



JÖNKÖPING UNIVERSITY  
*School of Health and Welfare*

# Ledarskap inom äldreomsorg

Enhetschefers och medarbetares perspektiv på ledarskap

**HUVUDOMRÅDE:** *Socialt arbete*

**FÖRFATTARE:** *Pernilla Danielsson och Caroline Wall*

**JÖNKÖPING** 2020-01

## **Förord**

Vi vill framföra ett stort tack till de intervjupersoner som deltagit i vår studie. Ni har varit ovärderliga genom att ni tog er tid och att ni delade med er av era erfarenheter och tankar, vilket gjorde vår studie möjlig att genomföra. Vi vill även tacka vår handledare Anna Siverskog för stöttning, vägledning och värdefulla synpunkter genom hela processen.

## **Abstract**

**Title:** "Leadership within elderly care – first line managers and employees' perspectives on leadership"

**Authors:** Pernilla Danielsson & Caroline Wall

**Tutor:** Anna Siverskog

**Examiner:** Monika Wilinska

The purpose of the study is to review leadership in the elderly care and to examine factors that are important for achieving good leadership as a first line manager in the care of the elderly. The study was conducted using a qualitative method and the empirical data were obtained using eight semi-structured interviews. The respondents are four first line managers and four employees within elderly care, all of them work in a municipality in western Sweden. The collected data material has been analyzed using thematic analysis. Important themes that have been analyzed to achieve good leadership in elderly care are *professionalism, presence and clarity*.

The study's empiricism has been linked to previous research in the field as well as a structural organizational perspective that includes structural dilemmas and monocratic bureaucracy.

A general conclusion we reached in our study based on respondents' stories, are respect, support and clarity have been interpreted as the most important factors for a good leadership of a first line manager within elderly care.

**Keywords:** social work, leadership, management, municipal elderly care, thematic analysis.

# Sammanfattning

**Titel:** ”Ledarskap inom äldreomsorg – enhetschefers och medarbetares perspektiv på ledarskap”

**Författare:** Pernilla Danielsson & Caroline Wall

**Handledare:** Anna Siverskog

**Examinator:** Monika Wilinska

Syftet med studien är att granska ledarskap inom äldreomsorgen och undersöka faktorer som är betydande för att uppnå ett gott ledarskap som enhetschef inom äldreomsorgen. Studien har utförts med kvalitativ metod och empirin har inhämtats med hjälp av åtta semistrukturerade intervjuer. Respondenterna är fyra enhetschefer och fyra medarbetare inom äldreomsorgen som samtliga arbetar i en kommun i Västsverige. Det insamlade datamaterialet har analyserats med hjälp av tematisk analys. Viktiga teman som analyserats fram för att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen är *professionalitet*, *närvaro* samt *tydlighet*.

Studiens empiri har kopplats samman med tidigare forskning inom området samt ett strukturellt organisationsperspektiv där strukturella dilemman och monokratisk byråkrati ingår.

En generell slutsats vi kommit fram till i vår studie utifrån respondenternas berättelser har respekt, stöd och tydlighet tolkats som mest betydelsefulla faktorer för ett gott ledarskap hos en enhetschef inom äldreomsorgen.

**Nyckelord:** socialt arbete, ledarskap, chefskap, kommunal äldreomsorg, tematisk analys.

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Syfte och frågeställning</b> .....	<b>3</b>
<b>Bakgrund</b> .....	<b>3</b>
<b>Chef- och ledarskap genom historien</b> .....	<b>3</b>
Chefskap.....	3
Ledarskap .....	3
Chef- och ledarskap inom vård och omsorg .....	4
<b>Tidigare forskning</b> .....	<b>6</b>
<b>Chef- och ledarskap</b> .....	<b>6</b>
Chefskap.....	6
Ledarskap .....	6
Innebär ett chefskap alltid ett ledarskap? .....	8
<b>Ledarskap i den offentliga sektorn</b> .....	<b>8</b>
Första linjens chef.....	9
Gott ledarskap inom äldreomsorgen .....	9
<b>Metod</b> .....	<b>11</b>
Urval.....	11
Datainsamling .....	12
Analysmetod .....	14
Etiska överväganden .....	15
Kvalitetsaspekter i kvalitativ forskning .....	16
<b>Teoretisk utgångspunkt</b> .....	<b>17</b>
Strukturellt perspektiv .....	17
Strukturella dilemman .....	18
Monokratisk byråkrati .....	18
<b>Analys</b> .....	<b>19</b>
Professionalitet .....	20
Närvaro .....	24
Tydlighet.....	27
<b>Diskussion</b> .....	<b>30</b>
Analys diskussion .....	30
Metoddiskussion .....	33
Förslag på vidare forskning .....	35
<b>Litteraturförteckning</b> .....	<b>36</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>41</b>
Bilaga 1 .....	41
Bilaga 2 .....	42
Bilaga 3 .....	43
Bilaga 4 .....	44

## Inledning

Av de 10 miljoner invånare som lever i Sverige är 20 procent över standardpensionsåldern 65. Antalet beräknas stiga till 23 procent år 2040 (Swedish Institute, 2018), även Statistiska centralbyrån (SCB, 2017, s. 7) redogör för ökningen av andelen äldre. Swedish Institute (2018) skriver att livslängden i Sverige är bland de högsta i världen, 84 år för kvinnor respektive 81 år för män.

Eftersom vi står inför stora demografiska utmaningar i framtiden med en åldrande befolkning och ansträngda resurser är ett fungerande chef- och ledarskap inom äldreomsorgen viktigt för att de äldre ska kunna få god vård och för att omvårdnadspersonal ska få förutsättningar att kunna utföra arbetet med de äldre på ett tillfredsställande sätt. Goda arbetsvillkor är en förutsättning för att medarbetare ska finna tillfredsställelse i sitt arbete och för att sjukskrivningar ska kunna undvikas. Sjukskrivningar påverkar brukare inom äldreomsorgen och ökar den ekonomiska belastningen på verksamheter (Lundgren, 2015, s.23). Brukare är ett begrepp som Socialstyrelsen (2013, s.1) rekommenderar att använda avseende de individer som får behovsprövade insatser utförda.

Hemtjänst och särskilda boenden är exempel på former av äldreomsorg som bedrivs i Sverige, vilka är behovsbedömda (Sveriges Kommuner och Landsting [SKL], 2018). Behovsprövade insatser bedöms utifrån biståndsparagrafen i 4 kap. 1 § Socialtjänstlagen (SFS 2001:453), SoL, där det står att den som själv inte kan tillgodose sina behov eller få dem tillgodosedda på annat sätt har rätt till bistånd av socialnämnden för att tillförsäkras en skälig levnadsnivå. Detta tillvägagångssätt kan i vissa fall inom behovsprövning avseende äldreomsorgsinsatser vara onödigt krånglig och därför har Socialdepartementet (2017, s.57) arbetat fram en lagändring i 4 kap. 2 § SoL (SFS 2001:453). Lagändringen innebär att kommunen ska kunna ”erbjuda äldre personer vissa insatser utan föregående behovsprövning” (Socialdepartementet, 2017, s.72).

Ledning och ledarskap i den offentliga sektorn innebär att verka för medborgarnas intressen (Holmberg, 2003, s.13). Enhetschef är en så kallad första linjens chef i den offentliga sektorn. Det är en självständig roll som tillämpar ledarskap i verksamheten och kombinerar det med att följa rådande direktiv (Rosengren, 2014, s.187). En chefsroll innebär att förhålla sig till mål som regleras främst i SoL, vara tillgänglig för sina medarbetare samt att hålla en given budget (Henriksson & Wennberg, 2009, s.7).

Enhetschefen är den som arbetar direkt med personalen i verksamheten (Abdelrazek, Skytt, Aly, El-Sabour, Ibrahim, & Engstrom, 2010, s.736; Karlsson, 2006, s.14). I denna studie är enhetschefen den chef inom äldreomsorgen som arbetar närmst personalen på verksamheten och medarbetaren är den som arbetar närmst brukarna inom äldreomsorgen. Dessa benämningar kommer användas genom hela arbetet.

En chef har en formell roll med formella befogenheter medan en ledare har en informell roll som tillsammans med och genom sina medarbetare får ett förtroende att leda (Berggren, Gillström, Gillström & Östling, 2001, s.20). Nilsson (2005, s.11) skriver att det är svårt att skilja på chefskap och ledarskap, då dessa begrepp står i relation till varandra. Enligt Holmberg (2003, s.16) används vanligen ledarskap och chefskap synonymt till varandra av både forskare och praktiker. Det talas ibland om informellt och formellt ledarskap, detta för att påvisa att chefskapet är en bestämd position där chefen styr och leder. Ett informellt ledarskap är personbundet i större utsträckning.

Vi har valt att i vår studie definiera ledarskap som något som föds ur ett förtroende mellan ledaren och medarbetarna. Rosengren (2014, s.156) och Antonsson (2013, s.4) anger att ett ledarskap alltid inkluderas i ett chefskap. Utifrån detta har vi enats om att ledarskapet bör ingå i enhetschefens roll.

Bergman (2009, s.4) anger att det för enhetschefer är svårt att både se till brukares bästa och värna om medarbetarnas arbetsmiljö. De äldres omsorgsbehov ökar samtidigt som resurserna minskar och det kan ses som en omöjlig uppgift för enhetschefer inom äldreomsorg. Därför är ett gott chef- och ledarskap en avgörande faktor för att kunna ta sig an de utmaningar som idag finns i äldreomsorgsverksamheter. Bergman (2009, s.11) samt Henriksson och Wennberg (2009, s.7) skriver att det finns krav från politiker, chefer, medarbetare samt från brukare och det handlar om att försöka tillgodose dessa samtidigt som fokus på mål och framtid ska bibehållas. Enhetschefens roll är komplex och gör att de befinner sig i en pressad situation. Antonsson (2013, s.3) skriver att yrkeskategorin medarbetare inom vård- och omsorg är en av de största på arbetsmarknaden och det medför att deras chefer är en av de största chefsgrupperna på arbetsmarknaden.

## Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att utifrån intervjuer med enhetschefer och medarbetare inom äldreomsorgen undersöka ledarskap inom äldreomsorgen och vilka faktorer som är betydelsefulla för att uppnå ett gott ledarskap som enhetschef inom äldreomsorgen.

- Hur beskrivs ett gott ledarskap inom äldreomsorgen av enhetscheferna och medarbetarna?
- Vilka faktorer för ett gott ledarskap framhålls som betydelsefulla av enhetscheferna och medarbetarna inom äldreomsorgen?

## Bakgrund

I detta avsnitt presenteras en tillbakablick på chef- och ledarskap i allmänhet och därefter en historisk syn på chef- och ledarskap inom vård och omsorg.

### Chef- och ledarskap genom historien

#### *Chefskap*

Under 1700-talet startades intresset för hur organisationer styrs, vid industrialismens genombrott i England. Det styrande behovet ledde till chefslärans och organisationslärans utveckling, som blev egna kunskapsområden på universiteten (Back & Jonsson, 1997, s.11). Nu ökade organisationer och företag i storlek, vilket medförde svårare hantering. Behov uppstod av att utveckla riktlinjer för styrning. I 1800-talets litteratur om management återfinns tre viktiga delar som styrningen ska ta grund från, vilka är hierarki, ordning och syfte. I början på 1900-talet gick startskottet för målinriktad styrning, vilket öppnade upp möjligheten att bryta ned och följa upp mindre delmål (Back & Jonsson, 1997, s.14–15).

#### *Ledarskap*

Förr var ledarens uppgift att göra staten stabil och utvecklande. På senare delen av 1800-talet blev organisationer komplexa, vilket ledde till att intresset för vilka egenskaper en ledare bör ha ökade (Bolman & Deal, 2019, s. 377). Under samma tid sågs ledarskap höra samman med höga positioner och en ledares särskilda egenskaper. Under 1900-talet övergick istället fokus till en mer komplex syn på ledaren (Bolman & Deal, 2019, s.382). Lawler (2007, s.124) skriver i sin artikel att ledarskap som ämne ändrat fokus över tid och



att intresset för ledarskap inom offentlig sektor ökat kraftigt på senare tid. Lawler (2007, s.126) anger vidare att den litteratur som finns skriven kring ämnet ledarskap huvudsakligen kommer från USA och att majoriteten av forskning kring ledarskap även härstammar därifrån. Forskningen har till stor del också sina rötter i en vit, manlig och militärfokuserad syn. Forskning kring ledarskap kopplat till kön och etnicitet har hamnat i skymundan vilket är bristfälligt då offentlig sektor präglas av mångfald där många är kvinnor.

### *Chef- och ledarskap inom vård och omsorg*

I början på 1900-talet fick de äldre som inte hade någon att få stöd av vända sig till den så kallade fattigvården, men det var inte säkert att de fick någon hjälp där. Fattigvårdsstyrelsen fick bestämma vad som skulle ske med de enskilda personerna, antingen blev de inhysta i fattighus eller fattigstugor, eller så auktionerades de ut. I fattigstugorna fick de tak över huvudet och eventuellt mat, där inhystes både äldre, ”efterblivna”, psykiskt sjuka, ensamstående mammor, obotligt sjuka och ”lösdrivare”. En föreståndarinna utsågs, vilket oftast blev någon av kvinnorna som bodde där (Trydegård, 1996, s.152).

År 1908 startade den första utbildningen för föreståndarinnor och föreståndare, där det ingick både teori och praktik. Deras arbetsuppgifter var att se till så de intagna fick mat och kläder, att de inte lämnade anstalten utan tillstånd samt att de som hade behov av vård fick det. Under åren 1908–1922 utbildades det 15 individer per år, vilket därefter ökades till 30 stycken då efterfrågan var stor. År 1915 och framåt var det enbart kvinnor som fick studera, eftersom det var svårt för de manliga studenterna att skaffa arbete efteråt (Trydegård, 1996, s.155–156).

Trydegård (1996, s.159–160) förklarar att det under 1950-talet talades om föreståndarinnans två övergripande delar av arbetsuppgifter, vilka var vårdar- och husmorsuppgifter. I husmorsuppgifterna innefattade det att vara hemmets chef där både ekonomiskt och organisatoriskt ansvar ingick. Även upprätthållande av ordningen, se till att de hygieniska kraven var tillfredsställda, kontrollera så maten var välsmakande och vällagad, ansvara över underställd personal, skriva kassabok, göra inköp och mycket mer ingick. I de vårdande uppgifterna ingick det att ordna med behandling och fördelning av de vårdande, handhavande och fördelning av medicin, uträtta omläggningar, ge injektioner och andra vårdande uppgifter enligt rådande föreskrifter. Att tillkalla läkare om behov

uppstod samt kontakta anhörig vid allvarligt försämrat hälsotillstånd hos en brukare ingick även i föreståndarinnans arbetsuppgifter.

Likt den tidigare föreståndarinnan hade chefen under 1970-talet inom vård och omsorg full koll på allting. Här var organisationerna hierarkiska och yrkesrollerna var tydliga. Man arbetade med det som var bestämt och gick aldrig över gränsen till någon annans arbetsmark. Under 70-talet uppfattades vården som god och säker eftersom chefen bestämde vad, när och hur saker skulle utföras, eller inte utföras (Lundin & Sandström, 2015, s.43).

1980-talet stod för en ny struktur enligt Lundin och Sandström (2015, s.44), då lanserades nya vård- och omsorgsteorier. Nu skulle ledaren se till att teorierna grundade arbetet, där brukaren sågs som en individ med specifika omvårdnads mål utifrån individens egna resurser och önskemål. Under detta årtionde introducerades kompetensutveckling, vilket skulle leda till mer kreativa medarbetare inom vården.

Ledaransvaret hos chefen var fram till 1990-talet framförallt kopplat till yrkesprofessionen och brukarna, i andra hand gentemot medarbetarna. Sen hände en genomgripande förändring, där vi är idag. Nu är chefens ledarroll betydligt mer gentemot medarbetarna, på samma gång som fokus är på brukarens behov. Fokus ligger även på ekonomi samt att chefens roll är mer administrativ och koordinerande i dagens verksamheter (Antonsson, 2013, s.11; Lundin & Sandström, 2015, s.45).

För att sammanfatta kan man se att intresset för vilka egenskaper en ledare bör ha ökade under sent 1800-tal. Styrningen under samma årtal grundade sig i hierarki, ordning och syfte. Inom vård och omsorg fanns det fattigvård, där föreståndarinnan hade ansvar. På 1970-talet började det pratas om chef istället, då hierarki och tydliga roller var viktigt. Förr var chefens fokus på professionaliteten och brukarna, men under 1900-talet och framåt har fokus även riktats på medarbetarna.

## Tidigare forskning

Här presenteras tidigare forskning om chef- och ledarskap i allmänhet och därefter om chef- och ledarskap inom den offentliga sektorn, som är relevant för studien. I den tidigare forskning som vi tagit del av har vi reflekterat över vissa motsättningar där forskare presenterar olika sätt att se på ledarskap och vi har här valt att presentera dem vi funnit mest intressanta och som anses relevanta för vår studie.

### Chef- och ledarskap

#### *Chefskap*

Chefen har en formell roll där budget- och personalansvar ingår samt att arbeta målinriktat (Berggren et al., 2001, s.20; Thylefors, 2007, s.63; Lätt, 2015, s.29; Rosengren, 2014, s.156). Chefens huvuduppgifter kan delas in i tre delar: den första är att företräda en organisation, den andra är att planera, genomföra och följa upp arbetet samt den tredje delen att utveckla verksamheten (Berggren et al., 2001, s.12). Thylefors (2007, s.63) förklarar att en chef ska tillämpa ledarskap samt rekrytera, planera och sätta löner.

För att bli effektiv som chef skriver Lätt (2015, s.194) att det finns delar som är utmärkande, några av dessa är att vara fokuserad, kunna delegera, arbeta förebyggande, ha framförhållning samt ha struktur och ordning av arbetsuppgifterna.

#### *Ledarskap*

Ledarskapet är en informell position, vilket är ett resultat av samspelet mellan ledare, grupp och situation (Lätt, 2015, s.31; Nilsson, 2005, s.12). Lätt (2005, s.18, 31) förklarar att framgången för ledarskapet grundar sig i hur hanteringen sker av olika relationer samt att den centrala skickligheten som varje chef har med sina medarbetare utgår från varje individ och är högst personlig. I korthet beskriver Rosengren (2014, s.163) och Nilsson (2005, s.13) ledarskap som en social inverkan för att nå upp till de mål som finns i verksamheten.

Ledarskap handlar om utveckling och förändring samt att ha förmågan att se en helhet och skapa följare med entusiasm. Att lyssna, vara tydlig, engagerad och bidra med en positivitet samt verka för trivsel på arbetsplatsen är några delar som ingår i ett ledarskap (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.14). Lawler (2007, s.137) anger att ledarskap kan ses på två sätt, dels att styra och kontrollera och dels att utveckla och uppmuntra.

Jacobsen och Thorsvik (2014, s.398) skriver om den goda ledaren, där forskningen fokuserar på två olika delar. Den första är ledardragsteorier där fokus ligger på drag hos ledaren och den andra har fokus på färdigheter, som till skillnad från den första, är något man kan lära sig.

Ledardragsteorier fokuserar på personlighetsdrag hos ledaren. Det har framkommit fem drag eller faktorer som är betydelsefulla för den goda ledaren, dessa kallas femfaktormodellen. Det första draget i denna modell är neuroticism, vilket beskrivs som en benägenhet att vara deprimerad, nedstämd samt uppleva negativa tillstånd som exempelvis fientlighet, ångest, depression, sårbarhet och impulsivitet. En god ledare har låg grad av neuroticism, vilket leder till att de är stresståliga, har känslomässig mognad och funderar innan de agerar (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.398).

Det andra draget enligt Jacobsen och Thorsvik (2014, s.398) är extraversion. Här finns tendens att individen vill vara självsäker, social, har behov av stimulerande och varierande utmaningar och arbetsuppgifter samt att ha positiv energi. Goda ledare tycker om att vara sociala, är extroverta, har stark självförtroende samt trivs med stimulerande och varierande uppgifter.

Tredje draget i modellen är öppenhet, vilket beskrivs som fantasifull, uppskattar nya upplevelser, värdegrund som är liberal samt estetiska intressen. Generellt sett är goda ledare mer mottagliga för nya upplevelser och erfarenheter, än sämre ledare (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.398).

Modellens fjärde drag är sympatiskhet, vilket betyder att individen vill hjälpa och stödja andra. Goda ledare kan hantera situationer där det krävs empati och medmänsklighet, de kan hantera den makt de innehar samt att de är sympatiska (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.398–399).

Det femte och sista draget är enligt Jacobsen och Thorsvik (2014, s.399) samvetsgrannhet. Här ingår det att arbeta planmässigt, omsorgsfullt samt målinriktat och strukturerat. Goda ledare har hög utsträckning av samvetsgrannhet, vilket betyder att de är pliktuppfyllande, grundliga, vill lyckas, har en aktivitetsnivå som är hög, intresserade av att få saker utförda samt prestationsinriktade.

Tullberg (2003, s.36) skriver att det finns ett problem med den sedvanliga forskningen om ledarskap, vilket är att den har fokus på ledaren och att ledarskap är det som uttrycks av

ledarens beteende. Tidigare forskning har enligt Holmberg (2003, s.16) konstaterat att det inte är väsentligt att prata om en specifik ledarpersonlighet, men det betyder inte att personlighet är betydelselös för ledarskapet. Tullberg (2003, s.36) anser att ett mer produktivt sätt att se på ledarskap är att betrakta det som ett samband mellan följare och ledare. Bolman och Deal (2019, s.385–386) har en annan syn på ledarskap, där egenskaper istället är centralt och återkommande viktiga egenskaper är engagemang och styrka. Ytterligare en föreställning enligt författarna är att ledarskap är situationsberoende, vilket betyder att det som fungerar i en organisation inte behöver fungera i en annan. Senare forskning kring ledarskap har visat att ledare oftast är smarta, utåtriktade, kreativa, socialt kompetenta samt har en förmåga att “tänka utanför boxen”. Dessa egenskaper talar om hur en ledare är men inte vad en ledare faktiskt gör och hur den besitter förmågan att leda. Fler egenskaper som nämns frekvent är att en god ledare bör kunna bygga relationer och skapa tillit. Något som framkommer här är att forskning oftast ser på ledaren istället för ledarskapet, vilka egenskaper som är viktiga men inte hur ledaren ska utföra sitt arbete för att uppnå ett gott ledarskap.

När ledarskap har studerats i tidigare studier, är det i huvudsak chefer som blivit intervjuade. Intervjuer kanske även skulle behövt ske med medarbetarna underställda chefen för att studera just ledarskap (Alvehus, 2019, s.71)?

### ***Innebär ett chefskap alltid ett ledarskap?***

Antonsson (2013, s.4) anger att åsikterna inom forskningen är delade kring om det är betydelsefullt att skilja på begreppen chefskap och ledarskap. Det används ofta synonymt trots att en chef ofta har administrativa uppgifter såsom ekonomi, planering och uppföljningar medan ett ledarskap mer handlar om egenskaper.

Rosengren (2014, s.156) och Antonsson (2013, s.4) anger att ett ledarskap alltid inkluderas i ett chefskap, men i ett ledarskap inbegrips inte ständigt ett chefskap. Lätt (2015, s.30–31) förklarar att i en chefsroll förväntas även en ledarroll att tas, men ledarskapet tillåts av medarbetarna. Olikheten mellan ledar- och chefskap är att det är en position att vara chef och ledarskap ses istället som en relation.

### **Ledarskap i den offentliga sektorn**

Ledarskap i den offentliga sektorn är enligt Holmberg (2003, s.20) alltid tillgänglig för allmänheten då den kan ifrågasättas, diskuteras, debatteras och kritiserats. Holmberg (2003,

s.7) skriver vidare att ledarskapet uppfattas bristfälligt i kommunerna, men även i andra verksamheter.

### *Första linjens chef*

Wolmesjö (2005, s.12) och Karlsson (2006, s.14) definierar första linjens chef som en arbetsledare som har ansvar för verksamheten där delar som olika biståndsinsatser, personalansvar samt budgetansvar ingår. Vidare skriver Wolmesjö (2005, s.37–38) och Karlsson (2006, s.14) att enhetschefer inom äldreomsorg även ska följa politiska direktiv. Överordnades talan ska enhetscheferna föra fram till medarbetarna i verksamheten, samt lyssna och arbeta för brukares och medarbetares åsikter. Författarna menar att enhetschefer inom äldreomsorgen verkar i en position som är mittemellan politiker samt överordnade chefer och medarbetare samt brukare, vilket leder till att chefskapet inom kommunal äldreomsorg blir komplex. Lätt (2015, s.31) skriver även om denna komplexitet för chefer i allmänhet. Enligt Rosengren (2014, s.188) ska enhetschefer balansera styrning och ledarskap i en varierande omvärld, vilket innebär att genom påverkan skapa trygghet för att bibehålla styrning och stabilitet.

Antonsson (2013, s.71–72) skriver att tidigare studier har gjorts kring vilken kompetens som egentligen behövs för en enhetschef inom äldreomsorgen. Resultatet visar att det är viktigare hur en person är än vilken utbildning den har. Antonsson (2013, s.204) anger vidare att respondenterna uttrycker att högskoleutbildning är viktigt men att det är fördelaktigt att ha erfarenhet av ledarskap samt gärna vidareutbildning inom ekonomi. Enhetscheferna i studien upplever att utbildning för det administrativa arbetet är bristfällig främst i den sociala omsorgsutbildningen.

Antonsson (2013, s.8, 54, 164) och Thylefors (2007, s.62–63) skriver att enhetschefen spenderar största delen av tiden vid skrivbordet och att enhetschefer önskar leda och coacha sina medarbetare genom att finnas nära till hands. De säger sig ha för lite tid att vara med ute i den dagliga verksamheten. Karlsson (2006, s.61) skriver i sin avhandling att respondenterna skulle vilja ha mer tid till att arbeta med utveckling inom arbetsgruppen, så som handledning och utbildning.

### **Gott ledarskap inom äldreomsorgen**

Utifrån respondenternas beskrivningar presenterar Wolmesjö (2005, s.139) olika kvaliteter en enhetschef bör besitta, dessa är tydlighet, lojalitet, att kunna delegera, förmåga att

improvisera samt besitta styrka att hantera uppdraget. Törnquist (2004, s.163, 232) redogör för enhetschefernas upplevelser, att faktorer som är viktiga att ha med sig är flexibilitet, stresstålighet, självständighet, kreativitet, lyhördhet, förmågan att lyssna, lojalitet samt att vara en god förebild för verksamheten. Författaren beskriver också att medarbetarna anser det viktigt för en enhetschef att stötta, lyssna samt vara tydlig. De nämner också att en enhetschef ska uppmuntra, inspirera och vara väl insatt i verksamheten. Törnquist (2004, s.158–159) visar också i sin avhandling att enhetschefer som själva arbetat inom äldreomsorgen som exempelvis undersköterskor har en djupare förståelse för medarbetarnas arbetssituation.

Rosengren (2014, s.189) skriver att det är betydelsefullt för en enhetschef att kunna lyssna, uppmuntra, ge råd och stimulera medarbetarna. På detta sätt motiveras medarbetarna att klara vårdarbetet trots att det ibland är utmanande och svårt. Att leda utan att synas och ha förmågan att samverka är två andra framgångsfaktorer för en enhetschef. Wolmesjös (2005, s.131–135) intervjurespondenter förmedlar att lyhördhet, skickligt bemötande, vara stabil och kunna hantera problem är andra viktiga faktorer för en enhetschef. Även social kompetens framkommer som en viktig faktor, detta för att kunna skapa goda relationer. En annan del i Wolmesjös avhandling var en enkätstudie, där empirin visar att en enhetschef ska kunna vara problemlösande, motiverande samt kunna ge och ta kritik.

Lundgren (2015, s.35, 40–41, 43, 46) redovisar i sin avhandling att enhetscheferna bedömde att vara ett föredöme, ge stöd samt uppmuntra kreativitet var något som de praktiserade i sitt ledarskap. Däremot önskade enhetscheferna att de hade större kompetens och stresshanteringsförmåga för att förbättra sitt ledarskap. Medarbetarna framhöll viktiga faktorer som att enhetscheferna inte ska kontrollera dem för mycket samt att enhetscheferna ska inneha social kompetens. Medarbetarna visade också att det är viktigt att enhetschefen ger stöd, hjälper till med utveckling, uppmuntrar till delaktighet samt visar intresse för medarbetarnas välmående. De önskade också att enhetschefen skulle finnas nära till hands i det dagliga arbetet. Även Trydegård (2012, s.125) anger i sin studie att stöd och närvaro är en viktig del hos enhetschefen. Utifrån beskrivning från respondenterna beskriver Karlsson (2006, s.81–82) att en viktig del för att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen är att prioritera arbetsgruppen samt handledning för medarbetarna. En annan viktig del som framkommer är enhetschefernas kollegor, att de känner stöd hos varandra samt att de har varandra som ”bollplank”.

Sammanfattningsvis kan sägas att det är svårt att särskilja på begreppen chef och ledare eftersom de går mycket hand i hand. Den största skillnaden är att chefsrollen är formell och ledarskapsrollen är informell. Något som också framkommer är att det alltid ingår ett ledarskap i ett chefskap, men det ingår inte alltid ett chefskap i ett ledarskap. I tidigare studier om ledarskap är det oftast chefer som blivit intervjuade, denna studie utgår från både enhetschefer och medarbetares syn på ledarskap.

En chef inom den offentliga sektorn kallas första linjens chef och betyder en arbetsledare med ansvar över en eller flera verksamheter. Enhetschefer inom äldreomsorgen är en första linjens chef och positionen är komplex, eftersom de är mitt emellan politiker och överordnade chefer samt omsorgspersonal och brukare. Gott ledarskap inom äldreomsorgen kopplas bland annat till tydlighet, lojalitet, flexibilitet, stödjande, kreativitet, lyhördhet, vara en förebild, stresstålighet samt att ge utrymme till delaktighet från den tidigare forskning vi tagit del av.

## **Metod**

I denna del av uppsatsen kommer vi beskriva vår urvalsprocess, tillvägagångssätt, datainsamling och analysmetod. Motiveringar till och reflektioner kring metodval sker löpande. Denna studie är av kvalitativ metod, vilket innebär att man vill studera något i det verkliga livet så som en specifik miljö eller uppmärksamma en viss grupp i samhället (Yin, 2013, s.19).

## **Urval**

Alvehus (2019, s.71) och Bryman (2011, s.434) förklarar att ett strategiskt urval är en strategi där forskaren vill få tag i respondenter som är intressanta för studien och kan förhålla sig till de frågeställningar som ska studeras. Bryman (2011, s.392, 434) förklarar vidare att ett målinriktat urval är av strategiskt slag och vanligt i studier med intervjuer. Något som ingår i målinriktat urval är att forskaren vill ha variation av intervjupersonerna, att de tillhandahåller olikheter när det gäller viktiga egenskaper eller kännetecken. Ett målinriktat urval kan inte generaliseras till hela populationen, då det är ett icke-sannolikhetsurval. Vi började vår urvalsprocess med att kontakta två verksamhetschefer via mejl, i två medelstora kommuner i Västsverige, detta för att få samtycke till att utföra studien i deras verksamheter. En av kommunerna tackade ja, samtidigt som den andra



kommunen tackade bestämt nej. Detta gjorde att vi fick utföra studien i endast en av våra tänkta kommuner, vilket medförde att vi behövde fler respondenter från den aktuella kommunen.

Nästa steg var att kontakta respektive enhetschef, via mejl och ibland även telefon, som vi ansåg relevant för vår studie. I mejlet skrev vi kort information om oss samt bifogade ett informationsbrev (bilaga 1), de flesta återkopplade snabbt med ett positivt svar.

Vi fann att oftast chefer blivit intervjuade vid tidigare studier om ledarskap, detta enligt Alvehus (2019, s.71), samt att det även efterfrågas att medarbetare bör bli intervjuade när ledarskap ska studeras. I relation till detta valde vi att även intervju medarbetare, för att få deras perspektiv hur en god ledare bör vara. Så nästa steg var att kontakta enhetscheferna på de ställen vi ville intervju medarbetare, detta för att få samtycke till att vi fick ta vidare kontakt med medarbetarna. Vi mejlade enhetscheferna med ett informationsbrev (bilaga 2) bifogat samt kort information om oss. Detta skulle enhetscheferna i sin tur mejla ut till sina medarbetare och därefter fick medarbetarna ta kontakt med oss vid intresse. Vår önskan var att få intervju medarbetare med olika ålder och kön. En annan önskan var att vi ville intervju två medarbetare på särskilt boende och två medarbetare på hemtjänst, vilket inte blev fallet, det blev istället en medarbetare från särskilt boende och tre från hemtjänst.

## **Datainsamling**

I kvalitativ forskning är intervjuer en viktig metod samt ett kraftfullt och effektivt verktyg, om forskaren vill få fram hur individer känner, tänker och handlar i olika kontexter. En fördel är att individer som annars inte kommer till tals får fram sin åsikt (Alvehus, 2019, s.84, 90). Yin (2013, s.138) beskriver den kvalitativa intervjun som ett samtal. Dalen (2015, s.34), Alvehus (2019, s.87) och Yin (2013, s.137–138) förklarar semistrukturerad intervju som en av de vanligaste intervjuformerna i kvalitativ forskning. Alvehus (2019, s.87) och Yin (2013, s.138) skriver att ett aktivt lyssnande krävs från intervjuaren samt att respondenten har stor möjlighet att påverka innehållet i intervjun. Alvehus (2019, s.88) beskriver vidare att intervjuaren ska kunna uppmuntra respondenten att utveckla sina svar, ställa följdfrågor och fördjupa svaren. Vår avsikt under intervjuerna var att aktivt lyssna och ge respondenten tid att tänka efter och det resulterade i att respondenterna gav fylliga och rika svar.

Två av intervjuerna med enhetscheferna var på deras kontor och de andra två hade ordnat ett annat rum på arbetsplatsen, intervjuerna varierade i tid där den kortaste tog 29 minuter

och den längsta tog 63 minuter. Enhetscheferna var alla kvinnor och åldersspannet var 35 – 63 år. När det gäller medarbetarna utfördes tre intervjuer på arbetsplatsen i ett annat rum än kontoret och den fjärde medarbetaren intervjuade vi i dennes hem. Tre av medarbetarna var kvinnor och den fjärde var man, åldersspannet blev 24 – 60 år. Tiden för intervjuerna varierade, den kortaste varade i 27 minuter och den längsta i 65 minuter. Vi valde att utföra intervjuerna tillsammans båda två. Tillvägagångssättet blev således att en av oss aktivt höll i intervjun och den andra hade som uppgift att observera, anteckna stödord och eventuellt flika in med följdfrågor. Inför varje intervju var vi noga med att få samtycke av respondenten att detta var okej vilket alla av dem tyckte.

Yin (2013, s.138) förklarar att semistrukturerad intervju berör ett område och vissa frågor, men att det inte finns något strikt manus som intervjuaren ska förhålla sig till. Vi valde att förbereda två intervjuguider (bilaga 3 och 4) till intervjuerna, där en är avsedd för enhetschefer och den andra för medarbetare, med liknande frågor som vi fann relevanta för vårt syfte. Detta skriver Dalen (2015, s.35) samt Justesen och Mik-Meyer (2011, s.46) att det finns behov av vid semistrukturerade intervjuer. Intervjuguiden innehåller specifika delar och frågor som täcker studiens viktigaste områden. Intervjuguiden inleddes med okomplexa frågor med syftet att inleda och efterlikna ett vanligt samtal för att intervjupersonen skulle känna sig trygg, detta skriver Dalen (2015, s.35) är viktigt. Hur frågorna ställs är avgörande för att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna. Att be respondenten beskriva något är en bra utgångspunkt för att uppmuntra till en fyllig berättelse (Dalen, 2015, s.36; Justesen och Mik-Meyer, 2011, s.47). Vi testade vår intervjuguide innan det var dags för intervjuerna, som Dalen (2015, s.40) skriver alltid bör göras.

Efter samtycke från alla respondenter spelade vi in samtliga intervjuer, detta rekommenderas eftersom forskaren vill få med respondentens egna ord i en kvalitativ intervju (Dalen, 2015, s.35; Ryen, 2004, s.56). Alvehus (2019, s.89) förklarar att det finns både för- och nackdelar med inspelning. Respondenten kan störa sig på inspelningen och känna en begränsning i sin öppenhet. En fördel med inspelning är att respondenten kan känna trygghet i att allt kommer tolkas ord för ord. Efter intervjuerna transkriberade vi materialet, som enligt Alvehus (2019, s89) ska göras. Att transkribera innebär att talat språk ska förvandlas till text.

## Analysmetod

Bryman (2011, s.527–528) beskriver att tematisk analys är en vanlig analysmetod inom kvalitativ forskning och tyngdpunkten läggs på vad som sägs och inte hur det framförs. Några fördelar med tematisk analys som Braun och Clarke (2006, s.79, 97) nämner är flexibilitet, den är relativt enkel, den kan sammanfatta stora mängder data på ett fördelaktigt sätt och kan tydligt belysa likheter och skillnader i ett datamaterial. Syftet med metoden är att beskriva datamaterialet och organisera det i olika återkommande teman. Braun och Clarke (2006, s.87–88) presenterar hur en tematisk analys bör gå till i korthet. Forskaren ska läsa datamaterialet upprepade gånger och bekanta sig med det, andra steget innefattar att börja plocka ut utmärkande faktorer i materialet som första teman, följs av att eventuellt finna ytterligare teman och sedan sortera dem, återigen granska teman och ordna dem efter huvudteman och underteman och slutligen producera den färdiga rapporten.

Efter att intervjuerna var transkriberade började vi med analysprocessen, detta genom att leta efter återkommande delar och begrepp som var utmärkande, som enligt Dalen (2015, s.86) är början av en tematisk analys. Vi startade processen på varsitt håll, vi läste materialet upprepade gånger och plockade ut utmärkande och återkommande teman var för sig. Efter det återkopplade vi för att uppmärksamma om vi plockat ut liknande teman, vilket vi hade gjort. Resultatet blev tre huvudteman med några underteman. Vi valde att använda oss utav olika färger till respektive tema för att kunna markera i datamaterialet. Vi läste sedan materialet återigen på varsitt håll och markerade med färgkoderna. Nästa steg i processen blev att återigen återkoppla för att undersöka om vi använt oss av färgkoderna på liknande vis. Det är viktigt att i analysprocessen vända och vrida på materialet och att de teman som är utsorterade måste vara flexibla under processens gång, de ses som levande och är förändringsbara och sker parallellt under forskningsprocessen (Alvehus, 2019, s.115; Braun & Clarke, 2006, s.86; Dalen, 2015, s.88). Under processens gång kan forskaren upptäcka nya teman och vissa teman kan slås ihop eller underteman kan växa fram (Dalen, 2015, s.88).

Det empiriska materialet ska komprimeras och sammanfattas och vissa avsnitt kan beskrivas mer övergripande medan andra beskrivs mer utförligt. I detta skede ska inte materialet decimeras för mycket eftersom värdefullt material då kan försvinna. I sista steget ska analysprocessen bidra med en argumentation som är viktig för att underbygga slutsatserna. Det är av vikt att som forskare bestämma om man vill ge en bred tematisk beskrivning av hela det empiriska materialet med syfte att läsaren ska få ta del av de mest

framträdande temana i texten. Ett annat alternativ är att som forskare lyfta fram ett specifikt tema som redogörs mer detaljerat (Braun & Clarke, 2006, s.83). Vi valde att ge en bred tematisk beskrivning av vårt empiriska material för att lyfta fram de mest framträdande temana.

## Etiska överväganden

Att ha ett etiskt synsätt i samhällsvetenskaplig forskning innebär att ha respekt för deltagarna i en studie och inte enbart se dem som forskningsobjekt. Etiska koder avsedda för forskning med människor var något som utvecklades huvudsakligen efter andra världskriget (David & Sutton, 2016, s.51). Etiska principer för svensk forskning är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011, s.131). David och Sutton (2016, s.55) skriver att det är forskares skyldighet att dessa efterföljs. Innan studien påbörjades skickade vi ut informationsbrev till enhetschefer samt till medarbetare, där information gavs om studiens syfte, hur vi önskade att utföra den samt om de etiska principerna.

Informationskrav innebär enligt Bryman (2011, s.131) samt Kvale och Brinkman (2014, s.107) att deltagare i en studie ska informeras om syftet för studien. Deltagare ska få information om hur undersökningen kommer gå till och att de har möjlighet att avsluta sin medverkan när de så önskar, deras deltagande är frivilligt. Vidare skriver Kvale och Brinkman (2014, s.108) att fullständig information om studiens syfte och frågeställningar kan vara riskfyllt att ge respondenterna då det kan påverka dem, det gäller att forskaren kan balansera informationen då det annars kan ske en viss påverkan på svaren om de fått för detaljerad information om studiens frågeställningar. Målet med studien är att respondenterna ska vara spontana och inte vara styrda. Respondenterna i vår studie fick inte ta del av intervjuguiden i förväg just för att deras svar skulle bli spontana samt att de inte skulle kunna diskutera frågorna med kollegor och bli påverkade av dem.

Dahlgren och Sauer (2009, s.203) samt David och Sutton (2016, s.51) skriver att samtyckeskravet innebär att deltagare har mandat att besluta om man vill delta eller ej och att forskaren är skyldig att försäkra sig om samtycke. Bryman (2011, s.135) skriver också att det även är viktigt att informera om hur lång tid exempelvis en intervju beräknas ta. Detta var något som vi skrev tydligt i informationsbrev och påtalade inför varje intervju.

I forskning handlar konfidentialitet om att deltagarna i en studie ska garanteras att insamlad datamaterial som innehåller privat data inte kommer lämnas ut eller återges i

forskningsrapporten. Respondenterna ska informeras om vem som kommer ha tillgång till materialet och deras privata integritet ska skyddas (Kvale & Brinkman, 2014, s.109; David & Sutton, 2016, s.54). Vi informerade respondenterna att endast vi samt vår handledare skulle ha tillgång till materialet samt att det endast skulle användas för vår studie. Bryman (2011, s.132) skriver att nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet endast får användas för studiens ändamål.

Vi började samtliga intervjuer med att förklara att det som framkommer endast kommer användas i studiens syfte, allt kommer avidentifieras, deltagandet är frivilligt och respondenten har möjlighet att avbryta medverkan när som helst.

### **Kvalitetsaspekter i kvalitativ forskning**

Validitet handlar om giltighet eller relevans i forskningen. I kvalitativa studier handlar validitet om trovärdighet, överförbarhet och bekräftbarhet. Trovärdighet handlar om att tolkningar som görs är giltiga för den kontext som studeras. Mål i en kvalitativ studie är att överföra upptäckten till andra individer och grupper än de som deltagit i studien, vilket benämns som överförbarhet. Bekräftbarhet innebär att studien undersöker det som ska undersökas, om den insamlade datan har relevans för studiens syfte så slutsatserna kan ses som relevanta (Larsen, 2018, s.129). Utifrån validitet har vi intervjuat både enhetschefer och medarbetare inom äldreomsorgen, där alla har olika bakgrund, utbildning samt ålder.

Reliabilitet i kvalitativ forskning handlar om pålitlighet och noggrannhet och kan därför även kopplas till trovärdighet. Forskningsprocessen ska vara noggrant genomförd och presenteras på ett pålitligt sätt genom att noggrant redogöra för hela processen så läsaren lätt kan följa tillvägagångssättet. Den valda teoretiska utgångspunkten bör noga beskrivas och vilka tolkningar som görs utifrån den. Det är inte helt enkelt att påvisa en hög reliabilitet i kvalitativ forskning eftersom olika forskare kan göra olika tolkningar. Vid intervjuer kan respondenten påverkas av den som intervjuar och det kan påverka det som framkommer ur intervjun. Det är viktigt att kritiskt gå igenom datamaterialet parallellt under hela processen (Larsen, 2018, s.131). Frågorna under våra intervjuer var enkla att förstå och inte ledande, transkriberingen gjordes noggrant och analysen presenteras tydligt, vilket Larsen (2018, s.132) skriver är viktigt. Reliabiliteten blir hög om forskaren är noggrann under processen och har ordning på datamaterialet. Ett annat sätt för att uppnå hög reliabilitet är att fler forskare gör transkribering och utför analys av materialet (Larsen,

2018, s.132). Vi utförde transkribering enskilt och startade analysprocessen på varsina håll, detta för att sträva efter hög reliabilitet.

Förförståelse är det sätt vi beskådar olika fenomen på, beroende på vad vi har för erfarenheter och värderingar. Förförståelsen påverkar hur vi tolkar olika situationer och fenomen (Widerberg, 2002, s.26, 31). Vår förförståelse är att vi båda har arbetat som undersköterskor inom äldreomsorgen i flera år, en av oss på särskilt boende och en i hemtjänsten. En av oss har även arbetat som vikarierande enhetschef i en hemtjänst under en sommar. Dessa erfarenheter utvecklade idéer om att skriva om gott ledarskap inom äldreomsorg. Utifrån vår förförståelse har vi försökt att gå in neutralt i studien. Vi har haft ambitionen att vara öppna och beredda att omtolka vår förförståelse. Trots detta kan det ändå påverkat oss på något sätt, men inget specifikt vi märkt av. Vi anser att vår förförståelse inte har påverkat det resultat vi fått fram i studien.

## **Teoretisk utgångspunkt**

I detta avsnitt redogörs den teoretiska utgångspunkten i stort samt viktiga delar inom teorin som anses vara relevanta för studien. Vi har tillämpat denna teoretiska utgångspunkt för att den ska hjälpa oss att tolka, ge perspektiv och förståelse för vårt empiriska material. Teorin har givit oss möjlighet att se materialet ut ett vidare perspektiv och på så sätt se det insamlade datamaterialet ur olika synvinklar.

## **Strukturellt perspektiv**

Bolman och Deal (2019, s.27) samt Thylefors (2007, s.51) förklarar att det strukturella perspektivet är ett organisationsperspektiv, där grundtanken är att behov alltid finns och utifrån behoven forma en struktur och en målsättning som organisationen ska uppnå, vilket leder till tillfredsställelse. Målsättningen måste klargöras och därefter identifiera de arbetsuppgifter som är nödvändiga för att kunna uppnå målet, arbetsuppgifterna ska fördelas och samordnas.

Centrala delar i det strukturella perspektivet är en tydlig hierarki, rationalitet, en tro på den formella ordningen, effektivitet samt att vara väl planlagd. Det finns en tydlig arbetsfördelning och man vill nå uppställda mål så effektivt som möjligt. Perspektivet förespråkar kontroll och menar att organisationer fungerar bäst genom en hög grad av samordning (Bolman & Deal, 2019, s.72; Thylefors, 2016, s.27).

Enligt Thylefors (2007, s. 51) samt Bolman och Deal (2019, s. 72–73) har rötterna i det strukturella perspektivet inspirerats av två traditioner. Den traditionen som kan nämnas i detta sammanhang är monokratisk byråkrati som grundades av den tyske sociologen Max Weber på 1900-talets början.

Inom det strukturella perspektivet ingår vertikal samordning, vilket menas med att de högre nivåerna i organisationen kontrollerar och samordnar underställda medarbetarna genom regler och policy, formell makt samt kontroll- och planeringssystem. Policy och regler bidrar till enhetlighet och förutsägbarhet men reducerar handlingsfriheten. En chef besitter den formella makten som har kontroll på verksamheten genom beslutsfattande, konflikt- och problemlösning, fördelning av belöning samt utvärdering av insatser och utfall. Kontroll- och planeringssystem har utvecklats och tilliten till dessa har ökat, vilket är en följd av all datateknik som är införd i samhället (Bolman & Deal, 2019, s.80–81).

### ***Strukturella dilemman***

Bolman och Deal (2019, s.99–100) skriver att chefer ställs för olika problem, men det är inte ofta de är väldefinierade med uppenbara och tydliga lösningar. Dessa problem liknar strukturella dilemman med svåra lösningar. Ett strukturellt dilemma är bristande kreativitet kontra bristande klarhet. När medarbetarna inte vet vad som förväntas av dem skapar de egna roller som ofta inte går i samma riktning som verksamhetsmålen, vilket kan skapa problem. Men när arbetsuppgifter och ansvarområden istället blir för avgränsade och tydliga, kan risken bli att medarbetarna blir för stelbenta och följer arbetsuppgifterna till fullo utan hänsyn till kvaliteten. Bristande kreativitet kan leda till att kunderna inte blir nöjda.

Ytterligare ett dilemma är, enligt Bolman och Deal (2019, s.101), för stramt kontra för löst, vilket betyder att om strukturen är för stram kan medarbetarnas flexibilitet kvävas och mycket av deras tid går åt till att slingra sig ifrån reglerna. En verksamhet med för lös struktur kan föranleda att medarbetarna gör som de själva vill.

### **Monokratisk byråkrati**

Thylefors (2007, s.55) skriver att byråkratiska organisationer strävar efter rationalitet, objektivitet, logik och rättvisa. Andra viktiga delar är regler, opersonlig handläggning samt att medarbetare ska kunna söka stöd hos sin enhetschef samtidigt som enhetschefen ska kunna söka stöd hos sin chef.

Wolvén (2000, s.29) förklarar att den ideala byråkratin inte uppnås i praktiken, men den betraktas ändå som den dominerande organisationsformen. Detta för att grunden är en kombination av rationella regler och specialistkunskaper som inte präglas av personliga intressen och känslor, för att anpassas till organisationens och verksamhetens mål.

Enligt Rosengren (2014, s.22–23) har kritik riktats mot den byråkratiska teorin, då strukturen lett fram till överspecialisering, rivalitet samt konfliktskapande. Teorin anses därför mindre lämplig i vård- och omsorgsverksamheter, eftersom arbetet bottnar i ett samhällsperspektiv med en grundsyn där en helhetsbild samt gemensamma mål hägrar.

Sveriges kommunala äldreomsorg kan ses ingå i ett byråkratiskt system där ledarskapet bygger på den formella position en enhetschef inom äldreomsorgen har, med formella regler och lagstiftning som arbetet ska utgå ifrån. Detta kan anses leda till en tydlighet i ledarskapet som enligt Weber är en grund i det byråkratiska systemet. Medarbetare är underställda sin enhetschef och präglas av kontroll och disciplin där det finns en tydlig hierarki och regler som ska följas.

Sammanfattningsvis kan man se att hierarki är en central del i det strukturella perspektivet. Olika strukturella dilemman kan uppstå, då chefer ställs inför olika problem med svåra lösningar. Monokratisk byråkrati är en del av det strukturella perspektivet och några viktiga delar är objektivitet, rationalitet, stöd och opersonlig handläggning.

## **Analys**

I detta avsnitt presenteras och tolkas det resultat som framkommit genom tematisk analys, där enhetschefernas och medarbetarnas berättelser vävs samman och kopplas till tidigare forskning samt den teoretiska utgångspunkten. Det strukturella perspektivet har hjälpt oss att på ett sätt förstå det komplexa i att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen men också hjälpt oss att tolka motsättningar som uppkommit. Utifrån enhetschefernas och medarbetarnas utsagor om gott ledarskap inom äldreomsorgen har tre huvudteman identifierats: *Professionalitet*, *Närvaro* och *Tydlighet*. I varje huvudtema presenteras också underteman som växt fram under analysprocessens gång.



## Professionalitet

Professionalitet är ett återkommande tema under intervjuerna, vilket har analyserats som ”ett stort ansvar”, ”att inte vara konflikträdd”, ”handlingskraftig”, ”drivande”, ”respekt”, ”lättsam och glad”, ”vara en förebild” samt ”neutral”.

Enhetschef 2 uttrycker att ”det är viktigt för mig att vara professionell, men ibland kommer människan fram”. En utmaning som enhetschef kan vara att ständigt vara professionell och att lägga sin egen person åt sidan, det kan vara förutsättningar som enhetscheferna får givna av överordnade chefer och dessa kan stå i motsats till vad enhetschefen anser vara det rätta. Det tolkas vara en svår balansgång för en enhetschef mellan professionalitet och hur mycket den egna personligheten får prägla arbetet. Denna gräns är inte lätt att hantera. I den monokratiska byråkratin är opersonlig handläggning en viktig del enligt Thylefors (2007, s.55), vilket kan ses som att enhetscheferna behöver lägga sin egen person åt sidan och alltid handla professionellt. Detta kan ses som en utmaning då det i ett arbete med människor kan vara svårt att alltid agera professionellt. Däremot bör chefsrollen präglas av en seriös inställning, som exempelvis enhetschef 1 uttrycker som ”jag vill gärna att det ska vara seriöst. Man får inte ta för lättsamt på saker” och enhetschef 3 säger ”en god ledare ska vara seriös och då vill jag inte ha någon stel men med bra balans”.

Det framkommer ur intervjuerna att enhetscheferna upplever att de har *ett stort ansvar* i sin professionalitet. De har det yttersta ansvaret mot arbetsgivare, medarbetare samt brukare som är i beroendeställning för att få den hjälp de behöver, något som kan vara ytterst komplext då dessa krav inte alltid går hand i hand och präglas av ovanifrån givna förutsättningar. Enhetschef 2 uttrycker att ”en nackdel med arbetet är att man slits emellan arbetsgrupp, arbetsgivare och politiker”. Wolmesjö (2005, s.12, s. 37–38) och Karlsson (2006, s.14) skriver att första linjens chef inom äldreomsorgen har ett ansvar för verksamhetens olika delar, att enhetschefer inom äldreomsorg ska följa politiska bestämmelser samt att de ska lyssna och verka för medarbetare och brukare. Lätt (2015, s.31) skriver om att chefer kan uppleva att de hamnar i kläm, då de har krav på sig både från politiker och medarbetare samt brukare. Bolman och Deal (2019, s.99–100) skriver att chefer i sitt ansvar kan ställas inför olika problem som inte alltid har någon given lösning. Det kan leda till strukturella dilemman med problem som oklarheter och otydliga förväntningar och som följd att kreativiteten hos enhetschefer minskar. Det är svårt för en enhetschef att vara alla till lags och när det finns motsättningar, vem ska den lyssna till? Brukare, medarbetare eller överordnade? Det kan ses som en omöjlig uppgift att tillgodose

allas behov och krav då de olika yrkesgrupperna ser saker ur olika perspektiv. Ansvar medför att stå som ytterst ansvarig både när det gäller positiva men också negativa händelser.

Frågan om vilka faktorer som är viktiga för att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorg uppger samtliga fyra medarbetare att enhetschefen *inte ska vara konflikträdd*. Som medarbetare 1 berättar ”man får inte vända kappan efter vinden och kan inte hålla med alla, då är det bättre att inte ta någons parti.... Och att man kan ta kritik, att man kan ta åt sig av den”. Wolmesjö (2005, s.133–134) respondenter uttrycker att en enhetschef ska kunna hantera problem, vara problemlösande samt att kunna ge och ta kritik. Inom det strukturella perspektivet ingår vertikal samordning, där en chef besitter den formella makten och ska hantera konflikter och problem (Bolman & Deal, 2019, s.80–81). En reflektion som kan göras är att det enligt medarbetarna är viktigt med en enhetschef som inte tar någons parti och att chefen ska kunna se om problem uppstår och hantera dem, oavsett om det ibland kan vara svårt och jobbigt. Thylefors (2007, s.55) anger att i byråkratiska organisationer ska rättvisa och regler eftersträvas vilket våra medarbetare understryker. Att enhetschefen ska kunna ge och ta kritik uppfattas också som en viktig del, trots att det ibland kan vara svårt.

I samma fråga uppkommer det även att medarbetarna önskar att enhetschefen tar tag i saker, att han/hon är *handlingskraftig*. Medarbetare 2 uttrycker ”nån som tar in det man säger och gör något åt det . . . nån som vågar ta tag i saker” och medarbetare 3 säger ”nån som tar tag i saker och ting och inte vara rädd för det”. Medarbetare 4 tycker det är viktigt att enhetschefen ska ”kunna gå in och se när det behövs instruktioner”. Sveningsson och Alvesson (2010, s.14) samt Lawler (2007, s.137) skriver att ledarskap handlar om utveckling och vara engagerad, vilket kan kopplas samman med vad medarbetarna vill se hos en enhetschef. Sammanfattningsvis kan det tolkas att medarbetarna vill att enhetschefen ska kunna hantera problem som uppstår och att inte vara rädd för att ta tag i dem.

Samtliga medarbetare uttrycker att enhetschefen behöver vara *drivande* samt ha viljan att utvecklas, även enhetscheferna uttrycker detta. Medarbetare 2 uttrycker att ”det behöver vara lite driv i en chef”, medarbetare 3 säger ”att en ledare ska kunna dra framåt” och medarbetare 1 berättar att enhetschefen ska vara ”driftig, vilja bli bättre och att aktivt jobba med det”. Medarbetare 4 uttrycker att ”chefen ska ha visioner, som vill utveckla verksamheten, öppnar dörrar, få en att se nytt och våga”. Att enhetschefen ska ha ett driv

framåt är uppenbart utifrån ovanstående citat, men vad betyder egentligen det enligt medarbetarna? Tolkningar som gjorts är att drivet är för att utveckla hela verksamheten men även att vilja utveckla sig själv som person och i sin profession. Ytterligare en tolkning är att enhetschefen ska hjälpa medarbetarna framåt, att vägleda dem för att hitta alternativa vägar när den ”vanliga” vägen är för svår. En reflektion är att detta är en motsättning till byråkratiska organisationer då de står för en opersonlig handläggning enligt Thylefors (2007, s.55) eftersom vi anser att det kan vara svårt att hjälpa medarbetare att utvecklas utan en form av personlig relation. Enhetschef 3 säger att ”det gäller att vara drivande”. ”Det handlar om prioritering... jag har mycket fokus på verksamheten och personalen” (Enhetschef 2). En del av chefens huvuduppgifter är att utveckla verksamheten (Berggren et al., 2001, s.12). Lundgren (2015, s.43) redovisar i sin avhandling att medarbetarna vill att enhetschefen ska hjälpa till med utveckling.

En enhetschef ska utbringa *respekt* vilket medarbetare 2 uttrycker, ”man ska känna att man har respekt för sin chef men inte känna att man inte vågar prata med henne eller honom”. Medarbetare 1 uttrycker att ”de är ju över men man ska inte känna sig underlägsen”. Här framkommer den hierarki och de maktrelationer som finns på en arbetsplats, där enhetschefen bör kunna hantera makten för att inte medarbetarna ska känna sig underlägsna eller rädsla för att prata med honom/henne. En god ledare ska enligt Jacobsen & Thorsvik (2014, s.398–399) ha sympatiskhet, där en del är att ledaren ska kunna hantera den makt den innehar. Utifrån respondenternas utsagor skriver Wolmesjö (2005, s.139) att en enhetschef ska ha styrkan att hantera uppdraget.

*Lättsam och glad* är något som medarbetarna eftersöker hos en enhetschef. ”Vilket sinnesmod som chefen har påverkar hela gruppen. Så är det, vi påverkar ju varandra även om vi inte jobbar så tätt. Lättsam och glad, gärna humor” (Medarbetare 1) och enhetschef 3 säger att ”det gäller att vara positiv”. Att någons humör påverkar andra runt omkring, det har troligtvis alla upplevt. Alla kan ha dåliga dagar eller vara på dåligt humör, men i den positionen som enhetschefen sitter i är det än viktigare att tänka på det, eftersom dennes humör smittar av sig till medarbetarna och kanske även till slut på brukarna. Detta kan associeras till Sveningssons och Alvessons (2010, s.14) sätt att se på ledarskap, där ledaren ska bidra med positivitet och verka för välbefinnande på arbetsplatsen. Lawler (2007, s.137) skriver även att ledarskap handlar om att stimulera och inspirera. Jacobsen och Thorsvik (2014, s.398) skriver om betydelsefulla faktorer för den goda ledaren, där neuroticism ingår som innebär en benägenhet att vara nedstämd. Goda ledare har låg grad av detta vilket

betyder att de inte är nedstämda. En annan faktor är extraversion, vilket betyder att goda ledare är sociala och bidrar med positiv energi.

I intervjuerna med enhetscheferna återkommer det som viktigt att vara en *förebild* och enhetschef 1 uttrycker ”jag är en förebild och jag vill ju att min chef ska vara förebild för mig”. Att vara en god förebild som kan motivera och inspirera tolkas som något viktigt, att arbeta för att medarbetarna ska följa enhetschefens fotspår. Det är viktigt att som ledare tänka på hur man är och vilka signaler man sänder ut. Enhetschef 3 berättar att ”det gäller att föregå med gott exempel”. Törnquist (2004, s.163, 232) påtalar att för ett gott ledarskap inom äldreomsorgen finner enhetschefer det viktigt att vara en god förebild för verksamheten. Att vara en förebild kan kopplas till det strukturella perspektivet där grunden är att forma ett tillvägagångssätt för att organisationen ska kunna nå tillfredsställelse genom att nå uppsatta mål och tillgodose behov (Bolman och Deal, 2019, s.27; Thylefors, 2007, s.51). Finns ett tydligt tillvägagångssätt för hur målen ska uppfyllas och behov tillgodoses kan det tolkas som att ledningen ur ett strukturellt perspektiv är en förebild för hur arbetet ska genomföras.

En annan viktig del i ledarskapet som framkommer ur intervjuerna är att hålla sig *neutral*, ”att inte ta någons parti, jag är här för alla” (Enhetschef 3) och ”att jag inte favoriserar” (Enhetschef 1). Medarbetare 1 säger att ”man får inte vända kappan efter vinden och kan inte hålla med alla, då är det bättre att inte ta någons parti.... Dem ska se och höra mig, mig som person”. Detta ses som intressant då respondenterna framhåller en önskan om att enhetschefen ska se varje individ men ändå hålla sig neutral och behandla alla lika. Vår tolkning är att hålla sig neutral men även att enhetschefen ska sörja för att ändå utveckla personliga relationer med medarbetarna ses som viktigt för ledarskapet, det ena behöver inte utesluta det andra. Thylefors (2007, s.55) skriver om att i byråkratiska organisationer ska bland annat objektivitet och rättvisa eftersträvas vilket delvis underbygger respondenternas upplevelser av betydelsen att vara neutral. Wolvén (2000, s.29) förklarar att den ideala byråkratin ses som den dominerande organisationsformen eftersom grunden i den är en kombination av regler och särskilda kunskaper där inte känslor och personliga intressen ska ingå. Rosengren (2014, s.22–23) beskriver att den byråkratiska teorin inte ses som lämplig i vård- och omsorgsverksamheter eftersom det där finns en grund i att se varje individ som ett subjekt.

Sammanfattningsvis framhävs det, enligt enhetscheferna, att det är viktigt för dem att vara professionella och vara förebilder för medarbetarna. Att vara professionell kan vara komplext då det är svårt för dem att veta hur mycket deras egna person får komma till uttryck. Enhetscheferna upplever ett stort ansvar i arbetet och att de ofta hamnar i ”kläm” mellan politiker, överordnade chefer, medarbetare samt brukare. Viktiga delar som framförs av respondenterna är att enhetschefen ska våga ta tag i saker, vara lättsam och glad för att frambringa positivitet, ha ett fokus framåt, vara neutral men ändå se alla medarbetare samt att frambringa respekt samtidigt som denne ska kunna hantera den makt den besitter så inte medarbetarna känner sig underlägsna.

## Närvaro

Med avstamp i intervjuerna framkommer närvaro som en röd tråd. För att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen har närvaro kopplats samman med ”lyhördhet”, ”stöd” samt ”delaktighet”.

Samtliga intervjuade enhetschefer önskar att de är *närvarande* och tillgängliga för medarbetarna. Önskan om en närvarande enhetschef uppkommer även i intervjuerna med samtliga medarbetare, något som också medarbetarna i Lundgrens (2015, s.43) avhandling önskar. Att vara närvarande och tillgänglig som enhetschef innebär både fysisk närvaro, att finnas tillgänglig om enhetschefen inte finns på plats och att se medarbetarna. Medarbetare 1 uttrycker:

De ska se och höra mig, mig som person. Dem ska se och höra sånt som inte syns och hörs. Man ska vara närvarande och inte bara kroppsligt utan också i huvudet. Det är viktigt att man är synlig för alla.

Enhetscheferna uttrycker att det är en fördel att de finns på plats, men att det inte alltid är så lätt, som exempelvis enhetschef 3 uttrycker ”att vara närvarande, på plats men också uppmått att ringa och det tror jag ger trygghet”. Närvaro hos enhetschefen är viktigt utifrån både enhetschefernas och medarbetarnas synvinklar, vilket uppfattas som att de ska finnas på plats eller vara tillgängliga om de är iväg någonstans men även att de ska vara närvarande när någon pratar med dem. Här tolkar vi det utifrån den monokratiska byråkratin, då det står för opersonlig handläggning (Thylefors, 2007, s.55), och vi ser motsättningar till det då respondenternas upplevelser tyder på att de vill att enhetschefen ska se och höra dem, att de ska utveckla någon form av relation för att detta ska vara möjligt.

*Lyhördhet* upplevs som en viktig faktor i chef- och ledarskapet inom äldreomsorgen, utifrån både medarbetarnas och enhetschefernas utsagor. Alla medarbetare uttrycker att en enhetschef bör kunna tolka arbetsgruppen i olika situationer och vara lyhörd över om någon mår dåligt och se till att ta tag i det. De ska kunna se vad som händer och sker på en arbetsplats även om det inte alltid är så framträdande. Medarbetare 1 uttrycker just detta genom ”kommunikation kan ju se väldigt olika ut. Det kan vara kroppsspråk och tal, det gäller ju att se allting så det gäller att vara väldigt lyhörd.” Enhetscheferna från våra intervjuer instämmer i att det är viktigt att i ledarskapet vara lyhörd och enhetschef 2 beskriver ”jag vill kunna se och bekräfta alla” och enhetschef 1 säger ”viktigt att se alla människor man arbetar med”. Enligt respondenternas utsagor kan detta ses som en svår utmaning för enhetschefer i deras ledarskap, att kunna se varje individ och läsa av sådant som inte är direkt konkret. Detta kan tolkas vara svårt om inte enhetschefen har en relation med varje medarbetare enskilt, det kan anses vara en förutsättning för att kunna göra det möjligt att vara lyhörd. Även här finns en motsättning till den monokratiska byråkratin eftersom det tyder på att någon form av personlig relation med medarbetarna är att föredra (Thylefors, 2007, s.55). Wolmesjö (2005, s131–135) skriver att lyhördhet är en av många viktiga faktorer för en enhetschef och medarbetarna i Lundgrens (2015, s.43) avhandling uppger att de vill att enhetschefen visar intresse för deras välmående.

Samtliga medarbetare uttrycker att de vill *känna stöd* från enhetschefen, även enhetscheferna beskriver att det är viktigt att enhetschefen finns till för medarbetarna för att kunna erbjuda stöd. ”Chefen ska vara stöttande, i allmänhet” (Enhetschef 1). ”Att finnas som stöd är viktigt” (Enhetschef 3). Att stå ensam utan stöd när tillvaron är komplex tolkas inte som någon bra förutsättning för att utföra ett fördelaktigt arbete. Medarbetare 2 säger:

Lyssna på både personal och brukare. Ibland känns det som vi får käppar i våra hjul och då behövs båda parter lyssnas in och komma fram till något som fungerar för alla... och finnas där och stötta när vi har mycket på jobbet eller problem med någon brukare.

Nutidens chefsroll är fokus mycket på medarbetarna och samtidigt på brukarens behov (Antonsson, 2013, s.11; Lundin & Sandström, 2015, s.45). I byråkratiska organisationer är en viktig del att medarbetare ska kunna få stöd av sin enhetschef (Thylefors, 2007, s.55). En viktig faktor som en god ledare ska ha enligt Jacobsen och Thorsvik (2014, s.398) är

sympatiskhet, vilket innebär att ledaren vill hjälpa och stödja andra. Antonsson (2013, s.8, 54, 164) skriver i sin avhandling att enhetschefer önskar finnas nära till hands för att kunna leda och coacha sina medarbetare. I sin avhandling redovisar Lundgren (2015, s.43, 46) att enhetscheferna vill ge stöd i sitt arbete, även medarbetarna i avhandlingen uttrycker att de vill få stöd av sin enhetschef. Trydegård (2012, s.125) uppger även i sin studie att stöd och närvaro är viktigt. En reflektion som kan göras är att enhetschefen ska erbjuda stöd åt sina medarbetare men kan medarbetare i sin tur erbjuda sin enhetschef stöd i samma utsträckning? Vår reflektion är att det kan vara svårt på grund av den hierarki som finns mellan enhetschefer och medarbetare som Bolman och Deal (2019, s.72) samt Thylefors (2016, s.27) förklarar är centrala delar i det strukturella perspektivet. Det kan tolkas som att det kan vara svårt att erbjuda stöd åt någon som hierarkiskt ”står över”.

Kollegialt stöd anses också vara viktigt enligt enhetscheferna, som enhetschef 4 beskriver ”att ha stöd från kollegor är också viktigt, att ha någon att ”bolla” med”. ”Skönt att ”bolla” med de andra enhetscheferna, för ibland behöver man prata av sig” (Enhetschef 1). Karlsson (2006, s. 82) skriver utifrån respondenternas beskrivningar att en viktig del för att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen är kollegorna, att de har stöd hos varandra och att de har varandra som ”bollplank”. I byråkratiska organisationer är det viktigt att enhetschefen ska kunna få stöd av sin chef (Thylefors, 2007, s.55). En reflektion som kan göras är att även enhetscheferna är i behov av stöd av kollegor i samma profession, för att kunna utbyta idéer och lösningar i problem som kan uppstå. En annan reflektion är att det är betydelsefullt för enhetscheferna att ibland bara få prata med någon annan i liknande situation, att ha varandra som ”bollplank”.

Två medarbetare uttrycker en önskan om att enhetschefen uppmuntrar till *delaktighet* och de säger:

Man lyssnar in sin personal, men det är ju ändå chefens sista ord som gäller. Men samtidigt viktigt att man måste kunna ge och ta för att det ska kunna bli så bra som möjligt. Om man bestämmer själv hela tiden så mår inte gruppen bra. (Medarbetare 3)

Om ledaren ser att det behövs så går ledaren in och förklarar hur det ska göras och sen utvärderar detta, så personalen klarar av det själva sen och får en frihet i hur det ska genomföras.... Att ledaren går in och ser att allihop måste hjälpas åt för förändring. (Medarbetare 4)

Lundgren (2015, s.43) skriver även i sin avhandling att medarbetarna har en önskan om att enhetschefen uppmuntrar till delaktighet. Även enhetscheferna uppger i intervjuerna att alla ska få känna sig delaktiga och att det är en avgörande faktor för att verksamheten ska fungera. Enhetschef 3 säger att ”delaktighet är viktigt och att alla ska vara så delaktiga som det går”. Enhetschef 2 uppger som viktigt ”att göra människor delaktiga”. ”Jag tycker att man hittar många lösningar om fler är delaktiga” (Enhetschef 4). En reflektion som kan göras är att delaktighet gör det lättare att hitta lösningar när problem uppstår och att det bidrar till ett gott arbetsklimat. Ytterligare en tolkning kan vara att medarbetare känner sig betydelsefulla och viktiga när de får vara så delaktiga som möjligt. En annan reflektion vi gjort är att delaktigheten balanserar upp den maktfördelning och hierarki som finns mellan enhetschefer och medarbetare en aning.

Avslutningsvis framkommer det som viktigt att enhetschefen finns fysiskt på plats eller tillgänglig när han/hon inte finns på plats. Önskan finns även att de ska se medarbetarna och vara lyhörda för det som sker på arbetsplatsen. Stöd framkommer som en viktig del, där ingår både stöd för medarbetarna samt kollegialt stöd för enhetschefen. För att skapa ett gott arbetsklimat och göra så medarbetarna arbetar åt samma håll, anses delaktighet vara viktigt.

## Tydlighet

Med utgångspunkt från intervjuerna har tydlighet varit ett genomgående tema. För att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen har tydlighet kopplats samman med att enhetschefen ska ”ha en tydlig struktur”, ”tydligt uppsatta gemensamma mål” samt ”ärlighet”.

Något som återkommer under varje intervju med både medarbetarna och enhetscheferna är att *tydlighet* är en viktig faktor hos en enhetschef, för att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen. Enhetscheferna framhäver att det är viktigt att medarbetarna vet var enhetschefen står och att gärna vara fyrkantig i sitt sätt att leda. ”Jag är väldigt tydlig, det säger alla arbetsgrupper jag har haft. Det är viktigt att veta vart man har sin chef.... Tydligheten är viktig” (Enhetschef 1). Medarbetarna förklarar tydligheten på liknande sätt, ”tydlighet, att en chef ger ut signaler som är lätta att förstå. Tydlig och vet vart skåpet ska stå.... Ju tydligare en chef är desto bättre är det” (Medarbetare 3). Enligt Bolman och Deal (2019, s. 72–73), Jacobsen och Thorsvik (2014, s.85) samt Wolvén (2000, s.29) är en tydlighet för verksamheten en grundläggande del inom det strukturella perspektivet.



Ett annat exempel ur intervjuerna visar vad som kan uppstå när enhetschefen inte anses tydlig och hur det kan leda till en bristande klarhet. Medarbetare 3 uttrycker ”att jag gick in till en chef en gång med en fråga, men kom ut med tio nya. Då visste jag inte riktigt vart jag hade den chefen”. Detta kan ses som att ett strukturellt dilemma hos medarbetarna och som Bolman och Deal (2019, s.99–100) förklarar är en bristande klarhet, om det inte är tillräckligt tydligt vet inte medarbetarna vad som förväntas av dem.

Enhetschef 2 uppger även att tydlighet innefattar ”vad som förväntas av mig och i min tur, vad jag förväntar mig av mina medarbetare” och enhetschef 4 uttrycker ”viktigt att någon skapar en tydlighet för att veta vem som gör vad”. Enligt Bolman och Deal (2019, s.99–100) är ett strukturellt dilemma bristande kreativitet kontra bristande klarhet. Bristande klarhet betyder att om det är otydligt vet inte medarbetarna vad som förväntas av dem. En medarbetare säger att enhetschefen ska ha en tydlig ram och vara tydlig med vad som är rätt och fel, vilket kan kopplas till att medarbetaren vill veta vilka förväntningar det är på dem så de kan göra rätt. Med utgångspunkt från respondenternas beskrivningar skriver Wolmesjö (2005, s.139) om olika egenskaper som en enhetschef bör ha, en av dessa är tydlighet. Törnquist (2004, s.232) beskriver att medarbetarna anser att en av de viktigaste delarna hos en enhetschef är tydlighet. Att vara tydlig är en del som ingår i ledarskapet (Sveningsson & Alvesson, 2010, s.14). Uppfattningen är att förväntningar är en viktig del för att alla i verksamheten ska veta vad som ska göras och vem som ska göra vad, vilket kan bidra till att ramen för verksamheten blir tydlig.

Utifrån enhetschefernas utsagor innefattar tydlighet även att ha *tydlig struktur*. ”Jag är väldigt strukturerad” (Enhetschef 2). Ett gott ledarskap kännetecknas enligt enhetschef 2 av ”tydlig struktur”. Eller som enhetschef 4 säger ”man får lära sig dra tydliga gränser både emotionellt och i arbetet, fördelar att ha tydliga ramar och vara tydlig med sig själv, det är ett gott ledarskap”. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014, s.399) är samvetsgrannhet ett viktigt drag hos en god ledare, där struktur och grundlighet ingår. Två centrala delar i det strukturella perspektivet är enligt Bolman och Deal (2019, s.72) samt Thylefors (2016, s.27) att vara väl planlagd och effektiv. Lätt (2015, s.194) skriver att för att bli effektiv som chef är ordning och struktur på arbetsuppgifterna viktigt. Bolman och Deal (2019, s.101) skriver om det strukturella dilemmat för stramt kontra för löst. En för lös struktur kan leda till att medarbetarna gör som de vill, är den istället för stramt kan flexibiliteten hos medarbetarna kvävas. Tolkningar som har gjorts är att enhetscheferna behöver en tydlig struktur i sitt

arbete för att uppnå effektivitet, även för att ha en struktur att falla tillbaka till när dilemman uppstår samt för att lättare uppnå ett gott ledarskap.

Med utgångspunkt i intervjuerna handlar tydlighet även om att ha *tydligt uppsatta gemensamma mål*. ”Det är viktigt att sträva efter gemensamma mål, våra mål... att det finns en tydlig plan för helheten” (Enhetschef 2). En central del i det strukturella perspektivet är att man effektivt vill nå uppställda mål och att organisationer fungerar bäst genom samordning (Bolman & Deal, 2019, s.72; Thylefors, 2016, s.27). Sveningson och Alvesson (2010, s.14) skriver att en del i ledarskap handlar om att se en helhet. En reflektion är om ett helhetsperspektiv finns är det lättare att ha tydliga mål för verksamheten. Ytterligare en reflektion är att det är viktigt att alla i verksamheten vet om de uppsatta målen, vilket bidrar till att alla kan arbeta åt samma håll.

Att stå för det man säger och *ärlighet* är något som också uppkommer under intervjuerna med medarbetarna. ”Att man är ärlig, våga säga som det är... Man får inte lova något man inte kan hålla” (Medarbetare 1). Medarbetare 3 uttrycker ”rak och ärlig. Ska stå upp för sig som chef”. ”Att kunna tala om svåra saker, att vara stark i det” (Medarbetare 4). Törnquist (2004, s.163, 232) redogör för enhetschefernas upplevelser, där en viktig faktor är lojalitet. Utifrån medarbetarnas utsagor ses ärlighet och pålitlighet som viktigt, att enhetschefen står för det den säger. Visst kan det vara svårt att prata om vissa saker, men den positionen som enhetschefen sitter i bör han/hon kunna prata om det mesta, trots att det ibland kan vara svåra och jobbiga samtalsämnen.

Sammanfattningsvis lyfts av både medarbetare och enhetschefer vikten av en tydlighet vilket de uppger som en önskan om tydlig struktur där medarbetarna vet var de har sin enhetschef och vad som förväntas av dem. Inom det strukturella perspektivet ses tydlighet som en grundläggande del. Även tydlig struktur uppkommer där ordning och reda, grundlighet och att vara väl planlagd ingår. En annan del som framhävs är vikten av att ha tydligt uppsatta mål. Det ses som viktigt att det finns en tydlig plan för helheten. Slutligen uppkommer också önskan från medarbetarna att enhetschefen står för ärlighet vilket de uttrycker som att vara rak och ärlig samt våga stå upp.

## Diskussion

I den här delen diskuterar vi våra resultat, sedan presenteras en metoddiskussion där vi kommer diskutera vår metod och forskningsprocess. Avslutningsvis kommer vi framföra förslag på vidare forskning. Syftet med studien har varit att utifrån medarbetares och enhetschefers beskrivningar undersöka ledarskap inom äldreomsorgen och vilka faktorer som är betydelsefulla för att uppnå ett gott ledarskap som enhetschef inom äldreomsorgen. Våra frågeställningar för att uppnå syftet med studien har varit: Hur beskrivs ett gott ledarskap inom äldreomsorgen av enhetscheferna och medarbetarna? Vilka faktorer för ett gott ledarskap framhålls som betydelsefulla av enhetscheferna och medarbetarna inom äldreomsorgen?

### Analys diskussion

Att enhetschefen ska utbringa respekt är en betydelsefull faktor enligt medarbetarna, samtidigt som de inte vill känna sig underlägsna. Detta kan ställas i relation till den hierarki och de maktrelationer som finns på arbetsplatser, även till den kritik som enligt Rosengren (2014, s.22–23) riktats mot det strukturella perspektivet om att det verkar mindre lämpligt inom vård- och omsorgsverksamheter. Eftersom en stor del av perspektivets grund är hierarki och tydlighet kan en reflektion göras. Det är att medarbetarna vill att det ska finnas en hierarki, men inte för stark så de känner sig underlägsna, vilket bidrar till att perspektivet inte behöver ses helt olämplig inom vård- och omsorgsverksamheter.

En likhet mellan medarbetarnas och enhetschefernas uttalanden är att samtliga beskriver att ett stöd från enhetschefen är viktigt för ett gott ledarskap inom äldreomsorgen. De ska finnas där som stöd när det behövs, det kan vara komplexa situationer som uppstår i arbetet såsom problem med någon brukare. Det tolkas som en svårighet att stå ensam utan stöd när tillvaron är komplex, även att enhetschefen ska vara stöttande i allmänhet och att finnas tillgänglig. I byråkratiska organisationer ses stöd som en central del (Thylefors, 2007, s.55) och en god ledaregenskap är enligt Jacobsen och Thorsvik (2014, s.398) sympatiskhet som innebär en naturlighet i att vilja hjälpa och stödja andra. Likhet finns med tidigare forskning där Lundgren (2015, s.43, 46) redovisar från sin avhandling att medarbetarna vill få stöd av sin enhetschef men också att enhetscheferna själva vill erbjuda stöd, det är viktigt för dem. Även Trydegård (2012, s.125) uppger i sin studie att stöd och närvaro är centralt.

Kollegialt stöd är betydelsefullt för enhetschefer, att kunna ”bolla” med någon som är i samma situation. En reflektion som kan göras är att även enhetscheferna har en önskan av

att få stöd av kollegor i samma profession, för att kunna utbyta idéer och lösningar i problem som kan uppstå. Ytterligare en reflektion är att det uppfattas som betydelsefullt för enhetscheferna att ibland bara få prata med någon annan i liknande situation, att ha varandra som ”bollplank”. Här finns likheter med det Karlsson (2006, s. 82) skriver utifrån respondenternas beskrivningar, att en viktig del för att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen är kollegorna och att de har stöd hos varandra. Thylefors (2007, s.55). förklarar att det i byråkratiska organisationer är viktigt att enhetschefen ska få stöd av sin chef.

Ytterligare en likhet var tydlighet som var en röd tråd i samtliga intervjuer, då både enhetschefer och medarbetare uttrycker att det är en av flera betydelsefulla faktorer för en enhetschef för att uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen. Enligt Bolman och Deal (2019, s.72–73), Jacobsen och Thorsvik (2014, s.85) samt Wolvén (2000, s.29) är tydlighet en viktig del i det strukturella perspektivet, men enligt Bolman och Deal (2019, s.99–100) kan det också uppstå ett strukturellt dilemma om det blir för tydligt, vilket kan medföra att medarbetarna utför arbetsuppgifterna på exakt ”rätt” sätt utan hänsyn till kvaliteten. Man gör exakt så som man blir tillsagd utan att tänka efter själv. Rosengren (2014, s.22) förklarar att tydlighet kan uppnås genom en tydlig hierarki. För att koppla detta till tidigare forskning ses en likhet, där både Wolmesjö (2005, s.139) och Törnquist (2004, s.232) skriver att tydlighet är en viktig egenskap hos en enhetschef.

Något som återkommer från enhetscheferna är att de upplever en känsla av att de har ett stort ansvar i sitt arbete samt att de slits mellan arbetsgrupp, brukare samt politiker. De får givna förutsättningar från överordnade och ska sedan ta hänsyn till lagar och regler för att på något sätt kunna omsätta detta till verklighet för medarbetare samt brukare. Denna svåra sats kan göra att de hamnar i kläm (Lätt, 2015, s.31). Här finns en likhet med den tidigare forskningen, där Wolmesjö (2005, s.37–38) och Karlsson (2006, s.14) skriver att enhetschefer ska följa politiska direktiv och att de är i en position mellan politiker samt överordnade chefer och medarbetare samt brukare. Dessa givna förutsättningar kan stå i motsats till vad enhetschefen anser vara det rätta, denna balansgång anses svår då det inte är givet hur mycket den egna personligheten får inverka på arbetet. Thylefors (2007, s.55) skriver att i monokratisk byråkrati ses opersonlig handläggning som något viktigt och en reflektion som kan göras är att en enhetschef därför alltid ska handla professionellt och inte blanda in sin person. Något som vi anser vara svårt är att i arbetet just med människor

alltid handla professionellt. Vi har reflekterat över att det troligtvis är fördelaktigt att det framkommer personlighet i professionaliteten.

En annan intressant reflektion som kan göras utifrån personligt kontra opersonligt är att medarbetarna uttrycker vikten av att enhetschefen ska hålla sig neutral och inte ta någons parti. Det nämns också en önskan om att enhetschefen ska se och höra varje individ som person, det tolkar vi som att enhetschefen ändå bör vara personlig. Lätt (2015, s.18) skriver att den centrala skickligheten, ledarskapet, är det en chef ska ha med sina medarbetare. Ledarskapet anses just som en personlig relation mellan enhetschef och medarbetare. Att hålla sig neutral underbyggs av att det i byråkratiska organisationer eftersträvas objektivitet (Thylefors, 2007, s.55) för att alla ska behandlas lika. Däremot står det personliga i motsats till vad den byråkratiska teorin menar eftersom grunden där är att just det personliga och känslor ska utebli (Wolvén, 2000, s.29).

För att knyta samman har vi, utifrån respondenterna utsagor, uppfattat respekt, stöd och tydlighet som mest betydelsefulla faktorer för att en enhetschef inom äldreomsorgen ska uppnå ett gott ledarskap. Enhetscheferna upplever ett stort ansvar i sitt arbete och anser att de ofta sitter i en ”kläm-sits” mellan politiker, överordnade chefer, medarbetare och brukare. I den monokratiska byråkratin är en viktig del opersonlig handläggning vilket går hand i hand med att medarbetarna vill att enhetschefen ska vara neutral. Men samtidigt har medarbetarna en önskan om att enhetschefen ska se alla för den de är, vilket inte går hand i hand med den opersonliga handläggningen.

Något som inte framkommer i analysen men som ändå anses vara viktigt att diskutera är att alla medarbetare uttrycker att egenskaper är viktigare än utbildning för en enhetschef inom äldreomsorgen. Medarbetare 1 säger att ”jag tror personliga egenskaper väger tyngre än utbildning, så mycket kan du inte lära dig av en bok”, men något som samtliga medarbetare uttrycker är att erfarenheter och utbildning inte får glömmas bort. Utifrån enhetschefernas utsagor är det viktigt med en kombination mellan egenskaper och utbildning, men det framkommer att ”du kan inte vara chef inom äldreomsorgen om du inte har utbildning” (Enhetschef 2) och ”en viss grundutbildning är viktig” (Enhetschef 3). Enligt Antonsson (2013, s.71–72) har tidigare studier gjorts kring kompetensen hos en enhetschef inom äldreomsorgen och resultatet visar att hur en person är, är viktigare än vilken utbildning den har. Egenskaper hos en enhetschef kan förknippas med Lundgrens (2015, s.40–41, 43, 46) redovisning om att medarbetarna vill att enhetscheferna ska besitta

social kompetens. Intressant här är att samtliga medarbetare uttrycker att personliga egenskaper är viktigare än utbildning, men enhetscheferna själva säger att en viss grundutbildning måste finnas men att det är en kombination av egenskaper och utbildning som är mest fördelaktig. Frågan är vad som gör att medarbetare och enhetschefer tycker olika? Handlar det om att medarbetarna inte har så stor insyn i enhetschefens arbete och att de faktiskt inte vet vad enhetscheferna utför i sitt arbete?

Vår studie är relevant för socialt arbete eftersom en enhetschef inom äldreomsorgen tillhör en av de största chefsgrupperna i Sverige (Antonsson, 2013, s.3). Äldreomsorgen står inför stora utmaningar i framtiden med en ökande befolkning som blir äldre och resurser som därför ska räcka till fler (Lundgren, 2015, s.23). Enhetschefer ska ta hänsyn både till brukares bästa, följa politikerns direktiv samt värna om medarbetarna. Detta kan ses som en svår uppgift för en enhetschef inom äldreomsorgen (Bergman, 2009, s.4). Ett gott ledarskap som ger förutsättningar för att kunna utföra ett kvalificerat arbete i denna kontext är en utmaning för framtiden. Båda författarna för denna studie har ett intresse och en bakgrund inom äldreomsorg och det finns en stor möjlighet att vi i framtiden arbetar som enhetschefer inom äldreomsorgen. Därför ville vi närmare undersöka vilka faktorer som är betydelsefulla för att kunna utföra chef- och ledarskap på bästa sätt.

## Metoddiskussion

Vi har använt oss av kvalitativ metod eftersom vi var intresserade av att studera hur enhetschefer och medarbetare inom äldreomsorgen ser på ledarskap och vilka faktorer som de ser betydelsefulla för att uppnå ett gott ledarskap. Intervjuer möjliggör att se respondenternas individuella perspektiv. Eftersom det i tidigare studier kring ledarskap i huvudsak varit chefer som kommit till tals var vår avsikt att intervjua lika många medarbetare som enhetschefer just för att även få medarbetarnas perspektiv och kunna jämföra. Genom att utföra intervjuer med båda yrkesgrupperna har vi kunnat undersöka likheter och skillnader. Intervjuer med respondenterna har gett oss en djup förståelse kring hur de känner och tänker. Eftersom urvalet var så litet är det svårt att dra några större slutsatser av empirin från intervjuerna, även att intervjuerna endast utfördes i en kommun påverkar troligen resultatet. Vår strategi att ge respondenterna utrymme att beskriva och ett aktivt lyssnande har resulterat i rika och fylliga svar.

Tidigt i processen diskuterade vi om vi skulle utföra intervjuer var för sig eller om vi skulle delta båda två, vilket vi även diskuterade med vår handledare. Detta resulterade i att vi

utförde intervjuerna tillsammans för att inte något skulle missas och för att kunna observera och uppmärksamma exempelvis kroppsspråk och andra icke-verbala signaler samt ställa eventuella följdfrågor. Inför varje intervju frågade vi respondenten om samtycke till att vi båda deltog och det var ingen som hade något emot det, det sågs snarare som naturligt eftersom vi båda utförde studien.

En annan del i forskningsprocessen som vi resonerade kring var att vi inte ville intervjua enhetschefer och medarbetare som tillhörde samma arbetsplats eftersom vi var rädda för att respondenterna skulle känna sig hämmade av att veta att enhetschefen eller medarbetare på samma arbetsplats skulle läsa den färdiga rapporten och då, trots att allt empiriskt material är avidentifierat, kunna räkna ut vem som sagt vad. Detta ställningstagande upplever vi har gett respondenterna en trygghet i att de har kunnat berätta vad de verkligen tycker och känner och att de inte känt sig hämmade.

Något som vi diskuterade tidigt och som vi sen också fick uppleva var att det var svårare att få medarbetare som var intresserade att ställa upp på intervju, detta eftersom vägen fram till dem var ”krångligare” än till enhetscheferna. Enhetscheferna kontaktade vi direkt och de kunde ofta boka in intervjun med kort varsel. För att komma i kontakt med medarbetarna fick vi först kontakta respektive enhetschef och be dem vidarebefordra mejlet med information om studien, till deras medarbetare. Därefter önskade vi att intresserade medarbetare kontaktade någon av oss för att boka in en tid. Det upplevdes svårt att hinna med intervjun under deras arbetstid, vilket resulterade i att tre av fyra medarbetare fick utföra intervjun utanför den vanliga arbetstiden.

Vår önskan var att intervjua två medarbetare på särskilt boende och två från hemtjänst, men det blev en från särskilt boende och tre från hemtjänst. Undran är om slutresultatet skulle bli annorlunda om det blivit som vi önskade, det är såklart svårt att svara på. En tanke är att det inte skulle bli det, eftersom de svarade liknande på många frågor. Men om studien varit större, med ett större antal respondenter, kanske resultatet sett annorlunda ut?

Genom hela arbetet har vi diskuterat hur vår förförståelse har påverkat oss. Eftersom vi båda arbetat som undersköterskor inom äldreomsorgen har vi såklart en förståelse för medarbetarnas perspektiv. Då en av oss testat på yrket enhetschef under en sommar har en förståelse även funnits för enhetschefernas perspektiv. Vi anser att vår förförståelse inte påverkat resultatet av studien.

Slutsatser som kan dras är att valet av att intervjua både medarbetare och enhetschefer har gett oss en djup förståelse och bred inblick i våra respondenters tankar om hur ett gott ledarskap ger uttryck. Att vi utförde intervjuerna tillsammans, har vi uppfattat som endast positivt.

## Förslag på vidare forskning

För vidare forskning inom det sociala arbetets område ledarskap inom äldreomsorg har vi kommit fram till relevanta och intressanta perspektiv att fördjupa sig vidare inom. Något som vi funnit intressant att studera vore att mer specifikt se på skillnader i ledarskap inom särskilt boende och hemtjänst, eftersom det där finns en organisatorisk skillnad. Inom hemtjänst utför medarbetare mycket ensamarbete hos olika brukare medan det i särskilt boende inte utförs ensamarbete på samma sätt.

Något annat som skulle vara intressant att fördjupa sig inom anser vi vara att titta närmare på könsskillnader i chefskapet eftersom majoriteten enhetschefer inom äldreomsorgen idag är kvinnor. De enhetschefer vi intervjuade var endast kvinnor.

Ett annat perspektiv att studera närmare vore också att undersöka vad en god ledare faktiskt gör och hur den konkret besitter förmågan att leda. Vår studie presenterar faktorer en god ledare bör besitta men inte hur den konkret leder.

Ett ledarskap kan utövas av fler än chefen. Det finns alltså en relevans att undersöka hur det fungerar med informella ledare inom äldreomsorgen. Hur enhetschefen ser på att det finns ytterligare ledare i verksamheten, hur medarbetarna tycker och tänker om det och även hur individen som själv ses som en ledare uppfattar det.



## Litteraturförteckning

- Abdelrazek, F., Skytt, B., Aly, M., El-Sabour, M., Ibrahim, N., & Engstrom, M. (2010). *Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment*. Journal Of Nursing Management, 18(6), 736-745. Hämtad 27 oktober 2019 från  
<https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.library.ju.se/doi/epdf/10.1111/j.1365-2834.2010.01132.x>
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Antonsson, H. (2013). *Chefers arbete i äldreomsorgen att hantera den svårhanterliga omvärlden: relationen mellan arbete och organisering* (Doktorsavhandling). Linköping, Sverige: Linköpings universitet.
- Back, R. & Jonsson, F.C. (1997). *Chef som yrke: om skillnaden mellan chefskap i teorin och i verkligheten*. Uppsala: Konsultföretaget.
- Berggren, C., Gillström, L., Gillström, L., & Östling, B. (2001). *Praktiskt ledarskap: en bok om hur man gör när man leder människor*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bergman, A. (2009). *Att leda inom äldreomsorgen: en litteraturgenomgång av enhetschefers organisatoriska sammanhang och arbetsvillkor*. Karlstad, Sverige: Karlstads universitet, Arbetsvetenskap, Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Reserach in Psychology, 3 (2), 77–101. Hämtad den 2 december från  
[https://search-proquest-com.proxy.library.ju.se/docview/223135521?rfr\\_id=info%3Axi%2Fsid%3Aprimo](https://search-proquest-com.proxy.library.ju.se/docview/223135521?rfr_id=info%3Axi%2Fsid%3Aprimo)
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm, Sverige: Liber.
- Dahlgren, L. & Sauer, L. (2009). *Att forska i socialt arbete: utmaningar, förhållningssätt och metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.
- David, M. & Sutton, C.D. (2016). *Sambällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Henriksson, L. & Wennberg, K. (2009). *Lyckat ledarskap i äldreomsorgen*. Hämtad 14 oktober 2019 från  
[http://www.aldrecentrum.se/sites/default/files/Global/Rapporter/2009/2009\\_1\\_lyckat\\_ledarskap\\_i\\_äldr\\_oms.pdf?fbclid=IwAR2\\_oNulpDO8IXLtFOufxUn6SCMZUFmt3YxwVSKCn32Gmp9omhu8Wshm7nQ](http://www.aldrecentrum.se/sites/default/files/Global/Rapporter/2009/2009_1_lyckat_ledarskap_i_äldr_oms.pdf?fbclid=IwAR2_oNulpDO8IXLtFOufxUn6SCMZUFmt3YxwVSKCn32Gmp9omhu8Wshm7nQ)
- Holmberg, I. (2003). *Var finns ledarskapet i offentlig sektor?* I I. Holmberg & R. Hennings, Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal (s.7–30). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, I. (2006). *Att Leda I Kommunal äldreomsorg: Om Arbetsledares Handlingsutrymme, Handlingsfrihet Och Skilda Loyaliteter: Exemplet Halland* (Doktorsavhandling). Växjö, Sverige: Växjö Universitet, Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete. Hämtad 13 november 2019 från  
<http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A205025&dswid=9169>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, A. K. (2018). *Metod helt enkelt: En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups.
- Lawler, J. (2007). *Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor?* The British Journal of Social Work, 37(1), 123–141. Hämtad den 9 december från  
<https://doi-org.proxy.library.ju.se/10.1093/bjsw/bch404>

- Lundgren, D. (2015). *Ledarskap och psykosocial arbetsmiljö i kommunal äldreomsorg: skillnader och likheter mellan särskilt boende och hemtjänst* (Doktorsavhandling). Jönköping, Sverige: Högskolan i Jönköping.
- Lundin, K. & Sandström, B. (2015). *Ledarskap inom vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Lätt, C. (2015). *Ny som chef – ny som ledare*. Stockholm: Liber.
- Nilsson, K. (2005). *Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Rosengren, K. (2014). *Vårdledarskap. Att utveckla och förbättra framtidens vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: Från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi.
- SFS 2001:453. *Socialtjänstlag*. Hämtad 25 oktober 2019 från [http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453\\_sfs-2001-453](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453_sfs-2001-453)
- Socialdepartementet (2017). Om förenklat beslutsfattande och särskilda boendeformer för äldre. Stockholm: Wolters Kluwer. Hämtad 10 december 2019 från <https://www.regeringen.se/496173/contentassets/1ff71bf859cd42ee82933cfede95dfb3/om-forenklat-beslutsfattande-och-sarskilda-boendeformer-for-aldre.pdf>
- Socialstyrelsen. (2013). *Resultat av remiss för begreppet brukare*. Hämtad 29 oktober från <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/dokument-webb/ovrigt/terminologi-resultat-av-remiss-for-begreppet-brukare-2013.pdf>
- Statistiska centralbyrån. (2017). *Trender och prognoser 2017: Befolkningen, utbildningen, arbetsmarknaden med sikte på år 2035*. Hämtad 15 oktober 2019 från [https://www.scb.se/contentassets/60312e5030114512b5b58a94a4ae25e2/uf0515\\_2017i35\\_br\\_am85br1701.pdf](https://www.scb.se/contentassets/60312e5030114512b5b58a94a4ae25e2/uf0515_2017i35_br_am85br1701.pdf)
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

- Sveriges Kommuner och Landsting. (2018). *Fakta om äldreomsorgen*. Hämtad 14 oktober 2019 från  
<https://skl.se/integrationsocialomsorg/socialomsorg/aldre/faktaomaldreomsorgen.15586.html>
- Swedish Institute. (2018). *Elderly care in Sweden*. Hämtad 27 oktober 2019 från  
<https://sweden.se/society/elderly-care-in-sweden/>
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Thylefors, I. (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur och kultur.
- Trydegård, G-B. (1996). Från kommandora till driftchef. En yrkesrolls historia i den sociala omsorgen. I Eliasson, R. *Omsorgens skiftningar: begreppet, vardagen, politiken, forskningen* (s. 151-175). Lund: Studentlitteratur.
- Trydegård, G-B. (2012). *Vårdarbete i förändrade välfärdsstater: Nordiska vårdarbetares erfarenheter*. European Journal of Aging, 9 (2), 119–129. Hämtad 23 oktober 2019 från  
<http://web.ebscohost.com.proxy.library.ju.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c316f59c-028f-44a2-ab0d-c977e063599d%40sessionmgr103>
- Tullberg, M. (2003). *Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här...* I I. Holmberg & R. Hennings, Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal (s.31–65). Lund: Studentlitteratur.
- Törnquist, A. (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara: en studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer* (Doktorsavhandling). Stockholm, Sverige: Stockholms universitet.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion I Omvandling: Om Förändringar Av Yrkesrollen För Första Linjens Chefer Inom Den Kommunala äldre- Och Handikappomsorgen* (Doktorsavhandling, Lunds Universitet, Lund, Sverige). Hämtad 23 oktober 2019 från  
<http://lup.lub.lu.se/search/ws/files/4883553/26532.pdf>

Yin, R. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.

# Bilagor

## Bilaga 1

Hej!

Vi heter Pernilla Danielsson och Caroline Wall och läser Socionomprogrammet vid Jönköpings Universitet. Den sjätte terminen är påbörjad och vi ska nu skriva en C-uppsats. Uppsatsens syfte är att utifrån beskrivningar från enhetschefer och medarbetare inom äldreomsorgen undersöka vilka faktorer som är betydelsefulla för att uppnå ett gott ledarskap samt om det finns gemensamma faktorer för att lyckas som chef inom äldreomsorgen. Utifrån detta skulle vi vilja intervjua Dig! Intervjuerna kan hållas på din arbetsplats eller annan neutral plats om så önskas. Intervjuerna beräknas ta ungefär 45-60 minuter och vi önskar spela in dessa, detta för att underlätta vår analysprocess. Det inspelade materialet är det endast vi två som kommer lyssna på. Vi har varit i kontakt med verksamhetschefen och hon har gett samtycke till att intervjuerna får ske under arbetstid.

Det material som framkommer ur intervjuerna kommer endast vi och vår handledare att ha tillgång till. Intervjuerna kommer även att avidentifieras, inga namn eller kommundillhörighet kommer framkomma i studien. Allt deltagande är frivilligt och Du har möjlighet att avbryta Din medverkan när som helst under processen utan att ge en närmare förklaring till detta.

Om Du är intresserad att medverka, tveka inte att kontakta någon av oss! Vi önskar utföra intervjuerna snarast möjligt och bestämmer tid och plats enligt överenskommelse med Dig.

Vi ser fram emot att höra från Dig och därigenom ta del av Dina erfarenheter och kunskaper!

Om Du har några frågor eller funderingar är Du varmt välkommen att kontakta oss.

Med vänliga hälsningar,

Pernilla Danielsson: 0731 – xx xx xx, dape1781@student.ju.se

Caroline Wall: 0723 – xx xx xx, waca1717@student.ju.se

Handledare, Anna Siverskog: anna.siverskog@ju.se

## Bilaga 2

Hej!

Vi heter Pernilla Danielsson och Caroline Wall och läser Socionomprogrammet vid Jönköpings Universitet. Den sjätte terminen är påbörjad och vi ska nu skriva en C-uppsats. Uppsatsens syfte är att utifrån beskrivningar från enhetschefer och medarbetare inom äldreomsorgen undersöka vilka faktorer som är betydelsefulla för att uppnå ett gott ledarskap samt om det finns gemensamma faktorer för att lyckas som chef inom äldreomsorgen. Utifrån detta skulle vi vilja komma i kontakt med frivilliga deltagare som kan medverka på enskilda intervjuer. Intervjuerna kan hållas på respektive arbetsplats eller annan neutral plats om så önskas. Intervjuerna beräknas ta ungefär 45–60 minuter och vi önskar spela in dessa, detta för att underlätta vår analysprocess. Vi har varit i kontakt med er enhetschef och hon har gett samtycke till att intervjuerna får ske under arbetstid.

Det material som framkommer ur intervjuerna kommer endast vi och vår handledare att ha tillgång till. Intervjuerna kommer även att aidentifieras, inga namn eller kommund tillhörighet kommer framkomma i studien. Allt deltagande är frivilligt och du har möjlighet att avbryta din medverkan när som helst under processen utan att ge en närmare förklaring till detta.

Om Du är intresserad att medverka, tveka inte att kontakta någon av oss! Om vi får flera intressenter som vill medverka kommer vi ta oss rätten att göra ett urval, detta för att säkerställa att respondenterna har ett stort mått av variation. Variation på respondenterna vill vi uppnå för att göra vår studie mer intressant och med variation menar vi olika ålder, bakgrund, kön och dylikt. Vi önskar utföra intervjuerna snarast möjligt och bestämmer tid och plats enligt överenskommelse med respektive deltagare. Vi ser fram emot att höra från Dig och därigenom ta del av Dina erfarenheter och kunskaper.

Om Du har några frågor eller funderingar är Du varmt välkommen att kontakta oss.

Med vänliga hälsningar,

Pernilla Danielsson: 0731 – xx xx xx, dape1781@student.ju.se

Caroline Wall: 0723 – xx xx xx, waca1717@student.ju.se

Handledare Anna Siverskog: anna.siverskog@ju.se

## Bilaga 3

### Intervjuguide medarbetarna

- Kön
- Ålder
- Utbildning
- Yrkesbakgrund
- Befattning
  - Hur länge har du arbetat i din nuvarande befattning?
- Kan du beskriva hur din verksamhet ser ut?
- Beskriv kort hur din arbetssituation ser ut idag.
  - Hur skulle du beskriva din arbetsmiljö?
  - Trivs du med ditt arbete?
- Vad kännetecknar ett gott ledarskap för dig?
- Vilka faktorer anser du är viktigt att ha för att kunna uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen?
- Vad har du för förväntningar på en ledare/chef?
- Hur upplever du stödet från din närmsta chef?
- Vilka faktorer tycker du inte hör hemma hos en ledare/chef?
- Tycker du att det finns någon skillnad på att vara chef kontra ledare? Om ja, på vilket sätt?
- Om du får beskriva din ”drömledare”, hur skulle han/hon vara?
- Har du något ytterligare du vill tillägga?
- Kan vi kontakta dig igen för ytterligare frågor?



## Bilaga 4

### Intervjuguide enhetscheferna

- Kön
- Ålder
- Utbildning
  - Har du nytta av din utbildning inom ledarskapet?
- Yrkesbakgrund
- Befattning
  - Hur länge har du arbetat i din nuvarande befattning?
  - För- och nackdelar att arbeta som enhetschef?
- Kan du beskriva hur din verksamhet ser ut?
  - Hur många medarbetare finns i verksamheten?
- Beskriv kort hur din arbetssituation ser ut idag.
  - Hur skulle du beskriva din arbetsmiljö?
  - Trivs du med ditt arbete?
  - Kan du kort beskriva dig själv som chef och ledare?
- Vad kännetecknar ett gott ledarskap för dig?
- Vilka faktorer anser du är viktigt att ha för att kunna uppnå ett gott ledarskap inom äldreomsorgen?
  - Vad gör du i praktiken för att uppnå ett gott ledarskap?
- Vad har du för förväntningar på en ledare/chef?
- Hur upplever du stödet från din närmsta chef?

- Vilka faktorer tycker du inte hör hemma hos en ledare/chef?
- Tycker du att det finns någon skillnad på att vara chef kontra ledare? Om ja, på vilket sätt?
  - Anser du dig själv vara ledare och/eller chef?
  - Vad vill du helst vara, chef eller ledare?
- Om du får beskriva din ”drömledare”, hur skulle han/hon vara?
- Om du hade fått ändra något i ditt ledarskap, vad hade det varit?
- Har du något ytterligare du vill tillägga?
- Kan vi kontakta dig igen för ytterligare frågor?