för andra verksamheter inom offentlig sektor. *Känsla av sammanhang* är det som är utmärkande för båda klinikerna. Att arbetet är tillräckligt förutsägbart på klinikerna utvecklas av begriplighet. När det är värt att investera engagemang i arbetet och det upplevs som socialt värdesatt blir arbetet meningsfullt. För att kunna utföra arbetet och klara påfrestningar behöver resurser finnas till förfogande, därav hanterbarhet (Hertting et al. 2005:217-220).

Också Hertting, Petterson och Nilssons studie (2005) ser jag som relevant för min uppsats då forskarna belyser *gynnsamma förhållanden* i arbetsmiljön trots nedskärningar och omstruktureringar. Framför allt är det vikten av studiens resultat kring *gynnsamma förhållanden* såsom delaktighet, den lilla arbetsplatsens fördel och personalens känsla av sammanhang som är relevanta för min undersökning. Också dessa komponenter kommer sättas i ett organisatoriskt sammanhang i min uppsats.

7.3 Chefers syn på handlingsutrymme (discretion) utifrån deras organisatoriska och sociala position

Enligt Evans (2012) har analysen av förhållandet mellan socialarbetare och organisationer inom vilka de arbetar i, argumenterat för att det funnits en ökning av organisationsregler och att dessa eliminerat socialarbetarnas handlingsutrymme (discretion). Evans (2010) artikel argumenterar att socialarbetare även i regelmättade organisationer bevarar betydande frihet i sitt arbete och att de sätt på vilka de professionella relaterar till organisatoriska regler, är en viktig dimension när det kommer till förståelsen av handlingsutrymmet (discretion). I sin artikel använder sig Evans (2012) av Oakeshott's idé om en dialektik (skäl och motskäl vägs mot varandra) om två attityder till regler för att undersöka förhållandet mellan organisatoriska regler och professionell frihet i samband med socialt arbete med vuxna klienter i en engelsk kommun (Evans 2012:01). Resultaten som redovisas i artikeln kommer från en liten kvalitativ

studie som följer upp en fallstudie, som hade som syfte att titta på socialarbetarnas erfarenhet av handlingsutrymmet inom en kontext av ökad ledningskontroll och en proceduralisation av praktiken och involverade praktiker och lokala chefer varav alla var kvalificerade socialarbetare. I samband med genomförandet av fallstudien, blev det tydligt att de intervjuade hade blandade känslor och attityder gentemot en arbetsmiljö med organisatoriska regler och möjligheter till handlingsutrymme, trots att de alla beskrev dem i stort sett på samma sätt. Denna understudie inbegrep åtta praktiker och fyra lokala chefer. De intervjuade hade alla deltagit i den tidigare fallstudien. Enligt Evans (2012) är ett antagande i mycket av litteraturen att chefer och praktiker är olika kategorier med mycket olika attityder till organisatoriska regler. I enlighet med detta, har en viktig dimension i analysen varit att jämföra attityder till organisatoriska regler hos grupperna bestående av praktiker och lokala chefer samt att kritiskt undersöka detta antagande i ljuset av dessa data (Evans, 2012:08–09).

Socialarbetarna i Evans (2012) studie såg sig själva bundna att följa lag och regler men var oense om hur de skulle reagera eller svara på organisatoriska regler. Studien identifierade två grupper av socialarbetare, som utgjordes både av praktiker och lokala chefer. Varje grupp tenderade att förespråka strategier som identifierats av Oakeshott. En strategi betonar vikten av regler, deras inneboende auktoritet och tydlighet som minskar men *inte* eliminerar behovet av handlingsutrymmet. Det andra fokuserar på regler som ett sätt att nå mål, vars auktoritet ligger i deras överensstämmelse med det önskade målet som kräver omfattande utrymme för skönsmässig bedömning (handlingsutrymme) i användningen av de organisatoriska reglerna. Idén om att vissa arbetare följer regler och att andra bryter dem, är ofta associerad till de roller som spelas av arbetstagarna inom organisationen. Managers till exempel såsom regelföljare och upprätthållare som söker att reducera handlingsutrymmet, och praktiker som regelutmanare som söker att expandera handlingsutrymmet. I denna studie var inte fallet att olika perspektiv hade samband med olika organisatoriska strata. Varje grupp bestod av både praktiker och deras chefer. Ett sätt att förstå attityderna hos professionella grupper till organisatoriska regler är att lokalisera dessa attityder till en kultur som härrör från en yrkessocialisation (Evans, 2012:14). De socialarbetare vars preferens var att följa reglerna och misstro omfattande handlingsutrymme, relaterade sina attityder till engagemang om opartiskhet. För den andra gruppen uttrycktes det moraliska imperativet i termer av klientens bästa. Denna princip kan ses som ett centralt åtagande av professionalism. Sammanfattningsvis kan man utifrån studien säga att attityder till regler i de två grupperna inte kan ses som resultat av individers organisatoriska eller sociala position: de hade egna idéer om hur de skulle närma sig organisatoriska regler och handlingsutrymmets roll. För de i gruppen som favoriserade att följa formella regler reflekterade de detta till ett professionellt åtagande angående rättvisa och klienters rättigheter. För den andra gruppen var att kunna anpassa, bryta och tänja på reglerna en reflektion om professionalism, som visar engagemang för vissa klienters behov (Evans, 2012:16–17).

7.4 Framgångsfaktorer som inverkar på chefs- och ledarskapet

I *Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor (2013)* lyfts chefsers organisatoriska förutsättningar inom den offentliga sektorn fram och diskuteras. Forskarna i samband med det så kallade Chefios-projektet har lyckats identifiera vissa framgångsfaktorer som de tycker inverkar på chefs- och ledarskapet. Med olika metoder har Chefios synliggjort strukturella förutsättningar i organisationen. Olika typer av organisatoriska strukturer består alla organisationer av. Förutsättningarna för verksamheten utgörs till stor del av dessa strukturer. De organisatoriska förutsättningarna kan utgöras av både formella och informella strukturer men också i form av resurser. Här lyfts stödstrukturer vara viktiga förutsättningar för chefs- och ledarskapet. Andra strukturer som också kan påverka förutsättningar för

chefskapet är antalet anställda (chefskvoten). Ett större antal anställda ses som ofördelaktigt då detta inverkar på chefens möjligheter när det gäller exempelvis utveckling av verksamheten. För att ha möjlighet att utveckla sig själv och sin verksamhet behöver chefen befinna sig i en sådan miljö. För att skapa en effektiv organisation och bra arbetsmiljö behöver fokus läggas inte bara på det individuella ledarskapet utan också på organisatoriska förutsättningar (Chefios, 2013:11–12; Wallin, Dellve & Pousette 2013, kommande).

7.5 Synen på delaktighet och beslutsutrymme

I *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* diskuterar Theorell (2003) huruvida problem med ökade stressrelaterade symptom och långtidssjukskrivningar kan lindras genom satsning på anställdas delaktighet på arbetsplatsen. Theorell menar på att frågan är svår att svara på men att det finns vetenskapligt stöd för uppfattningen att anställdas delaktighet bidrar till hälsa (Theorell, 2003:68). Sambandet mellan hälsa och delaktighet har med beslutsutrymmet att göra. Möjligheten både till uppgiftskontroll (att kunna påverka vad och hur något ska göras) men också färdighetskontroll (möjlighet till lärande och utveckling i arbetet) är exempel på anställdas delaktighet, som i sin tur utgör det så kallade beslutsutrymmet. Bristande delaktighet hos de anställda tycks förvärra långtidssjukfrånvaro, även om sambanden med sjukfrånvaron är svårtolkade. Enligt Theorell hör delaktighet och inflytande till hälsans bestämningsfaktorer, och att man trots problem bör satsa på att utveckla delaktigheten då denna är viktig och har stor hälsofrämjande effekt (Theorell, 2003:70-71). (www.fhi.se).

7.6 Faktorer som bidrar till och utgör begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet

Syftet med Milberg & Strangs studie 2003 var att beskriva och tolka konstruktionen av meningsfullhet hos anhöriga till cancerpatienter inom den palliativa hemvården. Tre perspektiv av Antonovskys salutogena referensram när det gäller Kasam applicerades i analysen. Författarna hade en hermeneutisk ansats och 19 anhöriga intervjuades under pågående palliativ hemvård. Element som främjade meningsfullhet inkluderade välbefinnande (comfort), bibehållande av vardagsliv (retaining everyday life), handling (action), engagemang (commitment) och hopp var av stor betydelse vid skapandet av uppfattning kring självtranscendens och att det bästa möjliga hade gjorts (Milberg & Strang, 2003:171).

Vid initieringsfasen av föreliggande studie var den primära avsikten att studera alla tre aspekterna kring Kasam. Det visade sig att koncept kring begriplighet och hanterbarhet och processen hos de anhöriga var mycket omfattande, varför dessa presenterades separat. Fokus i artikeln kom därför att ligga på meningsfullhet. Nitton anhöriga till cancerpatienter ingick i studien. De anhöriga valdes utifrån en maximal variation när det gällde urvalstekniken. Alla intervjuer spelades in och transkriberades (Milberg & Strang, 2003:172-173).

Resultatet presenterades i olika sektioner och med olika titlar. Följande kategorier rörande meningsfullhet identifierades: välbefinnande (comfort), bibehållande av vardagsliv (retaining everyday life), handling (action), engagemang (commitment) och hopp, självtranscendens och att göra det bästa möjliga (Milberg & Strang, 2003:174).

Välbefinnande (comfort). Det var positivt för anhöriga att de uppfattade att patienten upplevde välbefinnande. Välbefinnande innehöll flera positiva och negativa aspekter såsom fysiskt, psykologiskt, existentiellt och socialt. Både explicit verbal och implicit icke verbal feedback från patienten var viktigt för den anhörige vid bedömning av patientens välbefinnande (Milberg & Strang, 2003:174).

Bibehållande av vardagsliv (retaining everyday life). Det var uppmuntrande för anhöriga när vardagslivet (patientens och familjens) kunde bibehållas så mycket som möjligt. Vanor, hobbies, firanden med mera trots sjukdom vara alla signifikanta och uppskattade attribut (Milberg & Strang, 2003:174).

Handling (action). Handling kunde inbegripa att hjälpa, skydda men också som ett medel för att distrahera, mestadels för patienten men ibland också familjen. Att hjälpa kunde inbegripa aktiviteter patienten normalt hade gjort själv om denne inte hade varit sjuk men också mer altruistiskt orienterade aktiviteter. Att skydda patienten från negativa känslor visades genom att vara stark och att inte visa tecken på stress och genom att gömma känslor (Milberg & Strang, 2003:175).

Engagemang (commitment). En majoritet beskrev ett starkt engagemang som utgick ifrån två källor: ansvar och kärlek. Deltagandet i vården av patienten var för vissa ett ansvar, något som fick göras och inte ifrågasättas, medan andra betonade kärlek (en önskan om att återgälda tidigare positiva saker patienten hade bidragit med till den anhöriga) (Milberg & Strang, 2003:175).

Hopp. Hopp avsåg samma innebörd som uttrycktes genom meningsfullhet, det vill säga olika aspekter av välbefinnande och bibehållande av vardagsliv, men dessutom en temporär aspekt av möjlig upplevelse av att en framtida meningsfullhet var inkluderad. Genom hopp projicerade den anhöriga meningsfullheten till framtiden och då fanns det potentiell meningsfullhet att se fram emot (Milberg & Strang, 2003:175).

Självtranscendens. Den anhöriga transcenderade sitt självintresse och strävade efter något utanför eller ”ovanför” sig själv. Denna självtranscendens var grunden för engagemang, handling och bibehållande av vardagsliv. Med andra ord, den anhörige hade ett engagemang att agera i syfte för patientens välbefinnande (Milberg & Strang, 2003:175).

Att göra det bästa möjliga. Att känna att det bästa möjliga hade gjorts för patienten var centralt för den anhörige. Denna upplevelse relateras till självtranscendensen, men inkluderar även en annan aspekt. Dessutom berörde det också den anhöriges medvetenhet och acceptans kring något negativt, meningslöst och oföränderlighet kring patientens situation (Milberg & Strang, 2003:176).

I denna studie undersöktes således konstruktionen kring meningsfullheten utifrån ett salutogent perspektiv rörande anhöriga till patienter inom den palliativa hemvården. Huvudbilden som dök upp i analysen var/innehöll välbefinnande (comfort), bibehållande av vardagsliv (retaining everyday life), handling (action), engagemang (commitment) och hopp, självtranscendens och att göra det bästa möjliga (Milberg & Strang, 2003:176).

Enligt Milberg & Strangs uppföljande studie från 2004, har den senaste forskningen visat på att det är möjligt att uppnå psykologiskt positiva tillstånd inom palliativ hemvård trots den belastade situationen. Då det finns brist på teoribaserade copingstudier är syftet med Milberg & Strangs studie att beskriva, inom den palliativa hemvårdens kontext, två koncept i Antonovskys teori om känsla av sammanhang (Kasam), nämligen begriplighet (uppfattningen om att utmaningen är begriplig/förstådd) och hanterbarhet (upplevelsen att resurserna att coping är tillgängliga). Författarna har använt sig av semistrukturerade intervjuer som spelades in, transkriberades och analyserades utifrån en kvalitativ hermeneutisk ansats/tillvägagångssätt. 19 informella vårdgivare intervjuades. Enligt Milberg & Strang har copingteorin traditionellt fokuserat på stress. Men det finns växande evidens på möjligheten att uppnå psykologiskt positivt tillstånd trots en stressfull situation, vilket kan innebära av att vara en informell

vårdgivare till en närstående familjemedlem eller vän. Därför designades studien utifrån en teoretisk referensram, nämligen Antonovskys teori om salutogenes. Författarna tar också upp att Kasam som koncept använts i stor utsträckning i olika kontexter, men att det finns begränsat med exempel inom den palliativa hemvården. Dessutom är det vanligt att studierna främst har en kvantitativ design när de utgår ifrån Kasam som instrument (Milberg & Strang, 2004:605–606). Detta kom författarna fram till när det gällde de olika komponenterna.

Begriplighet: Öppen information. Öppen information innefattade multidimensionella aspekter kring patientens hälsa. Till exempel ansågs läkaren ha en central roll i bidragandet av sådan information (Milberg & Strang, 2004:609).

Symboler. Symbolerna berörde verbala och icke verbala ledtrådar/spår som hade sitt ursprung i samtalet eller den icke verbala interaktionen med patienten eller sjukvårdspersonalen. Även om symbolerna kunde vara negativt laddade, till exempel att en patient tappade vikt som en indikator på förestående död, var detta en bit av den symboliskt laddade informationen som bidrog till den informelle vårdgivarens förståelse av situationen. En annan symbol var HBHC som organisation (hospital-based palliative home care). För vissa informanter symboliserade HBHC döden. I motsats, symboler som indikerade på patientens goda hälsa, inkluderade på patientens fysiska aspekter såsom bra aptit (Milberg & Strang, 2004:610).

Basic life assumptions. Den informella vårdgivaren förlitade sig inte bara på interpersonell (öppen och symbolisk) information utan använde sig av interpersonell basic life assumptions (grundläggande livsantaganden) i sökandet efter förståelse/begriplighet. Ett sådant underliggande antagande kunde vara att vissa informella vårdgivare förväntade sig livet skulle vara rättvist. Detta kunde ha konsekvenser för deras känsla av sammanhang (Milberg & Strang, 2004:610).

Previous knowledge. Den informella vårdgivarens tidigare kunskap, framför allt gällande sjukdomar, användes också som en dimension för att skapa förståelse/begriplighet. Tidigare erfarenhet kunde hjälpa den informella vårdgivaren att förstå och hantera situationen (Milberg & Strang, 2004:610).

Hanterbarhet: Makt. Makt beskrevs som en nödvändig resurs, som bidrog till känslan av hanterbarhet. Olika dimensioner av makt beskrevs som följande: fysisk (patienten har starka armar), funktionell (patienten kan besöka toaletten själv), social (patienten slåss för familjens skull), psykologisk (att den informelle vårdgivaren känner lugn trots försämring), ekonomisk (familjen har skaplig ekonomi) och existentiell (patienten accepterar förestående död) (Milberg & Strang, 2004:611).

Kompetens. Kompetensen avsåg både personalens men också den informelle vårdgivarens (Milberg & Strang, 2004:611).

Tillgänglighet. Positiva aspekter gällande tillgänglighet kunde vara skyndsamhet, öppettider, låg tröskel när det gällde anledning till kontakt och lätt tillgång (Milberg & Strang, 2004:611).

Stöd. Stöd riktat till både den informelle vårdgivaren och patienten underlättade/främjade den informelle vårdgivarens hanterbarhet. Tre huvudtyper av stöd kunde identifieras: emotionell, psykisk och informell. Emotionellt stöd berörde stöd som upplevdes genom social kontakt och kommunikation med andra människor. Emotionellt stödande attityd beskrevs som positiv, trevlig, respektfull, lyssnande, placerade individen i centrum. En icke stödande attityd stöd för brist på respekt, icke lyssnande eller att vara upptagen och attityd av

överlägsenhet. Informativt stöd berörde information om olika aspekter, i huvudsak levererad av sjukvårdspersonal (Milberg & Strang, 2004:611–612).

Milberg & Strangs studie bidrar till en innehållsbeskrivning av begriplighet och hanterbarhet i en specifik kontext. Resultatet visar på att trots att situationen var stressfylld och belastande för den informelle vårdgivaren var förmågan att uppnå positivt sinnestillstånd, som underlättade begripligheten och hanterbarheten, inte helt hämmad. Begripligheten och hanterbarheten underlättades av öppen information, tidigare kunskaper, basic life assumptions, makt, stöd, kompetens och tillgänglighet (Milberg & Strang, 2004:613).

8. TEORETISKA BEGREPP OCH ANALYSMODELL

8.1 Centrala begrepp

Mina centrala begrepp som jag önskar utgå ifrån är *begriplighet*, *hanterbarhet*, *meningsfullhet*, *delaktighet*, *handlingsutrymme*, och *stöd*. Känsla av sammanhang (som kan förstås utifrån dess tre komponenter begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet) kommer att utgöra den referensram utifrån vilken jag önskar studera upplevelsen av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

Hur kan upplevelsen av begriplighet förstås bland enhetscheferna? Vad är det som kan bidra till begriplighet/obegriplighet bland enhetscheferna i deras arbete? När det kommer till begreppet hanterbarhet menas här upplevelsen av kontroll hos enhetscheferna när det gäller det egna arbetet, det vill säga arbetsmiljön och arbetssituationen. Meningsfullhet som begrepp i den här uppsatsen kommer att utgå ifrån vad det är som bidrar till motivationen hos enhetscheferna. Med delaktighet som begrepp vill jag undersöka upplevelsen av delaktighet bland enhetscheferna samt vad det är de upplever att de är delaktiga i. Dessutom vill jag titta på vilka strukturer det finns inom organisationen som bidrar till delaktighet. Delaktighet kan visa sig spela roll då det kommer till upplevelsen av begriplighet och hanterbarhet hos enhetscheferna. Handlingsutrymme som begrepp har att göra med den egna upplevelsen av möjligheten att kunna påverka, då framför allt utifrån de mål och medel man har till förfogande i verksamheten. Med begreppet stöd menas här det framför allt det instrumentella, administrativa stödet i chefs- och ledarskapet. Det instrumentella stödet kan komma från ekonomiavdelningen, personal- och löneadministrationen och Human resource (HR).

8.2 Känsla av sammanhang

Känsla av sammanhang, också kallat sense of coherence på engelska, innehåller enligt Antonovsky tre komponenter; begriplighet (comprehensibility), hanterbarhet (manageability) och meningsfullhet (meaningfulness). Begriplighet hänvisar till den utsträckning en individ uppfattar stimuli som möter den. Dessa stimuli kan härledas från interna och externa miljöer. Att de stimuli individen möter i framtiden kommer att vara förutsägbara, även när de kommer som en överraskning, blir förklarliga och ordnade, är något som en individ med hög begriplighet förväntar sig (Antonovsky 1987:16–17).

Den andra komponenten, hanterbarhet, kan enligt Antonovsky definieras som den utsträckning vilken individen uppfattar att resurser finns till ens förfogande för att kunna möta de krav som orsakas av stimuli. Resurser som man själv kontrollerar eller resurser som kontrolleras av andra, t ex vänner, kollegor, samhällsaktörer etc. utgör de resurser som kan

finnas till ens förfogande. En individ med hög känsla av hanterbarhet kommer att kunna hantera (copa) (Antonovsky 1987:17–18).

Meningsfullhet som utgör den tredje komponenten, resresenterar också den motiverande aspekten. I den utsträckning individen känner att livet känslomässigt känns vettigt men också att det känns värt att investera energi i utmaningar kan sägas utgöra den tredje komponenten. Individen är villig att ta tag i utmaningar och är determinerad att söka finna mening i den då individen utsätts för olyckliga omständigheter Antonovsky 1987:18–19).

Antonovsky definierar känsla av sammanhang på följande sätt:

The sense of coherence is a global orientation that expresses the extent to which one has a pervasive, enduring though dynamic feeling of confidence that (1) the stimuli deriving from one's internal and external environments in the course of living are structured, predictable and explicable; (2) the resources are available to one to meet the demands posed by these stimuli; and (3) these demands are challenges, worthy of investment and engagement. (Antonovsky, 1987, s. 19)

Enligt Antonovsky (1987) är de tre komponenterna i känslan av sammanhang inte lika centrala (även om de alla är viktiga). Den mest centrala komponenten är den motiverande komponenten när det gäller meningsfullhet. Det är sannolikt att hög begriplighet eller hanterbarhet blir tillfälliga till följd av att den motiverande komponenten gällande meningsfullhet saknas. En individ som är engagerad och förstående person har lättare för att förvärva förståelse och resurser. Begriplighet är näst i betydelse, eftersom hanterbarhet är betingat av förståelse. Detta innebär inte att hanterbarhet inte är viktigt. Om individen inte tror på att resurser finns till ens förfogande, kommer copingprestationerna att bli försvagade och meningsfullheten minska (Antonovsky, 1987:22).

Antonovsky fann om och om igen i sina enkätstudier att personer som han klassificerade hade en stark känsla av sammanhang själva inte såg sin objektiva värld som sammanhängande. Att alla individer sätter gränser var något som Antonovsky såg tydligt. Uppfattningen om de s.k. gränserna låter en förstå att individen inte nödvändigtvis behöver känna att allt i livet är högst begripligt, hanterbart och meningsfullt för att ha en stark känsla av sammanhang. Om det däremot finns sfärer i individens liv som är av subjektiv betydelse för individen är enligt Antonovsky den avgörande frågan. Om inte, kommer sannolikheten att ha en stark känsla av sammanhang vara liten. Om en stark känsla av sammanhang finns, blir frågan om individen ser på de viktiga områdena som begripliga, hanterbara och meningsfulla (Antonovsky, 1987: 22).

Det har visat sig att känslan av sammanhang kan kopplas till chefs- och ledarskap och det finns flera författare som har tittat på och studerat just den här kopplingen. Framför allt lyfts det salutogena perspektivet, som är ett viktigt begrepp som hör till känslan av sammanhang, utgöra en sorts kompass som chefer och ledare kan reflektera utifrån när det bland annat kommer till de egna förutsättningarna. Några av de författarna inom det här området är Sandahl, Falkenström och von Knorring (2010) och Hanson (2010).

Hanson (2010) har som utbildare och organisationskonsult haft känsla av sammanhang som ledstjärna och menar att det salutogena perspektivet är användbart i samband med ledarskapsfilosofin. Då ledarskap går ut på att hitta och påverka förutsättningar som bidrar till att arbetsgrupper, individer och organisationer fungerar salutogent, passar det enligt Hanson väl in på vad ledarskap går ut på. Teorin om Kasam kan vara en hjälp när det gäller att leda rätt och skapa förutsättningar. I det dagliga ledarskapet kan Kasam användas som en

tankemodell och verktyg (Hanson, 2010:10). En viktig förutsättning för ledarskap är ledarens egen känsla av sammanhang och det egna välbefinnandet. Ledaren kan lättare inspirera och vägleda andra att hitta sin mening, om ledaren själv upplever tillvaron som meningsfull. Normalt innebär ledarskap inga svårigheter med rätt förutsättningar och stöd i organisationen. Den avgörande faktorn för att ledare ska orka och må bra i sitt arbete är meningsfullheten. Därför menar Hanson kan Kasam bidra till fundering kring huruvida det finns en någorlunda balans mellan de tre komponenterna (Hanson, 2010:172–175).

Det är just Hansons resonemang kring att Kasam kan användas som tankemodell som har relevans i min uppsats. Dessutom menar Hanson (2010:172–175) att ledarskap inte bör innebära några svårigheter om det finns rätt stöd och förutsättningar i organisationen. Det är också mot bakgrund av detta som jag önskar belysa chefernas känsla av sammanhang.

Enligt Sandahl, Falkenström och von Knorring (2010) handlar chefskap inte bara om att leda andra, att fatta beslut och att vara strategisk. Att kunna hantera sig själv ingår också i chefskapet. Att människor inte blir sjuka av arbetet i sig, förutom rena fysiska arbetsmiljörisker, är ett av budskapen som författarna vill förmedla med boken *Chef med känsla och förnuft*. Känslor som kan uppstå av att inte kunna eller få arbeta på ett stimulerande sätt är däremot något som människor kan bli sjuka av. För sitt välbefinnande har människan behov av att uppleva mening och sammanhang. En slutsats författarna drar är att en stor del av arbetsrelaterad ohälsa som vi ser i samhället idag bottnar i brist på mening och meningsfulla och produktiva sammanhang (Sandahl et al. 2010:69–70). Enligt Sandahl et al. (2010) är chefskapet ingen lätt uppgift men intressant. I de flesta fall har man kontroll över sitt arbete och kraven kan mötas utifrån de egna förutsättningarna. Förutsättningar för eget beslutsutrymme och kontroll kan skapas och underlättas genom att individen känner mening i samband med sitt arbete. Risken för arbetsrelaterad stress är liten om uppdragets krav överensstämmer med egen kompetens, att stöd finns samt att man i samband med arbetet ges möjlighet till egen utveckling (Sandahl et al. 2010:101). Det är mot bakgrund av Hansons (2010) och Sandahl et als. (2010) tankar kring chefs- och ledarskapets förutsättningar den egna och kontrollen som jag önskar motivera nästa koppling till Lipskys (2010) så kallade handlingsutrymme. Denna ingångspunkt kan ses som en koppling till komponenten hanterbarhet.

8.3 Handlingsutrymmet

Enligt Lipsky (2010) bidrar gräsrotsbyråkraterna (street-level bureaucrats) till att forma politiken i två aspekter; de utövar stort handlingsutrymme i sitt beslutsfattande. När detta sen tas i samförstånd, adderas deras individuella åtgärder som bidrar till byråkratiskt beteende. Lipsky vill demonstrera hur gräsrotsbyråkraternas position regelbundet tillåter dem att *göra* politik med avseende på viktiga aspekter i deras interaktion med medborgarna. Den politikskapande rollen som gräsrotsbyråkraterna har, baseras på två sammanhängande faktorer beroende av deras position, genom en relativ hög grad av handlingsutrymme (discretion) och relativ autonomi från organisatorisk auktoritet (Lipsky, 2010:13). Men enligt Lipsky (2010) betyder detta inte att gräsrotsbyråkrater inte skulle vara okontrollerade av regler, föreskrifter och direktiv. En stor del av den offentliga politiken (förmånsnivån, kategorin av stödberättigande, regler, föreskrifter och tjänster) är formade av en politisk elit och politiska och administrativa tjänstemän (Lipsky, 2010:14).

Samtidigt menar Lipsky (2010) att gräsrotsbyråkraternas arbete gör det svårt, om inte omöjligt, att minska handlingsutrymmet. Till att börja med arbetar gräsrotsbyråkrater ofta i situationer som är för komplicerade för att reduceras till ”programmatiska format”. För det

andra arbetar gräsrotsbyråkrater i situationer som ofta fordrar respons till den mänskliga dimensionen i situationer (Lipsky, 2010:15).

Enligt Lipsky (2010) finns det en typ av konflikter mellan arbetaren och organisationen som uppstår inte bara utifrån de anställdas personliga behov utan också utifrån deras positioner inom organisationen. Gräsrotsbyråkratens roll kan tolkas som en uppsättning förväntade intressen liksom förväntade beteenden. Lipsky tar upp skillnaden mellan gräsrotsbyråkrater och ledare (managers) (Lipsky, 2010:17–18). En skillnad enligt Lipsky är att medan ledare är intresserade av att uppnå resultat överensstämmande med myndighetens mål är gräsrotsbyråkraterna intresserade av att bereda arbetet i förenlighet med den egna professionen. Gräsrotsbyråkrater har också ett intresse av att säkra kraven för att kunna slutföra jobbet. Ledare å andra sidan är resultatorienterade. Gräsrotsbyråkrater har också intresse av att bibehålla och expandera sin autonomi. Ledare försöker inskränka på arbetarnas handlingsutrymme i syfte att säkra vissa mål. Gräsrotsbyråkrater gör visst anspråk på professionell status, men de har också en byråkratisk status som fodrar överensstämmelse med överordnads direktiv. Gräsrotsbyråkraterna skapar kapacitet för att kunna handla inom handlingsutrymmet och håller kvar vid det handlingsutrymmet de åtnjöt tidigare (Lipsky, 2010:19). Gräsrotsbyråkrater kan under vissa förhållanden åtnjuta ytterligare resurser som härrör från deras kritiska position i organisation. Under rätt omständigheter kan flera faktorer bidra till gräsrotsbyråkraters makt. Dessa faktorer kan utgöras av kvaliteter och karakteristika såsom expertis, vilja, intresse och intresse. Faktorerna kan också utgöras av strukturella överväganden såsom ens plats inom organisationen som kan påverka kontrollen över information och tillgång och kontroll över organisatoriska verktyg. Dessa resurser ökar gräsrotsbyråkraters makt i den utsträckningen att högre uppsatta i organisationen blir mer beroende av dem (Lipsky, 2010:24). Enligt Lipsky kan förhållandet mellan gräsrotsbyråkrater och ledare beskrivas utifrån två primära karakteristika. För det första associeras gräsrotsbyråkratens roll med klientprocessade mål och orientering, riktat mot maximering av autonomi. Ledarens roll associeras till arbetare-ledare mål som är riktade mot sammanlagda prestationen av arbetet och orientering riktad mot minimering av autonomi. För det andra kan förhållandet ses som en relation av ömsesidigt beroende (Lipsky, 2010:25).

Lipskys resonemang kring handlingsutrymme ser jag högst relevant till min uppsats då Lipsky belyser gräsrotsbyråkraternas handlingsutrymme ur flera perspektiv. Det som Lipsky kan tillföra min studie är en diskussion när det gäller dubbelheten kring gräsrotsbyråkrater och chefer (managers). Det jag vill är att belysa huruvida enhetscheferna i min undersökning kan ses utifrån Lipskys gräsrotsbyråkrater, och kanske inte som managers. Det man ser är att Lipsky gör en åtskillnad mellan gräsrotsbyråkrater och chefer (managers) och att de försöker utvidga sitt handlingsutrymme på olika sätt. Men frågan i samband med min uppsats blir huruvida man kan göra denna uppdelning eller inte. Hur ser informanterna själva på sin roll som enhetschefer, ser de sig främst som chefer eller ledare?

8.4 Förutsättningar för chef- och ledarskap utifrån Karasek & Theorells krav-kontroll-stödmodellen

Krav-kontroll modellen är en tvådimensionell modell där fyra olika slag av psykosocial arbetserfarenhet genereras av i interaktionen av höga och låga nivåer av psykologiska krav och handlingsutrymme: jobb med hög påfrestning, aktiva jobb, jobb med låg påfrestningar och passiva jobb (Karasek & Theorell, 1990:31).

8.4.1 Aktiva jobb

Några av de mest utmanande situationerna, typiska för professionellt arbete, kräver den högsta nivå av utförande/prestation men utan negativa psykiska påfrestningar. Exemplet utgörs av kirurger som utför komplicerade operationer. Aktiva jobb är de jobb där kontrollen är hög och de psykiska kraven också är höga. Eftersom mycket av energin som väcks av det aktiva jobbet stressorer (utmaningen i jobbet översatt till handling genom effektiv problemlösning) finns det lite resterande påfrestning för att orsaka störning och man förutspår bara måttlig psykisk påfrestning. Denna omvandling av energi till handling är också en nödvändig förutsättning för en effektiv lärandeprocess. Genom att ges friheten att bestämma vad som är det mest effektiva tillvägagångssättet i förhållande till en stressor kan individen pröva effekten av det valda tillvägagångssättet, stärka det om det har funkat eller modifiera det om det har misslyckats (Karasek & Theorell, 1990:35-36).

8.4.2 Socialt stöd

Enligt Karasek & Theorell syftar socialt stöd till den hjälpsamma sociala interaktionen som kan finnas tillgänglig på jobbet, då både från medarbetare men även den egna chefen. Flera typer av socialt stöd har identifierats. Socioemotionellt stöd är stöd som fungerar som buffert för psykisk påfrestning. Det kan mätas genom graden av emotionell integration och förtroende mellan medarbetare och chef men även andra. Det kan också mätas genom graden av social sammanhållning och integration i den övergripande arbetsgruppen. En andra typ av socialt stöd (instrumentellt socialt stöd) mäter extra resurser eller assistans med arbetsuppgifter givna av medarbetare eller chef (Karasek & Theorell, 1990:69–71).

8.5 Decision latitude (handlingsutrymme) enligt Karasek & Theorell

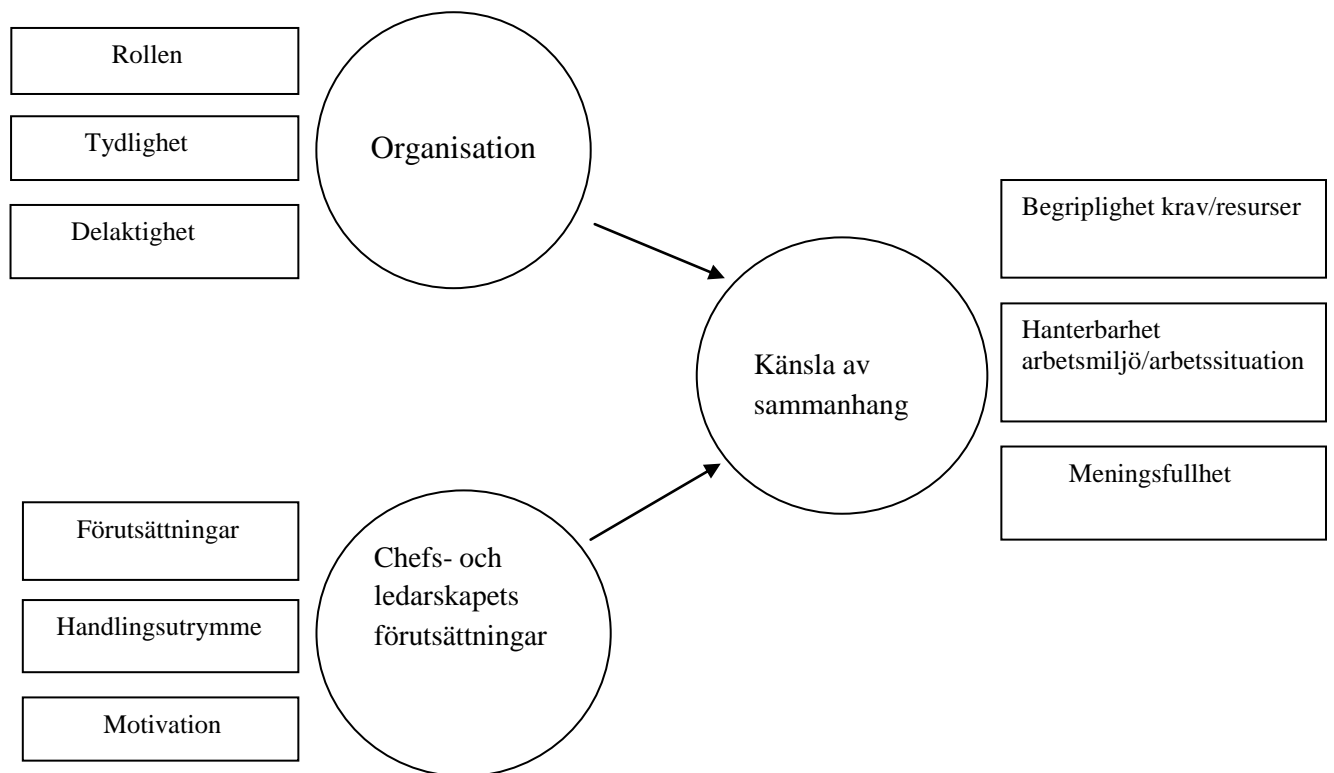
Enligt Karasek & Theorell (1990) finns det en koppling mellan två teoretiska koncept när det gäller bredden av färdigheter användbara i ett arbete, (skill discretion) och social auktoritet över beslutsfattandet (decision authority). Dessa aspekter dyker ofta upp i en arbetssituation och utgör en kombination för något som kallas för *decision latitude (handlingsutrymme)*. En hög nivå av färdigheter (skill discretion), till exempel, ger arbetaren kontroll över en viss arbetsuppgift som behöver utföras. Det har visat sig att låga nivåer inom båda områden har betydande inverkan vad gäller psykosocial belastning, hälsa och beteendemässiga konsekvenser. Karasek & Theorells koncept kring decision latitude (handlingsutrymme) kan ses som arbetarens möjlighet att ha kontroll över sin egen aktivitet och användning av färdigheter. Hypotes är att handlingsutrymme över arbetsprocessen kommer att reducera arbetarens stress och belastning och öka lärande, medan psykologiska krav kommer att öka både lärande men också bidra till stress (Karasek & Theorell, 1990:58–61). I samband med begreppet handlingsutrymme behöver man vara medveten om att det så kallade utrymme kan vara nära eller långt ifrån en arbetsuppgift. Kontroll över arbetet handlar om övergripande beslut, medan kontroll i arbetet handlar om små saker. Ofta talar man om kontroll i och kontroll över i ett arbete (Theorell, 2003:33).

8.6 Analysmodell

För att lyfta fram enhetschefernas känsla av sammanhang, vad som kan bidra till den och vad som kan tänkas minska den, blev det tydligt att det organisatoriska perspektivet behövde lyftas fram som det område som känslan av sammanhang kunde belysas ifrån. Tidigare forskning kring organisation och hälsa (se Szücs 2004) och gynnsamma faktorer i arbetsmiljön trots omstruktureringar i organisationen (se Hertting et al. 2005) lyfter fram tydlighet och delaktighet som några av faktorer som från det organisatoriska perspektivet kan

bidra till hälsa och känsla av sammanhang. Tankar kring chefernas möjlighet till delaktighet i den nya organisationen men också hur de upplever att tydligheten är efter omorganisationen bidrog till den första frågan i min frågeställning, nämligen: Hur upplever cheferna sitt chefs- och ledarskap utifrån det organisatoriska perspektivet? Då framför allt resurser kan kopplas till komponenten hanterbarhet blev det tydligt att även chefernas förutsättningar behövde lyftas fram, varför jag valt att titta på ett antal faktorer som kan sägas stå för dessa förutsättningar: handlingsutrymmet, rollen, förutsättningarna och motivationen. Dessa kopplingar har också bidragit till utformningen av min nästa fråga i frågeställningen, nämligen: Hur upplever cheferna att förutsättningarna för det egna chefs- och ledarskapet är? För att förstå de faktorer som kan inverka på chefs- och ledarskapets känsla av sammanhang behöver organisatoriska förutsättningar och chefs- och ledarskapets förutsättningar, identifieras och analyseras. Den tredje frågan i frågeställningen, hur chefers känsla av sammanhang utifrån organisatoriska förutsättningar och chefs- och ledarskapets förutsättningar kan förstås, kan sägas utgå ifrån detta. Då jag vill belysa chefers känsla av sammanhang utifrån omorganisationen i Göteborgs stad, föll det sig ganska naturligt att inte bara utgå ifrån ett organisatoriskt perspektiv i uppsatsen, utan också ifrån enhetschefernas förutsättningar, såsom handlingsutrymme, förutsättningarna och källan till motivationen. Känslan av sammanhang kan sägas utgöra det fenomen jag önskar studera hos enhetscheferna och hur organisatoriska förutsättningar samt chefs- och ledarskapets förutsättningar påverkar känslan av sammanhang. Med andra ord uttryckt: hur inverkar de organisatoriska förutsättningarna tillsammans med chef- och ledarskapets förutsättningar, på chefernas känsla av sammanhang? Detta tankereseonemang kan och ska kopplas till min problemformulering i uppsatsen, nämligen: Hur kan chefers känsla av sammanhang förstås utifrån den kontext de verkar i? För att underlätta, visar analysmodell på de kopplingar som finns mellan de tre olika områden och dess faktorer. Modellen är också tänkt att användas för att lättare förstå besvarandet av frågeställningarna och de slutsatser som dras i kapitel 10.

Figur 1. Analysmodell



9. RESULTAT OCH ANALYS

9.1 Organisatoriskt perspektiv

9.1.1 Bakgrunden och rollen som chef och ledare

Det finns chefer som gör en åtskillnad mellan chefs- och ledarskap när de ska beskriva sin bakgrund som chef och ledare.

Ja, min bakgrund som chef och ledare... alltså först så ser jag mig nog mer som ledare än som chef. Jag gillar inte de här... en chef hamnar väldigt mycket i det här administrativa, och det är hundra olika dataprogram du måste kunna och så där, man fastnar på kontoret. Det tycker jag är chefskap för mig. Men ledarskap, det är mer alltså det här att få människor att växa och leda människor i förändring och alltså driva olika processer. Det är sådant jag vill göra mer än det här administrativa som vem som helst klarar av bara man blir tillräckligt hjärntvättad. Men jag har varit chef i, på det här jobbet har jag varit det i två månader och innan det så var jag enhetschef på ett äldreboende i (namn på stad borttaget) i nästan tre år. Och det är väldigt annorlunda att vara chef på ett boende såklart än att vara chef här. /.../ Men jag känner som sagt var, ledarskap är, man kan som sagt var plugga sig till mycket men det är mer ett kall, man måste vara en viss typ av person på många sätt tror jag för att verkligen uppskatta det. Det tror jag. (Informant 5)

En enhetschef som inte varit verksam i den nya organisationen särskilt länge beskriver skillnaden i hur det är att jobba i en mindre respektive större kommun.

Jag har inte jobbat så länge här. Jag har jobbat i (namn på kommun borttaget) i tio år. Och innan det kom jag från (namn borttaget) så jag har bara varit här i nio månader, i den här organisationen och den här kommunen. Det är spännande. Jag kom från en liten kommun och in i den stora. Nu har jag jobbat så länge så nu jag märker att det är ganska stor skillnad att jobba i en stor kommun. Det är längre till beslut och så vidare. (Informant 6)

Jag har märkt i de svar jag fått framför allt från de informanter som varit verksamma som chefer utanför Göteborg är att de har en annan syn på Göteborg stad som organisation och dess fördelar och nackdelar, än de chefer som varit verksamma som chefer också innan sammanslagningen. De lyfter fram bland annat längre beslutsvägar som en orsak. Jag har tyckt kunna mig se det här resonemanget hos flera av mina informanter, hur en stadsdel i Göteborgs stad som anses av cheferna inte vara större än någon annan ort i landet, jämförs med en mindre stad utanför Göteborg. Och att beslutsvägarna i mindre städer utanför Göteborgs stad upplevs som kortare. Avsaknaden av lagen om valfrihetssystem inom vård och omsorg (LOV) och konkurrensutsättning lyfts också fram av vissa informanter som ”orsaker” till att organisationen inom Göteborgs stad är så tungrodd.

9.1.2 Rollen i organisationen

När det kommer till rollen som enhetschef inom hemtjänsten/ordinärt boende kan man säga att chefen där har ett utföransvar och är närmast verksamheten i organisationen. Dessutom finns ett budget- och personalansvar. En av informanterna väljer att beskriva sin roll i organisationen utifrån en mer teknisk beskrivning:

Jag är första linjens chef. Jag är ju en... alltså, som första linjens chef så är jag ju mer eller mindre ansvarig för produktionen om man nu får använda sig av det ordet när man pratar om människor, vi producerar ju tjänster. /.../ Min roll har ju blivit, tycker jag, lite mindre

framträdande i och med omorganiseringen efter sammanslagningen av stadsdelarna, så upplever jag det i alla fall. För att mycket utav det jag var involverad i tidigare, ganska stora delar av det, det tar min chef hand om nu. Sen har man ju organiserat om sig utifrån att man pressat ner enhetscheferna mer i det administrativa under de här två åren som har gått. Samtidigt som man ställt krav på att vi som första linjens chefer ska vara lite mera närvarande i vårt chefskap... /.../ Så min roll i organisationen har väl förändrats på så sätt att jag fått en större administrativ tyngd, samtidigt som det ställs... en större del av min omgivning ställer krav på att jag ska vara än mer närvarande chef än tidigare samtidigt som det finns andra delar i organisationen som kräver att jag ska vara delaktig i andra projekt. Förvisso tillåts jag ju alltid att prioritera min verksamhet här, men det kan jag inte alltid göra, så att ibland så får jag ducka på vissa saker och ibland så får jag liksom ta tag i det. Så det får bli minsta motståndets lag där någonstans, så att så ser det ut. (Informant 4)

Rollen som enhetschef upplevs som ganska tydlig i organisationen av cheferna. Dock kan rollen upplevas som lite diffus och detta har enligt vissa informanter att göra till exempel med avsaknaden av en introduktion i och med inträdet i den nya organisationen och rollen som enhetschef. Men det finns också ett annat perspektiv på enhetschefsrollen som en av informanterna lyfter fram:

Jag tror att jag förstår min roll ganska bra, men ibland så tror jag inte att medarbetarna förstår min roll speciellt bra för de tror kanske att jag och mina chefskollegor då sitter och hittar på en massa grejer som vi ska göra förändringar om. Det är en viktig bit att liksom förmedla det här hur det är att arbeta i en politiskt styrd organisation, att liksom... det är mål uppifrån som vi ska liksom bryta ner på vår nivå. Och att de målen kommer ifrån politikerna och politikerna, det är som vi medborgare väljer. Så på något sätt så är det ett sammanhang som jag inte riktigt tror att alla liksom förstår att man är i. Dels hur det fungerar, och dels vad man kan göra själv för att påverka sin situation. /.../ (Informant 10)

Uttalandet från informanten ovan belyser det Lipsky (2010) talar om när det gäller offentliga myndigheter. Enligt Lipsky är det den politiska eliten och politiska och administrativa tjänstemän som formar en stor del av den offentliga politiken som i sin tur skapar de regler, föreskrifter och direktiv som offentligt anställda ska arbeta utifrån (Lipsky, 2010:14). I enlighet med Lipskys resonemang kan man här se vikten av att se sin organisation som en politiskt styrd organisation, där mål som kommer uppifrån ska brytas ner på lägre nivåer. Göteborg stads organisation beskrivs som en ganska hierarkisk organisation av informanterna, där (när det gäller hemtjänstens del) det finns en sektorchef, områdeschef och enhetschefer. Informanterna beskriver sin egen roll som sagt som ganska tydlig och det är också tydligt vem som är vad, men områdeschefsrollen beskrivs som en otydlig roll, som ett mellanled som är ”instoppat” i organisationen.

9.1.3 Upplevelse av tydlighet i organisationen

Upplevelsen av tydlighet i organisationen varierar hos informanterna. Vissa informanter uttrycker tydligheten i den egna ledningsgruppen som stor. En orsak till detta beskrivs vara att områdeschefen bidrar till tydligheten tack vare att denne ”plockar ut” de bollar som känns relevanta för hemtjänstens del. Men även otydligheten beskrivs av informanterna:

Både... i vissa fall tydligare, ja tydligare i det jag beskrev för det här med ledningsgruppen, det är tydligare där jag sitter i vår ledningsgrupp, då är det hemtjänst vi pratar om där. Det är mer hemtjänstfokuserat än vad jag har erfarenhet av tidigare, det är tydligt. /.../ Man har en... har du talats om det här begreppet att man inte ska tänka i stuprör och det är något man pratar väldigt, väldigt mycket om. Men i den här sammanslagningen, hur ogärna man än vill,

så har det här tänket kommit tillbaka, för att du är mer eller mindre tvungen att se om ditt hus, belastningen är så pass hård idag, du har inte tid över att lägga energi på någon annans verksamhet. Du ser bara om ditt hus och försöker få det så bra som möjligt och att få ihop din budget, för det är det din tid räcker till för. Så att det har väl blivit tydligare fast det är inte någonting man har önskat men så upplever jag det, alltså det är mera stuprörstänk än vad det var för två och ett halvt, tre år sedan. Och det kan ju också bero på att ledningsgrupperna ser ut som de gör, både på gott och ont, att vi pratar bara hemtjänstfrågor, att vi pratar inte om några andra frågor. I den gamla ledningsgruppen, där jag kanske tyckte att hemtjänsten kom till korta emellanåt, där pratade vi om alla frågor och där fick jag ju vara delaktig i äldreboendefrågor, hemsjukvårdsfrågor och funktionshinderfrågor och det är jag inte idag på samma sätt. På både gott och ont, alltså. Sen vet jag inte om det här med stuprörstänk om det är så dåligt, egentligen. /.../ Men mest handlar min otydlighet kring tolkningar då kring socialtjänsten över lag och Socialstyrelsens rekommendationer. (Informant 4)

Flera informanter lyfter fram att det som är tydligt är att det är stuprör. Förutom att stuprörstänket kan tänkas som något positivt, anses det stå i vägen för till exempelvis samverkan och samarbete med andra delar i organisationen:

/.../ Och det har skapat väldigt mycket stuprör, alltså att vi har ingen kontakt kanske med andra organisationer eller andra delar i organisationen. Utan man jobbar i som vi i hemtjänsten ordinärt boende jobbar för sig och de andra delarna för sig. Vilket inte har varit jättebra, så nu detta året ska man försöka fokusera på att få ihop ett samarbete. För allting hänger ihop, alltså myndighetsutövningen hänger ihop med, och även särskilt boende, alla de här bitarna hänger ihop. Och även andra samverkanspartners som IFO och funktionshinder. Men så har det tillsatts nya chefer och man har slagit ihop allting, så man har inte hittat varandra, så kan man väl säga. Eller hur man ska organisera sig. Så det har varit rörigt. Beslut har kommit och det har kommit väldigt snabbt, det ska verkställas väldigt fort. Så att det har varit svårt att hänga med i svängarna. Så är min upplevelse. /.../ Så att det är ingen direkt tydlighet i organisationen. Ja, tydlighet vad ens roll är och var någonstans man är i organisationen... det är väl tydligt, men själva uppdraget och så det är väl lite mer luddigt har det varit här. Och det är också när beslut fattas, vem ska verkställa dem och vem ska upplysa vem? (Informant 9)

Uttalanden från Informant 4 & 9 skulle kunna analyseras utifrån Hertting et al. (2005) *den lilla arbetsplatsens fördel* och vikten av *samverkan*. Enligt Hertting et al. lyfts sammanhållning, samverkan och lärande lyfts fram som fördelar. Hierarkier kan brytas med samarbete och öka gemenskapen. Dessutom medför utvecklande av kollegialitet att den sammantagna kompetensen stiger (Hertting et al. 2005:208–212). Samtidigt som stuprörstänket kan ses som något positivt av Informant 4, då man avgränsar sig till hemtjänstområdet och att det inom ledningsgruppen är hemtjänstfokuserat istället för fokuserat på andra verksamhetsfrågor också, lyfts avsaknaden av samverkan med andra verksamheter som en nackdel av informant 9. Upplevelse av otydlighet hos Informant 9 kan kopplas till Szücs studie (2004) kring organisation och otydlighet (Szücs, 2004:26–27). Framför allt är det informantens otydlighet kring beslutsprocessen som otydligheten kan kopplas till. Här kan man se exempel på beslut som tas i organisationen hur de kan skapa otydlighet hos medlemmarna. Här kan man fråga sig om det är stuprörstänket och den lilla arbetsplatsens fördel som gör att man inte kan skapa en överblick var besluten kommer ifrån och deras syfte.

Då organisationen fortfarande ses som relativt ny utav många informanter kan detta ses om en tidsfråga:

Vi är en väldigt stor organisation, Göteborgs stad. Vi har varit med om en stor omorganisation som du säkert har hört talas om, när det gäller antalet stadsdelar. Och här jag jobbar nu, när jag började i april förra året så var det tre stadsdelar som gick samman. Och det är så att den formella organisationen kan du sätta ganska snabbt, den informella tar mer tid... relationsskapande och så. Och där är det inte alltid tydligt, vissa saker måste sätta sig på nytt igen. Man måste arbeta fram nya strukturer och nya samverkanssätt... så, där är det inte alltid tydligt. Sen är själva gången, själva delegationsordningen är ju tydlig i Göteborgs stad. /.../ Den här stadsdelsreformen, det är så många kulturer som ska samman. /.../. (Informant 11)

Det är tydligt att forumet ledningsgruppen lyfts fram som något väldigt viktigt av informanterna. Dels fungerar det som ett verktyg för delaktighet och för att kunna påverka men också lyfts forumet där relevant information tas upp. Något annat som tycks bidra till otydlighet hos en informant är avsaknaden av LOV (lagen om valfrihetssystem) i Göteborgs stad. Den här informanten har tidigare varit verksam som enhetschef på ett äldreboende i en annan stad och så här uttrycker informanten sina åsikter kring tydligheten i organisationen i Göteborgs stad:

Jag har då (namn på stad borttaget) väldigt nära till hands. Det är ju liksom en referensram som... för mig är det ju alltså viktigt med tydlighet. Vi har ju... när det är en politiskt styrd organisation så är det politikerna och sen så är det tjänstemän som ska utföra det som politikerna säger till oss att göra. Och i (namn på stadsdel borttaget) som är en stadsdel med 55 000 invånare så finns det en enda nämnd. /.../ I (namn på stad borttaget) så hade vi sju olika nämnder alltså med tio personer i varje nämnd alltså mycket fler politiker kan man säga. Det hade också den konsekvensen att vård- och omsorgsnämnden de var ju specialister på vård- och omsorgsfrågor. Det var inte det att de la sig i, för att politikernas uppdrag är att ge oss vad vi ska göra och sen så får vi forma huret, hur ska vi göra de här förändringarna... hur ska vi gå tillväga med de här sparbetingen eller vad det nu ska vara. Men här är det... jag tror att det är väldigt svårt för politikerna, alltså just.... de kan inte vara insatta i alla frågor och då blir det också en otydlighet. Jag upplever att det är en större otydlighet i den här organisationen än vad jag upplevde i (namn på stad borttaget). Just för att politikerna har nog svårt för att vara så insatta som de kanske hade behövt att vara. Och sen en annan sak som jag tror också, det är att den här organisationen behöver inte vara lika tydlig som till exempel (namn på stad borttaget) för att (namn på stad borttaget) är konkurrensutsatt. /.../ (Informant 5)

Informanten ovan lyfter fram avsaknaden av konkurrens som en faktor till att informanten upplever otydlighet i organisationen och menar vidare på att konkurrensutsättning kan leda till att hemtjänstens uppdrag blir tydligare, för då behöver man ta hänsyn till effektivitet och kostnader. Helt enkelt att uppdraget inte är lika tydligt i och med avsaknaden av konkurrenter. Uttalandet ovan kan också analyseras utifrån Lipskys handlingsutrymme. Enligt Lipsky (2010) utövar gräsrotsbyråkrater stort handlingsutrymme i sitt beslutsfattande på grund av att deras position tillåter dem en politikskapande roll (Lipsky, 2010:13). Informant 5:s uttalanden kan ses mot bakgrund av Lipskys handlingsutrymme. Precis som informanten säger, består politikernas uppdrag av att ge oss vad vi ska göra. Sen hur det utformas, hur politiken utformas är något som offentligt anställda (i det här fallet enhetschefer) har ansvaret för. Enhetschefernas ansvar beskrivs bestå av ett utföransvar gentemot tredje part, det vill säga brukarna och medborgarna.

9.1.4 Delaktighet i olika beslutsprocesser

Upplevelsen av delaktigheten i olika beslutsprocesser beskrivs som ganska god av informanterna. Delaktigheten styrs mycket av vilken nivå det handlar om. Framför allt lyfts den egna ledningsgruppen som ett forum där cheferna får vara delaktiga. Upplevelsen av delaktighet beskrivs också som stor när det gäller sakfrågor. Här är några exempel på uttalanden från informanterna:

Jag är delaktig i de beslutsprocesser som jag ska vara delaktig i. /.../ Men vi är ändå oftast tillfrågade i vår organisations... i vår ledningsgrupp så är vi med i, och deltar vi beslut. Sen beror det på en själv också hur delaktig man är, var man än jobbar så någonstans så lägger man ribban själv om man vill vara delaktig. Alla tycker väl... en del kanske tycker det är bra att någon annan gör allting. Men jag är delaktig, det tycker jag och ges också möjligheter till det. (Informant 3)

Alltså det beror på... det är fler chefsled i Göteborgs stad nu, så vissa saker sker på en annan nivå än vad jag befinner mig på. Där kan jag inte påverka. Sen kan jag påverka... ibland sitter jag i grupper som i sin tur lämnar förslag uppåt, som jag har varit med och påverkat. Och då tycker jag att jag känner mig delaktig i hög grad. Så att det är både och där. /.../ Jag tycker att jag påverkar mycket, men inte allt. (Informant 11)

Upplevelsen av delaktighet i beslut som tas högre upp, på en högre nivå, ges också exempel på av informanterna:

Vissa beslut har jag ju befogenheter att fatta helt på egen hand. Sen är det ju ledningsgruppen, där vi diskuterar frågor och där är det ju... det blir ju min chef där som tar beslut utifrån att vi har vinklat, tittat på saker och ting utifrån många olika perspektiv innan beslut fattas. Så det kan jag ändå tycka att vi... alltså det närmaste här, så har jag befogenheter att ta beslut i beslutsfattandet. Så det är delaktigheten där. Sen finns det beslut som tas mycket högre upp som inte vi som enhetschefer alls kan vara med och påverka. Men så är det ju. /.../ (Informant 7)

Nej, den är inte så stor. Alltså, Göteborgs stad är ju en enorm koloss liksom, det är ju verkligen så och för att lilla jag ska kunna vara med i processer som sker uppe på liksom högsta kommunnivå det är ju ganska... Jag försöker koncentrera mig på det jag kan påverka istället för det jag inte kan påverka, för annars så blir man ju tokig. /.../ Alltså om jag har fått vara med och påverka min budget och liksom får vara med, men då blir det roligare att jobba med den. Det blir mer meningsfullt, det blir... får ett högre syfte på något vis. Eller vad det nu än må vara. Jag upplever att den är ganska, delaktigheten är ganska låg. Mycket på grund av politikerna har det så otroligt pressat, för att de är som sagt en nämnd. Och jag tror att det är väldigt svårt att skapa delaktighet. /.../ (Informant 5)

Informanternas uttalanden kan ses mot bakgrund av Hertting et al. (2005) studie som belyser också gynnsamma förhållanden i personalens arbetsmiljö. En av faktorerna som bidrar till en gynnsam arbetsmiljö är just personalens upplevelse av delaktighet (Hertting et al. 2005:206). Cheferna uttrycker att de känner sig delaktiga i de sakfrågor de ska vara delaktiga i. Dessutom uttrycks en upplevelse av att cheferna blir tillfrågade och att olika perspektiv kan ges av innan beslut fattas. Att upplevelsen av delaktighet kan skifta kan bero på förväntningar man själv har. Informanternas uttalanden kan också ses mot bakgrund av Szücs studie (2004) när det gäller den personaldemokratiska processen, såsom delaktighet (Szücs, 2004:26–27). Här lyfts ledningsgruppen som det forum där möjlighet till delaktighet i olika beslutsprocesser finns, men det lyfts också fram att det främst handlar om en delaktighet när det gäller sakfrågor,

även om upplevelse finns att cheferna blir tillfrågade om andra saker också. Men frågan man kan ställa sig här är huruvida man *löpt linan ut*, som Szücs uttrycker det, när det gäller de mer övergripande frågorna i samband med beslutsprocessen i staden.

9.2 Chefs- och ledarskapets förutsättningar

Förutsättningarna för ett chefs- och ledarskap beskrivs inte som optimala av informanterna. Förutsättningarna beskrivs vara allt ifrån vettiga lokaler för att kunna bedriva verksamheten, bra och duktig personal, att den egna chefen är bra, den egna erfarenheten, pengar och budget till tid, kompetenshöjning, administrativt stöd och antalet medarbetare man är ansvarig för. Cheferna ger uttryck för och lyfter fram de förutsättningar de anser bör ingå i ett chefs- och ledarskap, samtidigt som de lyfter fram att de saknar många av dessa förutsättningar. Här är ett uttalande från en informant om administrativt stöd:

/.../ Det är inte så mycket ledarskap här, utan mest chefskap. Det är mest kring administration. Chef är man hela dagen. Förutsättningarna skulle i så fall vara stöd. Formellt chefskap finns dock. Förutsättningarna är inte så goda idag. T ex HR och ekonomi är stödprocesser. Kuttingen måste vändas på. HR och ekonomi är stöd till hemtjänstorganisationen. Man hänvisar till sammanslagningen. Men man måste ordna till förutsättningarna. Enhetschefens uppgifter består av att attestera fakturor m.m. Men att ha tid att leda, då måste det till mer stödresurser. Löneadministration, personaladministration, HR, ekonomistöd. (Informant 1)

En informant lyfter fram den egna positionen och administrativt stöd:

Just nu så är de, alltså... jag känner mig väldigt, väldigt ofta låst i min position. För jag kan besluta om en sak men inte om andra, för då måste någon annan vara med och hjälpa mig så att jag kan genomföra de besluten. Och så, det stannar liksom. /.../ Och sen om någon då i den här kedjan inte gör det den ska, då stannar allting upp. Och så får man ta ett nytt beslut, och får börja om från början. /.../ (Informant 8)

Det Informant 8 tar upp är ett exempel på stöd från HR-avdelningen i samband med annonsering av tjänst av personal. Informanten kan själv inte lägga ut annons, varför HR ska vara chefen behjälplig.

Antalet medarbetare lyfts fram som den största förutsättningen för ett bra chefs- och ledarskap:

/.../ Förutsättningarna är kanske inte de optimala just nu med tanke på att jag har ett väldigt stort område med många medarbetare, så förutsättningarna är inte de bästa just nu. Man har inte den tiden att träffa medarbetarna så att de får kvalitet också i ledarskapet. Det ser jag som en nackdel just nu. Sen när man jobbar som enhetschef så har man ganska stort handlingsutrymme ändå. Men förutsättningarna är inte de bästa just nu. Och likadant om man tittar över staden när man säger att man ska vara kanske 20, mellan 20-30 medarbetare runt omkring. Vi ligger på över dubbelt så mycket då. Och då har man gjort så med de andra professioner, att våra stödfunktioner HR och ekonomi, de ska vara mer stödjande. De ska inte gå in och göra saker för oss, utan mycket läggs på enhetschefen och så ska de på något sätt vara stöttande. Men då gäller det också att chefen har förutsättningar att jobba med de frågorna som... det är väldigt många frågor om man säger så, som man måste jobba med och det är svårt att hinna med. /.../ (Informant 9)

Det har inte varit så bra förutsättningar tycker jag. Nu har man ju i staden, om jag har förstått det hela rätt, en önskan att man som enhetschef inte ska behöva mer än 30

medarbetare. Men jag har haft 92. Och att vara förste, att vara chef kanske man kan vara för 92, men du kan inte vara ledare för 92 personer. Så det kan jag säga väldigt klart och tydligt att förutsättningarna finns inte. /.../ Det är inte tillräckligt med chefstöd heller. Man tycker att väldigt mycket administration hamnar på oss som chefer. Och det finns andra människor tycker jag i organisationen som är bättre skickade för det. Jag tycker att ledarskapet är det absolut viktigaste och att kunna följa personalen och till och med handleda dem i det direkta arbetet när det skulle behövas. Och den möjligheten finns inte idag. Sen förstår jag att det är en ekonomisk fråga, men jag tror också att risken är att väldigt mycket rinner mellan fingrarna när man har för mycket, för att man har inte, man får inte greppet om det. Man har inte kollen på samma sätt som när det är överskådligt så att säga. (Informant 7)

De båda uttalanden, från informant 9 & 7, går i linje med Chefios projekts (2013) resultat när det gäller chefskvoten. Det anses ofördelaktigt att ha ett större antal anställda under sig och ett rimligt antal medarbetare kan underlätta inte bara för chefen utan också för medarbetarna (Chefios, 2013:11–12; Wallin, Dellve och Pousette, 2013 kommande). Nu kommer frågan hur informanternas uttalanden kan tolkas mot bakgrund av detta. En tanke är att förutsättningarna inte är helt optimala på grund av att chefskvoten är alldeles för stor. Informanterna lyfter fram att förutsättningarna inte är optimala med tanke på det stora antal medarbetare och att man kan vara chef över ett ”stort” antal medarbetare men inte ledare. En annan fråga som dyker upp är huruvida införandet av begreppet ”ledarskap”, istället för begreppet chefskap, kan ställa krav på arbetsgivaren när det gäller exempelvis stöd, tid med mera för att kunna ha möjlighet att också *leda* en verksamhet?

En annan fråga som dyker upp är vilka förväntningar organisationen har på chefernas chef- och ledarskap. Kan det vara så att cheferna och organisationen har ”skilda” uppfattningar kring enhetschefsuppdraget? Om man tänker på informanternas uttalanden kring det administrativa stödet till exempel. De allra flesta lyfter fram avsaknaden av det administrativa stödet i chefs- och ledarskapet. Finns det då *utrymme* att vara ledare i hemtjänsten? Informant 1 & 8 lyfter fram i sina uttalanden vikten av det administrativa stödet, i form av exempelvis HR och ekonomi, för att kunna ha utrymme att leda. Också dessa uttalanden kan ses mot bakgrund av de framgångsfaktorer som Chefios-projektet (2013) lyckats identifiera som inverkar på chefs- och ledarskapet, nämligen vikten av stödstrukturer. Resultaten antyder att stödstrukturer för chefer är viktiga förutsättningar för en effektiv ledning inom offentlig sektor (Chefios, 2013:11–12; Wallin et al. 2013, kommande).

9.2.1 Upplevelse av krav och upplevelse av kontroll

När det gäller upplevelsen av krav upplever de flesta chefer att det är väldigt höga krav. Kraven uttrycks i form av att vara insatt i allt, krav från medarbetarna, och krav att hålla budget. När det däremot gällde den egna kontrollen (det egna handlingsutrymmet) var det delade åsikter kring detta. Till att börja med uppfattades begreppet *kontroll* nästan hälften av informanterna som något negativt, då de tolkade begreppet som att de utsattes för kontroll eller att de kontrollerade exempelvis sina medarbetare. De informanter som tolkade begreppet kontroll som det egna handlingsutrymmet uttryckte en upplevelse av att kunna kontrollera utifrån de krav som ställdes på dem. Också här uttrycktes det skilda åsikter:

Kraven är ju höga så klart på en enhetschef, du ju ska prestera. Du ska ha hand om en verksamhet efter de pengarna som du har. /.../ Jag kan säga att kraven är höga och kontroll i det lilla. Jag kan alltid kontrollera mitt lilla på något vis. Men att jag har svårt att kontrollera det som händer utöver hemtjänsten, utöver där. Det är svårt att kontrollera, det kan vara otydligt. Men mitt lilla kan jag kontrollera och styra över. Och höga krav är det, absolut. /.../ Men staden har alltid styrningar och det kan du inte ha kontroll på, och det kan bli det

otydliga och det icke hanterbara, tycker jag. /.../ Man får styra om. Det är en del av tjusningen i jobbet, men jag tycker inte alltid om det för att det är snabba bud det man får från staden, kan jag tycka. /.../ (Informant 2)

En annan informant som också uttrycker en känsla av att ha handlingsutrymme och påverka utifrån kraven som ställs uttrycker sig på följande sätt:

Ja... det är alltså Karasekmodellen du pratar om här? Alltså, jag tycker att... i produktionen... jag kan aldrig kontrollera inflödet av produktionsbehovet. Det är en av de största skillnaderna mellan hemtjänsten och boende. /.../ Skillnaden med hemtjänst är att vi kan aldrig säga nej, då får organisationen anpassa sig efter de här nya kraven som har kommit i form av tio nya vårdtagare och jag får ingen ledtid att rekrytera ny personal. Det är ingenting som säger att om fyra månader kommer det tio nya vårdtagare, då hade jag ju hunnit och rekrytera och utbilda dem och sen ha de lite slipade i verksamheten. I bästa fall får jag en arbetsvecka på mig och får på måndag reda på att nästa måndag kommer en helt ny vårdtagare som ska ha hjälp 60 timmar i veckan. Och det har jag ingen kontroll över. /.../ Så att mina upplevelser av krav och upplevelser av kontroll... ja, kontroll, den är... alltså är det mera över min chefsituation, är det så? (Informant 4)

När jag preciserar begreppet kontroll såsom utifrån det egna handlingsutrymmet och hanterbarheten fortsätter informanten att utveckla sitt resonemang kring begreppet kontroll:

Ok, vad du säger är egentligen inte frågan om hur jag har det, utan hur jag tar det? Ok, det ställs ganska mycket krav, hur handskas jag med dem i relation till de medlen jag har? Det känner jag nog att jag har bra på fötterna. Men då känner jag mig så pass erfaren och så pass gammal så att jag tar med mig mycket av det också, så att jag känner det kan jag möta mot min chef, eller rättare sagt mot stadsdelschefen, förvaltningschefen. Det kan jag möta, jag kan förklara orimligheten i vissa krav. Jag har bra... ursäkter är helt felaktigt ord, men bra förklaringar till varför de här resurserna, att det är obegripligt att det ska räcka till de här kraven jag fått till mig. /.../ (Informant 4)

Men det är både att du som chef har hög kontroll över ditt arbete, också höga krav. Det man inte har kontroll på, som påverkar som närmsta chef... alltså, de politiska processerna styr oss. Vi har politiska mål som vi ska jobba efter sen styr också "huret", alltså vad bestämmer vår stadsdelsnämnd att vi ska göra. Och där har man inte alltid full kontroll som chef. Jag kanske vill, jag ska alltid följa det givetvis och jag kan påverka hur vi gör det också i verksamheten. Men någonstans ska jag förmedla till min grupp då vad vi ska jobba för, sen ska det förmedlas uppåt. Och det kan ibland komma i kläm. Annars tycker jag att det är en rolig roll, jag kan påverka väldigt mycket. Jag kan även påverka det vad som händer när man sitter i olika samverkansgrupper och bygga upp nya rutiner och har stor frihet i mitt jobb, det känner jag. /.../ (Informant 11)

Informanter som har en upplevelse att inte kunna kontrollera utifrån de krav som ställs uttalar sig på följande sätt:

Ja, jag säger det... jag upplever att det är för mycket krav. Det skulle gå om vi hade pengar, det handlar om pengar och inget annat. Ska vi göra saker då... om du ska utföra en utbildning eller en utveckling av något slag då måste du ta loss personerna som ska gå den utbildningen. Ska du göra det, då måste du ersätta dem för vi kan inte stänga för pensionärerna. Det är liksom... det som är i den här världen... allting ska fortsätta medan du gör någonting. /.../ (Informant 6)

Du menar upplevelse av krav från... uppifrån? Och sen vad jag har för upplevelse av att ha kontroll? Det ställs stora krav på att arbeta som enhetschef. Och lite grann så var vi inne på det tidigare också det här med förutsättningarna, för du ska kunna allt, som enhetschef idag. Stödfunktioner och så som vi säger ekonomiavdelningen och HR-avdelningen, det stödet de är för oss chefer idag det är genom att de coachar oss men vi får göra allting själva. Så det är väldigt, väldigt höga krav. Sen upplever inte jag att jag har ett sådant där jättestort kontrollbehov, det vill jag inte säga att jag har. /.../ Men kraven är stora, och jag tror att ska man i framtiden få personal att vilja arbeta som enhetschef så måste man se över det. Det är min bestämda uppfattning. (Informant 7)

Informant 2:s uttalanden om kontroll i det lilla kan klockrent analyseras i enlighet med Karasek & Theorells (2003) begrepp *kontroll i arbetet*. Enligt Karasek & Theorell handlar kontroll i arbetet om kontroll över mindre saker (Theorell, 2003:33). Informant 2 berättar hur verksamheten ska fungera utifrån den budget som man givits och att man har kontroll i det lilla men att det som händer utöver hemtjänsten, att det kan vara svårare att ha kontroll över. En annan aspekt man kan ha på hur informanten beskriver sitt arbete är att det kan ses tillhöra kategorin *aktiva jobb*. Enligt Karasek & Theorell (1990) karaktäriseras aktiva jobb av att kontrollen är hög men också de psykiska kraven är höga. Eftersom mycket av energin som väcks av det aktiva jobbet stressorer (utmaningen i jobbet översatt till handling genom effektiv problemlösning) finns det lite resterande påfrestning för att orsaka störning och man förutspår bara måttlig psykisk påfrestning. Denna omvandling av energi till handling är också en nödvändig förutsättning för en effektiv lärandeprocess (Karasek & Theorell, 1990:35–36). Informanten uppger att kraven är höga men att informanten alltid kan kontrollera sitt lilla. Dessutom uppger informanten att man får styra om då staden alltid har styrning och att man inte kan ha kontroll över detta men att detta ses som tjusningen i jobbet. Ska man tolka detta mot bakgrund av Karasek & Theorells begrepp aktiva jobb kan man säga att det aktiva jobbet stressorer (i det här fallet stadens styrning) bidrar till att informanten får styra om, alltså utmaningen i jobbet bidrar till handling genom effektiv problemlösning genom att man ”leder om”.

Också informant 4:s uttalanden kan analyseras utifrån begreppet aktiva jobb och den egna kontrollen. Men det kan också ses mot bakgrund av Lipskys handlingsutrymme. Enligt Lipsky (2010) kan man skapa kapacitet för att kunna handla inom handlingsutrymmet och att man håller kvar vid det handlingsutrymme som man tidigare åtnjutit (Lipsky, 2010:19). Dessutom menar Lipsky att ens position i organisationen men också expertis och kontroll över informationen öka handlingsutrymmet (Lipsky, 2010:24). Informant 4 uppger att denne har ”bra på fötterna” som informanten väljer att uttrycka det. Dessutom lyfts erfarenhet och förmågan att förklara orimligheten i vissa krav som faktorer till handlingsutrymmet. Alla dessa kan ses mot bakgrund av Lipskys handlingsutrymme och skapande av handlingsutrymmet.

Vidare finns det informanter som upplever att den egna kontrollen är minimal i förhållande till kraven. Exempel på uttalanden kommer från informant 6 och 7. Informant 6:s uttalanden kan analyseras utifrån Karasek & Theorells handlingsutrymme och decision authority (social auktoritet) och (skill discretion) hög nivå av färdigheter (Karasek & Theorell, 1990:58–61). Det informant 6 uttrycker är önskemål om utbildning eller utveckling av något slag när det gäller den egna personalen men att det saknas medel till detta och att allting handlar om pengar och inget annat. Om hur detta ska tolkas kan man säga att informantens sociala auktoritet över beslutsfattandet (decision authority) när det gäller pengar och budget är låg då detta oftast beslutas på politisk nivå. Informantens låga decision authority (social auktoritet över beslutsfattandet) över budgeten påverkar i sin tur informantens handlingsutrymme när

det gäller att till exempel skicka sin personal på utbildning och liknande. Informanten har säkerligen en stor bredd av färdigheter (skill discretion) och ser säkerligen behovet av att ens personal behöver vidareutbildas och att verksamheten skulle tjäna på detta, men att informanten stoppas på grund av avsaknaden av medel.

9.2.2 Upplevelse av socialt stöd

Upplevelsen av socialt stöd uttrycktes i form av kollegorna, ledningsgruppen, när det gällde stödet från den närmsta chefen var det delade åsikter om. Vissa upplevde att de fick stöd från sin chef, andra upplevde att de inte fick stöd från närmsta chefen. Men det var främst kollegorna som informanterna kände socialt stöd ifrån, även om kollegorna dock inte hade något mandat. Även den egna partnern och den egna familjen lyftes fram som exempel på socialt stöd. Också det administrativa stödet, då främst från HR-avdelningen kom också upp på tal, men då handlade det mer om avsaknaden av mera stöd från HR:

Kollegorna är kanon. Vi har ju verkligen varandra, det är ingen tvekan om det. Man känner att man faktiskt kan säga vad man vill där. Uppåt... nej. Nej, där är det nog mera vad vi ska göra, inte så mycket hur det går. Ibland så, naturligtvis. Men inte så där riktigt. Nej, det tycker jag nog inte. HR... nej, det är ganska segt där också. Om jag jämför här och mina förra chefskap så är det mycket mindre... alltså jag är mera assistent här åt mig själv. Jag gör ju mycket administrativt jobb som jag inte skulle behöva så mycket högskolepoäng för att göra. Jag är en av de dyrare sekreterarna... om vi ska se det så. /.../ Chefens roll måste vara mera ledare och mindre administratör och inte peta i allting. Det har jag jobbat i, så jag vet skillnaden, det är en väldig skillnad. /.../ (Informant 6)

Också informant 10 lyfter fram stödfunktionerna men har lite ett annat perspektiv:

Sen så har man ju stödfunktioner, och de kan väl också vara lika vilsna som vem som... det är också det här med omorganisationen, att det har inte riktigt satt sig liksom. För de ska vara en stödfunktion men ibland känns det som att vi är, jag är något stöd till dem. Det gäller ekonomi, HR och så. Men stödet finns ju, det finns ett gott bemötande. /.../ Hela den här sammanslagningen har gjort... sen så kan inte jag, jag är inte den som kan jämföra hur det var innan och hur det var efter för jag har bara varit i organisationen efteråt. Men jag tror att deras arbets sätt också är nya. /.../ Det är mycket som ligger i en enhetschefs uppdrag. Man ska vara sin egen HR-specialist, man ska vara specialist på alla avtalsfrågor och vad det gäller rekrytering. Det är en jättetung bit, det uppdraget att rekrytera. /.../ Och man ska vara sin egen ekonom, och man ska vara sin egen vaktmästare. Man ska rensa i rören, byta ut diskmaskinen och allt sånt praktiskt /.../ (Informant 10)

Det sociala stödet som informanterna uttrycker finns i form av framför allt kollegor kan kopplas till Karasek och Theorells begrepp socioemotionellt stöd. I enlighet med Karasek & Theorells socioemotionella stöd bidrar kollegorna till sammanhållning framför allt i den egna ledningsgruppen. Det man kan se i informanternas uttalanden är önskan om mera av det instrumentellt sociala stödet, som enligt Karasek & Theorell kan bestå av extra resurser eller assistans med vissa arbetsuppgifter (Karasek & Theorell, 1990:69–71). Något annat intressant som lyfts fram av informant 10 är att det administrativa stödet också kanske känner av effekten av omorganisationen.

9.2.3 Motivationen i chefs- och ledarskapet

Det som bidrar till informanternas motivation beskrivs vara allt från att leda en grupp framåt, att få med sig människor, att få människor att växa, att något i verksamheten fungerar, att

allting går till att motivationen finns men att den inte kommer från organisationen, att man har kvar att lära och viljan att bli bättre. Här är några uttalanden som belyser detta:

Ibland kan man ifrågasätta vad det är som driver en. Alltså, det finns inget bättre än när det fungerar i en grupp. Och det vi har vår verksamhet är en fantastisk rolig känsla, och den kommer och går såhär som en liten våg. Ibland tänker man 'vad är det för verksamhet jag har' och det kommer ofta. Och sen 'oj, vilken fantastisk verksamhet vi har'. Och det är motivationen, det är drivkraften, att se det här, när det lyckas. Att se att medarbetare har lyckats på grund av att man har lett till det, alltså att man ledat. Det är fantastiskt, det drivs man av och det måste vara min motivation. Annars fattar jag inte att jag suttit här i så många år, för det är ingen ekonomi... utsatt i och att man är ensam som enhetschef, man kan ha medarbetare som är arga på en och ändå tycker man att det är roligt och det är helt konstigt. Faktiskt, för det är inte ett så tacksamt arbete, när man tänker efter. Men det är roligt. Jag tycker att det är... jag tycker alltid om grupper. Det är nog min starkaste motivation... grupperna och att få dem att driva. /.../ (Informant 2)

Att allting går. Jag tror att hemtjänsten är en verksamhet där man får vara mest finurlig. Hitta möjliga lösningar, istället för att se svårigheterna så ser man möjligheterna. Då blir man genast glad. Att man kan knäcka sådana nötter. Då är det roligt. Ja, det finns mycket sådana positiva känslor. Det tror jag är det viktigaste. /.../ (Informant 6)

Ja, det är att leda en grupp framåt jag tycker är roligt. Att få med mig människor, och att allas åsikter är viktiga. /.../ (Informant 11)

Alltså, jag vill bli bättre. Jag har jättemycket att lära, det är väl det som är motivationen. /.../ (Informant 10)

Det finns motivation, men den kommer inte från organisationen. Det behövs strategier, plan, mål som bidrar till motivation. Lite mer positiv framåtanda, modernitet. Det skulle ge motivation för mig som chef. Man har tryckt ut cheferna längst ut. Det måste finnas någon resår. Man är hälften i verksamheten, hälften i organisationen. Jag ska vara med i båda läger. När det handlar om känsla av sammanhang blir det problem. Uppdelningen bidrar till lägre känsla av sammanhang. Organisationen bidrar till att försämra känslan av sammanhang. Det är inte något specifikt för hemtjänsten när det gäller denna uppdelning. Det är en fråga om organisationen och dess ledarskap. Det påverkar mig som chef. Känsla av sammanhang är en ledarskapsfråga. (Informant 1)

De ovan nämnda faktorerna till motivation hos cheferna kan också kopplas till Milberg & Strangs studie kring komponenter som bidrar till meningsfullhet (Milberg & Strang, 2003:174–175). Engagemang, handling och välbefinnande är de begrepp som kan kopplas till informanternas uttalanden kring upplevelsen av att få med sig människor, att få något i verksamheten att fungera och att få människor att växa.

9.3 Känsla av sammanhang

9.3.1 Begriplighet i förhållande till krav och resurser

När det gäller upplevelsen av begriplighet i förhållande till krav och resurser ser det väldigt olika ut bland informanterna. Det framkommer bland informanterna att begripligheten är noll, till måttlig, till att det är begripligt. I stora drag kan man säga att det är begripligt att det är obegripligt. Några exempel på upplevelser av begriplighet:

Den är inte enkel, att diskutera. Det är väl som att jag... som jag tänker vidare med min begriplighet, delaktighet, hanterbarhet och meningsfullhet i det lilla. /.../ Sen kan man aldrig förstå varför hemtjänsten får så dåliga resurser. Det kan jag aldrig begripa, vi har väldigt lågt... vi har väldigt höga krav från staden och från staten Socialstyrelsen, men vi får inte de resurserna för det. Och det kan du aldrig begripa, det går inte ihop. Och det blir svårt om jag försöker ha ett salutogent ledarskap utåt så ska min grupp förstå 'det är det här kravet men vad är det med förutsättningarna'? 'Inga alls, du får inga förutsättningar, du ska bara fixa det'. /.../ Begripligheten är inte så bra. Jag vet ju det, men det blir inte större begriplighet för det. Begriplighet på så vis att jag intelligent kan begripa det men att sen vidare.... Den är svår. Det hänger ju också ihop med det nästa, handlingsutrymme. /.../ Vi går ju alla minus, av en anledning, i staden. Vi har krav som vi inte kan... jag menar alla stadsdelar kan inte tänka fel. Tänker jag. Utan vi har krav från staden och staten som vi måste infria, och det gör vi. Men det är på bekostnad av vår ekonomi. Så är det. Men det kan man vara lite stolt över också, att vi gör så gott vi kan och vi låter det ändå gå minus. Vi står ju upp för brukarna där. Dock inte till fullo, för till fullo kan vi inte. Så är det. De är svåra, de här frågorna. (Informant 2)

Ja, alltså jag kan begripa, jag kan förstå, dels resurserna... jag kan tycka väldigt mycket, jag kan tycka att äldreomsorgen i det stora hela har inte den budgeten som den faktiskt skulle behöva för att bedriva den omsorgen som våra politiker vill att vi ska bedriva. Så kan jag säga. Sen vet jag ju vad våran budget, så på det viset är det begripligt. /.../ (Informant 9)

Den kan ju ibland vara... närmast obefintlig. Det kan den vara. Sen om det är begriplighet eller om det är mitt ifrågasättande som inte får ett svar, det kan jag inte riktigt tala om för dig. Men... vi befinner oss just nu i hela Göteborgs stad, alla stadsdelar olika illa, men alla är i en... ekonomisk knipa. /.../ (Informant 4)

Det har jag ingenting, begriplighet i förhållande till resurser. Nej, det är för mig inte begripligt. Det är det inte. Man tror att man i den här branschen ska klara av att göra någonting utan att det kostar pengar. Man kan jämföra det med en hantverkare: skicka räkningen och få betalt från den tiden man startat bilen och plockat ihop materialet, varit ute och handlat eller vad det nu är han har gjort, så ingår det i fakturan. Men här ska vi göra allting utan att det... det finns liksom ingen kringtid som räcker till utan det får ingå. Och det är inte begripligt för mig. Det är totalt... det undrar man hur man tänker. /.../ Så det är ett spel, faktiskt. Så det förstår jag inte, sen hur det kan gå ihop... det gör ju, det tar ju på insatserna och någonstans i insatserna så ute, kan man väl säga. /.../ Man betalar för en viss tid men i den tiden ingår kringtiden. Annars hade vi inte klarat oss... till den budgeten vi har. Så är det med den delen, så begriplighet i det... det kan jag inte... hur man tror att man ska få en bra kvalitet på någonting och det ska inte kosta. (Informant 3)

Det är också en stor fråga. Alltså, kraven och resurserna går inte ihop. Faktiskt. Nu känns det som att detta har ett... att det kommer, resurserna kommer till att bli lite större. Vi kommer att få en ökad kringtid. Och då kommer resurserna att räcka till mer krav. Det känns som att resurserna har ökat men kraven har inte ökat för kraven är ungefär samma som förra året. Så att på det sättet så blir det ju plus. Men där har vi också haft bra samtal i ledningsgruppen vad våra krav är. Vad innebär det till exempel. Och där kan jag bli lite förvånad, för vissa grejer inte är... alltså, vissa grejer borde vara så tydliga om man ska utföra dem eller inte. Det borde liksom inte få vara på vår nivå att avgöra det. /.../ (Informant 10)

Det som är tydligt i informanternas uttalanden är att begripligheten är låg i förhållande till krav och resurser. De flesta informanter lyfter fram resurserna som faktor till den låga begripligheten. Men det intressanta i det här sammanhanget, är när det gäller upplevelsen av

resurser i förhållande till kraven. Exempel på detta ges av informant 10 ovan, som lyfter fram ledningsgruppen som forum där samtal kring vad kraven är och vad de innebär. I det här uttalandet lyfts otydligheten kring kraven fram. Detta kan analyseras mot bakgrund av Millberg & Strangs faktorer som bidrar till begriplighet, nämligen öppen information (Milberg & Strang, 2004:609). Det är snarare avsaknaden av öppen information, i det här fallet vad som gäller när det gäller kraven, som bidrar till låg begriplighet när det gäller upplevelsen av begripligheten i förhållande till krav och resurser. Visserligen lyfts det fram av informanten att ökade resurser ”täcker” upp kraven som man har på sig som i sin tur bidrar till större begriplighet. Men det lyfts också fram hur en eventuell modifiering eller fastställande av vad kraven egentligen består av kan bidra till en större begriplighet kring upplevelsen av krav och resurser.

9.3.2 Handlingsutrymme i förhållande till krav och resurser

Det egna handlingsutrymmet utifrån krav och resurser beskrivs ändå som ganska god av informanterna. När det gäller handlingsutrymmet går åsikterna isär. Medan vissa lyfter fram att handlingsutrymmet är väldigt litet, lyfter andra informanter fram att handlingsutrymmet kan vara ganska stort, framför allt när det gäller den egna verksamheten. Kraven beskriver informanterna utgörs av uppdraget, det vill säga utförarrollen. Men kraven kan också komma från brukarna/omsorgstagarna beskriver informanterna. Resurserna beskrivs också bestå av pengar och kompetent personal:

Det är inte stort. Det är en liten låda, en liten box. Handlingsutrymmet finns, rent teoretiskt, men är lågt på grund av resurser. Att hålla budget är det största kravet. (Informant 1)

Vi är jättestyrd av våra krav och vårt uppdrag, vi ska utföra de insatserna vi har. Vi är en utförarenhet, vi ska inte göra något annat än det som står i vårt uppdrag. /.../ Jag kan inte säga att det finns så mycket utrymme att göra vad man vill eller forma det... nej, det kan jag inte säga. Eller så vågar jag det inte ännu. (Informant 10)

Närmast verksamheten har jag ju ganska stort handlingsutrymme men det är klart att det påverkas av vilka resurser vi har. /.../ Så man får se de förutsättningarna och göra det bästa utav dem och då har man ganska stort handlingsutrymme kan jag tycka. Utifrån de mål som är satta, för jag kan inte gå en helt annan väg. Jag måste jobba efter vilka mål som är satta. Så att på så sätt har man inte helt fritt handlingsutrymme, men samtidigt kan man påverka just hur du jobbar med det. /.../ Det är mer liksom hur man jobbar med målen man har handlingsutrymme i. /.../ Inom ramarna någonstans har man handlingsutrymme. /.../ (Informant 11)

Jag tycker nog att det är rätt all right ändå, alltså. Man får ju ibland vara lite smart med... för resurser i mitt fall är egentligen bara pengar, sen naturligtvis personalresurser och resurser i form av personal med höga frisktal, alltså där brister det ju i kommunal verksamhet överlag, i synnerhet hemtjänsten, äldreboende. /.../ Överlag känner jag nog att... hade jag haft mer resurser då hade jag ändå 'mycket vill ha mer' men någonstans känner jag att... jag kan utföra en vettig vård, sen kanske inte alla vårdtagare håller med om det. /.../ Men de resurserna jag har för de pengarna tycker jag ändå att vi bedriver rätt så god vård. /.../ (Informant 4)

De informanter som upplever att de har ett handlingsutrymme i förhållande till kraven och befintliga resurser kan ses i enlighet med Karasek & Theorells (2003:33) begrepp *kontroll i arbetet*. Något som skulle kunna visa på exempel när det gäller avsaknaden av *kontroll över arbetet* är uttalandet nedan från en informant:

Alltså jag menar... för handlingsutrymmet är ju väldigt... jo, en annan grej när det gäller handlingsutrymmet som är väldigt speciellt för Göteborgs stad, det är det här med personal. Alltså, jag har inget handlingsutrymme när det gäller typ vem jag ska rekrytera och sådana saker, för att det är ju en väldigt, väldigt stor del av verksamheten för vi har ju någonting som kallas för... LAS, alltså lagen om anställningsskydd. /.../ Och det är lite frustrerande att man inte kan anställa vem man vill. /.../ Men... för där känner jag, där begränsas handlingsutrymmet i förhållande till krav och resurser enormt. Att man inte kan välja sin personal. För om jag har ett uppdrag för tio personer, och jag har tio personer i en grupp och fem stycken är liksom, ja men de är högpresterande och de arbetar hundra procent liksom. Och sen den andra hälften av gruppen, de jobbar kanske femtio procent av sin kapacitet... jag menar då har jag inte tio personer, då har jag typ åtta. Alltså, så att det är inte bara antal personer som räknas utan det är vad de personerna har för förmåga liksom. Så att det, det är begränsande faktiskt. (Informant 5)

Uttalandet ovan visar på avsaknaden av kontroll över att till exempel kunna ha ett sådant handlingsutrymme att kunna anställa personal som man vill anställa. I det här fallet kan resursen bestå av personal som man som chef anser behövs i verksamheten för att kunna utföra uppnå "kraven", men då handlingsutrymmet är begränsat (i form av att inte kunna anställa den personal som man önskar) kan handlingsutrymmet beskrivas som litet. De slutsatser man kan dra är att chefer upplever att de har kontroll i arbetet men att det finns en upplevelse av avsaknad av kontroll över arbetet.

9.3.3 Hanterbarhet i förhållande till arbetssituation/arbetsmiljö

Vissa informanter gör en distinktion mellan arbetssituation och arbetsmiljö, andra gör det inte. I de fall där det görs en distinktion mellan begreppen beskrivs arbetsmiljön innebära långa arbetsdagar men också att man är sig egen arbetsmiljö och att arbetsmiljön till viss del kan styras av cheferna själva. Hanterbarheten i förhållande till arbetssituationen däremot beskrivs hänga ihop med det stöd man som chef upplever att man har. Också prioritering lyfts fram som ett sätt att göra arbetssituationen mer hanterbar. Vissa lyfter fram att det är den egna personligheten som gör arbetsmiljön och arbetssituationen hanterbar. Andra menar att det är väldigt situationsbundet hur hanterbart det är. Och antalet medarbetare lyfts fram i diskussionen kring hanterbarhet och arbetssituation/arbetsmiljö. Här följer exempel på uttalanden som belyser de olika perspektiven:

Jag var lite inne på det förut, det beror lite grann på hur många medarbetare man har och hur stor verksamheten är. /.../ Jag har fått till det jag ska få till och lyckats vara en ganska nära chef... säger medarbetarenkäten i alla fall. /.../ Och det kan jag känna med hanterbarheten ibland, jag skulle vilja prata om tydlighet här också, är mer vem man kan föra över till. Det är lätt att bolla tillbaka till en chef, att man själv 'det här är din profession'. Att varje profession har sitt. Men som chef har man ju högt och lågt alla frågor, och det är det som är det roliga med jobbet också. Och jag känner att jag kan hantera det, men det är ändå... ibland skulle jag vilja säga ännu mer, vilken hjälp kan man få i rollen. /.../ Men jag tror att ju längre man är, desto mer utökas antalet medarbetare eller enheter som en chef ska klara av. Forskningen säger 16,17 medarbetare, men det är ingen som har det knappt idag. Och då kan jag tänka, då tänker jag 'hur ska jag lyckas med detta och ha en hanterbarhet, hur ska jag strukturera upp mitt arbete så att alla känner att de får träffa mig... att jag är tillgänglig och ändå föra verksamheten framåt'. Det är både och, sen får man prioritera för det är så mycket frågor. /.../ Jag försöker alltid med att strukturera upp det ungefär att sträcka en dag i veckan som är öppen så att man kan ta in administrativa

arbetsuppgifter. Så hanterbart tycker jag väl att det är men det är alla frågor på en gång. (Informant 11)

Uttalandet ovan kan ses i bakgrund mot av ett rimligt antal anställda och chefskvoten och hur det kan påverka arbetsvillkoren för en som chef (Chefios, 2013:11–12). I intervjun med just den här chefen kom det fram att informanten upplevde sig ha ett ”rimlig” antal medarbetare och att en tanke fanns att antalet medarbetare kunde öka i och med tiden man är i organisationen/verksamheten.

Nästa uttalande lyfter fram en arbetssituation och arbetsmiljö som inte upplevs som hanterbar:

Nej, det är den inte egentligen. Man väljer ju bort... alltså man väljer ju... det är absolut brandkårsutryckningen först, det gör man ju alltid. Då struntar man i allting annat. Sen vet man att nu är det ???, då gör man det. Så jobbar man lite hela tiden, att 'hjälp, nu är det, nu måste jag göra det' och så gör man det. Men det är inte så här lugnt och fint i planeringen är det inte, absolut inte. Det är det verkligen inte, och mailen rullar bara in i uppdraget hela tiden. Och då väljer man bort naturligtvis. /.../ Man gör sina val hela tiden. Det händer ibland att jag tar hem och ringer hemifrån för att jag inte får tag på någon eller för att det inte går, så händer det också. /.../ (Informant 6)

Informanten ovan uttrycker en upplevelse att arbetssituationen och arbetsmiljön inte är hanterbar.

Det är ju svårt när jag bestämmer mig för att arbeta 40 timmar i veckan, trots att mitt anställningskontrakt säger att jag är anställd under de premisserna, så räcker inte tiden till, så är det. Det är därför jag låter bli att göra vissa saker som jag som jag inte prioriterar. Så den är ganska låg, tyvärr. Sen min arbetsmiljö, den styr jag ju lite grann själv, man kan ju ha olika medel, men den styr jag ju ganska mycket över själv tycker jag. Sen har jag ju ansvar för den själv och för min personal. Men hanterbarheten i förhållande till min arbetssituation... tiden räcker inte till. /.../ Jag gör ju en distinktion mellan arbetssituation och arbetsmiljö. Det är för mig inte samma sak. Jag förstår hur du menar nu, men min arbetsmiljö, den hanterar jag. Eller jag kan styra den skulle jag väl kanske säga... delar av den. /.../ Men min arbetssituation den har också andra uppgifter i sitt sköte som, som jag inte kan stänga ute. Och där känner jag att min arbetssituation är lite väl tung för att jag ska känna 'det här hanterar jag'. Det är hyfsat alltså, men jag tycker ändå... nu är jag lyckligt lottad och jag har två stycken som är duktiga som hjälper mig, med mina administrativa saker. Men vi får mer administration i våra knän som chefer än vad vi haft innan. /.../ (Informant 4)

Uttalandet ovan från informant 4 kan ses mot bakgrund av Milberg & Strangs studie när det gäller innehållsbeskrivning av komponenten hanterbarhet. Informantens uttalande stämmer överens med Millberg & Strangs studie (2004:611–612) kring komponenten hanterbarhet och kan ses som exempel som visar på hur stöd och kompetens på enheten i det administrativa kan bidra till en hanterbar arbetssituation för chefen.

Att det kan vara den individuella upplevelsen som bidrar till hur hanterbart den egna arbetssituationen/arbetsmiljön kan upplevas, men också att upplevelsen av hanterbarhet är situationsbundet och att det till och med kan vara den egna personligheten som bidrar till hanterbarheten lyfts också fram av informanterna. Här följer några exempel:

Jag upplever ju att många upplever att de har en ganska låg hanterbarhet i sin arbetssituation på grund av hög arbetsbelastning helt enkelt. Att det är, att det drar ner

hanterbarheten och i sin tur skapar mycket stress. Men sen känner jag också att det är en kultur liksom att alla ska säga att de har så mycket att göra, alla ska liksom klaga lite. Så man vet liksom inte vad som är vad. För att det är så svårt att veta, för det är såhär, om jag säger att jag har mycket att göra och du säger att du har mycket att göra, vem har mest att göra? Alltså, det är helt individuellt. Jag kan ha dina arbetsuppgifter och uppleva att det är en som en 'walk in the park'. Det vet man inte. Eller så tycker jag precis tvärtom. Men det som återigen, det som många pratar om det här med hanterbarhet alltså när det gäller arbetssituationen, det är det här med alltså vad man ska ha för stöd. Och så, för att klara av det. Sen arbetsmiljö... Jag har väl ganska bra arbetsmiljö, speciellt när jag får sitta med min dator hemma i soffan, det är skönt. Det är en bra arbetsmiljö. (Informant 5)

Det är också så där situationsbundet. Det finns väldigt många tillfällen som är hanterbara, och det finns också tillfällen som inte är det. Det beror faktiskt alldeles på vad det gäller. Jag har inget bra svar att ge. /.../ (Informant 8)

För mig är det hanterbart, men det beror på mig som person. Arbetssituationen och arbetsmiljön är inte god för enhetschefer. Men det är hanterbart. Min personlighet gör det hanterbart, det är inget i uppdraget. En del tar åt sig mer, med allt som inte blir gjort. (Informant 1)

9.3.4 Meningsfullheten i chefs- och ledarskapet

När det kom till temat kring meningsfullheten i informanternas chefs- och ledarskap kan man sammanfatta det på följande sätt: meningsfullheten beskrevs vara ganska hög av de flesta informanterna, även om känslan av meningsfullhet kunde gå upp och ner vissa dagar. Känslan av att man gjorde skillnad, att man kunde få människor att växa, att uppdraget sågs som meningsfullt och att meningsfullheten låg i relationerna kan sägas utgöra och bidra till informanternas känsla av meningsfullhet. Här kommer några uttalanden som visar på detta:

Meningsfullheten... har du sparat godingen till sist? Nämen, alltså... det är ju därför alla liksom härdar ut, eller vad jag ska säga det är för att det är ju... Man får den här, direkta... det här direkta kvittot på att man gör ett gott jobb alltså när man träffar kunder ute. Det som man hjälper till att leda, det gör skillnad i människors liv. Och det är väldigt fint, liksom. /.../ Men sen känner jag också att det är väldigt, väldigt viktigt att inte döda den här meningsfullheten... alltså man måste ha, det här med kreativitet och lekfullhet och uppfinningsrikedom och inte ta sig själv på för stort allvar. Det tror jag också är väldigt viktigt. Men för mig är meningsfullhet, meningsfullheten för mig ligger väldigt mycket i relationer. /.../ (Informant 5)

/.../ För det... jag tycker att det är meningsfullt med ledarskapet och chefskapet, kanske då framför allt ledarskapet. Så det är för mig meningsfullt och jag har sett så många medarbetare växa och komma sig i sin yrkesroll och jag har varit med om när vi har varit team och det har känts som att vi kan flytta berg tillsammans. Och det är det som har fått mig att vara kvar tror jag i jobbet. För får man människor med sig och alla förstår åt vilket håll vi ska, så är det en fantastisk resa man gör. Så meningsfullheten har jag haft. (Informant 7)

Det går väl upp och ner. Alla dagar är inte meningsfulla. Ibland så funderar man om man är en självplågare, med masochistisk läggning. (Skratt). Andra dagar så är det 'Yes'! Så är det roligt, då blir det meningsfullt också. Har man dagar som är bra, folk är delaktiga, man gör bra grejer, man löser saker. De dagarna, då ler man ju när man går hem. Andra dagar tänker man 'jag tror inte att jag går dit imorgon'. Så är det. /.../ (Informant 6)

Det är också en väldigt stor fråga. Ibland kan det vara svårt med meningsfullheten, och det är just frustrationen av att kanske inte hinna med allting som man behöver göra eller se alla som faktiskt har det behovet. Och det är det egentligen en ledare och chef ska vara, man ska vara tillgänglig för sina medarbetare och för omsorgstagarna. Det är mitt huvuduppdrag så som jag ser det. Och det kan vara svårt att hinna med det och då kan det inte alltid, då känns det inte alltid meningsfullt. Men för det mesta känner jag i mitt jobb att det är... jag tycker att det är meningsfullt att gå till jobbet. /.../ Men det tycker jag att det är, jag tycker att det är meningsfullt, för att ibland känns det inte som att man inte räcker till. Det är väl det som gör att meningsfullheten kan svaja ibland. Men själva uppdraget som sådant ser jag som meningsfullt, det är roligt att jobba med människor och alla de processer som vi ändå har igång och när man tar beslut och man ser att det fungerar i praktiken då är det väldigt meningsfullt. (Informant 9)

/.../ Så att jag tycker nog att det är ett meningsfullt arbete, det tycker jag absolut. Och jag inbillar mig också att min personalstyrka skulle dela min uppfattning, idag i alla fall. När jag kom tyckte de ju att de klarade sig utan chef och... ja. Det kanske de gjorde, men det var inte så bra. Det var mycket konflikter, och så. Så jag känner att jag har gjort ett meningsfullt arbete. Men någonstans kommer en gräns och man brukar prata om att efter fem-sex år på en position som chef, sen ska man nog byta arbetsgrupp, och det tror jag på. Det ska man nog fundera kring, för sen kommer nog det stadiet där man är ganska tom på vad jag kan tillföra som chef, då är det dags för något nytt. Jag tycker att det är ett ganska meningsfullt arbete, ja. (Informant 4)

Den är ganska hög tycker jag. Jag märker att man kan göra skillnad och trivs med det. Det är väl där jag ändå någonstans då om du ska ha det här sammanhanget att jag känner att jag har ett bra sammanhang, jag har en bra grund att stå på. Jag har en erfarenhet från äldreomsorgen när jag jobbat som vårdbiträde och undersköterska, jag har jobbat med andra verksamheter. Så, där har jag en väldigt bred... och kan liksom förstå 'vad är det som vi behöver tänka på' och kan också tänka mig in i medarbetarnas roll ibland när det fungerar riktigt bra. /.../ Det är väl det som också motiverar, att jag märker att jag gör nytta. /.../ (Informant 3)

Informanternas tankar kring meningsfullhet, såsom att göra skillnad, att kunna påverka, att ha gjort ett bra jobb och att det fungerar kan alla sägas utgöra det som bidrar till chefernas meningsfullhet. Dessa kan också kopplas till Milberg och Strangs (2003) begrepp såsom handling (action) och att göra det bästa möjliga, element som bidrar till meningsfullhet Milberg & Strang, 2003:175–176).

Ett exempel som visar på hur antal år som verksam chef kan påverka känslan av sammanhang följer här:

Jag skulle nog vilja säga att jag har en ganska stark känsla av sammanhang. Och jag tror också att det är något som jag har fått genom åren. Och det tror jag också handlar om att man, att det blir så begripligt så att man alltså förstår att det är ingen idé att jag håller på och slåss för detta, utan nöja sig med det som är och så hantera det utifrån det. Jag kan väl säga att så har inte hela livet varit. /.../ Det är tufft. I och med att man finansierar det också utifrån timmar, är man då i ett område och jobbar där timmarna kan öka och rasa och öka och rasa så ska du förhålla dig med personal utifrån dessa svängningar för att du ska ha en budget i balans. Men det tycker jag också att vi har lyckats med /.../ (Informant 7)

Här kan man se hur erfarenhet och antal år kan påverka ens känsla av sammanhang.

9.4 Sammanfattning

Det som varit mest framträdande i informanternas svar är att de gör en klar och tydlig åtskillnad mellan chef och ledare. För de allra flesta informanterna hänger chefskap ihop med det administrativa, medan ledarskap klart och tydligt handlar om processer, grupper och utveckling. Vissa kopplingar kan man dra när det gäller den egna bilden av ens roll i organisationen. Här kan man dra en slutsats som baserar sig på att bilden av den egna rollen inom organisationen kan hänga ihop med hur pass lång tid man varit verksam som chef i den nya organisationen. Exempelvis beskriver en informant den egna rollen i organisationen som ”diffus”, men att det kan hänga ihop med att informanten inte fått någon riktig introduktion i chefsrollen och i samband med ingången i den nya organisationen.

När det kommer till informanternas upplevelse av tydlighet i organisationen, lyfts flera faktorer fram. Upplevelse av tydligheten kopplas till framför allt till den överordnade chefens förmåga att ”plocka ner” de bollar som är relevanta för hemtjänstens del, men också till ”stuprörstänket” inom hemtjänsten. Stuprörstänket kan kopplas till den lilla arbetsplatsens fördel, som innebär att man är mer hemtjänstfokuserad och att detta i sin tur leder till större tydlighet när det gäller den egna rollen. Något som lyfts som en nackdel är avsaknaden av samverkan inom organisationen, men detta anses hänga ihop med omorganisationen och att man inte ”hittat varandra” i den nya organisationen. Upplevelse av otydlighet anses hänga ihop med beslutsprocesser inom organisationen. Delegationsordningen i Göteborgs stad anses vara tydlig, men otydligheten uppstår när det kommer till beslutsprocesser. Detta kan kopplas till Szücs studie (2004) kring organisation och hälsa. Frågan är om detta kan tänkas hänga ihop med hur långt man låtit *linan löpa ut* i Göteborgs stad när det gäller personaldemokratiska inslag och beslutsfattande. Det kommer att visa sig längre fram i mina slutsatser att detta kan tänkas hänga ihop med upplevelsen av delaktighet i olika beslutsprocesser.

I samband med frågan hur cheferna upplever att förutsättningarna för det egna chefs- och ledarskapet är, lyfts framför allt det administrativa stödet och antalet medarbetare eller chefskvoten som viktiga faktorer. Informanternas uppdelning mellan chefs- och ledarskap visar sig vara relevant också i samband med den andra frågan i frågeställningen. Och det är just i samband med uppdelningen kring chef- och ledarskap som en koppling kan göras till det administrativa stödet och chefsspannet. Informanterna lyfter fram att det formella chefskapet finns och att man kan vara chef över ett större antal medarbetare. Men när det kommer till ledarskapet ser situationen lite annorlunda ut. Det som lyfts fram av informanterna är att mer stödresurser, i form av administrativt stöd, måste till för att möjliggöra ledarskap. Det är främst avsaknaden av dessa resurser som lyfts fram av informanterna. Visserligen tas bland annat kompetent personal, budget, den egna erfarenheten och tid också upp som förutsättningar för chefs- och ledarskapet, men det förutsättningarna uttrycks tydligast höra samman med stödresurser och antal medarbetare.

Resultaten kring upplevelsen av krav och upplevelse av den egna kontrollen kan sägas utgöras av kontroll i det lilla. Detta kan ses mot bakgrund av Karasek & Theorells (2003:33) begrepp *kontroll i arbetet*, som innebär att man har kontroll över mindre saker i samband med en arbetsuppgift. Det sociala stödet uttrycktes av informanterna bestå av de egna kollegorna men återigen lyftes det instrumentellt sociala stödet, i form av administrativa stödresurser, som viktiga. Upplevelsen av delaktighet i olika beslutsprocesser ansågs hänga ihop med ledningsgrupp som forum för delaktighet. Här fanns en upplevelse bland cheferna av att kunna göra sig hörd, framför allt när det gällde sakfrågor.

När det gäller förutsättningarna för chefs- och ledarskap kan motivationen lyftas fram vara en viktig faktor bland informanterna. Och som en informant beskrivit det, kommer motivationen inte från organisationen utan från den egna personen. Det som kan sägas utgöra och stå för motivationen är informanternas känsla av det egna engagemanget, de egna handlingarna och känslan av välbefinnande. När det kommer till de mer individuella förutsättningarna bland informanterna såsom bakgrund, kan man dra vissa slutsatser när det gäller bland annat antal år verksamma som chef, men också bakgrunden när det gäller hur man en gång åtnjutit det egna handlingsutrymmet. Exempel på uttalanden som visar på hur antal år som verksam chef kan påverka känslan av sammanhang har också getts i resultat och analysdelen. Känslan av sammanhang uppges vara något som man kan uppnå genom åren. Framför allt verkar det ha att göra med att begripliggöra situationen och hantera det utifrån det. Något annat som kan påverka förutsättningarna för chefs- och ledarskapet är också den egna bakgrunden och kan sägas utgöras av det egna handlingsutrymmet. Som jag tidigare tagit upp i resultat och analysmodellen kan tiden och erfarenheten påverka storleken när det gäller det egna handlingsutrymmet. En informant tar upp hur erfarenhet men också antal år som verksam chef kan spela roll när det gäller att skaffa sig ytterligare handlingsutrymme, men framför allt att man håller kvar vid det handlingsutrymme man en gång skaffat sig. En annan informant som beskriver sig vara ”ny” som chef, tar upp och diskuterar/resonerar huruvida det egna handlingsutrymmet kan tänkas hänga ihop med den egna tiden som man varit verksam i organisationen och att det kan tänkas påverka upplevelsen av handlingsutrymmet som ganska ”litet”.

10. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Syftet med min studie var att utifrån det salutogena perspektivet identifiera och analysera de faktorer som inverkar på chefs- och ledarskapets känsla av sammanhang på den operativa nivån inom hemtjänsten/ordinärt boende. För att uppnå mitt syfte hade jag följande frågeställningar till hjälp: 1. Hur upplever cheferna sitt chefs- och ledarskap utifrån det organisatoriska perspektivet? 2. Hur upplever cheferna att förutsättningarna för det egna chefs- och ledarskapet är? och 3. Hur kan chefers känsla av sammanhang utifrån det organisatoriska perspektivet och ledarskapets förutsättningar förstås/förklaras? För att göra det mer pedagogiskt för läsaren kommer varje frågeställning att besvaras för sig. Jag vill påminna läsaren om att analysmodellen under kapitel 8 har utgjort den referensram utifrån vilken framställningen i detta kapitel har styrts och jag dragit mina slutsatser av.

10.1 Hur upplever cheferna sitt chefs- och ledarskap utifrån organisatoriska förutsättningar?

Svaret på den första frågan i frågeställningen är att flera faktorer lyfts fram av informanterna som kan kopplas till den organisatoriska kontexten. *Tydlighet, stuprörstänk och möjlighet till delaktighet* är några av dessa faktorer. Upplevelse av tydligheten kopplas framför allt till den överordnade chefs förmåga att ”plocka ner” de bollar som är relevanta för hemtjänstens del men också till ”stuprörstänket” inom hemtjänsten. Stuprörstänket kan kopplas till den lilla arbetsplatsens fördel, som innebär att man är mer hemtjänstfokuserad och att detta i sin tur leder till större tydlighet när det gäller den egna rollen. Något som lyfts som en nackdel är avsaknaden av samverkan inom organisationen, men detta anses hänga ihop med omorganisationen och att man inte ”hittat varandra” i den nya organisationen. Upplevelse av otydlighet anses hänga ihop med beslutsprocesser inom organisationen. Delegationsordningen i Göteborgs stad anses vara tydlig, men otydligheten uppstår när det kommer till

beslutsprocesser. Detta visar sig hänga ihop med chefernas upplevelse av delaktighet i olika beslutsprocesser. Den egna ledningsgruppen lyfts fram som det forum där möjlighet till delaktighet finns. Upplevelsen av delaktighet beskrivs som stor när det gäller sakfrågor, och upplevelsen av delaktigheten i olika beslutsprocesser beskrivs som ganska god av informanterna. Delaktigheten styrs mycket av vilken nivå det handlar om.

Slutsats: Upplevelse av tydlighet bland enhetscheferna kan kopplas till den närmsta chefers förmåga att ta fram det som är relevant för hemtjänstens del. Det finns en upplevelse av att det blivit mer stuprörstänk efter omorganisationen. Möjlighet till delaktighet upplevs vara stor, framför allt när det gäller sakfrågor.

10.2 Hur upplever cheferna att förutsättningarna för det egna chefs- och ledarskapet är?

Faktorer såsom *uppdelning mellan chefskap och ledarskap, administrativa förutsättningar, handlingsutrymme och motivation* kan kopplas till förutsättningarna när det kommer till chefs- och ledarskap. Informanternas uppdelning mellan chefs- och ledarskap visar sig vara relevant. Och det är just i samband med uppdelningen kring chef- och ledarskap som en koppling kan göras till det administrativa stödet och chefsspannet. Informanterna lyfter fram att det formella chefskapet finns och att man kan vara chef över ett större antal medarbetare. Men när det kommer till ledarskapet ser situationen lite annorlunda ut. Det som lyfts fram av informanterna är att mer stödresurser, i form av administrativt stöd, måste till för att möjliggöra ledarskap. Det är främst avsaknaden av dessa resurser som lyfts fram av informanterna. Visserligen tas bland annat kompetent personal, budget, den egna erfarenheten och tid också upp som förutsättningar för chefs- och ledarskapet, men det förutsättningarna uttrycks tydligast höra samman med är stödresurser och antal medarbetare.

Chefernas upplevelse av handlingsutrymme utifrån krav och resurser kan beskrivas vara ganska god. Chefers upplevelse av att ha handlingsutrymme kan ses i enlighet med *kontroll i arbetet*, samtidigt finns en upplevelse av avsaknad av *kontroll över arbetet* bland cheferna. Vissa kopplingar kan dras mellan det egna handlingsutrymmet och den egna erfarenheten. Här kan vissa kopplingar dras när det gäller skapandet handlingsutrymme och den egna erfarenheten. Ibland kan skapandet av det egna handlingsutrymmet hänga ihop med erfarenhet och förmåga att förklara orimlighet i vissa krav. Detta kan ses mot bakgrund av hur expertis och kontroll hos en individ kan bidra till skapande av ens handlingsutrymme. Den egna erfarenheten i det här fallet, bland mina informanter, tycks hänga ihop med antal år de varit verksamma som chefer och ledare. Motivationen, som också kan ses som en faktor bland förutsättningarna för chefs- och ledarskap, tycks utgöras av att leda en grupp framåt, att få med sig människor, att få människor att växa, att något i verksamheten fungerar och att allting går. Dessa kan kopplas till komponenter såsom engagemang, handling och välbefinnande, komponenter som har en tydlig koppling till meningsfullheten.

Slutsats: Enhetscheferna lyfter fram att det formella chefskapet finns, men att mer resurser måste till (då främst i form av administrativt stöd) för att möjliggöra ledarskap. När det kommer till det egna handlingsutrymmet kan vissa kopplingar dras till den egna erfarenheten.

10.3 Hur kan chefers känsla av sammanhang utifrån det organisatoriska perspektivet och chefs- och ledarskapets förutsättningar förstås?

Här skulle jag vilja koppla chefers känsla av sammanhang till de tre komponenter som utgör just känslan av sammanhang.

När det kommer till *begripligheten* ser det väldigt olika ut bland cheferna. Det man kan säga är begripligt för cheferna, är att det är obegripligt. Framför allt tycks denna obegriplighet hänga ihop med resurser man har. Visserligen är det så att ökade resurser ”täcker” upp kraven som man har på sig som i sin tur bidrar till större begriplighet. Men det lyfts också fram hur en eventuell modifiering eller fastställande av vad kraven egentligen består av kan bidra till en större begriplighet kring upplevelsen av krav och resurser. Här kommer ledningsgruppen in som det forum där samtal kan föras kring vad kraven är och hur en eventuell modifiering eller fastställande av vad kraven egentligen består av kan bidra till en större begriplighet kring upplevelsen av krav och resurser. Detta kan ses mot bakgrund av begreppet öppen information, en faktor som kan bidra till begriplighet. Det är snarare avsaknaden av öppen information kring vad kraven är, som bidrar till den låga begripligheten här. Här skulle jag vilja koppla in den organisatoriska kontexten, och faktorer såsom tydlighet och delaktighet. Cheferna uppger att möjlighet till delaktighet upplevs som ganska hög när det gäller de egna sakfrågorna, alltså frågor som främst rör hemtjänsten. Men det obegripligheten (i det här fallet i förhållande till kraven och resurserna) kan tänkas hänga ihop med, är beslutsprocesserna. Cheferna lyfter fram tydlighet kring delegationsordningen i staden, men otydligheten tycks hänga ihop med beslutsprocesser i staden, framför allt när det kommer till när beslut ska tas, att besluten kommer snabbt samt när de ska verkställas.

När det kommer till *hanterbarheten* görs en distinktion mellan arbetssituation och arbetsmiljö av vissa, av andra inte. Rent generellt kan man säga att hanterbarheten i förhållande till den egna arbetsmiljön upplevs ganska hög av cheferna. Detta kan tänkas hänga ihop med att arbetsmiljön till viss del kan styras av cheferna själva. När det kommer till upplevelsen av hanterbarhet i förhållande till den egna arbetssituationen ser det mera annorlunda ut. Vissa hanterar arbetssituationen genom att prioritera bland sina arbetsuppgifter, andra menar att det är väldigt situationsbundet hur hanterbar arbetssituationen är. Även antalet medarbetare kopplas till hur hanterbar arbetssituationen upplevs vara. Men det hanterbarheten framför allt tycks hänga ihop med (i förhållande till arbetssituationen) är det instrumentella stödet, det administrativa stödet. Här skulle jag vilja koppla in chefs- och ledarskapets förutsättningar. Cheferna lyfter fram att det formella chefskapet finns och att man kan vara chef över ett större antal medarbetare. Men för att möjliggöra ledarskap behövs mer resurser i form av administrativt stöd. Också det egna handlingsutrymme, som kopplats till chefs- och ledarskapets förutsättningar, kan påverka upplevelsen av hanterbarhet. Men det är främst handlingsutrymme som hör ihop med *kontroll i arbetet* som hanterbarheten kan kopplas till. I vissa fall kan chefen skapa handlingsutrymme (och därmed större hanterbarhet) men detta tycks hänga ihop med erfarenhet chefen tycks ha skaffat sig.

Upplevelse av *meningsfullhet* kan kopplas till det som utgör motivation hos enhetscheferna. En faktor bland förutsättningarna för chefs- och ledarskap är motivationen. Motivationen hos cheferna utgörs av känslan av att få människor med sig, att leda en grupp framåt, när det fungerar i verksamheten och känslan av att allt går. Alla dessa kan kopplas till komponenter som bidrar till meningsfullhet, bland annat komponenter såsom engagemang, handling och välbefinnande. Det finns en annan koppling som kan göras här, och det är att motivationen inte anses komma från organisationen.

Slutsats: Obegripligheten bland enhetscheferna tycks hänga ihop med resurserna. Fastställande av vad krav består av kan leda till större begriplighet. Hanterbarhet av den egna arbetsmiljön upplevs som hög, men upplevs som mindre när det kommer till den egna arbetssituationen. Handlingsutrymmet hör ihop med *kontroll i arbetet*, som också hanterbarheten kan kopplas till. Upplevelse av meningsfullhet kan kopplas till det som utgör motivation hos enhetscheferna. Dock anses motivationen inte komma från organisationen.

10.4 Vilka ytterligare slutsatser kan dras när det gäller förståelsen av chefers känsla av sammanhang utifrån det organisatoriska perspektivet och chefs- och ledarskapets förutsättningar?

Som jag tidigare nämnt har uppdelningen kring chefs- och ledarskapet nästan följt som en röd tråd bland mina informanternas svar. Och det verkar som att känslan av sammanhang finns bland cheferna när det gäller chefskapet, men att känslan av sammanhang är mindre när det kommer till upplevelsen av att vara ledare och ledarskap. Och det är just i informanternas uppdelning mellan chefs- och ledarskap som behovet av det administrativa, instrumentella stödet visar sig utgöra en förutsättning för just ledarskap. Jag har försökt att i bakhuvudet ha huruvida sammanslagningen av stadsdelarna kan ha bidragit till/bidrar till att förutsättningarna ser olika ut i stadsdelarna och på sätt kan tänkas påverka känslan av sammanhang. Fem olika stadsdelar har ingått i den här studien men jag har inte kunnat se några systematiska skillnader när det kommer till förutsättningar eller dylikt. Det jag kunnat se är att vissa slutsatser kan dras när det kommer till exempelvis skapandet av det egna handlingsutrymmet, som tycks bero på individuella orsaker. Något som egentligen kan sammanfatta det mesta i den här uppsatsen när det kommer till begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet är att det finns, men i det lilla. Något annat som också lyfts fram är att det har blivit mer stuprör efter omorganisationen. Konsekvensen av detta är att det blivit mer hemtjänstfokuserat och att det bidragit till en större tydlighet bland cheferna.

Slutsats: Känslan av sammanhang finns bland cheferna när det gäller chefskap, men att känslan av sammanhang är mindre när det kommer till upplevelsen av att vara ledare och ledarskap. Vissa slutsatser kan göras när det kommer till skapandet av det egna handlingsutrymmet, som tycks bero på individuella orsaker. Det finns en upplevelse att det blivit mer stuprörstänk efter omorganisationen.

11. SLUTORD

Det som varit mest framträdande i den här uppsatsen är hur informanterna gör uppdelningen mellan chefs- och ledarskapet. Det har följt som en röd tråd nästan genom hela studien. Det är främst avsaknaden av ledarskap och känslan av sammanhang som man kan föra diskussion kring. Möjlighet till ledarskap ges när det administrativa, instrumentella stödet finns. I det här fallet kan de administrativa stödresurserna bestå av Human Resource (HR), ekonomiavdelning, löneadministration och personaladministration. Stödresurser som helt enkelt enligt informanterna bidrar till de förutsättningar enhetscheferna behöver ha för att ha möjlighet att leda. Det har lyfts fram av informanterna att även de administrativa resurserna har genomgått en omorganisation och att det kan ta tid innan allting har landat i den nya organisationen. En tanke jag fick, är huruvida de administrativa stöden blivit självständiga enheter inom organisationen. Informanterna påtalar att ”kuttingen måste vändas på”, ett uttryck som kan förklaras med att det finns en upplevelse bland enhetscheferna att det är de (enhetscheferna) som är ett stöd åt de administrativa delarna i organisationen, och inte tvärtom. Kan det vara så

att det skett en stratifiering av vissa delar inom organisationen i och med omorganisationen? Kanske är detta för stora växlar att dra, men om majoriteten av enhetscheferna upplever det administrativa stödet vara förutsättning för ett ledarskap, så kan inte alla enhetschefer ha fel. Om vi nu säger att det formella chefskapet finns inom verksamheten, hur kan detta ses mot bakgrund av det salutogena förhållningssättet som staden säger sig arbeta utifrån, att individer som är verksamma inom äldreomsorgen ska känna meningsfullhet och genom delaktighet utveckla verksamheten? Att individen i det de gör ska känna sammanhang och meningsfullhet i sitt arbete? (Salutogen äldreomsorg i Göteborgs stad, 2010).

Jag vill också knyta tillbaka till den inledande texten i den här uppsatsen, Tjänsteutlåtandet på sida 1. Tjänsteutlåtandet kom i samband med omorganisationen av stadsdelarna i Göteborgs stad. I Tjänsteutlåtandet tar man upp och diskuterar just organisationsförändring och effektivitet, och att en organisationsförändring bara kan ge förutsättningar för en utveckling av effektiviteten. Dessutom tas upp att det är genom ledarskap denna effektivitet i organisationen kan nås (Tjänsteutlåtande, bilaga 4, 2009:23). Hur kan man då se ”avsaknaden” av ledarskap mot bakgrund av det sist nämnda kring vikten av ledarskap? Det verkar som att det blivit mer ”chefskap” efter omorganisationen. Samtidigt som man efterlyser mer ledarskap. Man kan fråga sig vad som hände med det salutogena perspektivet. Jag vill återkoppla här till mitt syfte, då syftet också varit att titta på det salutogena perspektivet.

Jag låter denna fråga få stå obesvarad, mestadels för att också kunna ge förslag på vidare forskning kring det här området. Man skulle kunna anlägga ett mycket mera kritiskt förhållningssätt mot ett sånt här ämne som jag valt att skriva om. Då tror jag att man skulle komma fram till väldigt intressanta resultat. Genom exempelvis en triangulering av tillvägagångssätt avseende metod, kvantitativ och kvalitativ metodstrategi, skulle man exempelvis kunna titta på vad enhetschefernas arbetsuppgifter egentligen består av (kvantitativ) och sedan varva med en kvalitativ metod kring hur enhetschefernas arbetsuppgifter beskrivs av de ovanför (till exempel från områdeschef, sektorchef och så vidare). Man skulle också kunna anlägga ett mycket mera organisatoriskt perspektiv, och titta på exempelvis organisationens uppbyggnad: hur framställs den utåt och hur upplevs den av medarbetarna, alltså hur ser organisationsbilden ut i verkligheten.

Sist men inte minst skulle jag vilja ta upp lite kring tidigare forskning och det här ämnet som jag valt att studera. Det har varit lite krångligt att hitta komponenter, eller faktorer som man kunnat utgå ifrån i sin analys för att kunna belysa det ämnet jag valt att studera. Genom att titta på angränsande områden och vidga på området, framför allt när det gäller tidigare forskning, har jag ändå kunnat komma fram till ett tillvägagångssätt. Men att det så där klockrent finns ett salutogent perspektiv som tittar på chefers förutsättningar för chefs- och ledarskap efter en omorganisation har det varit lite tunt med.

12. REFERENSLISTA

Antonovsky, A. (1987) *Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Centrums stadsdelsförvaltning. (Hämtat 2013-03-26).

www.goteborg.se/wps/portal/enheter/stadsdelsforvaltning/centrums-stadsdelsforvaltning

Chefios-projektet (2013) *Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet I offentlig sektor – en presentation av Chefios-projektet*. Billes.

Evans, T. (2012) "Organisational Rules and Discretion in Adult Social Work", *British Journal of Social Work*. Pages 1-20.

Forskningsetiska principer. (Hämtat 2013-05-01).

www.codex.vr.se

Göteborgs stadsdelsnämnder – Wikipedia. (Hämtat 2013-04-01).

www.wikipedia.org/wiki/Goteborgs_stadsdelsnamnder

Hanson, A. (2010) *Salutogent ledarskap – för hälsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning AB.

Hertting, A., Petterson, I-L & Nilsson, K (2005) "Stabil hälsa i en föränderlig sjukvårdsorganisation" (Stable health in a changing health organization). I Staffan Marklund, Mats Bjurvald, Christer Hogstedt, Edward Palmer och Töres Theorell (red.): *Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar* (The high incidence of sickness absence – problems and solutions). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Information on ny SDN-indelning. (Hämtat 2013-04-01).

www4.goteborg.se/prod/G-info/statistik/nsf

Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kommunens organisation. (Hämtat 2013-04-01).

www.goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/kommunens-organisation/

Kvale, S. (2006) "Dominance Through Interviews and Dialogues", *Qualitative Inquiry*. 12 (3), p. 480-500.

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

Lipsky, M. (2010) *Street-level Bureaucracy – Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Milberg, A. & Strang, P. (2003) "Meaningfulness in palliative home care: An interview study of dying cancer patients' next of kin", *Palliative and Supportive Care*. 1 (2), p. 171-180.

Milberg, A. & Strang, P. (2004) "Exploring comprehensibility and manageability in palliative home care: an interview study of dying cancer patients' informal carers", *Psycho-Oncology*. 13 (9), p. 605-618.

Folder: Salutogen äldreomsorg i framtiden, 2010. (Hämtat 2013-04-01).

www.goteborg.se (Länk till äldreomsorgen)

Sandahl, C., Falkenström, E. och von Knorring, M. (2010) *Chef med känsla och professionalism. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur.

Szücs, S. (2004) *Omorganisation och ohälsa. Skyddsombuden om förändringsarbetet vid kommunala arbetsplatser (Reorganization and sick leave. The safety representatives' report on organizational change at local government workplaces)*. Arbete och Hälsa. 2004:14. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Tjänsteutlåtande, förslag till ny SDN-organisation. Utfärdat 2009-12-02,

Diarienummer 0776/09. (Hämtat 2013-04-01).

www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf

Wallin, L., Dellve, L. och Pousette, A. A Span of control and the significance for public sector managers job demands: A multilevel study. Manuscript under review.

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

Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan? Kunskapssammanställning. Av Töres Theorell, 2003.

www.fhi.se/PageFiles/3982/arbete.pdf



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Hej!

Jana Grundström heter jag och läser för närvarande sista terminen på Masterprogrammet vid Göteborgs universitet. I samband med min sista termin ska jag skriva en Masteruppsats (D-uppsats) om *Chefers känsla av sammanhang* i sitt arbete på den operativa nivån inom kommunal äldreomsorg, hemtjänsten.

För att kunna genomföra min Masteruppsats behöver jag komma i kontakt med enhetschefer inom hemtjänsten för en intervju under cirka en timma. Jag skulle vara tacksam om intervjun kunde genomföras någon gång under veckorna 4 eller 5. Frågorna som kommer att ställas i samband med intervjun skickas över cirka en vecka innan intervjun. Det är helt upp till informanten att välja plats för intervjun.

De forskningsetiska kraven, som bl. a. innebär att informanten inte ska kunna gå att identifieras i studien, är något som jag självklart kommer att följa!

Då Din medverkan skulle betyda väldigt mycket för min studie, vore jag mycket tacksam om Du kunde höra av Dig till mig, helst innan den 18:e januari. Min handledare heter Stefan Szücs och är universitetslektor, FD och docent i Statsvetenskap.

Med vänlig hälsning,

Jana Grundström

Mobil: XXXXX

Mailadress: XXXXX

INTERVJUGUIDE

TEMAN

Din bakgrund och roll som chef och ledare

Din roll i organisationen

Upplevelse av tydlighet i organisationen

Chefs- och ledarskapets förutsättningar

Upplevelse av krav och upplevelse av kontroll

Upplevelse av socialt stöd

Din delaktighet i olika beslutsprocesser

Begriplighet i förhållande till krav och resurser

Ditt handlingsutrymme i förhållande till krav och resurser

Hanterbarhet i förhållande till arbetssituation/arbetsmiljö

Meningsfullheten i ditt chefs- och ledarskap

Motivationen i ditt chefs- och ledarskap