



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR PEDAGOGIK OCH SPECIALPEDAGOGIK

Enhetschefens pedagogiska utmaning

Det komplexa uppdraget att bedriva ledarskap inom äldreomsorgen

Jennie Lindlöw, Linda Näsström & Caroline Strömberg

Kandidatuppsats: 15 hp

Program: Pedagogik, kandidatprogram

Nivå: Grundnivå

Termin/år: VT/2015

Handledare: Michael Hansen

Examinator: Lars Gunnarsson

Rapport nr: **VT15 IPS PEDG14:4**

Abstrakt

Kandidatuppsats: 15 hp
Program: Pedagogik, kandidatprogram
Nivå: Grundnivå
Termin/år: VT/2015
Handledare: Michael Hansen
Examinator:
Rapport nr: **VT15 IPS PEDG14:4**

Titel: Enhetschefens pedagogiska utmaning - det komplexa uppdraget att bedriva ledarskap inom äldreomsorgen

Syftet med denna kandidatuppsats har varit att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorgen uppfattar sitt ledarskap. Uppdraget som enhetschef beskrivs i tidigare forskning som komplext och det innefattar en stor variation i de arbetsuppgifter som skall utföras. Enhetschefen måste förhålla sig till den politiska styrningen och de mellanmänniska relationerna för att kunna utföra sitt uppdrag. Enhetschefens centrala funktion är att skapa och upprätthålla en balans för att kunna påverka medarbetarna mot organisationens mål.

Vi har **teoretiskt** utgått ifrån nyinstitutionalismen för att kunna beskriva och skapa förståelse för hur verkligheten är konstruerad inom den organisation som enhetschefen verkar i. Nyinstitutionalismen har kombinerats med fenomenografisk teori och **metod** för att möjliggöra en beskrivning av enhetscheferns uppfattningar om ledarskap och variationerna i dessa.

Studiens **resultat** visar på olika sätt att förhålla sig till kontexten som enhetschef. Detta beroende på vem ledaren är, vilka direktiv som är gällande för tillfället och vilka medarbetare som skall ledas. Dessa faktorer påverkas av den formella och informella strukturen genom institutionellt tryck och hur enhetschefen svarar på trycket varierar. Trots att de yttre förutsättningarna ser likadana ut för alla enhetschefer ter sig det situationsanpassade ledarskapet på olika sätt i praktiken. Denna variation visar på en nödvändig anpassning som innebär en konstant pedagogisk utmaning för att varje enhetschef skall kunna nå den gemensamma måluppfyllelsen.

Nyckelord: Direktiv, enhetschef, fenomenografi, ledarskap, nyinstitutionalism, offentlig sektor, organisation, pedagogik, styrdokument, äldreomsorg.

Förord

Under våra tre år som studenter på kandidatprogrammet i pedagogik vid Göteborgs Universitet har vårt gemensamma fokus och intresse varit inriktat på ledarskap. Dels utifrån de teoretiska perspektiv som behandlat ledarskapsstilar, grupprocesser och organisationer, men även de praktiska aspekterna kring hur ledarskapet bedrivs. Det har varit en spännande resa och en utmaning på flera sätt att knyta ihop allt vi lärt oss till en kandidatuppsats.

Vi vill tacka samtliga medverkande från organisationen som vi har samarbetat med, utan er hade inte studien varit möjlig att genomföra.

Ett riktigt stort tack till vår handledare Michael som under arbetets gång har kommit med värdefull feedback och har upplyst oss om konsten att beskära äppelträd.

Göteborg 27 Maj 2015

Jennie Lindlöw, Linda Näsström och Caroline Strömberg

Innehållsförteckning

Abstrakt	2
Förord	3
Bakgrund	5
Syfte	5
Teoretiskt perspektiv	6
Nyinstitutionellt perspektiv	6
Fenomenografi.....	8
Tidigare forskning	9
Mellanchef i offentlig sektor	9
Offentlig verksamhet	10
Äldreomsorg i offentlig verksamhet.....	11
Den pedagogiska organisationen	12
Lokal styrning av offentlig verksamhet.....	12
Ledarskap	13
Fyra perspektiv på ledarskap	14
Situationsanpassat ledarskap	15
Frågeställningar	16
Metod	16
Fenomenografi	16
Kvalitativ intervju	16
Urval och avgränsningar	17
Forskningsetiska aspekter	17
Genomförande	18
Databearbetning och analysmetod	18
Tillförlitlighet	19
Resultat och analys	20
Enhetschefens syn på styrdokumentet	20
Styrdokument som vägledning	20
Styrdokument som maktmedel	21
Enhetschefens syn på hur de handskas med direktiv uppifrån	21
Anpassa direktiven som vi vill	21
Att verkställa direktiv är mitt uppdrag som chef.....	22
Man kan inte göra allt.....	22
Enhetschefers relation till medarbetarna	23
Ledarskap med uppdraget i centrum	23
Ledarskap med jämvikt mellan uppdrag och relation	23
Ledarskap med relationer i centrum	24
Diskussion	25
Vidare forskning	26
Referenslista	27
Bilagor	29
Bilaga 1	29

Bakgrund

Rollen som enhetschef inom äldreomsorgen innebär ett uppdrag med komplexitet. Å ena sidan innebär det att dagligen handskas med de organisatoriska delarna som lagar, politik och ekonomi. Å andra sidan gäller det också att ta hänsyn till relationerna med människorna i organisationen; medarbetare, brukare och anhöriga. Tillsammans skapar detta förutsättningarna för enhetschefens uppdrag och påverkar hur denna kan utforma sitt ledarskap. Att verka i den föränderliga värld som vård- och omsorgsverksamheten är, innebär att verksamheten måste bedrivas effektivt och inneha hög kvalitet. För att kunna göra det måste verksamheten anpassas genom ändrade riktningar och arbetssätt.

Enhetschefens arbete innebär att styra verksamheten mot organisationens formellt uppsatta mål, men det kan vara svårt då enhetschefen inte direkt medverkat i fastställandet av dessa (Lundberg Rodin, 2010). Målen är ofta övergripande med ett stort handlingsutrymme för att kunna anpassas till varje enhet, de människor som arbetar där och för att kunna utforma arbetet för de individer som är i behov av hjälp och stöd från äldreomsorgen. Enhetschefen förväntas kunna leda och utveckla verksamheten mot målen.

Enhetschefen bedriver en pedagogisk process där denne hela tiden måste ta hänsyn till vem som ska ledas, mot vad och varför. Den pedagogiska aspekten av ledarskapet möjliggör att enhetschefen kan anpassa sitt ledarskap utifrån det gällande sammanhanget och individerna i det för att nå måluppfyllelse. Enhetschefen är länken som skall få medarbetarna att arbeta mot de politiskt uppsatta målen. En ledare kan endast tillsammans med andra människor uppnå ett resultat, detta visar på kopplingen mellan ledarskap och pedagogisk förmåga och mellan organisation och ledarskap (Maltén, 2000).

I vår studie vill vi fördjupa förståelsen för enhetscheferns arbete genom att undersöka de uppfattningar som ligger bakom deras sätt att utöva sitt ledarskap. Det relevanta är inte hur många som har en viss uppfattning gällande sitt ledarskap utan att visa på vilka olika uppfattningar som finns och skapa en förståelse för den variation som finns. En sådan typ av beskrivning kan innebära ett tillskott i kunskapen om att förstå en del av vårt samhälle bättre. En annan aspekt är att studiens resultat i någon mån kan förändra de som tar del av dem. Genom att presentera alternativa resonemang skapas ett underlag för reflektion (Fejes & Thornberg, 2009). Studien tar avstamp i en specifik organisation men kan ses som generellt samhällsintressant.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorgen uppfattar sitt ledarskap.

Teoretiskt perspektiv

Vi har utgått ifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv för att kunna beskriva och skapa förståelse för hur verkligheten är konstruerad inom organisationen där enhetschefen verkar. Det nyinstitutionella perspektivet är en förgrening inom det organisationsteoretiska fältet som tar hänsyn till det mänskliga samspelet. Den nyinstitutionella teorin är kombinerad med en fenomenografisk ansats för att kunna beskriva enhetschefernas uppfattningar och se till variationen i dessa.

Nyinstitutionellt perspektiv

Det nyinstitutionella perspektivet utvecklades i slutet av 1970-talet och under 1980-talet, efter att forskare verksamma inom organisationsstudier saknade en teori som förklarade den organisatoriska komplexiteten. Tidigare hade organisationsförändringar bara setts som uttryck för mål och processer (Erlingsdóttir & Lindberg, 2007). Det nyinstitutionella perspektivet motsätter sig det tidigare organisationsteoretiska antagandet om att en rationell formell struktur skulle vara det mest effektiva sättet att kontrollera och samordna organisationer. Istället ses organisering som en anpassning till institutionaliserade regler kopplade till strömningar och idéer i samhället (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012). Med institution i detta sammanhang menas de handlingsmönster som tas för givna i en viss situation. Handlingsmönstrena härleder från exempelvis föreskrifter och regler. Dessa handlingsmönster legitimeras av de normer och värderingar som både möjliggör och begränsar dem. De organisationer som på ett eller annat sätt delar institutioner utgör tillsammans ett organisatoriskt fält (Erlingsdóttir & Lindberg, 2007). Varje organisation bidrar till att skapa fältet samtidigt som de skapas av fältet genom olika former av institutionellt tryck, organisationerna blir till avspeglings av fältets egenskaper (Eriksson-Zetterquist et al., 2012; Oliver, 1991). I denna studie ses enhetschefernas respektive enheter som de olika organisationerna inom äldreomsorgens organisationsfält.

Enligt det nyinstitutionella perspektivet finns det en formell struktur i varje organisation som på olika sätt visar hur organisationen ska uppfylla vissa mål och hur de sedan uppnår dem på ett rationellt sätt. Den formella strukturen är dock löst kopplad till de aktiviteter som sedan utförs i vardagen. Det är alltså skillnad mellan det som skall utföras och vad som sedan blir gjort. Det som äger rum i praktiken i en organisation är delvis separerat från den formella strukturen, detta innebär att det finns två olika organisationsstrukturer som är löst kopplade till varandra. Den formella ändras lätt när lagar, regelverk eller normer förändras. Det som äger rum i praktiken, den informella strukturen, används för att samordna aktiviteterna i organisationen. Då organisationer innehåller en lös koppling svarar de på olika slags påverkan och kan anpassas efter förändringar men behåller samtidigt en egen identitet och avskildhet (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). I vår studie ses enhetschefen som den pedagogiska länken mellan den formella och informella strukturen då arbetet innebär att planera och styra det praktiska arbetet mot organisationsfältets gemensamma målsättning (Illeris, 2007).

De organisationer som befinner sig inom ett och samma fält bygger på gemensamma formella strukturer. Dessa formella strukturer skapar ett institutionellt tryck som får organisationerna att likna varandra, åtminstone utifrån sett. Denna likformighet som uppstår kallas för isomorfism. Det finns tre olika former av isomorfism:

- **Tvingande** – Resultatet av både formell och informell press från andra organisationer och via kulturellt betingade förväntningar från samhället. T.ex. från politik, lagar, värdegrund och styrdokument.
- **Mimetisk** – Härleder från osäkerhet och får organisationer att härma eller imitera andra framgångsrika organisationer. Det kan t.ex. handla om att använda sig av någon annans arbetssätt i den egna enheten när man själv inte vet hur man skall gå tillväga.
- **Normativ** – Skapas av förgivettagna normer och regler som kommer via grupper som har starka gemensamma föreställningar över organisationsgränserna. T.ex. från kollegor emellan eller formell utbildning så som en gemensam ledarskapsutbildning (DiMaggio & Powell, 1983; Erlingsdóttir & Lindberg, 2007; Eriksson-Zetterquist et al., 2012).

Enligt Oliver (1991) finns det fem olika strategier som en enhetschef kan använda sig av för att svara på det institutionella trycket, isomorfismerna.

- **Anpassning** - Inga strategiska åtgärder utförs mot det tryck man utsätts för eftersom man inte inser att reglerna och normerna är en form av institutionell påverkan. Ett annat sätt att anpassa sig kan vara att imitera en annan organisation, detta relaterar till den mimetiska isomorfismen.
- **Kompromiss** - Enheten kan sätta sina egna intressen i första hand genom att kompromissa. Detta sker när man står i konflikt med de institutionella kraven som finns. Kompromiss kan ske genom tre metoder; balans, försoning eller köpslående. Balans innebär att finna en balans som fungerar tillsammans med kraven och de egna intressena. Försoning är ett sätt att finna samstämmighet enheter emellan. Genom att köpslå förhandlas det med exempelvis den politiska nämnden.
- **Avvisande** - Avvisandet utgår ifrån att enheten försöker undvika de institutionella reglerna och förväntningarna. För att bevara sin självständighet kan saker inom enheten döljas från omvärlden. Det kan också innebära att utmana de externa värderingarna då de går emot den egna enhetens visioner eller intressen.
- **Att utmana** - Att utmana innebär ett större form av motstånd jämfört med avvisandet. När de institutionella reglerna uppfattas som svaga kan dessa ignoreras av enheten. Ett annat sätt kan vara att utmana andra enheter som ignorerar reglerna. När en enhets självständighet är i allvarlig fara kan den attackera de institutionella värderingarna eller andra enheter som uttrycker dem.
- **Manipulation** - Ett försök att påverka eller kontrollera det institutionella trycket. Denna strategi används för att försöka få makt över de som skapar trycket. Manipulation kan även ske genom kontroll där det handlar om att uppnå dominans snarare än att påverka de institutionella processerna (Oliver, 1991).

Fenomenografi

För att få ett aktörsperspektiv på ledarskapet har det nyinstitutionella perspektivet kombinerats med ett fenomenografiskt perspektiv. Utgångspunkten är att människor uppfattar sin omvärld på olika sätt och att det finns ett begränsat antal sätt på hur dessa kan uppfattas. En uppfattning är ett sätt att erfara eller förstå något. Människans sätt att förstå sin omvärld är ett resultat av det lärande som fortgår under hela livet. Lärandet leder då och då till att innebörden i hur omvärlden förstås av den enskilda individen förändras (Fejes & Thornberg, 2009; Illeris, 2007).

Grundläggande för den fenomenografiska ansatsen är distinktionen mellan hur någonting är och hur någonting uppfattas att vara. Skillnaden mellan beskrivningsnivåerna kan förklaras genom två olika perspektiv:

- **Första ordningens perspektiv** – Innehåller fakta och går att observera utifrån. Kan för en utomstående antas vara sant eller falskt.
- **Andra ordningens perspektiv** – Hur en individ upplever någonting att vara. Kan inte från ett omvärldsperspektiv sägas vara sant eller falskt utan beskriver istället personens individuella verklighet. Något som anses falskt eller felaktigt utifrån första ordningens perspektiv kan vara sant utifrån andra ordningens perspektiv (Larsson, 1986).

Inom fenomenografin är den andra ordningens perspektiv gällande (Larsson, 1986).

Fenomenografi syftar till att utgöra en empiriskt grundad beskrivning av olika individers sätt att uppfatta sin omvärld. Att inte förklara hur någonting egentligen är utan beskriva hur något framstår hos varje individ i sig. Istället för att se till samband, frekvenser eller förklaringar ser fenomenografin till hur fenomen uppfattas och söker efter innebörder. Fenomenografi syftar i denna studie till att fördjupa förståelsen för enhetschefens utövande av sitt ledarskap och finna de övertygelser som ligger bakom deras sätt att arbeta. Ofta är denna typ av övertygelser för givet tagna och sällan reflekterade (Fejes & Thornberg, 2009; Larsson, 1986).

Tidigare forskning

Mellanchefer i offentlig sektor

För att förstå ledarens roll inom offentlig verksamhet är det viktigt att känna till hur denna typ av organisation fungerar. Att arbeta i en politiskt styrd organisation ställer krav på att ledaren förstår den politiska dynamiken eftersom ledarens arbetssätt och ledningssystem påverkas av organisationens mål och förutsättningar. Dessa kan ändras radikalt vid politiska maktskiftet och nyval. Ledarens möjligheter att kommunicera och agera påverkas av organisationens storlek och struktur. Att vara ledare inom offentligt styrda verksamheter kräver att denne tar hänsyn till en komplex, mångdimensionell och dynamisk omgivning (Nyström, 2009). Ledaren tenderar att bli en central figur som inte enbart leder verksamheten utan också fungerar som verksamhetens representant utåt (Eriksson-Zetterquist et al., 2012).

En mellanchefer i offentlig verksamhet ska hantera de krav inom verksamheten som uppstår mellan de överordnade och sina medarbetare. Dessa krav påverkas av lagar, politiska beslut, förordningar och verksamhetsmål. Chefen förutsätts kunna balansera och hantera dessa krav och ofta fungerar detta bra men ibland uppstår konflikter då kraven kolliderar. På grund av sin position i verksamheten befinner sig mellancheferen i ett korstryck. Chefernas sätt att hantera och balansera de olika kraven varierar och beror på hur de lokala förutsättningarna ser ut, hur relationer och situationer ter sig samt vad de har för egna förhållningssätt och tidigare erfarenheter. Det kan vara svårt att uppfylla de uppsatta målen då mellancheferen inte direkt medverkar i fastställandet av dessa, deras uppgift är istället att organisera och styra organisationens olika delar för att nå de förväntade resultaten. Detta innebär ett krav på hög social kompetens då arbetet är inriktat på samarbete och service genom hela organisationen (Larsson, 2008; Lundberg Rodin, 2010).

Björk (2013) lyfter fram relationen mellan chefsarbetet och kontexten inom den kommunala verksamheten. Beroende på åt vilket håll chefen vänder sig i organisationen, har denne olika aspekter att förhålla sig till. Uppåt i hierarkin finns lagar, målformuleringar, direktiv och ekonomiska ramar. Vid sidan finns chefskollegors rutiner och värderingar och nedåt i hierarkin befinner sig medarbetare med sina normer och förhållningssätt. Tillsammans skapar dessa aspekter det ramverk som i hög utsträckning styr chefernas vardag. Cheferna är delaktiga i att omforma och återskapa de organisatoriska strukturerna och genom de dagliga rutinerna reproduceras den sociala och uppgiftsrelaterade kontext som utgör själva organisationen. Ibland måste cheferna prioritera att avfärda vissa direktiv till förmån för andra då direktiven kan vara motstridiga eller oförenliga. Cheferna är därför en viktig aktör i organisationen då det kommer till att göra avvägningar kring vad de själva och medarbetarna måste utföra i arbetet. Det råder ett ömsesidigt förhållande mellan den organisatoriska kontexten och chefernas arbete. Björk (2013) menar att chefernas prioriteringar och handlingar får betydelse först inom den givna organisatoriska strukturen. Men denna struktur skulle sluta att existera om det inte vore för att organisationens rutiner och normer upprätthölls genom de vardagliga praktikerna som cheferna är delaktiga i.

Organisationens förväntningar och krav på en ledarens roll består av både formell och tydlig information samt informell och mer otydlig information. Förväntningar och krav skapas och förmedlas vid interaktion mellan olika människor inom organisationen. Viss information finns även nedtecknad exempelvis i befattningsbeskrivningar och chefspolicys (Nyström, 2009).

Mellanchefens roll är betydelsefull för ett hållbart utvecklingsarbete inom vård- och omsorgsverksamheter. Med stöd från ledning kan mellanchefen tillsammans med sina medarbetare bidra till att skapa en kultur som är tillåtande på arbetsplatsen och som gynnar lärande och innovation. Mellanchefen kan liknas vid en motor då denne tar ansvar för att organisera arbetet och därmed skapar förutsättningar för att arbetet blir hållbart (Larsson, 2008).

Offentlig verksamhet

Utmärkande för offentlig verksamhet är att den bedrivs för allmänhetens nytta. Denna typ av verksamhet är styrd av politik, där valda politiker i styrelser och nämnder har det största ansvaret för målutformandet och skapandet av riktlinjer. Dessutom har samhällets ekonomiska resurser och prioriteringar en direkt inverkan på hur den offentliga verksamheten ska bedrivas. Eftersom denna typ av organisation är finansierad av skattemedel, utgör detta ett styr- och kontrollinstrument för politikerna. Adderar man dessutom det faktum att politiken är en föränderlig instans där nya politiska influenser kan förändra styrningen vart fjärde år, innebär det att offentliga organisationer kan få nya verksamhetsmål och riktningar (Thylefors, 2007; Wolmesjö, 2005). De lagar och resurser som styr verksamheten vilar på en ideologisk grund. Ideologier är inte enbart förbehållet politik utan styr också de professionella utövarna i deras dagliga arbete. I osäkra situationer, som i ett arbete med många okontrollerbara inslag, kan en ideologi användas som vägledning eller kompass (Thylefors, 2007).

Ramlagar reglerar den offentliga verksamheten och häri återfinns de övergripande målen. Den offentliga sektorns förvaltningar och organisationer används som verktyg för att förverkliga politiska idéer och visioner. En offentlig verksamhet är en planmässigt inrättad social enhet då den syftar till att uppnå ett eller flera mål. Målen är formulerade på ett övergripande och ganska vagt sätt som gör att dessa kan tolkas på olika vis. För att målen skall kunna omsättas i arbetet måste de konkretiseras lokalt i verksamheten (Thylefors, 2007). Ansvaret över en offentlig verksamhet är hierarkiskt, med en politisk nämnd högst upp, ner via förvaltningschef och områdeschef till den verksamhetsansvarige, även kallad enhetschef (Wolmesjö, 2005).

Den organisation cheferna arbetar i utgör kontexten och det är av betydelse att förstå det sammanhang eller den kontext som ledaren befinner sig i. Det är i och genom organisationen som samhälleliga influenser kanaliseras. En organisation är i ständig förändring på grund av de politiskt uppsatta målen och de människor som arbetar däri. Det som karaktäriserar en organisation är viljan att organisera, vilket står för något pågående och föränderligt (Antonsson, 2013; Granberg & Ohlsson, 2014).

Enhetschefen har en viktig roll i utformningen av det dagliga arbetet utifrån de direktiv som styr den offentliga verksamheten på en övergripande nivå. Dennes roll är sedan att konkretisera dem lokalt i den enhet som hon/han verkar i. Detta innebär att bedriva en pedagogisk process där enhetschefen påverkar medarbetarna för att styra dem mot de uppställda målen (Maltén, 2000).

Äldreomsorg i offentlig verksamhet

Människor i behov av vård och omsorg finns i alla samhällen. Äldreomsorgen tillhör den svenska välfärdsstatens kärnområde (Antonsson, 2013). För att kunna hjälpa äldre personer med olika funktionsnedsättningar att bevara sitt oberoende erbjuder äldreomsorgen olika former av insatser. Äldreomsorgen styrs av många lagar men utgångspunkten för verksamheten är socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen. För att styra och vägleda utvecklingen har riksdagen tagit fram en nationell handlingsplan för äldrepolitiken. Andra dokument där mål och intentioner med äldreomsorgen lyfts fram är i Socialstyrelsens regler om kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring (Antonsson, 2013; Hjalmarsson, Norman & Trydegård, 2004).

I Socialtjänstlagens första kapitel beskrivs socialtjänstens mål:

1 § Samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människornas

- ekonomiska och sociala trygghet,
- jämlikhet i levnadsvillkor,
- aktiva deltagande i samhällslivet.

Socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och grupperns egna resurser.

Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet. (SFS: 2001:453).

I andra kapitlet i socialtjänstlagen beskrivs kommunernas ansvar:

1 § Varje kommun svarar för socialtjänsten inom sitt område, och har det yttersta ansvaret för att enskilda får det stöd och den hjälp som de behöver. Detta innebär ingen inskränkning i det ansvar som vilar på andra huvudmän. (SFS: 2001:453).

Trots att äldreomsorgen är reglerad av lagar har den kommunala äldreomsorgen genomgått stora förändringar de senaste 25 åren. Både när det gäller hur verksamheten ska organiseras och hur man ska möta de äldres behov. Ofta beskrivs äldreomsorgen som en branch i kris och fortsatta utmaningar väntar. Vår befolkning förväntas bli äldre och det innebär att vård- och omsorgsbehovet kommer att öka. Det i sin tur leder till ökade kostnader som inte verkar rymmas i samhällsekonomin. Dessutom ser det svårt ut att rekrytera tillräckligt med vård- och omsorgspersonal som kan möta det ökade behovet (Antonsson, 2013; Hjalmarsson et al., 2004).

Som en följd av förändringarna har kraven på ekonomisk effektivitet, konkurrens och mångfald ökat. Målsättningen har varit att minska kostnaderna och samtidigt stimulera utvecklingen. Genom upphandlingar och att privata företag har fått i uppdrag att bedriva äldreomsorgsverksamhet som tidigare varit kommunal har de kommunala enheterna utsatts för konkurrens (Hjalmarsson et al., 2004).

Den pedagogiska organisationen

Maltén (2000) definierar organisationer som: “en organisation är ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor” (s. 89). Syftet med organisationen är att fungera som ett redskap vid realiserandet av idéer, behov och mål hos dess individer och grupper.

Att ingå i och verka i en föränderlig omvärld, som vård- och omsorgsverksamheten, innebär att det är nödvändigt att bedriva en effektiv verksamhet av god kvalitet. Verksamheten måste därför anpassas genom att ändra riktning och arbetssätt. I ett försök att vara konkurrenskraftiga rationaliserar, standardiserar och reducerar organisationer antalet anställda. Detta är en del av organisationens yttre förutsättningar och villkor och detta visar på det komplicerande sammanhang organisationer och dess människor befinner sig i (Granberg & Ohlsson, 2011).

På arbetsplatsen ges olika möjligheter för att människor ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Det handlar om inre villkor som till exempel en chefs erfarenheter och förståelse för vad som skall utföras. Villkoren kan även vara av yttre karaktär så som organisationsstrukturella villkor. En enhetschefs möjlighet att utföra sina arbetsuppgifter är således beroende av både yttre och inre villkor. Dessa villkor pekar på behovet av att ha en genomtänkt pedagogik som möjliggör nya sätt att organisera och bedriva verksamheten genom att skapa förutsättningar för lärande. Att ha en genomtänkt pedagogik kan underlätta för enhetschefer och deras ledarskap då de befinner sig i en föränderlig organisation med olika villkor för ledarskapet (Granberg & Ohlsson, 2011). Dessa villkor är påverkade av den specifika kontext organisationen befinner sig i men är även beroende av den aktuella situationen (Björk, 2013).

Lokal styrning av offentlig verksamhet

Det är komplext att styra utifrån politiskt uppsatta mål inom offentlig sektor. På grund av att dessa mål är så övergripande kan konflikter uppstå mellan de övergripande målen och exempelvis de mer konkreta målen som är uppsatta på enhetsnivå. Den överlämning av problem som fortlöpande sker från övergripande politisk nivå till enhetsnivå bidrar till att cheferna på lokal nivå får prioritera mellan olika uppgifter i det dagliga arbetet (Karlsson, 2006).

För att kunna uppnå de nationella målen och förhålla sig till lagstiftningar krävs ett styrdokument som främst anger verksamhetens värdegrund, grundläggande uppgift och påvisar de övergripande mål som verksamheten har (Wirström Nilsson, 2009). De flesta verksamheter i både privat och offentlig sektor saknar ett klart, konkret och entydigt mål. Det finns många olika värderingar och intressen både i och utanför organisationen som påverkar innehållet i det dagliga arbetet och vad verksamhetens medlemmar arbetar mot målmässigt (Flaa et al., 1998; Thylefors, 2007). För att mål med fokus på bland annat människors välmående ska kunna uppnås krävs det ett tolkningsutrymme i styrdokumentet för att ämna till att utformningen av det dagliga arbetet skall kunna ske på olika sätt. Styrdokumentet vill inte ange arbetssätt eller metoder, det ämnar snarare att fastställa kvaliteten i verksamheten (Wirström Nilsson, 2009). Detta görs genom att uttrycka värdegrunder, policys, etik och visioner - allt för att implementera ett visst tankesätt till den som använder styrdokumentet i sitt arbete (Thylefors, 2007).

Genom sina visioner och värderingar förväntas en enhetschef utveckla och leda verksamheten. Enhetschefen ses ofta som mycket betydelsefull både för effektiviteten i verksamheten och som förebild för medarbetaren. Denna betydelsefullhet poängteras i styrdokumentet och då särskilt ansvaret för drifts- och utvecklingsfrågor (Karlsson, 2006).

Ledarskap

Enbart tillsammans med andra människor kan en ledare uppnå sitt resultat och detta visar på kopplingen mellan organisation och ledarskap, mellan ledarskap och pedagogisk förmåga. Det engelska ordet för ledare är "leader" och det innebär att leda människor på en resa (Maltén, 2000). Ledarskap är ett begrepp som de flesta vet vad det innebär tills man ombeds att förklara det. Då framstår ledarskapsbegreppet som betydligt mer problematiskt. Detta ses som en bidragande faktor till att det finns en mängd olika definitioner av ledarskapet Eriksson-Zetterquist et al., (2012).

Den stora mångfalden av ledarskapsteorier visar att ledarskap kan innebära skilda saker för människor i olika situationer. Flera jämförelser har gjorts mellan olika ledarskapsteorier och det man kommit fram till är att det inte går att skapa en entydig definition av vad det exakt innebär eller krävs att vara en ledare. Ledarskapets framgång avgörs av hur arbetsgruppen leds, de kollektiva och individuella behoven - vilket varierar beroende på till exempel situation och/eller omständighet. En ledares utmaning är att på bästa sätt nå måluppfyllelse utifrån de förutsättningar som finns (Workman & Cleveland-Innes, 2012). I försöken att definiera vad ledarskapet innebär återkommer ständigt två begrepp; påverka och mål. (Maltén, 2000).

Tidigare har ledaren ansetts som den avgörande faktorn för en verksamhets framgång. På senare tid har ledarskapsforskningen lyft fram vikten av ett välfungerande samspel mellan ledaren och dennes medarbetare. Generellt sett kan man säga att ledarskapets definition har gått från att betona planering och övervakning av rutinarbete till att i större omfattning innefatta det mellanmänniska samspelet ledarskapet innebär (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Ledarskapet är en pedagogisk process som syftar till att påverka människor för att förverkliga verksamhetens uppsatta mål (Maltén, 2000).

Fyra perspektiv på ledarskap

Vi har valt att använda oss av Bolman & Deals (2012) fyra perspektiv på ledarskap, som ger en övergripande inblick i olika sätt att se på ledarskap.

Det strukturella perspektivet

Inom det strukturella perspektivet ses relationen mellan struktur, strategi och omvärld som betydelsefullt för ledarskapet. Det strukturella perspektivet innehåller ett mönster av välutvecklade roller och relationer. Den formella utformningen har stor betydelse för individuella skillnader och kollektiva målsättningar. Ledarens uppdrag innebär att utforma och verkställa den struktur som passar för verksamheten. Enligt det strukturella perspektivet testas, utvärderas och anpassas sig ledaren till omvärlden. Ledarens fokus på själva implementeringen riskerar att bli så stort att svårigheterna i situationen kan missbedömas. Till exempel att de anställdas utbildning och motstånd kan komma i skymundan (Bolman & Deal, 2012).

Human resource-perspektivet

Inom ett human resource-inriktat perspektiv är förhållandet mellan medarbetarna och organisationen i fokus för ledarskapet. Inom detta perspektiv arbetar ledaren både för organisationens och de anställdas bästa, det finns en strävan att uppnå bägges intresse. En meningsfull och tillfredställande sysselsättning skall skapas för medarbetarna samtidigt som organisationen får den energi och kompetens som behövs för att lyckas. Ledarens makt kommer utifrån detta perspektiv inte från dennes position eller genom tvingande åtgärder utan snarare från talang, tjänstvillighet och hänsynstagande. Medarbetarna motiveras genom att ges eget inflytande över arbetet. Det är också av stor vikt att vara synlig och tillgänglig ute på golvet bland medarbetarna på daglig basis (Bolman & Deal, 2012).

Det politiska perspektivet

Utifrån det politiska perspektivet beskrivs ledaren som en realist som bedömer makt- och intress fördelningar. Organisationen ses som en slags tävlingsarena innehållande knappa resurser, olika intressen och kamper om makt och fördelar. Ledaren ser till att skapa strategiska kopplingar och relationer till huvudaktörerna inom organisationen. Genom att köpslå mellan olika intressegrupper växer mål, struktur och policys fram. Ledaren skiljer mellan olika intressen och ser till vad som är det bästa för verksamheten. På så vis hanteras konflikter inom verksamheten på ett konstruktivt sätt. Ledarens makt handlar i första hand om att övertyga, när det inte fungerar går det över i förhandlingar och som sista utväg kan tvång användas (Bolman & Deal, 2012).

Det symboliska perspektivet

Ser man på ledarskap ur ett symboliskt perspektiv föregår ledaren med gott exempel och sätter perspektiv på sina erfarenheter. Ritualer, ceremonier, kultur och historier ses ur det symboliska perspektivet som organisationens hjärta. Symboler används för att tydliggöra de grundläggande uppdragen organisationen har och för att fånga medarbetarnas uppmärksamhet. Genom ledarens visioner och historier inspirerar denne medarbetarna i arbetet och ger dem något att sträva mot. Perspektivet kan användas som redskap för att skapa en vi-känsla, eller något specifikt som kännetecknar organisationen eller verksamheten (Bolman & Deal, 2012).

Varje perspektiv fokuserar på olika uppsättningar av möjligheter ett ledarskap kan ge upphov till, men inget av dessa perspektiv tar hänsyn till eller förmår fånga en helhetsbild. Istället bör perspektiven kombineras för att bilda en heltäckande ansats i ledarskapet (Bolman & Deal, 2012).

Situationsanpassat ledarskap

Enhetschefens arbete innebär ett tydligt ansvar och är mycket varierat samt ofta svårplanerat. Arbetet skiftar mellan att lösa akuta situationer och ett mer långsiktigt planeringsarbete. Samtidigt består arbetsuppgifterna av rutinmässiga uppgifter och svårare verksamhetsuppgifter som skall klaras upp. Enhetschefens ansvar innefattar många olika arbetsuppgifter och olika kontakter både internt och externt. Relationen till personalen är både viktig och betydelsefull då enhetschefen har i uppgift att stötta och hjälpa dem i deras arbete och finnas till hands för dem. Mötet med brukare och deras anhöriga är också av stor vikt då denna relation hjälper till att utveckla verksamheten genom respons. I en organisation som vård- och omsorgsverksamheten, där enhetschefens arbete influeras av oförutsägbara inslag och varierande arbetsuppgifter, underlättar ett situationsanpassat ledarskap enhetschefens arbete. Detta för att kunna anpassa sig efter varje situation och i mötet med olika individer (Hjalmarsson et al., 2004).

Det situationsanpassade ledarskapet ses som förbundet med det sociala sammanhang som det utövas inom och beroende av den situation ledaren befinner sig i ska denne kunna uppvisa olika handlingssätt och egenskaper (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Det går inte att definiera det situationsanpassade ledarskapet som en enskild ledarstil då det bygger på anpassning i det specifika sammanhanget (Eklund, 2011). Ledaren analyserar en och samma situation från flera olika synvinklar och anpassar därefter sitt ledarskap efter den givna situationen. Genom att ledaren aktivt utövar det situationsanpassade ledarskapet når denne fram till sina medarbetare och kan därmed lättare motivera dem i det dagliga arbetet (Bolman & Deal, 2012).

Ohlsson (2011) beskriver det situationsanpassade ledarskapet som något som sker i praktiken, där det handlar om att se och möta andra människor i olika sociala och pedagogiska situationer. Som ledare bör man ställa sig följande frågor; vem ska ledas, till vad och hur ska hon/han/hen ledas? Ledarskap innebär att påverka människor, individer som grupper men med målet att varje deltagare skall utvecklas så mycket som möjligt.

Maltén (2000) anser att det behövs ett samlingsnamn för ledarskap i en lärande organisation, han väljer att kalla det för ett pedagogiskt ledarskap. Det pedagogiska ledarskapet beskrivs som ett ledarskap där man väver samman olika ledarfunktioner. Målinriktning, tydlighet, beslutsförmåga, initiativförmåga, lyhördhet, samarbetsförmåga, förmåga till konstruktiv kritik och konflikthantering tillhör en ledares pedagogiska funktioner. Den pedagogiske ledaren måste utgå från organisationens viktigaste resurs, människan, utan att abdikera som chef. Olofsson (1996) anser att den pedagogiska ledaren har något att lära ut, personen ifråga kan något som andra inte kan eller att denne kan organisera en verksamhet som ska ge andra möjlighet att utveckla sina färdigheter.

Vi samställer Malténs definition av det pedagogiska ledarskapet med det situationsanpassade ledarskapet, eftersom det innehåller samma kriterier.

Frågeställningar

För att undersöka enhetschefer uppfattningar kring ledarskapet har vi använt oss av tre frågeställningar för att fånga in både den formella och informella strukturen. Styrdokumentet ingår i den formella strukturen, relationen till medarbetarna i den informella strukturen och direktiven kopplar samman den formella strukturen med den informella i det dagliga arbetet.

- Hur ser enhetschefer på styrdokumentets roll i arbetet?
- Hur ser enhetschefer på hur de handskas med direktiv uppifrån?
- Hur ser enhetschefer på relationen till medarbetarna?

Metod

Fenomenografi

Vi har utgått från en fenomenografisk metodansats där utgångspunkten för empirin är intervjuer med människor. Fenomenografin fokuserar på den andra ordningens perspektiv; Upplevelsen av ett fenomen på individnivå. Med uppfattning menas en individs antagande som denne är övertygad om eller tar för givet på ett visst sätt. Alltså inte specifika åsikter utan vad individen håller för självklart. Utifrån det empiriska materialet gestaltas de kvalitativt skilda kategorierna på vilka olika sätt uppfattningarna kan beskrivas. Fenomenografi är således ett verktyg för att beskriva och analysera människors sätt att förstå sin omvärld där man ser till skillnader snarare än likheter (Fejes & Thornberg, 2009; Larsson, 1986).

Kvalitativ intervju

Traditionellt inom den fenomenografiska ansatsen används kvalitativa intervjuer för insamling av empirin. Intervjuerna har utförts som halvstrukturerade, tematiska samtalsintervjuer (Fejes & Thornberg, 2009). En samtalsintervjuundersökning syftar till att kartlägga människors olika uppfattningar om ett område för att sedan kunna utveckla begrepp och definiera kategorier. Samtalsintervjuerna har använts som redskap för att forma en bild av hur enhetscheferna själva uppfattar sin värld. Genom intervjusamtalen har vi strävat efter att få en förståelse för den värld som respondenterna själva upplever den (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012).

De som intervjuats benämns som respondenter då målet för samtalsintervjuerna har varit att fånga in och kartlägga de olika uppfattningar som finns när det gäller enhetschefer ledarskap. Personerna i sig har inte stått i centrum utan de olika uppfattningar och tanke kategorier som personerna gett uttryck för (Esaiasson et al., 2012).

De som intervjuades vägledades endast med ett mindre antal frågor. Dessa frågor rangordnades i vår intervjuguide (Bilaga 1) med hänsyn till de teman vi avsåg att beröra och utvecklades beroende på de svar som respondenten gav. Detta innebar en lägre grad av standardisering då innehåll och formuleringar varierade mellan de olika intervjuerna men det var avgörande för att kunna inringa de olika uppfattningarna kring våra teman (Esaiasson et al., 2012; Fejes & Thornberg, 2009).

Urval och avgränsningar

I studien har vård- och omsorgsförvaltningen i en svensk landsbygdskommun ingått. Denna verksamhet valdes ut då enhetscheferna inom organisationen har flera villkor att förhålla sig till som påverkar deras formella uppdrag och deras sätt att bedriva sitt ledarskap. Vård- och omsorgsförvaltningen styrs av politiskt uppsatta mål som måste konkretiseras och anpassas till den människonära verksamheten de verkar inom. Förutom att anpassa ledarskapet utefter den politiska styrningen måste det även anpassas efter relationerna till medarbetare och brukare.

Vi gjorde ett första målinriktat urval och begränsade oss till äldreomsorgen då samtliga enheter inom den innefattas av ett enhetligt styrdokument och vi redan hade de kontakter som var nödvändiga för att utföra studien. Inom äldreomsorgen arbetar totalt 21 enhetschefer och i studien har åtta av dem intervjuats. Detta urval var ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2011).

I studien har respondentintervjuer genomförts eftersom det inte är individerna i sig som är intressanta utan de tanke kategorier de kan bidra till att blottlägga. Därför har det varit möjligt att ersätta en eller flera personer i urvalet vid behov med avseende på de relevanta urvalskriterierna (Esaïasson et. al., 2012).

Samtliga respondenter är verksamma inom den offentliga sektorn och arbetar som enhetschefer inom vård och omsorg där de är ansvariga för varsin enhet inom äldreomsorgen. I deras uppdrag som enhetschef har de samma lagar, riktlinjer och policys att förhålla sig till. De har också en akademisk examen och tidigare erfarenheter från vård- och omsorgsarbete, antingen som vårdbiträde eller undersköterska. Alla respondenter har genomgått någon form av ledarskapsutbildning genom sin arbetsgivare.

Forskningsetiska aspekter

Vi har under studiens gång tagit hänsyn till de fyra forskningsetiska principerna: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet enligt Vetenskapsrådet (2015).

Varje respondent fick varsitt informationsblad om studien innan intervjutillfället med fakta om studien och om deras uppgift som respondent. Informationen innefattade även upplysningar om att deltagandet i studien var anonymt, frivilligt och att de när som helst hade rätt att avbryta sin medverkan både före, under eller efter intervjun. Det erbjöds också möjlighet att ta bort hela eller delar av intervjuerna i efterhand. Nyttjandekravet beaktades också. I inledningen vid varje intervjutillfälle gick vi igenom informationsbladet individuellt med varje respondent för att skapa tydlighet, förståelse och erbjuda dem möjligheter att ställa frågor kring detta.

Gällande konfidentialitetskravet har vi valt att hålla både kommun, platser och respondenter anonyma genom hela studien. För att omöjliggöra identifiering av respondenterna så långt som möjligt finns varken kön eller ålder upptaget i studien. Respondenternas efternamn är fingerade. (Bryman, 2011; Vetenskapsrådet, 2015)

Genomförande

Vår intervjuguide (Bilaga 1) var uppbyggd med ett antal inledande frågor för att skapa en kontakt med och förståelse för personen som intervjuades samt upprätta en god stämning. Sedan övergick intervjun till våra tematiska frågor där tre olika teman behandlades: styrdokument, direktiv och ledarskap. Guiden utformades med utrymme för att kunna ställa mer direkta eller tolkande frågor, för att kunna fånga in våra teman (Bryman, 2011; Esaiasson et al., 2012; Kvale & Brinkman, 2009).

Intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats på grund av flera anledningar. En aspekt var för att underlätta för respondenten då intervjuerna utfördes under deras ordinarie arbetstid. Vi ville också att intervjun skulle ske i den kontext respondenten är verksam för att få en inblick i deras verklighet. Var på arbetsplatsen intervjun skulle ske fick respondenten själv välja för att denne skulle känna sig så bekväm som möjligt. Några intervjuer utfördes på respondentens kontor och andra intervjuer utfördes i konferensrum.

En av respondenterna fick förhinder och måste avboka sin intervju. Vi tog istället kontakt med en ersättare. Detta var möjligt då vi valt att använda oss av respondenter i och med att dessa går att ersätta med en annan person utifrån de urvalskriterier vi satt upp på förhand (Bryman, 2011; Esaiasson et al., 2012).

Databearbetning och analysmetod

Det var nödvändigt att spela in hela intervjuerna och sedan transkribera dessa i sin helhet så analysarbetet kunde göras på ett grundligt och tillförlitligt sätt (Fejes & Thornberg, 2009). Det transkriberade materialet lästes igenom flera gånger för att vi skulle kunna bilda en uppfattning om intervjuerna i sin helhet. Sedan sållade vi bort de delar i intervjuerna som inte hade relevans till studiens syfte.

I analysen använde vi oss av en fenomenografisk analysmodell i sju steg:

1. Bekanta sig med materialet - Var och en läste igenom dataunderlaget på egen hand flertalet gånger och tog samtidigt anteckningar i materialet.
2. Kondensation - Det viktigaste i dataunderlaget skiljdes ut i så kallade passager eller stycken för att kunna användas som grund för analysen.
3. Jämförelse - För att vi skulle kunna finna skillnader mellan olika uppfattningar, som är fenomenografins primära mål, krävdes det att vi samtidigt också letade efter likheter.
4. Grupperingar - De olika passagera grupperades på olika sätt i ett försök att relatera dem till varandra.
5. Artikulera kategorierna - Likheterna mellan passagera var i fokus i detta stadie och det bestämdes var gränsen mellan olika uppfattningar skulle dras. Det vill säga hur stora variationerna i de olika grupperna kunde vara utan att nya kategorier behövde bildas. Flera kategorier kunde reducerades till ett färre antal.
6. Namnge kategorierna - Alla funna kategorier namngavs för att gestalta det mest framträdande för varje kategori.
7. Kontrastiv fas - I denna fas granskades alla utvalda passager för att se om de fick plats i andra kategorier än de placerats i. Om och när så var fallet fick två kategorier smälta samman till en gemensam (Fejes & Thornberg, 2009).

För att få en högre kvalitet på analysen har var och en för sig arbetat igenom analyssteg ett till och med fyra och tagit fram sina egna kategorier. Därefter har dataunderlaget genomgått en gruppanalys för att på så vis validera resultatet och bilda ett nytt samstämmigt kategorisystem. Särskilt analyssteg fyra och fem har upprepats flertalet gånger för att få kategorierna att sätta sig ordentligt. Efter genomgången analysarbete har passagera i varje kategori reducerats till kortare kärnfulla citat för att illustrera respektive kategori (Fejes & Thornberg, 2009).

Tillförlitlighet

Samtliga intervjuer har spelats in med respektive respondents samtycke. Därefter har datan transkriberats av annan person än den som varit ansvarig för den gällande intervjun, detta för att inte riskera att lägga in några egna tolkningar under tiden som transkriberingen fortlöper.

Under hela processen har vi behållit intervjuernas originalfil för att kunna återgå till dem vid behov och för att se till att vi inte tappat relevanta delar under bearbetningen av texten. Detta har medfört att vi bibehållit vårt fokus inom vårt valda område vilket har bidragit till en högre grad av reliabilitet (Trost, 2010).

Vid respondentintervjuer skall man generellt sett undvika att intervjua människor man har en nära kontakt med eftersom det kan vara svårt att upprätthålla en vetenskaplig distans till personer man känner. En intervju med någon man har en relation till riskerar att bli sämre då man tar mycket för givet. Från respondentens sida kan det vara lättare att öppna upp sig för en person man inte har någon relation till (Bryman, 2011; Esaiasson et al., 2012). Vi har reflekterat mycket kring detta då en av studenterna i gruppen är verksam inom samma organisation som våra respondenter.

Respondenterna har tillfrågats innan intervjun om studenten kan och bör närvara under intervjun. Samtliga har gett sitt godkännande och inte upplevt dennes närvaro som något hinder. Kontakten med respondenterna och förståelsen för deras arbetsituation har snarare varit en fördel då vi upptäckt att detta fått respondenterna att vara både öppna och tillmötesgående. Vi kan inte se att studentens relation till respondenterna har påverkat resultaten i någon negativ mening. Däremot vidtog vi åtgärder på så vis att studenten inte var ansvarig för intervjuerna med dem hon hade en närmare kontakt med.

Resultat och analys

Resultatet består av tre delar där vi har analyserat och redovisat varje forskningsfråga var för sig. Den inledande frågan behandlar hur enhetschefen ser på styrdokumentets roll i arbetet. Den andra delen behandlar hur enhetschefer ser på hur de handskas med direktiv uppifrån. Avslutningsvis presenteras del tre där resultatet av hur enhetschefer ser på relationen till medarbetarna.

Enhetschefens syn på styrdokumentet

Enligt det nyinstitutionella perspektivet ingår styrdokumentet i den formella strukturen och genom att beskriva hur varje enhet skall uppnå de gemensamma målen inom organisationsfältet. Styrdokumentet är ett resultat av politik och lagar och är därför bidragande till upprätthållandet av den tvingande isomorfismen som ska se till att enheten i fråga behåller de värderingar hela organisationsfältet delar. Vi fann två skilda uppfattningar som visar hur enhetschefer förhåller sig till styrdokumentets tvingande isomorfism.

Styrdokument som vägledning

Enhetschefen utför inga strategiska åtgärder då de inte ser reglerna och normerna som någon institutionell påverkan, istället fungerar styrdokumentet som stöd och vägledning. För enhetschefen innebär detta en stor handlingsfrihet inom de uppsatta ramarna i organisationsfältet. Styrdokumentet är en naturlig del av organisationskontexten och upplevs inte som något direkt styrande eller tvingande, de förhåller sig alltså till den tvingande isomorfismen genom anpassning.

Det var egentligen något att ha som utgångspunkt, för vad är det jag ska fokusera mitt ledarskap på de närmsta åren. Då var det liksom ett stöd. Det är hit vi ska, och det, ja då måste jag ju jobba efter det också. Då blir det ett stöd, absolut. /.../ det är ju en stor frihet inom det här, det har ju styrt upp på så sätt att vad jag har fokuserat på, men hur jag har fokuserat, det har varit upp till mig. Det har funnits där bak som ett riktmärke. Men med mycket frihet inom det här. (Asplöv).

“Det är ju ändå en riktning mot vart vi ska och det är en förklaring till varför vi jobbar som vi gör. /.../ Jag känner ju inte att den är så styrande kan jag inte kanske, men jag tycker att den är vägledande. Den vet åt vilket håll man ska jobba tycker jag, det är ganska tydligt tycker jag.” (Lindgren).

Styrdokument som maktmedel

I och med att enhetschefen har en medvetenhet om den tvingande isomorfism som styrdokumentet bidrar med använder enhetschefen kompromiss som strategi för att svara på det institutionella trycket. Kompromissen innebär att upprätthålla en balans mellan enhetens egna intressen och de institutionella kraven. Enhetschefens handlingar och arbetssätt går i linje med vad som uttrycks i styrdokumentet men är anpassade efter de olika intressen som finns inom enheten.

Det är ett dilemma för att, och det är ju helt underbart, det är helt fantastiskt är det ju. Har ju ett kanonjobb. Och, så att man talar om att det, det bygger på ansvar, och det bygger på att man får en stor rörelsefrihet tillsammans med dem man jobbar med och skapar något som ligger i linje med [styrdokumentet] såklart. Man [överordnade] trycker mycket på det med ansvar, man skapar en lydnadskultur genom att ni ska göra på det här sättet och vi har uppföljning på det här sättet. Vi vill att ni ska ta ansvar, men ni ska göra så här och så här och så här. Man talar om att man vill skapa en ansvarskultur men man organiserar en lydnadskultur. (Hägglund).

Enhetschefens syn på hur de handskas med direktiv uppifrån

Direktiv kan också ses som en källa till den tvingande isomorfismen utifrån det nyinstitutionella perspektivet. Här går det också att urskilja den påverkan en normativ isomorfism bidrar med genom de förgivettagna föreställningarna medlemmarna i organisationsfältet bär på.

Vi fann tre skilda uppfattningar i hur enhetscheferna handskas med direktiven, dessa varierar beroende på vilken eller vilka typer av isomorfism som dominerar enhetschefens egna föreställning.

Anpassa direktiven som vi vill

Den tvingande isomorfismen avvisas genom att enhetschefen fattar beslut kring direktiven utifrån enhetens interna intressen. Enhetschefen undviker ibland de institutionella reglerna och förväntningarna för att uppfylla den egna enhetens visioner och intressen. Ser man till den normativa isomorfismen utmanas den genom att omvärldens förväntningar inte ses som det centrala. Direktiven omvandlas istället till vad enhetschefen tillsammans med medarbetarna anser vara det bästa för enheten.

I denna kategori synliggörs ett stort glapp mellan den formella och informella strukturen inom organisationsfältet; det som ska utföras och det som sedan blir gjort. Denna löskoppling innebär att enheten har en större avskildhet jämfört med en enhet med ett mindre glapp.

Vi tyckte nog att, nej, vi gör nog inte riktigt så utan vi hade lite, vi hade våra vanliga, vi som sitter och surrar. Och vi diskuterade hur vi skulle göra, då kom vi fram till att vi vill nog göra på ett annat sätt. Så då gjorde vi det. (Lindgren).

Att verkställa direktiv är mitt uppdrag som chef

Enhetschefens handlande utifrån direktiven härleds i första hand till den normativa isomorfismen där förväntningarna på chefsrollen är central för hur chefen hanterar direktiven. Förväntningarna kommer från flera håll: från högre chefer och vad som står formulerat i arbetsbeskrivningar, från medarbetarna och dessutom ifrån enhetschefens egen syn på sitt uppdrag. Enhetschefen anpassar sig efter både det formella och informella institutionella trycket då denne anser att det är en del av uppdraget som ledare, därför utförs inga strategiska åtgärder mot den tvingande isomorfismen.

I denna kategori återfinns inget stort glapp mellan den formella och informella strukturen. Enhetschefen utför de direktiv som skall utföras.

Jag måste ju ändå driva det som kommer uppifrån. Annars får jag ju helt enkelt kliva av mitt jobb anser jag. Jag måste ju driva igenom saker jag kanske inte alltid tycker är så bra. /.../ Det är ett beslut som är fattat. Och min uppgift blir ju på något sätt att ta fram allt det goda i det här trots allt. Som jag kan. (Asplöv).

“Ja det är ju dom här dagliga prioriteringarna som man gör när man jobbar som chef. Vad är det jag måste göra nu, vad är det mest bråttom med som ska vara klart och vad kan jag jobba med på längre sikt, och det håller man ju på med hela tiden. Men självklart måste man ju följa de direktiv som kommer uppifrån. Alltså jag är ju också anställd i organisationen, det finns förväntningar på mig vad jag ska prestera, och jag har jag valt att ta detta uppdraget.. /.../ Alltså vi kan ju inte stå och stampa i något gammalt när allting förnyas och utvecklas, vi måste ju hänga med. Vi kan ju inte säga stopp, nu vill vi inte göra några förändringar i år.” (Björkdal).

Man kan inte göra allt

Genom en kompromiss med den tvingande isomorfismen vill enhetschefen uppnå en balans mellan enhetens informella intressen och det formella institutionella trycket. Eftersom inte alla direktiv genomförs frigör enhetschefen på så sätt tid till att arbeta mer med de områden som ligger inom enhetens egna intressen.

På ledningsnivå ser direktiven ut att bli uppfyllda enligt plan och på medarbetarnivå ser de också ut att uppfyllas som de ska. Enhetschefen är ensam om att vara medveten om skillnaden mellan vad som skall utföras och vad som faktiskt blir gjort. Glappet mellan den formella och informella strukturen kan beskrivas som mindre sett ur ett inifrån/utifrån-perspektiv men större sett utifrån enhetschefens perspektiv.

Jag sållar väldigt mycket uppifrån och vad jag talar om för de nertill och det gör vi nog allihop. De får inte reda på allt som vi borde ha gjort eller som, det är hos mig. Det är mitt dåliga samvete. /.../ Jag ska säga att så var det inte förut, utan så fort det kom så gjorde jag det, in, redig, så. Allting skulle var gjort, men jag har lärt mig det dom här sista åren att, nej. Jag lägger det där tills dom frågar efter det, ah, då får jag väl sätta mig och göra det då. För det är så mycket viktigare att vara där ute [bland personalen]. (Grankvist).

“Ibland får man vara bra på att gilla läget. Och det som man tycker kanske är mindre bra, man förstår inte varför man ska behöva göra det egentligen. Det får man försöka göra så fort och snabbt som möjligt för att det ska bli gjort bara. Så att man sedan kan berätta att, det har vi gjort. Och är det någonting vi tycker är riktigt bra så får vi ägna mer tid åt det då. Ibland händer det ju att man struntar i saker.. /.../ ja det händer ganska ofta att det aldrig är någon som följer upp.. Då hade jag ju kunnat lägga ner

hur mycket tid som helst på någonting som aldrig någon följt upp eller går vidare med. /.../ Det mesta gör man, en del saker gör man riktigt bra, annat får man bara gjort och någon gång händer det att man väljer bort något. Man kan inte göra allt lika bra. Då orkar man inte.” (Hägglund).

Enhetschefers relation till medarbetarna

I denna forskningsfråga relateras den formella och informella strukturen till enhetschefens uppfattningar om ledarskapet i förhållande till medarbetarna. Här återfinns tre skilda uppfattningar.

Ledarskap med uppdraget i centrum

Enhetschefens uppfattning i denna kategori visar på att denne till största delen anpassar sig efter den formella strukturen i sin relation till medarbetarna. Den formella strukturen väger tyngst och hänvisar till hur enheten på ett rationellt sätt skall uppfylla uppdraget inom organisationsfältet. Det medför att glappet mellan vad som skall utföras och vad som faktiskt blir gjort är litet. Enhetschefens fokus ligger i att nå de uppsatta målen och för att kunna göra detta ser de därefter till hur medarbetarna skall ledas. Det centrala är att få medarbetarna att utföra det uppdrag som är bestämt.

Alltså, det gäller bara att förklara, förklara, förklara och ibland säger jag det rätt ut att ja, vi kanske inte tycker detta men det är det uppdraget vi har. Vi får gå mot det. /.../ Jovisst, vi har lön och vi har trevligt sällskap, men vi är ändå här för att serva nån. Och i vissa fall har jag varit väldigt konkret och sagt att, alltså politiken har satt detta som vårt uppdrag, vi ska utföra det. Upplever man att nej, det är inte det jag vill göra, då är man fri att faktiskt, flytta på sig. Göra nåt annat. (Ekberg).

“Man måste tänka på, vad man är anställd för. Jag är anställd i vård och omsorg, och vi har det här uppdraget, att vi är ett professionellt.. och vi har ett uppdrag. Jag är inte anställd i denna gruppen eller den andra gruppen utan så. Att man får fokusera på det och så likadant tala om att jag är också anställd som chef i vård och omsorg. Jag är inte anställd just här eller där eller. Man är placerad och mycket, lägga fokus på det att vi har ett uppdrag att göra och verkställa och utföra.” (Röndal).

Ledarskap med jämvikt mellan uppdrag och relation

Enhetschefen väver samman den formella och informella strukturen då båda sidor ses som lika betydelsefulla för hur enheten skall kunna uppnå de gemmensamma målen inom organisationsfältet. Det är av vikt att motivera medarbetarna som verkar inom den informella strukturen för att de ska vilja arbeta mot de uppsatta målen som härleds från den formella strukturen.

De gäller ju att leda och omfördela arbetet på rätt sätt, och att kunna leda in på dom här nya spåren eller vad man ska säga, kunna få med sig personalen i det, det är det det handlar om asså, det är inte bara att säga att från och med måndag så gör vi si eller så, utan det gäller ju att tänka att det här är en process, och att det kanske får ta lite tid för att de ska ge bäst resultat va. (Lönnbäck).

“Om jag kan motivera personalen att det blir bättre när ni väl har lärt er och jag ser nyttan med det, då är det ju lättare att driva. Men jag kanske ser att ah.. ska vi göra en sån sak bara för att, då är det ju svårare att motivera tycker jag. Det kan ju komma uppifrån ibland, nu måste ni göra det här, för att vi har bestämt det. Då är det svårare. Men när jag ser att personalen har nytta av det, att de blir hjälpta av det i andra änden då så tycker jag ju inte att det är svårt att driva.” (Grankvist).

Ledarskap med relationer i centrum

Den informella strukturen är av större betydelse än den formella för enhetschefen. Utformningen av det dagliga arbetet inom enheten sker i direkt samverkan med medarbetarna. Enhetschefens ledarskap utgår ifrån personalens behov och är det centrala för enhetschefen.

Detta kan medföra att ett större glapp skapas mellan vad som faktiskt skall utföras och vad som sedan utförs på enheten.

Jag vill vara med, jag vill veta vad som händer, jag vill vara engagerad i vardagen. /.../ allas åsikter respekteras och tas tillvara och sen att man sammanväger det i någon slags konklusion och får det bästa resultatet som vi tycker tillsammans och så att vi jobbar efter det, det är nog ledarskap för mig. /.../ man ska vara så pass delaktig att man ska tycka att, ja, men jag har varit med och tagit de här besluten själv. (Lindgren).

“... man leder ju allting utefter sin egen personal. Så det är ett fantastiskt jobb på det sättet, med enormt mycket frihet. /.../ Det är ju inte jag som ska komma med lösningen. Nej. Utan den ska komma från alla medarbetare här. /.../ Sen ska man inte ta åt sig äran. Utan låta dem ta åt sig äran för det. Alltså stötta och ge feedback att det här har du gjort bra. Så man får vara rätt så prestigelös som ledare tror jag. Det är inte jag som ska stå i centrum, utan, lyft dom istället, då blir det något bra utav det.” (Asplöv).

“Att leda en grupp är ju att leda dom på rätt sätt känner jag och chefa, bara man hör ordet chef så är det ju liksom att man står lite högre än dom andra. Och den känslan vill jag ju inte att personalen ska ha här. Utan vi har ju samma intresse, vi har ju att leverera någonting riktigt bra ute mot kund här. Så det spelar ingen roll i vilken roll vi har i verksamheten. Om jag jobbar som chef eller sköterska alltså, det är ju vi. Så vill jag att dom ska känna.” (Björkdal).

Diskussion

Ledarskapet inom äldreomsorgen formas av både den kontext enhetschefen befinner sig i och hur enhetschefen är som person. Det ena kan inte utesluta det andra, utan det handlar om att förhandla med kontexten och sig själv för att skapa ett fungerande ledarskap (Antonsson, 2013).

Man måste beakta att både den informella och formella strukturen inom kontexten, eller organisationsfältet, är föränderlig. Den informella strukturen är i ständig förändring på grund av de oförutsägbara inslagen relationerna till medarbetarna innebär. Alla kommande situationer går inte att förutsäga (Bolman & Deal, 2012). Den formella strukturen är också föränderlig, men på ett annat sätt. Den formella strukturen formas av politik och lagar som visserligen kan ändras radikalt vid nyval men på daglig basis är den ändå relativt stabil (Thylefors, 2007; Wolmesjö, 2005).

Styrdokumentet bygger på värdegrunder, visioner och etik som syftar till att verka styrande genom institutionalisering. Enhetschefen skall formas till att besitta rätt normer och värderingar för att passa in i organisationen och verksamheten (Thylefors, 2007). I de uppfattningar vi funnit gällande styrdokumentets roll fann vi två kategorier: I den ena kategorin upplevs styrdokumentet som något självklart då det inte ses som styrande utan mer som ett verktyg som underlättar chefsuppdraget. I den andra kategorin återfanns en annan uppfattning där styrdokumentet upplevdes som ett kontrollinstrument. Gemensamt för de båda kategorierna är att styrdokumentet fyller sin funktion även om uppfattningarna ter sig olika.

Vi har funnit tre variationer i enhetschefernas uppfattning om de direktiv som härleder från den formella strukturen. I den första kategorin visar uppfattningen på att enhetschefen anpassar direktiven utefter vad som anses vara enhetens bästa, i den andra kategorin beskriver uppfattningarna direktiven som en del av chefsuppdraget där allt som kommer uppifrån skall genomföras. I den tredje kategorin visar uppfattningen på att det sällas bland direktiven och att inte allt genomförs då andra uppgifter bedöms vara viktigare. Dessa kategorier visar på olika stora glapp mellan den formella och informella strukturen, skillnaden mellan vad som ska göras och vad som sedan praktiskt utförs (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Styrdokumentet som enhetscheferna har att förhålla sig till innehar ett tolkningsutrymme som tillåter att enhetscheferna utformar arbetet på respektive enhet på olika sätt (Wirström Nilsson, 2009). Trots de skilda uppfattningarna vi funnit har enhetscheferna ett gemensamt formellt mål som de alla strävar mot, men vägen dit ser olika ut beroende på vad enhetschefen anser är viktigt att fokusera på.

Att arbeta inom vård och omsorg innebär ständiga förändringar för enhetschefen och arbetsuppgifterna varierar från dag till dag (Hjalmarsson et al., 2004). Genom ett situationsanpassat ledarskap kan enhetschefen förhålla sig till hur kontexten utvecklas och kan på så vis nå de uppsatta målen (Workman & Cleveland-Innes, 2012). Ett situationsanpassat ledarskap kan te sig på olika sätt beroende på vem ledaren är, vilka direktiv som är gällande för tillfället och vilka medarbetare som ska ledas (Eriksson-Zetterquist et al., 2012; Ohlsson, 2011).

I kategorin som beskriver ledarskapet med uppdraget i centrum går det att urskilja drag från det politiska perspektivet på ledarskap. Uppfattningarna visar på att prioriteringar sker utefter vad som anses vara bäst för enheten utifrån den formella strukturen. Ledarrollen innebär i första hand att övertyga medarbetarna om deras uppdrag och varför de är på jobbet (Bolman & Deal, 2012).

Uppfattningarna i kategorin där jämvikten mellan uppdrag och relation beskrivs som viktig liknar det HR-inriktade perspektivet på ledarskap. Enhetschefen vill att medarbetaren ska kunna påverka sitt arbete genom att vara delaktig i de beslut som tas. Enhetschefen ser till att uppnå både de formella och informella intressena, detta görs genom att ge medarbetarna stöd och öka deras inflytande i det dagliga arbetet (Bolman & Deal, 2012).

I kategorin med relationer i centrum går det att urskilja tendenser från både det HR-inriktade perspektivet och det symboliska perspektivet. Uppfattningarna visar på att det är viktigt att få medarbetarna att uppleva ett inflytande över sitt arbete samtidigt som det finns en vilja hos enhetschefen att skapa en vi-känsla (Bolman & Deal, 2012). Inom denna kategori är den informella strukturen central.

Det situationsanpassade ledarskapet tenderar att betona specifika perspektiv på ledarskap beroende på hur det ser ut i respektive enhet för stunden (Eklund, 2011). Detta visar på anledningen till att vi funnit skilda uppfattningar i enhetschefernas relationer till sina medarbetare.

Styrdokumentet, direktiven och relationen till medarbetarna är tre aspekter som påverkar en enhetschefs ledarskap på olika sätt. Den ena aspekten kan inte separeras från de andra då alla hänger ihop. Enhetschefens förhållningssätt till de tre aspekterna påverkas av den formella och informella strukturen genom det institutionella trycket, hur en enhetschef svarar på trycket varierar. Även om de yttre förutsättningarna för enhetscheferna ser likadana ut ter sig ledarskapet på olika sätt i praktiken. Variationerna vi funnit visar på en nödvändig anpassning för att kunna nå den gemensamma måluppfyllelsen. Att förhålla sig till dessa aspekter och få dessa att harmoniera innebär en konstant pedagogisk utmaning.

Vidare forskning

Då vi har studerat enhetschefernas uppfattningar om ledarskapet vore det av intresse att fortsätta forskningen genom att se till vilka faktorer som inverkar på den uppfattning en enhetschef har samt undersöka sambandet mellan uppfattning och handling i ledarskapet. Det skulle också vara intressant att se på hur enhetschefens ledarskap uppfattas utifrån överordnades och medarbetares perspektiv. Med dessa uppfattningar samlade vore det möjligt att se på hur uppfattningarna liknar varandra respektive skiljer sig åt.

Referenslista

- Antonsson, H. (2013). *Chefers arbete i äldreomsorgen - att hantera den svårhanterliga omvärlden. Relationen mellan arbete och organisering*. Linköping: Liu-tryck.
- Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations*. Göteborg: Majornas grafiska AB.
- Bolman, L G. & Deal, T E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (4:e rev. uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2:a uppl.). Stockholm: Liber.
- DiMaggio, P J. & Powell, W W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2), s.147-160.
- Eklund, S (2011). *Arbeta i projekt – individen, gruppen, ledaren*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Sthyre, A. (2012). *Organisation och organisering*. (3:e uppl.). Malmö: Liber AB.
- Erlingsdóttir, G. & Lindberg, K. (2007). Förändring i skandinaviskt perspektiv - nyinstitutionell teori och översättnings sociologi. I D. Kärreman & A Rehn (red.), *Organisation - teorier om ordning och oordning* (s. 31-44). Stockholm: Liber AB.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad* (4:e uppl.). Stockholm: Norstedts juridik.
- Fejes, A., Thornberg, R. (red.). (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.
- Flaa, P., Flöistad, G., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (red). (2011). *Organisationspedagogik - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2014). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hjalmarsson, I., Norrman, E., & Trydegård, G. B. (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*, (2004:2). Stockholm: Stiftelsen i Stockholms läns Äldrecentrum.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, I. (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg : Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter - exemplet Halland*. (Licentiatuppsats, Rapportserie i Socialt arbete, 7). Växjö: Institutionen för vårdvetenskap och social arbete.

- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, K. (2008). *Mellanchefer i vård och omsorg*. Stockholm: Gothia.
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundberg Rodin, M. (2010). *Chefer i korstryck - Att hantera krav i politiskt styrda organisationer*. (Licentiatuppsats, Förvaltningshögskolans rapporter, 114) Göteborg: Förvaltningshögskolan.
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur
- Nyström, M E. (2009). *Chefsuppdragets komplexitet i politiskt styrda organisationer - utmaningar, hantering och utvecklingsmöjligheter*. Stockholm: Karolinska institutet.
- Ohlsson, L. (2011). *Pedagogiskt ledarskap*. Stockholm: Liber.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The academy of Management Review*. 16(1), s.145-179.
- Olofsson, M. (1996). *Pedagogiskt ledarskap*. Stockholm: Bonnier utbildning.
- SFS 2001:453. Socialtjänstlagen. Stockholm: Socialdepartementet.
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Trost, J (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet. (2015). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.
- Wirström Nilsson, G. (2009). *Mål i Sikte. Från styrdokument till praktisk handling*. Malmö: Epago/Gleerups Utbildning AB.
- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling - Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. (21), Lund University, School of Social Work/Intellecta DocuSys, Göteborg. Retrieved from <http://lup.lub.lu.se/record/25089>
- Workman, T & Cleveland-Innes, M (2012). *Leadership, personal transformation and management*. <http://eric.ed.gov/?id=EJ1001718>

Bilagor

Bilaga 1

Inledande frågor

Kön

Ålder

Har du arbetat inom vård och omsorg tidigare?

Om ja: Vad har du arbetat med tidigare? Vilket/vilka yrken?

Om nej: Vad har du arbetat med tidigare? Vilket/vilka yrken?

Hur länge har du arbetat som enhetschef?

Vad har du för utbildning? Formella utbildningar, internutbildningar & övrigt.

Har du ledarskapserfarenheter sedan innan du tillträdde som enhetschef?

Temafrågor

Frågorna i varje tema är enbart vägledande för att behålla fokus under intervjuerna och som inspiration vid behov.

Tema 1. Styrdokumentets inverkan

Hur väl känner du till verksamhetens styrdokument och dess innehåll?

På vilka sätt påverkar styrdokumentet ditt arbete som ledare?

På vilka sätt påverkas det dagliga arbetet i verksamheten av styrdokumentet?

Tema 2. Direktiv

Hur handskas du med direktiv i ditt arbete?

Vilka motsättningar kan uppstå vid implementeringsarbete? Olika krav från ledningsnivå och medarbetarnivå?

Tema 3. Ledarskapsrollen

Vad innebär ledarskapet för dig?

På vilket sätt är du pedagogisk i ditt ledarskap?

Hur tycker du att en bra ledare ska vara?

ÖVRIGT

Vad vill du själv ta upp som du tycker är viktigt?

Vilka aspekter kan vi ha missat?