JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Health and Welfare

Jag prioriterar hårt och jag jobbar smart

En studie av stödet till enhetschefer inom funktionshinderområdet

HUVUDOMRÅDE: *Socialt arbete*
FÖRFATTARE: *Charlott Kindberg & Sofia Lithman*
JÖNKÖPING 2018 juni, Termin 6

Förord

Tack till vår handledare Emme-Li Vingare som gett oss konstruktiv kritik och positiv feedback när vi behövt det som mest. Vi vill även tacka våra närstående för deras tålamod gentemot tiden vi har behövt lägga på uppsatsen. Ett tack till alla enhetschefer som tagit sig tid utan er skulle inte studien vara möjlig.

Abstract

Title: I prioritize hard and I work smartly: a study of support for unit managers in the field of disability

The position as unit manager includes a number of demands from users, relatives and political decision makers as well as the demands of the assignment itself. The work situations that managers deal with may require resources and support in order to make the work manageable. The change in legislation of disability care during recent year has changed the conditions for unit manager (The national board of health and welfare, 2018). The aim of this study is to highlight the support the unit managers need and the strategies that they may use in order to function in a changeable and stressful work situation. The data collection of the study was conducted through open-ended interviews with eight respondents. The interviews were then transcribed and analyzed by a qualitative content analysis. The result shows that the interviewed unit managers experience a high level of administrative support from the IT and HR departments. Deficiencies in the unit managers' work environment arise when no substitute managers are engaged. Our interviews indicate that the burden of the unit manager's assignment is too large in proportion to the time and resource that are allocated for the work. There is also a lack of understanding from politicians and management to design efforts that is needed to meet the needs of the end users and the unit manager. Physical closeness and personal relationships to senior colleagues are an important aspect of unit managers' support system, but this can also be a burden. Current study contributes to an understanding of shortcomings in the unit manager's work environment, which is a starting point for creating sustainable work conditions and activities with good quality.

Keyword: Unit manager, first level manager, disability care, street level bureaucracy, working environment

Sammanfattning

Titel: Jag prioriterar hårt och jag jobbar smart: en studie av stödet till enhetschefer inom funktionshinderområdet

Befattningen enhetschef innefattar mängder av krav från brukare, anhöriga, politiker och även krav som följer med uppdraget. De arbetssituationer som chefer hanterar kan kräva resurser och stöd som underlättar och gör arbetet hanterbart. Lagförändringar inom funktionshinderomsorgen som skett de senaste åren och har gjort att förutsättningarna för enhetscheferna har ändrats (Socialstyrelsen, 2018). Syftet med denna studie är att belysa enhetschefers arbetssituation inom funktionshinderområdet och uppmärksamma det stöd som underlättar arbetet samt de strategier som enhetscheferna använder sig av. Datainsamlingen genomfördes genom öppna intervjuer med åtta respondenter. Intervjuerna transkriberades och analyserades genom en kvalitativ innehållsanalys. Resultatet visar att intervjuade enhetschefer upplever en hög grad av administrativt stöd från IT- och HR-avdelningarna. Brister i enhetschefernas arbetsmiljö uppstår också när möjligheten till ersättare är begränsad. Fysisk närhet och personligt förhållande till chefskollegor är en viktig aspekt av enhetschefernas stödsystem, men detta kan även vara en börda. Belastningen är stor i proportion till arbetets tids- och resursaspekt. Det finns en oförståelse från politikerna och ledningen när det gäller verksamhetsområdet och utformandet av insatserna för att tillgodose brukares behov. Aktuell studie bidrar med en förståelse av brister i enhetschefers arbetsmiljö vilket är en utgångspunkt för att skapa hållbara arbetsförhållanden och verksamheter med god kvalité.

Nyckelord: enhetschef, första linjens chef, funktionshinderområdet, gräsrotsbyråkrati, arbetsmiljö

Innehållsförteckning

Förord ..... **i**

Abstract ..... **ii**

Sammanfattning ..... **iii**

1 Inledning **1**
1.1 Problemformulering **2**
1.2 Syfte **3**
1.3 Frågeställningar **3**

2 Bakgrund **3**
2.1 Begreppsdefinition **3**
2.1.1 Enhetschef 3
2.1.2 Medarbetare, chefskollegor och chef 4
2.1.3 Funktionsnedsättning, funktionshinder och funktionshinderomsorg 4
2.2 Styrande lagar **4**
2.2.1 Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade 4
2.2.2 Socialtjänstlag, Patientlag, Hälso- och sjukvårdslag 5
2.2.3 Arbetsmiljölag 5
2.3 Välfärdens förändringar **5**
2.4 Tidigare forskning **6**
2.4.1 Tidsbegränsning 7
2.4.2 Kollegor 7
2.4.3 Brist på stöd 7
2.4.4 Enhetschefens förutsättningar 8
2.4.5 Utmaningar inom befattningen 9
2.4.6 Sammanfattning av tidigare forskning 9
2.5 Teoretiskt ramverk **9**
2.5.1 Gräsrotsbyråkrati 10
2.5.2 Gräsrotsbyråkratens strategier 11
2.5.3 Vidareutveckling av teorin 11

3 Metod **12**
3.1 Kunskapsteoretisk och ontologisk ståndpunkt **12**
3.2 Urval **12**
3.2.1 Deltagare 13
3.3 Datainsamlingsmetod **13**
3.4 Analysmetod **15**
3.5 Kvalitetskriterier **17**
3.6 Etiska överväganden **18**
3.6.1 Förförståelse och påverkan 19

4 Resultat **20**
4.1 Organisatoriska förutsättningar **20**
4.2 Relationella förutsättningar **24**
4.3 Kompetens **29**
4.4 Drivkrafter **33**
4.5 Konklusion **35**

5 Diskussion **36**
5.1 Resultatdiskussion **36**
5.2 Metoddiskussion **37**
5.3 Betydelse för socialt arbete **39**
5.4 Vidare forskning **39**

6 Litteraturförteckning 41

7 Bilagor 46

7.1 Bilaga 1 – Informationsbrev 46

7.2 Bilaga 2 – Samtyckesblankett 47

7.3 Bilaga 3 – Intervjuguide 48

1 Inledning

Socialt arbete är ett område som ständigt förändras. Välfärdspolitikens utveckling, globaliseringen och professionaliseringen av välfärdsyrkena har gjort att kraven har förändrats. Detta påverkar den enskilda individen som har rätt att få sina behov tillgodosedda men även chefer och deras medarbetare (Jonnergård, Funck & Wolmesjö, 2008; Wolmesjö, 2008). En förändring som påverkat den offentliga sektorn är resultaten av privatisering och avreglering som möjliggjordes i samband med implementeringen av lagen om offentlig upphandling (SFS 2016:1145). Lagen trädde ursprungligen i kraft i januari år 2008. Efter denna lag har klimatet gått mer och mer mot en företagsliknande struktur (Molander, Fellesson & Friman, 2018). Genom konkurrensutsättningen behövs en effektivare användning av resurser och lyhördhet från kunderna vilket ställer nya krav på chefs- och ledarskap (Holmberg, 2003). Organisationsförändringarna som genomförts i välfärden är dessutom en överföring från industrin och saknar anpassning till vård- och omsorgsarbete. Detta begränsar möjligheten att implementera förändringarna i verksamheten på ett bra sätt. Efterfrågan på tjänster och service ökar samtidigt som nedskärning och tillplattning har skett (Socialstyrelsen, 2013).

Socialstyrelsen lämnar varje år lägesrapport som redovisar tillståndet och utvecklingen för insatser och stöd till personer med funktionsnedsättning. Lägesrapporten år 2018 visar att sedan år 2015 har allt fler personer beviljats insatser inom funktionshinderområdet. Kommunerna har också fått större ansvar för personer med funktionsnedsättning än vad de tidigare haft. De olika förändringarna som skett är blanda annat att kommunalt beslutad personlig assistans ökade med 11 % mellan åren 2015 och 2016. Flera kommuner rapporterade avsaknad av särskild boendeform för personer med funktionsnedsättning. Kostnaden för bostad med särskild service och för barnboende ökade trots att antalet brukare med insatsen minskar. Utredningstiden och verkställighetstiden ökar. Den förändring som skett på den statliga assistansersättningen är en förklaring till flertal av dessa förändringar. Socialstyrelsen (2018) menar även att de genom lägesrapporten inte kan säga hur dessa förändringar påverkar de förutsättningar kommunerna har för att bedriva verksamheterna både när det gäller kvalitet på insatserna inom funktionshinderområdet och möjligheten att tillgodose brukares behov.

1.1 Problemformulering

Under de senaste åren har chefer inom offentlig sektor tillskrivits en nästan magisk roll då de förväntas hitta lösningar på organisatoriska problem (Wolmesjö, 2005). Chefers arbetssituation är påfrestad till följd av splittring mellan olika parter, höga krav, resursbrist, föränderlighet och tidsbrist (Karlsson, 2006; Richard, 1997). De står inför många dilemman i sitt dagliga arbete. Dessa inkluderar omöjligheten att uppnå mål med de tillgängliga resurserna, motsägelsefulla direktiv från olika politiska nivåer och konflikten mellan politiska beslut och professionella normer (Lundberg Rodin refererad i Björk, 2013). I en verksamhet där människors liv hanteras kan oförutsägbara händelser och akuta situationer uppstå som gör att chefen oförberett måste rycka in vilket ökar påfrestningarna i chefers arbete (Hjalmarson, Norrman & Trydegård, 2004; Thylefors, 2016).

Enhetschefer är första linjens chefer och kan definieras av att de inte har en chef mellan sig och den praktiska verksamheten. De är i direkt kontakt med sina medarbetare och har ofta ett operativt ansvar vilket betyder att de är längst ut i verkställarledet och driver verksamheter som berör brukare, anhöriga och medarbetare. De verkställer politiska och administrativa beslut (Karlsson, 2006). De befinner sig mitt mellan brukare, medarbetare och ledning, där alla parters intressen, viljor och önskemål ska uppmärksammas (Richard, 1997; Wolmesjö, 2008; Ehlersson, Hjort, Karlsson, Rönnmark & Tenefors, 2011).

Trots att flertal yrken inom socialt arbete har professionaliserats sker även en avprofessionalisering. Den professionella autonomin och möjligheten till egna bedömningar begränsas på grund av riktlinjer, regler, processer, program och manualer (Evans, 2011; Lundström, 2015). Vissa forskare menar dock att en reprofesionalisering kan förutspås. Det rör sig då om en ny samarbetande professionalism som ser över egenintresse och som är anpassad till förändringarna i välfärden (Burns, 2007; Gorman & Sandefur, 2011, Thylefors, 2016).

På flera sätt har intresse för enhetschefer inom funktionshinderområdet väckts hos oss under vår utbildning till socionomer. Vi upplever att enhetschefer inom detta område står inför stora utmaningar jämfört med enhetschefer inom äldreomsorgen då det på senare år har skett stora förändringar. Funktionhinderomsorgen vänder sig till människor med varierande behov och olika insatser (Socialstyrelsens, 2018). Detta i kombination med att socialpolitiken växlar innebär att stora kunskaper behövs för dessa enhetschefer. En av oss arbetar som enhetschef inom funktionshinderomsorgen och upplever höga krav,

prioriteringar och hektiskt arbete. Även organisatoriska svårigheter upplevs då brukare faller exkluderas på grund av nedskärning av personlig assistans. Denna uppsats ämnar lyfta dessa enhetschefers arbetssituation för att synliggöra strategier som kan underlätta för befintliga och framtida enhetschefer i deras uppdrag.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att utveckla kunskap och förståelse för kommunala enhetschefers arbetssituation inom funktionshinderområdet. Studien ska belysa enhetschefers arbete när det gäller resurser och stöd de har för att fullfölja sitt uppdrag som första linjens chef.

1.3 Frågeställningar

- Hur hanterar enhetschefer sin arbetssituation och de utmaningar de möter i arbetet?

- Hur upplever enhetschefer inom funktionshinderområdet det stöd de får i sin roll som enhetschefer?

2 Bakgrund

Följande del utgör en bakgrund för studien. Här kommer begreppsdefinitioner att presenteras med syfte att underlätta för läsaren samt ge förståelse för innebörden av de begrepp som kommer att användas i aktuell studie. Genom detta kan misstolkningar undvikas då begrepp kan ha olika innebörd i olika kontexter och tidpunkter. Tidigare forskning kommer att presenteras vilken är baserad på studier med chefer inom offentlig förvaltning. Lipskys *gräsrotsbyråkrati* presenteras och kommer ligga till grund för studiens analys.

2.1 Begreppsdefinition

2.1.1 Enhetschef

En chef är en formellt utsedd person som befinner sig hierarkiskt direkt över den operativa kärnan och under en administrativ ledning och har ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Chefer som anammar ett ledarskap inom chefsrollen är även en formell ledare och har då mandat uppifrån ledningen men varierande mandat nerifrån (Thylefors, 2006).

Det finns flertal benämningar för chefer som leder verksamheter inom offentlig sektor. Enligt standard för svensk yrkesklassificering är en enhetschef: ”Den som ansvara för personal samt planlägger och leder det dagliga arbetet i verksamheten” (Statistiska centralbyrån, 2012). Enhetscheferna kan även definieras som första linjens chefer och är närmast verksamheten och har ansvar för brukare, anhöriga och medarbetare (Thylefors, 2006). Denna studie kommer att använda ordet enhetschef för att benämna chefer i första linjen. Enhetschef kommer definiera det ansvar och förväntningar som finns utifrån befattningen.

2.1.2 Medarbetare, chefskollegor och chef

I uppsatsen kommer följande definitioner av medarbetare, chefskollega och chef användas. Medarbetare definieras som den personal som enhetschefen har ansvar för. Chefskollegor definieras som de kollegor som arbetar inom förvaltningen där enhetschefen arbetar. I de flesta fall är detta i form av personer som driver verksamheter inom funktionshinderomsorgen men även inom äldreomsorgen då vissa respondenter ser dessa som chefskollegor då de dels har en fysisk närhet men även en organisatorisk närhet, då de arbetar i små kommuner.

2.1.3 Funktionsnedsättning, funktionshinder och funktionshinderomsorg

Denna studie kommer att använda socialstyrelsens (2018) rekommendationer när det gäller begreppen funktionsnedsättning och funktionshinder. Funktionsnedsättning används i bemärkelsen; en nedsättning av fysisk, psykisk eller intellektuell funktionsförmåga. En nedsättning kan bero på sjukdom, annat tillstånd, vara medfödd eller förvärvad. Funktionshinder används för att beskriva de begräsningar en person med funktionsnedsättning möter i relation till omgivningen (Socialstyrelsen, 2018). Ordet funktionshinderomsorg används i uppsatsen för att definiera den kommunala socialtjänstens område för insatser till personer med funktionsnedsättningar.

2.2 Styrande lagar

2.2.1 Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade

Stöd och insatser till personer med funktionsnedsättning styrs av flera lagar. Nedan följer en beskrivning av dessa lagar.

Insatser till personer med funktionsnedsättning regleras av lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (SFS 1993:387), LSS. Målet med lagen är att möjliggöra för

personer med funktionsnedsättningar att kunna leva som andra vilket definieras i 5 § LSS. För att ha rätt till insatser enligt lagen måste personen tillhöra personkretsarna enlig 1§ 1–3 p LSS. Lagen innehåller tio insatser: rådgivning och annat personligt stöd, personlig assistans, ledsagarservice, kontaktperson, avlösarservice, kortidsvistelse, korttidstillsyn, boende för barn, boende för vuxna samt daglig verksamhet.

2.2.2 Socialtjänstlag, Patientlag, Hälso- och sjukvårdslag

Vård och omsorg för personer med funktionsnedsättning regleras även i socialtjänstlagen (SFS 2001:453), SoL. Enlig 5 kap 7 § SoL ska kommunen verka för att människor som av fysiska, psykiska eller andra skäl möter betydande svårigheter i sin livsföring får möjlighet att delta i samhällets gemenskap och att leva som andra. Kommunen ska medverka till att den enskilde får en meningsfull sysselsättning och får bo på ett sätt som är anpassat efter hans eller hennes behov av särskilt stöd. Bostäder ska inrättas med särskild service för de som till följd av svårigheter har detta behov (Socialstyrelsen, 2018). Patientlagen (SFS 2014:821) ger rätt att få information om de hjälpmedel som finns för personer med funktionsnedsättning. Informationen ska ges med anpassning till personens mognad, ålder, erfarenhet, språklig bakgrund och individuella egenskaper. Givaren av informationen ska även så långt som möjligt försäkra sig om att mottagaren har förstått (Socialstyrelsen, 2018). Hälso- och sjukvårdslag (SFS 2017:30) ska enligt 8 kap 7 § erbjuda: habilitering och rehabilitering, hjälpmedel för personer med funktionsnedsättning samt tolktjänst för vardagstolkning för barndomsdöva, dövblinda, vuxendöva och hörselskadade.

2.2.3 Arbetsmiljölag

Arbetsgivare ansvarar för arbetsmiljön. Detta innebär att chefen ska känna till arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) och de arbetsmiljöregler som finns på arbetsplatsen. Organisatoriska aspekter har påverkats av förändringar inom socialtjänstens verksamheter som skett på senare år. Kraven på kunskap har ökat och brukarna har blivit både äldre och sjukare. Medelåldern bland anställda är hög och det finns svårigheter att rekrytera personal. Effektivisering av arbetet har medfört krävande arbetsförhållanden och de ansvariga har ofta inte gjort konsekvensbedömningar för förändringarna innan de genomförs (Arbetsmiljöverket, 2017, 2018).

2.3 Välfärdens förändringar

Globaliseringen och nyliberalismen har synts i offentlig sektor under 1980- och 1990 talet genom den så kallade New Public Management (Hood, 1991, 1995; Jonnergård, Funck &

Wolmesjö, 2008). De senaste årtiondenas våg av reformer har inneburit att offentliga tjänster blivit mer marknadsorienterade (Molander, Fellesson & Friman, 2018). Syftet var att effektivisera offentlig sektor med inspirationen från privat sektor. Reformerna medförde nya redovisningsrutiner, ekonomisystem samt nya sätt att mäta verksamheten (Hasselbladh, Bejerot m.fl. 2008, Refererad i Jonnergård, Funck & Wolmesjö, 2008). Dessa nya reformer har lett till bättre förutsättningar för byråkratisk kontroll men medfört försämringar för professionellas autonomi. Konkurrenskraftiga upphandlingar har ökat som en del av försök att effektivisera. Konkurrensen har inneburit effektivisering och medborgarens fokus har tillgodosetts genom marknadsorienterade förvaltningsstrategier (Jonnergård, Funck & Wolmesjö, 2008).

Rätten till personlig assistans har förändrats under senare år. Indragning och neddragning av beslut från Försäkringskassan, som skett på grund av vägledande domar från Högsta förvaltningsdomstolen (HFD), har påverkat de enskilda individers rättigheter till insatsen (Assistanskoll, u.å; Socialstyrelsen, 2018). Dessa domar kom år 2012 och 2015 och påverkar vilka hjälpbehov som räknas som grundläggande och var gränsen för hjälpbehov som förutsätter "ingående kunskaper om personen" går. Konsekvenserna av detta är att personer med stora stödbehov inte får stöd som de har rätt till eller att stödet inte blir på lika villkor. Många har därför tvingats söka sig till kommunal omsorg, vilket medfört stora kostnader för kommunerna. Kostnaderna för insatser till personer med funktionsnedsättning ökar inom socialtjänsten samtidigt som kostnadsandelen för äldreomsorgen och individ- och familjeomsorgen minskat (Socialstyrelsen, 2018).

2.4 Tidigare forskning

Forskning som rör chefer i offentlig förvaltning utgår ofta från en kvalitativ ansats och datainsamlingsmetoden sker främst genom intervjuer, fokusgrupper och observationer. Flertal av studierna i den tidigare forskningen berör chefer inom äldreomsorgen och få inriktas på funktionshinderomsorgen och de insatser som bedrivs där (Ehlersson et al. 2011; Karlsson, 2006; Wolmesjö, 2008). Studierna undersöker chefers arbetssituation, handlingsstrategier och deras roll som chefer i offentlig förvaltning (Hjalmarson, et al. 2004; Karlsson, 2006; Wolmesjö, 2005). Trots att flertal studier benämner enhetschefer inom en annan verksamhet anser vi att de har relevans för aktuell studie då de berör enhetschefers arbetssituation och strategier de använder för att hantera uppdraget. Det är även relevant utifrån en jämförelse om det finns specifika skillnader för enhetschefer inom funktionshinderområdet.

2.4.1 Tidsbegränsning

Wolmesjö (2008) skriver i sin artikel att ett dilemma för enhetschefer är tidsfaktorn, där enhetschefer försöker balansera kravet på närvaro i verksamheten med tid för arbetsuppgifterna. Även Hjalmarson et al. (2004) visar i sin studie att en ökad arbetsbelastning gör att enhetscheferna inte hinner med det de ska. Arbetsmiljön är stressig, många uppgifter ska utföras och höga krav ligger på enhetschefen samtidigt som handlingsutrymmet saknas (Hjalmarson et al., 2004). Antonssons (2013) resultat visar även att administrativa uppgifterna tar överhand och lite utrymme finns för chefen att göra det de helst vill, det vill säga stödja medarbetarna i deras arbete med brukarna.

2.4.2 Kollegor

Kontakten med chefskollegor tas upp i Wolmesjös (2008) resultat som en viktig aspekt för att hantera balansen mellan kravet på att vara en ständigt närvarade chef med att ha distans till medarbetarna. Enhetscheferna upplever sitt uppdrag som ensamarbete. Även de som hade närhet till kollegor beskriver arbetet som första linjens chef som ett ensamarbete. Trots detta visar flera studier vikten av det kollegiala stödet som en strategi för enhetschefer att hantera olika dilemman (Dellve, Wolmesjö & Bremer, 2016; Karlsson, 2016; Wolmesjö, 2008). Nilsson Linds (2001) studie visar att stödjande faktorer kan innebära känslan av att tillhöra en grupp och att ingå i ett nätverk. Där kan chefen vara sig själv och släppa frågor som är kopplade till rollen som chef. Ett av de viktigaste stöden är att prata med någon man har förtroende för, ett bollplank, en rådgivare eller en diskussionspartner (Nilsson Lind, 2001). Wolmesjö (2005) framvisar även att flertal av enhetscheferna vänder sig först och främst till en kollega för stöd och därefter till sin chef. Detta tycks inte vara knutet till organisationsformen utan återfinns i alla studerade kommuner. Dellves (2013) studie visar att god relation med chefskollegor påverkade om chefen sökte nytt arbete eller inte.

2.4.3 Brist på stöd

Flera studier visar att enhetschefer inte tycker det stöd de får är tillräckligt och att det är bristfälligt (Antonsson, 2016; Tengelin, Kihlman, Eklöf & Dellve, 2011; Wolmesjö, 2008). Chefer upplever inte att de får det stöd de blivit lovade och bristen på assistenter samt ekonomer begränsar cheferna (Antonsson, 2013). Många chefer utrycker att de saknar stöd uppåt i organisationen för de synpunkter och brister de påpekar och att de inte får gehör. De känner att de blir lämnade ensamma med ansvar men saknar förutsättningar för att

kunna påverka. Ledningen tycks glömma bort att första linjens chefer också är medarbetare där det finns ett behov av stöd och att ha någon att bolla med (Karlsson, 2006; Hjalmarson et al. 2004). Wikström, Armand och Dellve (2013) som observerat vårdchefer menar att behovet av stöd från överordnade chefer är större än någonsin på grund av ökad press för chefer.

Studier visar att stödjande funktioner är viktigt för enhetschefer när det gäller hantering i kris, kaos och omställning (Nilsson Lind, 2001). Trots det viktiga behovet av stöd för enhetschefer betonar cheferna i Wolmesjös (2005) studie enbart sina medarbetares behov av professionell handledning. De menar att deras eget stöd får de själva ansvara för och att ingen annan värnar om det. Även om enhetscheferna själva anser att handledning och stöd behövs för deras medarbetare anser de inte att deras stöd är deras chefs ansvar att ge utan de söker själva detta (Wolmesjö, 2005).

Dellves et al. (2016) artikel visar att drygt hälften av de chefer som responderat har fått stöd genom kunskap och kompetensutveckling i sin chefsroll. Studien visar att det tycks finnas stort behov av stöd men att det stöd som ges är mycket skiftande vad gäller omfattning, inriktning och nivå. Fler studier visar att stöd för cheferna betyder mycket men vilket typ av stöd och hur mycket varierar stort bland respondenterna (Hjalmarson et al., 2004). Dellve (2013) menar att stödet till första linjens chefer måste utvecklas.

2.4.4 Enhetschefens förutsättningar

Antonssons (2013) studie visar att medarbetarna som enhetschefen har ansvar för inte upplevs som ett stort problem utan verksamhetens inriktning eller antal enheter är det som blir problematisk för cheferna. Antonsson, Dellve, Andreasson och Jutengrens (2013) studie visar att storlek på enheten och antal medarbetare påverkar chefers hållbarhet. Även Hjalmarsons et al. (2004) undersökning visar att enhetens storlek påverkar ledarskapet. Chefers utbildningsbakgrund verkar inte ha någon påverkan på hur de leder eller hur de upplever arbetssituationen (Hjalmarson et al. 2004; Karlsson, 2006). Studien av Hjalmarson et al. (2004) visar att enhetschefer med stöd från sin egen chef eller uppifrån i organisationen är stabilare och driver enheter med tydlig målsättning och delaktighet. Stödjande privatliv har stor betydelse för stress och hälsorelaterad hållbarhet för chefer. Att ha distans till uppdraget som chef och inte se sitt arbete som det viktigaste i ens liv har betydelse för de utmaningar som chefer möter (Dellve et al., 2013).

2.4.5 Utmaningar inom befattningen

Flertal studier pekar på att makt och möjligheter till att förändra är begränsade för enhetscheferna (Hjalmarson et al. 2004; Wolmesjö, 2008). En studie visar även på att flertal enhetschefer inte har rätt förutsättningar för att klara sitt uppdrag (Hjalmarson et al. 2004). Studier pekar på att enhetschefer känner sig maktlösa när det gäller politiska beslut och ekonomi. Det finns svårigheter att klara av detta om det saknas stöd uppifrån (Hjalmarson et al. 2004; Karlsson, 2006). I Karlssons (2006) undersökning framgår att flera enhetschefer överväger att avsluta sin tjänst om de ställs inför situationer som innebär besparingar, att medarbetarnas arbetsmiljö sätt ur spel eller försämrad omsorgskvalitet. Wolmesjö (2008) konstaterar i sin avhandling att autonomi blir ett problem då enhetschefer upplevs ha makt att ta beslut men ser sig själva som styrda och begränsade med krav och förväntningar.

Frågan är vad som lockar enhetscheferna och motiverar dem till att stanna på sin arbetsplats. Enhetscheferna tyckte att arbetet inom äldreomsorgen är meningsfullt och möten med personal, anhöriga och pensionärer motiverar fortsatt arbete. Många har inställningen att inget är omöjligt och att de trivs med att lösa problem. De upplevs som personer som tycker om händelserika miljöer och att ha många personliga kontakter (Hjalmarson et al. 2004).

2.4.6 Sammanfattning av tidigare forskning

Tidigare forskning visar på att det finns en brist i enhetschefers arbetsmiljö. Enhetschefens har begränsat handlingsutrymme och möjlighet att påverka. Det ger oss en förståelse för utmaningen som enhetschefen möter när det gäller att leva upp till det ansvar som befattningen kräver. De välfärdsförändringar som även nämnts tidigare gör att den offentliga verksamheten har fler krav och större utmaning vilket leder till att enhetschefen som är ansvar för verkställigheten har mer krav. Efter denna översyn ställer vi oss frågan ifall enhetschefer har de resurser och stöd de behöver för att driva verksamheten? Den tidigare forskning tycks inte visa på det utan snarare tvärtom. Vad är det då för stöd och resurser som faktiskt fungerar och på vilket sätt lär de sig använda strategier för att hantera situationen? Då tidigare forskning främst inriktar sig på äldreomsorg och första linjens chefer generellt visar det på en kunskapslucka där vår studie passar in.

2.5 Teoretiskt ramverk

Studiens teoretiska utgångspunkter har valts utifrån att *gräsrotsbyråkratin* förklarar offentligt anställda tjänstemäns förhållande till mötet med klienter kontra uppfyllandet av krav från

organisationens regelverk. Studiens urvalsgrupp är enhetschefer inom funktionshinderområdet vilka inkluderas under denna benämning. Teorin bidrar till att förklara det ansvar enhetscheferna har och även förstå den situation de befinner sig i.

2.5.1 Gräsrotsbyråkrati

Michael Lipsky är grundare till teorin Street-Level Bureaucracy. Den svenska översättningen som används i denna uppsats är *gräsrotsbyråkrati* (Svensson & Johansson, 2016). Teorin publicerades år 1980 den presenterade då två framträdande påståenden. Det första var att det fanns en kritisk dimension av handlingsutrymme för gräsrotsbyråkraten som interagerade med brukaren. Dessa gräsrotsbyråkrater beskrivs som offentligt anställda tjänstemän som ska möta brukaren och tillämpa organisationens regelverk. Dessa kan vara lärare, poliser eller socialarbetare. I föreliggande studie är enhetscheferna gräsrotsbyråkrater då de använder sig av regelverket för att verkställda insatsen för brukaren. Deras underställda saknar akademisk utbildning och har därför inte den maktpåvekran som kan anses behövas för att räknas som gräsrotsbyråkrat. De identifierar sig även främst men sin profession. Enhetschefen blir då den gräsrotsbyråkrat som står närmast brukaren. De jobbar nära fältet och träffar brukare och anhöriga har en direkt kontakt som är annorlunda jämfört med högre chef (Evans, 2011). Det andra var att dessa utövare inte kunde utföra beslutsfattandet på tillräckligt hög nivå på grund avsaknad av tid, information och andra resurser som var nödvändiga för att tillräckligt tillgodose det enskilda ärendet. De hanterade istället sina utmanade jobb genom att skapa rutiner, praxis och generalisera både individer och miljön så det påverkar resultatet av arbetet (Lipsky, 2010).

Under de senaste 30 åren har åtskilda reformer genomförts för att förbättra utförandet i den offentliga verksamheten. Dessa kan ses som ett försök att hantera den paradox som finns inom organisationerna och balansgången mellan en generell medborgerlig rättssäkerhet och individuella behov och förutsättningar. Ordet *gräsrotsbyråkrati* hintar denna paradox. Byråkrati står för en myndighets uppsättning regler och strukturer och gräsrot (street-level) pekar på distansen från den nivån som myndigheter verkar. Ledningens brist på styrning och kontroll kompenseras genom att "bygga in" den i varje medarbetare. Genom att stärka den gemensamma värdegrunden och ideologin skapas en styrning i linje med ledningens ambitioner. Professionens styrning byggs redan under utbildningstiden genom yrkessocialiseringen och dess etik- och värdegrunder är inte alltid överens med arbetsgivarens (ibid.).

2.5.2 Gräsrotsbyråkratens strategier

Gräsrotsbyråkraten utvecklar strategier för att möta de krav de ställs inför i arbetet. De anpassar arbetssättet för att hantera krav från olika delar som arbetet innebär. Gräsrotsbyråkratens behov av handlingsfrihet kan inte standardiseras då uppdraget kräver möjligheten att göra egna bedömningar av utformandet av insatsen samt ifrågasätta och omdefiniera klientens krav (Johansson, 2007). Gräsrotsbyråkratens kontakt med klienten innebär att generella regler och direktiv inte kan tillämpas då människor är unika och föränderliga. Situationerna som gräsrotsbyråkraten hanterar är komplicerade där formella regler och instruktioner är svåra att använda. Gräsrotsbyråkraten behöver sunt förnuft, improvisationsförmåga och omdömesförmåga på grund av den mänskliga dimensionen då dessa förmågor är omöjlig att omsätta i regler. Gräsrotsbyråkratens handlingsutrymme är dock begränsat utifrån organisationens ramar (Johansson, 2007; Lipsky, 2010).

Det finns tre strategier som gräsrotsbyråkraten utvecklar för att möta osäkerheten i arbetet. De utvecklar mönster i arbetet för att begränsa efterfrågan, maximera befintliga resurser och behålla klienterna följsamma. Gräsrotsbyråkraten organiserar arbete till den mån att lösningar finns inom de begränsade resurserna. Andra strategin är att ändra konceptet av arbetet och begränsa målen vilket gör att gapet mellan resurserna och önskade mål minskas. Den tredje strategin är att gräsrotsbyråkraten ändrar konceptet av råmaterialet då de arbetar med klienterna vilket minska gapet mellan prestation och mål (Lipsky, 2010).

2.5.3 Vidareutveckling av teorin

Lipskys teori anses fortfarande vara relevant trots stora reformförändringar inom offentlig sektor som skett efter utvecklandet av hans teori (Taylor & Kelly, 2006). Gräsrotsbyråkratens handlingsutrymmet kan dock anses vara mindre i vidareutvecklingen av Lipskys teori men synen på de situationer som gräsrotsbyråkraten behöver använda handlingsutrymmet är likartade. Övervakning av gräsrotsbyråkratens val sker mer noggrant. Taylor och Kelly menar att handlingsutrymme kan ses utifrån tre delar. Den första handlar om att handlingsutrymme är kopplat till organisatoriska och legala förhållanden. Detta innebär att mer regler och lagar skapar mindre handlingsutrymme för gräsrotsbyråkraten. I vissa fall måste dock regler tillämpas. Den andra innebär att etiska riktlinjer och rättvisa i en organisation styr handlingsutrymmet. Den sista delen är att gräsrotsbyråkraten förväntas anpassa sina val till fastställda principer och normer vilket möjliggör förmågan att kunna utföra uppgifter som åligger gräsrotsbyråkraten (Ibid.).

3 Metod

Detta avsnitt kommer att behandla studiens tillvägagångssätt och förhålla sig till de kvalitetskriterier som främst används vid kvalitativa innehållsanalyser (Bryman, 2011). Vidare kommer etiska överväganden att diskuteras utifrån studiens metod.

3.1 Kunskapsteoretisk och ontologisk ståndpunkt

Data som utgörs av meningsinnehåll benämns som kvalitativ metod. Fokus ligger på att förstå sig på mänskliga yttringar, handlande och produkter (Thomassen, 2007). Eftersträvan i denna studie är att förstå enskilda enhetschefers upplevelse av stöd kopplat till uppdraget. Både likheter och skillnader mellan respondenternas upplevelser samt intervjuarnas tolkning av de givna svaren visar på ett en enda sanning inte kan urskiljas. Den ontologiska ståndpunkten är därmed kontextuell och beroende på vilken kontext man befinner sig i kommer olika påståenden framföras som en sanning för personen i fråga. I den induktiva slutledningsmetoden kan en teori utifrån ett enskilt fall samt genom erfarenheter dra slutsatser om ett visst resultat vilket kommer att göras i denna studie (Danermark, 2013). Det anses som relevant då enskilda enhetschefers upplevelser belyses genom kvalitativa djupintervjuer.

3.2 Urval

Baserat på avstånd och demografisk variation valdes 19 kommuner ut för att ingå i studien. Bland kommunerna fanns både städer och landsortskommuner. Samtliga enhetschefer kontaktades via mail där ett informationsbrev (bilaga 1) och en förfrågan om deltagande skickades ut. Kontaktinformation till relevanta personer söktes via kommunernas hemsida. Kontakten togs direkt med enhetscheferna i de fall det fanns kontaktinformation samt via verksamhetschefen då direktinformation till enhetscheferna saknades på kommunernas hemsida.

Efter att mejl gått ut till det tänkta urvalet inväntades svar för deltagande. Ett lämplighetsurval användes genom att de första åtta personerna som svarade med ett intresse att delta i studien erbjöds att delta i intervjun. En av dessa fick däremot avbokas på grund av praktiska omständigheter och intervju bokades istället in med den nionde i ordningsföljden som svarat med ett intresse att delta.

Flera av deltagarna i studien kom från samma kommun vilket kan berott på att dessa enhetschefer hade direktinformation på kommunens hemsida. Sammanlagt responderade 17 personer och resterande åtta personer ombads att få bli kontaktade för eventuell komplettering.

3.2.1 Deltagare

Av de totalt åtta genomförda intervjuerna var två av respondenterna män och sex var kvinnor vars ålder varierade mellan 30 till 55 år. Yrkeserfarenheten skiftande men hade ett genomsnitt på elva år på samma arbetsplats. Yrkeserfarenhet i annan bransch och där intervjupersonerna studerat vidare vid äldre ålder förekom. Fem av intervjupersonerna hade en grundutbildning som socionom och andra yrkestitlar som påträffades var personalvetare, psykiatrisjuksköterska samt filosofie kandidatexamen i pedagogik. Intervjupersonen med bakgrund som psykiatrisjuksköterska hade lång erfarenhet inom funktionshinderområdet, men i olika befattningar, och med tiden befordrats till enhetschef.

Respondenterna förfrågades via mail om önskad plats för intervjun. I samtliga fall skedde dessa på intervjupersonernas arbetsplats. Genom detta har vi kunnat ta hänsyn till den annars möjliga maktpåverkan som valet av plats kunnat ge utrymme för. Respondenterna har haft förutsättningar att kunna känna sig bekväma då de varit i en välkänd miljö där de vistas dagligen. Enligt Jacobsen (2007) kan valet av plats påverka intervjupersonerna att ge naturliga svar i en, för dem, naturlig miljö.

3.3 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingsmetoden i aktuell studie har skett genom öppna djupintervjuer. En öppen djupintervju kännetecknas av tre skeden, input, analys och output. Information om intervjupersonens tankar och åsikter ska synliggöras i inputen. Analysen sker genom att slutsatser dras av vad som framkommit under inputen. När intervjun sedan är avslutad sammanfattar intervjuaren i outputen. Tillräckligt mycket information i inputen behöver inhämtas för att kunna genomföra en output. Både verbal och det ickeverbal information bidrar till analysen. Det manifesta innehållet är det som sägs med ord vilket kan fångas genom inspelning av intervjun. Det latenta handlar om samspelet och relationen mellan intervjuperson och intervjuare som i sin tur påverkar intervjuns utfall. Det handlar även om tolkningar som författarna gör av informanterna och deras underliggande motiv (Banaka, Frisch & Johnsson, 1981).

Datainsamlingsprocessen började med utformandet av en intervjuguide (bilaga 3). Teman specificerades i ett förberedande skede inför intervjuerna och sammanställdes i en temainriktad intervjuguide (Larsson & Goldberg, 2008). Dessa teman var yrke, resurser, personal, ekonomi, stöd, privat och behov vilka grundades på områden som skulle kunna ringa in problemformuleringen och svara på studiens syfte. Intervjupersonerna uppmanades att utgå från egna upplevelser av erfarenheter samt att vara utförliga i svaren. Öppna frågeställningar har gjort intervjuerna flexibla där möjlighet att generera alternativa synsätt funnits. Intervjupersonerna har haft möjlighet att fritt utforma svaren och kunnat avvika från intervjuguiden vilket har bidragit till rörlighet i intervjun. Egenskaper inom den kvalitativa intervjun har gjort att denna datainsamlingsmetod varit särskilt aktuell för syftet i aktuell studie då fokus legat på att ta del av upplevelser av arbetssituationen (Bryman, 2011). Intervjuerna har inspirerats av en narrativ berättelsemetod och där fokus legat på enhetschefers personliga upplevelser och deras berättelser om arbetsstruktur och lojalitetskonflikt som de står i gentemot sitt arbete (Kvale & Brinkman, 2009). Riktade frågor har använts med syfte att beskriva enskilda intervjupersoners arbetsuppgifter och att få kunskap om verksamhetsområdet.

Intervjuerna inleddes med en beskrivning av studiens syfte, frågeställning samt de etiska överväganden som tagits i beaktning. Detta innefattar att insamlad data endast används i forskningssyfte, att deltagandet i studien är frivilligt och kan avbrytas när som helst utan repressalier. Intervjupersonerna tillfrågades om godkännande till inspelning av intervjun och att enbart studien författarna skulle ha tillgång till materialet. Intervjupersonernas fick även information om att deras personuppgifter var konfidentiella. Inhämtande av ett skriftligt samtycke skedde därefter med samtliga intervjupersoner. Forskningsetiska riktlinjer har även tagits hänsyn till vilket beskrivs utförligt i delen för studiens kvalitetskriterier (Vetenskapsrådet, 2002).

Ämnet för intervjun beskrevs sedan i korta drag och efterföljdes av en deskriptiv fråga. Denna frågan syftade till att vara en inledande informationsfråga där intervjupersonen fritt skulle kunna redovisa en erfarenhet med egna ord (Banaka, Frisch & Johnsson, 1981). Tiden för intervjuerna varierade mellan 40 minuter och 80 minuter, vilket gav ett genomsnitt på 54 minuter.

Intervjupersonerna fick även information om att vi som författare valt att dela upp utförandet av intervjuerna till att göra hälften var. Fördelar med en intervjuare är att lättare kunna urskilja interpersonella processer som uppstår i mötet mellan intervjupersonen och

intervjuaren. Detta är en bidragande faktor i analysen av det latenta innehållet. Då både det manifesta och det latenta innehållet ska analyseras såg vi dessa fördelar vilket påverkade valet av att genomföra intervjuerna enskilt då bakomliggande processer kunde påverka intervjupersonerna (Banaka, Frisch & Johnsson, 1981). Analyssvårigheter hade annars kunnat uppstå om båda författarna hade närvarat då interpersonella processerna sker tydligast mellan två personer.
Övervägda riskerna med att enskilt genomföra intervjuerna är att intervjuaren främst uppfattar intervjupersonens negativa tankar i den ickeverbala kommunikationen (Banaka, Frisch & Johnsson, 1981). Av interpersonella processerna som uppstår kan analysen präglas av detta vilket påverkar ett utfall av en negativ inställning snarare än en neutral eller positiv inställning till frågan. Då intervjutekniken är av ett ostrukturerat slag finns varken belägg för att två intervjuare skulle tillför ytterligare aspekter eller göra intervjun säkrare (Bryman, 2011). Av dessa skäl valde vi att genomföra hälften av intervjuerna var och även att enskilt delta under dessa.

Störningsmoment sker i större utsträckning då intervjuer genomförs i miljöer som uppfattas som naturliga för intervjupersonen. Då samtliga intervjuer genomfördes på intervjupersonens arbetsplats gav detta sig i uttryck av att en intervjupersons telefon ringde under intervjun. Intervjupersonen valde att svara i telefonen och inspelningen fick avbrytas. Detta upprepades vid ytterligare tillfällen och kan benämnas som kontexteffekt vilket är svårt att undvika då ingen kontext är helt neutral (Jacobsen, 2007). Den tid som var avsatt för intervjun uppnåddes därmed snabbt vilket påverkade att det inspelade materialet inte blev så långt som planerat. Andra kontexteffekter som uppstod under intervjuerna var störande ljud och en upplevd stresspåverkan av tidsbrist hos en av de intervjuade enhetscheferna.

3.4 Analysmetod

I förekommande studie har en innehållsanalys genomförts av insamlat material. Genom detta skapades möjligheter att tolka och förstå det manifesta innehållet som uppkommit ur en kommunikation mellan två personer (Bryman, 2011).

I ett inledande skede lyssnades vi igenom alla intervjuerna för att bekanta oss med materialet. Då kvalitativ forskning ofta intresserar sig av vad som sägs och hur det sägs valde vi att transkriberade intervjuerna. Möjlighet att synliggöra intressanta synpunkter och kunna påvisa inkonsekventa svar hos intervjupersonerna skapas därmed. I beräkningen av

tidsplaneringen för studien gavs en vecka åt transkribering. Fördelar med att transkribera är att hålla minnet av intervjun färskt vilket kan bidra till att analysen av materialet blir detaljerat. Forskaren kan då både vara noggrann av vad respondenten sagt samt att genomgång av materialet kan göras flera gånger. Nackdelar med att spela in intervjuer kan däremot vara att intervjupersonerna blir hämmad på grund av inspelningsutrustningen (Bryman, 2011). Detta gav sig i uttryck av att en del av intervjupersonerna tog pauser för att utforma en korrekt och sammanhängande formulering vilket minskades spontaniteten i svaret.

För att det transkriberade materialet ska bli korrekt krävs att de som skriver ut materialet har samma kunskaper om hur transkriberingen ska genomföras. Då vi som författare till studien inte har professionell erfarenhet av intervjustudier eller lång erfarenhet av transkriptioner ska denna aspekt tas i beaktning. Faktorer som kan påverka transkriberingen negativt är att den som avlyssnar hör fel, blir trött av att lyssna eller att slarv förekommer (Bryman, 2011).

Efter att transkribering av alla intervjuer gjorts läste vi igenom det material som vi enskilt varken transkriberat eller deltagit vid under intervjuerna. Detta för att bekanta oss med all insamlad data och för att få en helhetsbild. Då kodning är en viktig process i innehållsanalysen bröts det transkriberade materialet ner till kortare meningsfraser som sedan fördes in i ett kodningsschema. Kodningsschemat gjordes i Excel där första kolumnen namngavs som "meningsbärande enhet". I kolumn nummer två formulerades den meningsbärande enheten om till en "kondenserad enhet" där det viktigaste budskapet i meningen framgick. Sedan tolkades den kondenserade enheten utifrån det manifesta med hänsyn taget till det latenta innehållet då både det verbala och ickeverbala i kommunikationen skänker relevant information i tolkningen av materialet (Banaka, Frisch & Johnsson, 1981).

Utefter de tolkningar som gjordes skapades koder för det beskrivna innehållet i aktuell kolumn. Dessa sammanfördes därefter till 27 kategorier som sedan rationaliserades ytterligare till 15 kategorier. Utöver kodningsschemat är en kodningsmanual beskrivande för utförandet av innehållsanalysen. Kodningsmanualen syftar till att ge instruktioner till den som ska utföra kodningen. Den innehåller en förteckning av vilka koder som tillhör varje kategori och hur koderna ska placeras samt de dimensioner som är aktuella och vilka kategorier som ingår i varje dimension (Bryman, 2011). Efter kategoriseringen av koderna

placerades alla kategorier under ett beskrivande tema. Totalt har fyra teman använts för att täcka innehållet i materialet vilka är *Organisatoriska förutsättningar, Relationella förutsättningar, Kompetens* och *Drivkrafter*. Dessa teman beskrivs i resultatet med koppling till forskningsfrågan.

3.5 Kvalitetskriterier

I detta avsnitt kommer studiens genomförande diskuteras utifrån begreppen autenticitet, trovärdighet och representativitet vilka är de kvalitetskriterierna som bör tas i beaktning i en innehållsanalys (Bryman, 2011).

Autenticitet kan beskrivas med ordet äkthet och syftar till att studiens resultat har gett en rättvis bild av vad som framkommit under intervjuerna. Detta görs genom detaljerade transkriberingar av samtliga intervjuer. Äktheten ska även bidra till att personerna som studeras ska få en ökad förståelse kring sin egen sociala situation och en insikt om hur andra människor ser på dennes situation. Detta har vi uppmärksammat genom valet av datainsamlingsmetod då djupintervjuer syftar till att gå på djupet av en människas tankar och känslor. Då det ska likna på ett terapeutiskt samtal kan vi dra paralleller till att intervjupersonerna fått en mer öppenhet och insiktsfullhet över sin arbetssituation samt att genom uppmärksammandet av enhetscheferna som målgrupp har bidragit till ett synliggörande av deras perspektiv. Därmed kan intervjupersonerna skapa egna förutsättningar för att förändra arbetssituationen, både på ett personligt plan och genom att ställa krav på de åtgärder som kräves för ett förbättrat välmående (Bryman, 2011).

Begreppet trovärdighet handlar om att övertyga människor om att en beskrivning av ett fenomen kan vara godtagbar i en verklighet där flera beskrivningar är möjliga. Det är motsvarigheten till intern validitet. Trovärdigheten kan uppnås genom att man utfört forskningen utifrån de forskningsregler som man ska förhålla sig till (Bryman, 2011). Aktuell studie har tagit hänsyn till detta utifrån en genomgående beskrivning av tillvägagångsättet av datainsamlingen, att genomförda intervjuerna transkriberats och kodningsprocessen in i ett kodningsschema. Koderna har kategoriserats och resulterat i utformandet av teman. Detta samt kodningsmanualen är grundläggande för innehållsanalysen, vilket vi har förhållit oss till för att säkra studiens trovärdighet.

Trovärdigheten innebär även att de tolkningar som forskaren gör ska stämma överens med det som framkommer av intervjupersonerna (Pagett, 2008). Det framkomna resultatet ska

därefter rapporteras till de studerade individerna (Bryman, 2011). Detta har gjorts genom att erbjuda delgivning av framkomna resultat till intervjupersonerna vilket inkluderar citat och personliga beskrivningar av det studerade ämnet. Intervjupersonerna har även fått möjlighet att ta del av det färdigställda resultatet.

Representativiteten i studien syftar till att urvalet ska kunna generaliseras till en större grupp människor. Då den kvalitativa forskningens ändamål inte är att generalisera till hela populationen kan detta begrepp förstås utifrån att studiens avsikt är att på en detaljerad och personcentrerad nivå förstå hur studerade enhetschefers arbetssituation påverkas av krav från olika involverade parter. Studien har däremot en överförbarhet vilket syftar till att få ett djup av en begränsad grupp människors erfarenheter och som kan förstås utifrån en liknande grupp individer. I föreliggande studie har detta tagits hänsyn till genom valet av att genomföra öppna djupintervjuer där täta beskrivningar av intervjumaterialet gjorts främst genom transkribering av intervjumaterialet. Därmed har en fyllig beskrivning gjorts av det studerade fenomenet vilket kan hjälpa andra individer att överföra denna studiens resultat till en annan kontext. I denna studie har detta gått att urskilja då liknande inställningar har kunnat påvisas utifrån aktuell forskningsfråga och samstämmiga svar har erhållits. Därmed kan vi dra kopplingar till att våra resultat skulle kunna överföras till en annan verksamhet som arbetar utifrån liknande struktur (Bryman, 2011).

Aktuell studie har haft två författare vilket har fungerat som intagandet av rollen som revisor/granskare av det egna materialet. Vi har validerat tolkningarna av de intervjuer vi enskilt gjort genom att ett öppet och reflexivt förhållningssätt. Diskussion har först sinsemellan och skapat samsynkning i hur vi tolkat och kodat transkriberingarna. Handledare har fyllt funktionen som en kritisk granskare av analysen. För att inte kunna påverka studiens resultat och riktning har vi även använt oss av varandra som kritiska granskare.

3.6 Etiska överväganden

Etiska överväganden som gjorts inför och under studiens tillvägagång är att informerat samtycke skett muntligt och skriftligt. Information har utgått till aktuella intervjupersonerna i samband med förfrågan om deltagande skickats (bilaga 1). Skriftligt samtycke har inhämtats av samtliga respondenter vilket säkerställer att respondenterna deltagit på frivillig basis (bilaga 2). Deltagande intervjupersoner har därmed fått information om studiens syfte, tillvägagångssätt samt fördelar och risker som skulle kunna

uppstå i samband med studieprojektet. Deltagarna har även fått informationen om att de när som helst kan avbryta sitt deltagande utan repressalier. Nyttjandekravet har säkerställts genom att vi har gått ut med information om att insamlad data enbart används i forskningssyfte.

Det etiska kravet som medfört mest betänkligheter är konfidentialitetskravet där övervägning gjorts om offentliggörande av kommuntillhörighet hos respondenterna. Vi valde att beskriva att studiens urval baserades på enhetschefer från kommuner i södra Sverige. Vi ansåg att det annars hade förelegat risk för att avslöja intervjupersonernas identitet på grund av varierande kommunstorlek och då små kommuner har ett begränsat antal enhetschefer inom funktionshinderområdet. Södra Sverige har en geografisk begränsning vilket påverkar huruvida studiens resultat kan förstås i dess kontext. Det är däremot inte för specifikt vilket begränsar möjligheten att identifiera intervjupersonerna. Transkriberingarna har förvarats oåtkomligt för obehöriga och intervjupersonernas namn har uteslutits som förebyggande åtgärd. I transkriberingarna, innehållsanalysen och i studiens resultat har intervjupersonerna benämnt som respondent 1-8 vilket gör att citat inte kan härledas till enhetscheferna och vilken kommun de tillhör (Bryman, 2011; Kvale & Brinkmann, 2009).

3.6.1 Förförståelse och påverkan

En av författarna till denna studie har en pågående timanställning som enhetschef inom funktionshinderområdet dock inte inom någon av berörda verksamheter. Denna förförståelse av erfarenhet och kunskap kan ha präglat studien negativt genom en ingång av förutfattade meningar vilket diskuteras ytterligare i metoddiskussionen. Det kan även ha inneburit att kunskap som inte är beskaffad under datainsamlingen förts in i analysen och som inte är kopplat till resultatet av föreliggande studie. Detta har vi tagit i beaktning och bearbetat genom att båda författarna har läst och involverats i samtliga delar av analysen för att ifrågasätta eventuella förgivettagna påståenden. Fördelar med denna förförståelse är att vi har kunnat nyttja kunskap och förförståelse genom utformandet av intervjuguiden där relevanta teman har synliggjort i ett inledande skede samt att frågorna har kunnat specificeras på basis av områdeskännedom.

4 Resultat

I denna del kommer resultatet presenteras utifrån en kvalitativ innehållsanalys. Materialet kommer att redovisas utifrån identifierade teman. Dessa är *Organisatoriska förutsättningar, Relationella förutsättningar, Kompetens* och *Drivkraft*. Temana innehåller underkategorier som presenteras i tabell 1. Intervjupersonerna benämns som respondent 1-8. Resultatet kommer att diskuteras och tolkas utifrån tidigare forskning och Lipskys *gräsrotsbyråkrati*.

Tabell 1. De 15 kategorierna består av fyra teman

Tema	Kategorier
Organisatoriska förutsättningar	Administration
	Budget
	Stödfunktioner
Relationella förutsättningar	Politik och förvaltning
	Arbetsmiljö
	Relationer till chefskollegor
	Relationer till överordnad chef
Kompetens	Ledarskapsförmåga
	Strategier
	Prioriteringsförmåga
	Personliga resurser
	Privatliv
	Personlig utveckling
Drivkrafter	Verksamhetensperspektiv
	Brukarperspektiv

4.1 Organisatoriska förutsättningar

Temat organisatoriska förutsättningar är kopplat till enhetschefens uppdrag vilket innefattar administration, budget samt stödfunktioner och resurspersoner inom verksamheten.

De intervjuade enhetscheferna uttalar starkt behov av administrativt stöd då arbetet innebär stora delar av administrativa uppgifter.

> Vi har jättebra administratörer som har ansvaret hos oss för vissa program... de har ju stenkoll och hade vi inte haft dem så hade vi gått under, det hade inte gått, helt omöjligt, tack och lov att dem finns. (Respondent 3)

En annan respondent som saknar administratörer på sin arbetsplats beskriver egna upplevelser av dokumentationskravet och administrativa uppgifter.

> Och allt det här ska dokumenteras enligt en mall som är väldigt fyrkantig och träaktig. Och det ska jag sitta och göra för alla sju grupperna inom de här alla stegen och det tar skitlång tid. (Respondent 5)

Konsekvenserna av utförandet av administrativa uppgifter påverkar tidsutrymmet till andra arbetsuppgifter som enhetscheferna beskriver som viktigare, vilket är att möta brukaren och personalledning. En möjlig tolkning är att administrationen är tråkig vilket skulle kunna leda till att uppgifterna inte utförs eller att motivationen till arbetet minskas

Administratörer och datasystem som ska underlätta administrativt arbete finns för majoriteten av intervjuade enhetschefer. Datasystemen tillkommer i takt med att samhället utvecklas. En respondent beskriver sin kommun som: "väldigt pigga på datasystem, på gott och på ont kanske men jag är helt fascinerad att kunna ha system för precis allting" (Respondent 7). Vidare beskriver samma respondent att: ”det blir svårare och svårare att lära sig nya system… Så definitivt, när det funkar så är det ett jättebra stöd. Det ska ju funka, så är det ju”.

Det upplevs däremot som en frustration då datasystemen blir energi- och tidskrävande som när enhetscheferna ska lära sig hantera systemen och få medarbetare att nyttja dem. I intervjuerna framkommer även att datasystemen inte alltid har hunnit utvecklas till fullo vilket gör att de brister i vissa avseenden samt att de implementeras innan utbildning genomförts.

> Det är väl det att man köper in för billiga system i kommunen som inte klickar med varandra. Det är ju sånt som irriterar, det blir ju inte enklare precis. (Respondent 3)

Enhetscheferna menar även att det finns värde i systemen och de är ett bra stöd då de funkar. Vis motstridighet kan uppfattas då en respondent beskriver systemen som viktiga kontrollfunktioner. "Mer papper som ska skickas in på all personal och de är jättenoggranna med det och jag tycker det är bra skulle kommunen också fuska, det skulle ju inte se så bra ut" (Respondent 1).

Resultatet kan jämföras med tidigare forskning som visar att administrativa uppgifter tar tid och utrymme från arbetsuppgifter som har större intresse, det vill säga stödja medarbetarna i deras arbete med brukaren. Trots att administrativa uppgifter är en del av

uppdraget ser inte cheferna själva det som centralt i ansvaret utan något som måste göras (Antonsson, 2013).

Ett sätt att förstå enhetschefernas berättelser om sina frustrationer är att uppdraget är stort och innefattar delar som brister i tidsutrymme och att det finns arbetsuppgifter som inte alltid kopplas till befattningen. Taylor och Kelly (2006) menar att gräsrotsbyråkratens handlingsutrymme minskar då fler regler och ramar styr arbetet. Detta skulle kunna förstås genom att enhetschefernas känner att alltfler uppgifter handlar om sådant som inte innefattar direktkontakt med klienten och där användningen av handlingsutrymmet är begränsat.

I intervjuerna framkommer att stödfunktioner i form av IT-support, HR-konsult och ekonom som kommunen tillhandahåller med är av stor vikt. Enhetscheferna menar att dessa personer behöver ha kunskap och erfarenhet inom området. När detta brister upplever enhetscheferna att de får göra allt själva och stödet fyller inte sin funktion. Funktionerna är sårbara vilket framkommer av Respondent 3 som beskriver stödet från IT-supporten:

> … kunskapen är för dålig… de vet inte vilket uppdrag de går in i heller. Jag tror inte det är tillräckligt tydligt. De vet inte vad det är man faktiskt ska serva mig med. Jag tror att det är så illa…

Enhetschefen får då stötta upp funktionerna och berätta för dem vad de ska hjälpa till med och då tar stödet energi istället för att ge. Behov av ytterligare stöd uttrycks inte, däremot att det befintliga stödet fungerar som det ska. Enhetscheferna beskriver att det handlar om förvaltandet och hur man tar tillvara på stödet. De står inte ensamma i uppdraget utan det finns stödfunktioner i samtliga delar av arbetet.

Tidigare forskning pekar även på att behovet av stödfunktioner är nödvändigheten men att det brister i flera avseenden (Antonsson, 2016; Karlsson, 2006; Tengelin, Kihlman, Eklöf & Dellve, 2011; Wolmesjö, 2008).

Temat organisatoriska förutsättningarna inkluderar budget vilket är svårt att förhålla sig till då enhetscheferna arbetar i en verksamhet där oförutsägbara saker ständigt händer. Det kan till exempel handla om tillkommande ärenden eller sjukskrivningar.

> Det svåra är ju att hålla budgeten… Jag fick ett nytt ärende ett år och när det kom in då blev det ett helt år som jag inte hade fått någon budget, för vi lägger ju budgeten så att den är klar i början av året och tillkommer det något så kan vi ju inte påverka det. (Respondent 1)

Det framkommer dock ingen oro för ekonomin på grund av vetskapen att det alltid finns en buffert i kommunen.

> Jag upplever inte att jag har tajta ramar för att när det händer saker som att någon blir sjuk i sista stunden och man måste kalla in någon som hade tänkt att vara ledig till helgen så funkar det ekonomiskt. Jag har den lilla bufferten att kunna betala den övertid som blir. Men det får ju inte hända för ofta. (Respondent 5)

Enhetscheferna menar att pengarna kommer uppifrån och det varierar hur mycket de har att röra sig med. Ett sätt att förstå detta är de organisatoriska grunderna i att enhetscheferna arbetar i en offentlig verksamhet där ekonomisk trygghet finns. Även om enhetscheferna ansvarar för sin verksamhetsbudget ser de inga problem om den hålls så länge legitima argument kan framföras till ledningen.

Respondent 2 beskriver att: "Den största kostnaden som vi har i vår verksamhet är personalkostnader… Så lite mer smart planering från bokarna" (Respondent 2).

I detta citat framkommer att nerskärning och besparing fungerar så länge som det sker korrekt och att medarbetare agerar utifrån enhetschefens åläggande.

> Sen kan man ju skära ner tiden om man märker att man kan göra det. Jag hade ju lite dubbelbemanning på den ena brukaren och det insåg vi ju då att det kan vi skära ner för det behövs inte längre. Så man får ju tänka hela vägen liksom. (Respondent 1)

Gräsrotsbyråkraten använder rutiner för att hantera begränsade resurser. De förenklar genom struktur för att underlätta de komplexa uppgifterna (Lipsky, 2010). Den ekonomiska situationen som framkommer i resultatet kan jämföras med detta. Enhetscheferna skapar troligen rutiner för hur de ska förhålla sig till budget och besparingar. Handlingsutrymmet kan här ses som begränsat och utom enhetschefens

kontroll vilket kan jämföras med *gräsrotsbyråkratins* syn på handlingsutrymme som styrt av överordnade.

Tidigare forskning visar att enhetschefer känner stor press när det gäller ekonomin och liten möjlighet att påverka den (Hjalmarsson et al., 2004). Av intervjuade enhetschefer, som citaten ovan är hämtade från, framkommer en motstridighet jämfört med tidigare forskning. Våra intervjupersoner uttrycker ingen stor oro för budgeten men att den är svår att hålla. Detta kan tolkas som att andra utmaningar går före vilket handlar om prioriteringsförmågan och kommer att diskuteras under temat *Kompetens*.

4.2 Relationella förutsättningar

Temat relationella förutsättningarna handlar om politik och förvaltning, arbetsmiljö och relationer till chefskollegor och till överordnad chef.
Av intervjuade enhetschefer framkommer frustration över att medarbetarna delvis inte förstår enhetschefens begräsningar.

> Men viss personal är sån, att de tycker så mycket, att de tänker inte på att vi också är människor utan vi ska bara lösa, vi ska bara finnas. Så det får man bara försöka hantera på bästa sätt och inte fastna i det liksom, men samtidigt, visst är det tufft att sitta med en grupp där man känner att alla är emot en... (Respondent 1)

Svårigheter upplevs i att övertyga medarbetare om något som enhetscheferna själva inte håller med om som de, från order uppifrån, tvingas agera på. Detta beskrivs som en begränsning och medför frustration då politiska beslut och ledningsbeslut kan vara svåra att implementera i verksamheten. "Men sådana situationer blir ju svåra att motivera sina medarbetare när man själv tycker att det är en dålig idé" (Respondent 5).

Gräsrotsbyråkraten har ett vist handlingsutrymme men som är reglerat. Taylor och Kelly (2006) menar att handlingsutrymmet begränsas ju fler regler och lagar som får styra vilket även kan synas i detta exempel då enhetscheferna känner sig begränsade. Trots begräsningen accepterar enhetscheferna att de är styrda och arbetar i en politisk styrd organisation vilket innebär ett visst upplägg. De tycks inte förvänta sig mer stöd vilket Respondent 6 beskriver.

> Och vi jobbar ju då också i en politiskt styrd organisation och ytterst så är det ju politikerna som fattar beslut om hur kommunen ska drivas kan man säga.

> Och det är ju en beslutsgång i det ju och det är ju demokrati vi pratar om så att en viss tröghet i systemet ska det ju vara. (Respondent 6)

I intervjuerna diskuteras enhetschefernas arbetsbelastning. Brist på chefskollegor, hög arbetsbelastningen samt oförståelse från ledningen och politiken påtalas vilket påverkar brukaren i slutändan. De menar att brukarens behov inte ska behöva åsidosättas på grund av för få enhetschefer. Det efterfrågas en politisk diskussion om vad heltid är för en chef och hur arbetsbelastningen borde vara. Enhetscheferna utrycker ett behov av förståelse för deras verksamheter från ledning och politiker. De upplever sig förbisedda då saker bestäms vilket ibland leder till att brukarens bästa inte tillgodoses. En av enhetscheferna beskriver förhållandet till politikerna genom att säga att man ibland har: "känslan av att de tror att man har ett trollspö. Jag säger det ganska ofta faktiskt att ge mig trollspöt också då så att jag kan lösa detta" (Respondent 7).

Flertal enhetschefer lyfter problematik på samhällsnivå och menar att det är en osäker tid när det gäller LSS (SFS 1993:387) lagstiftningen. ”Det är en stor fråga för mig faktiskt, som jag är väldigt nyfiken på hur det ska gå och det är ju mycket, politikerna” (Respondent 1). Enhetscheferna som ansvarar för personlig assistans har fått utmaningar med nedskärningar av beslut. Enhetscheferna beskriver inte detta som ett problem kopplat till kommunen och den egna verksamheten utan påtalar att det handlar om hela funktionshinderområdet. När det gäller dessa utmaningar menar enhetscheferna att resurserna inte kommer tillräckligt fort och det upplevs en tröghet inför förändringar i den kommunala verksamheten. I takt med att samhället utvecklas får enhetscheferna andra utmaningar vilket gör att verksamheterna också måste växa vilket kräver lyhördheten från politikerna. Detta kan ses som att enhetscheferna på grund av den bristande lyhördheten inte får rätt resurser för att bedriva verksamheterna med bästa kvalitet.

> Ja, den är ju föränderlig hela tiden. I höst så har vi kanske en annan regering som sagt var… vi släpar vi efter organisationsmässigt. Vi jobbar ju också i en politiskt styrd organisation och ytterst så är det ju politikerna som fattar beslut om hur kommunen ska drivas… Det är en beslutsgång i det ju och det är ju demokrati vi pratar om så att en viss tröghet i systemet ska det ju vara. Hade det varit på ett vanligt privat företag så hade du haft en VD som sa att ”nu gör vi så här” och sen räcker det med det ordet. Nu kanske vi har tre led innan det

> hamnar i knät på mig och då släpar det. Det är väl det som kan vara lite frustrerande. (Respondent 6)

Skildringen av den privata marknaden som respondenten beskriver kan förstås utifrån att allt fler offentliga tjänster blivit mer marknadsorienterade (Molander, Fellesson & Friman, 2018). Respondenten önskar därmed snabbare beslutsgång från politikerna för att kommunal verksamhet ska kunna leva upp till en process som är i likhet med den privata marknaden.

Temat relationella förutsättningar inkluderar arbetsmiljö. Enhetscheferna utrycker att de ansvarar både för den egna och för medarbetarnas arbetsmiljö.

> Arbetsmiljö är ju så där att man äger sin egen arbetsmiljö brukar jag säga. Jag har också ett jäkla ansvar att se till att min arbetsmiljö är bra. Det är inte bara min chef som har det ansvaret utan det är också jag och då får man ju vända ”vad kan jag göra? Jo jag kan säga nej till fler uppdrag. (Respondent 6)

Enhetscheferna beskriver en upplevelse av att om de mår dåligt och har för mycket är det deras eget ansvar att uttrycka det till sin chef. Det beskrivs att överordnade chefer inte har samma ansvar för enhetschefernas arbetsmiljö som enhetscheferna har för sina medarbetare. Ansvaret ligger på enhetscheferna i båda fallen vilket leder till att den egna arbetsmiljön blir åsidosatt. "Man lyfter inte enhetschefers arbetsmiljö den är bortglömd och har varit ganska länge" (Respondent 2).

Som nämnts ovan upplevs en hög arbetsbelastning men enhetscheferna ser inga problem så länge de känner att de klarar av arbetet. Respondent 2 beskriver nedan att ett perspektiv utifrån sett visar att yrket innebär för mycket arbetsuppgifter men för respondenten det gör ingenting så länge det finns kraft att klara av det.

> Man kräver nog att en chef ska tåla ganska mycket, att det ska ingå i sitt jobb… vi har satt oss lite i den sitsen själva för vi gillar och styra och ställa, för vi är ju en sån grupp… För vi har ju valt det jobbet som vi har valt för att vi gillar det… Så vi har ju bäddat lite för det själva så är det ju. (Respondent 2)

Enhetscheferna utrycker att det inte finns möjlighet att arbeta deltid. Det finns ingen självklar lösning att täcka upp en frånvarande enhetschef vilket gör att de jobbar gratis och arbetet går ut över privatlivet. Enhetscheferna tror inte att detta beror på dem själva utan

att det kommer ifrån personalpolitiken överlag där begränsningar finns för att kunna täcka upp en chefs frånvaro. Situationen uttrycks inte vara påverkbar.

En av gräsrotsbyråkratens strategier är att förminska handlingsutrymmet för att klara av arbetssituationen då de saknar inflytande (Lipsky, 2010). I egenskap av gräsrotsbyråkrater kan enhetscheferna förväntas begränsa sitt eget handlingsutrymme för att hantera sin situation. Detta tar sig uttryck genom att enhetscheferna inte själva anser att de har utrymme att fråga efter en ersättare i form av exempelvis timvikarie. Detta kan förstås genom att det råder en tabu inför att prata om den egna arbetsmiljön som de inte kan rå över.

> ...och jag tror på något vis att det ligger något gammalt över det, att be om mer chefstjänster har nästan varit ett skällsord i den här kommunen, höll jag på att säga. Du vet, man ska ligga lågt med det. (Respondent 8)

Motstridighet framkommer dock då en av respondenterna beskriver att det var en självklarhet att få en timvikarie som täckte upp i samband med studier. Kan detta tyda på ett annat arbetsklimat eller att denna enhetschefen inte har samma höga prestationskrav som resterande enhetschefer?

Relationer till chefskollegor ingår under temat Relationella förutsättningar vilket respondenterna beskriver som viktigt då det finns behov av samtalsstöd i svåra ärenden. Chefskollegors erfarenhet kan även dras nytta av genom att lära av varandra. Enhetscheferna beskriver att chefskollegor finns nära till hands geografiskt är viktigt då det skapar möjlighet att ta stöd från varandra vid alla tidpunkter

> Så det är ju bara den fysiska utformningen att vi har en närhet till varandra, vi täcker ju också upp för varandra vid behov eller vid semestrar. Det finns en naturlig insikt i varandras verksamheter som jag knappat kan se att det hade fungerat för min del att vara utan. (Respondent 4)

Ett gott samarbete minskar konkurrensen mellan enhetscheferna och leder till goda relationer vilket skapar förutsättningar för att lösa problem.

> Ett av de största och de viktigaste verktygen jag har, eller vi har en norm eller kultur inom vår chefsgrupp att vi diskuterar och på ett sätt handleder varandra

> i situationer och det har jag väldigt svårt att se att jag skulle klara mig utan. (Respondent 4)

Gräsrotsbyråkaten har ofta god relation till sina kollegor. Arbetet beskrivs som isolerat men de söker stöd i sina kollegor då den kollegiala strukturen ofta är stark (Lipsky, 2010). Tidigare forskning visar dock att arbetet upplevs som ensamt trots den kollegiala närheten (Wolmesjö, 2008). Flertal studier visar vikten av kollegialt stöd för enhetschefen och att detta även påverkar chefens hållbarhet (Dellve, Wolmesjö & Bremer, 2016; Karlsson, 2016; Wolmesjö, 2008).

> … det är väldigt tydligt här, alltså har jag ett ärende eller ett problem, det kan ju vara vad som helst ju. Ibland får vi någonting i knät som vi nästan sitter och gråter över, då står alltid någon dörr öppen här, det är bara att knacka på. Då släpper den chefen alltid allt och så kan den sätta sig. Så det har vi alltid uttalat att det är så. Sen har vi möjlighet till personlig handledning också, det kan ju också vara bra ibland. (Respondent 6)

Allt för bra relationer till chefskollegor kan dock påverka enhetscheferna negativt då de lätt hamnar i positionen av att vara lojal mot sina kollegor och ta på sig mer arbete. ”Det är många som tycker att vi kollegor är en stabil grupp men det märker man ju att när det börjar att bli tungt för någon, då blir det tungt för fler” (Respondent 8).

Arbetet för enhetscheferna blir tyngre främst vid semester och när kollegor har för mycket att göra.

> Men vi säger att jag har semester, då måste min kollega göra detta också, det är ju omöjligt men det gör hon. Det är såna här småsaker som blir stora saker i sista änden... Jobbet är jättekul, det här vanliga med våra brukare, personal och den delen. Det är det andra som man inte riktigt orkar med runt omkring, alla sidouppdrag som man ska göra. (Respondent 3)

Detta påverkar att enhetscheferna istället väljer att gå sjuka till arbetet då de tänker på sina kollegor och inte vill att eget arbete ska spillas över på någon kollega. Det framkommer att det är arbetsgivarens fel att de inte sätts in mer resurser utan läggs på befintliga enhetscheferna. Enhetscheferna beskriver att det är jobbigt att känna att man inte räcker till. Relationen till kollegorna får däremot inte gå ut över sig själv. Prioritering av det egna välbefinnandet påverkar att man håller i längden vilket är betydande då en enhetschefs

arbete är ett ensamarbete. Detta kan jämföras med gräsrotsbyråkraten som kämpar för att leva upp till sina förväntningar av att göra ett bra arbete och önskan och att serva samhället. De utvecklar strategier för att de ska känna att de gör det bästa de kan med de resurser de har (Lipsky, 2010).

Relationen till enhetschefernas chef uttrycks vara en viktig del i form av mentalt stöd. Det är givande att chefen har erfarenhet av rollen som enhetschef inom verksamhetsområdet. Därmed finns förståelse för behov och stöd samt de utmaningar verksamheten har. Ett viktigt stöd är att deras chef strävar efter samma mål som de gör likt Respondent 8 benämner det: "… driven, kan se lite visioner tillsammans med oss gärna då. Så att hon pekar ut riktningen lite då och att hon finns som stöd när vi behöver det". Enhetscheferna menar dock att de förstår att deras chef även har begränsningar och inte alltid kan tillgodose deras önskemål. De upplever att det är viktigt att deras chef tar deras parti gentemot ledningen och försvarar deras beslut utifrån verksamhetens behov.

Det framkommer att stödet från chefen behöver vara tydligt och konkret. Det kan handla om att tydligt säga till om att prioritera bort vissa arbetsuppgifter för en enhetschef. Chefen får inte heller vara detaljstyrande utan bara ska finnas till hands och stötta i ärenden där enhetschefen uttrycker ett behov.

Trots att relation till chefen beskrivs som ett stöd uttrycks att området arbetsmiljö är svårt att diskutera med chefen. Det beskrivs som ett känsligt ämne där chefen inte lyssnar och att det generellt finns en inställning om att enhetschefers arbetsmiljö inte tas på allvar. Respondent 3 beskriver det så här: "Man blir lite obekväm när man rör i dem här sakerna. Jag kan väl gå hem då om de inte vill att jag ska vara kvar". Enhetscheferna menar att allt för sent i processen fylls det på med nya resurser. Vår tolkning är att detta påverkar enhetschefernas inställning till chefen och att de upplever att chefen brister i stöd då de i många fall får ta saken i egna händer och lösa situationerna på eget sätt.

4.3 Kompetens

Temat kompetens handlar om ledarskap- och prioriteringsförmåga samt strategier. Det tar även upp personliga resurser i form av egenskaper och erfarenheter samt inverkan på privatlivet.

I intervjuerna framkommer att enhetscheferna känner ett ansvar för sitt arbete och sina brukare. De känner mer ansvar än bara det som uppdraget består av. De skiljer på chef

och ledare och menar att det inte är chefskapet som är det svåra. De beskriver att arbetet som enhetschef även kräver att du är en ledare. De menar att arbetet är mer konstnärligt än vetenskapligt och kräver hårt arbete. Förtroendet som chef kommer med tjänsten men förtroende som ledare måste man arbeta fram.

> Jag tror inte på en typ av chef utan jag tror på en ledare som kan anpassa sig själv som ett verktyg som gör att var och en oavsett hur olika man är och var och nånstans man befinner sig i livet kan hitta ett stöd, en förebild, en meningsfullhet i mig då. Om jag någonsin kommer ditt då kan jag först säga att jag har lyckats. (Respondent 2)

> Det är mycket som är svårt. En stor del är ju att räcka till. Att kunna göra ett så bra arbete som jag vill... mitt största arbete är ju personalen, min resurs, mitt redskap för att ha en bra verksamhet, att ge dem tid och förutsättningar och utveckling på olika sätt. Det blir ibland ganska snabba puckar, ganska snabba växlingar som inte är utav den kvalitén som jag skulle önska. (Respondent 7)

Tidigare studier visar att enhetscheferna har höga krav på sig själva (Hjalmarsson et al. 2004) vilket även framkommer i förkommande studie. Enhetscheferna vill klara av både chefskap och ledarskap och det räcker inte med att bara vara en bra chef.

Beskrivna strategier som enhetscheferna använder för att klara av belastningen är att utföra arbetsuppgifter utanför arbetstid. "Jag gör ju aldrig en 40 timmars vecka. Det händer ju knappt inte va utan det är ju alltid mer" (Respondent 6). Det framkommer även tankar om att man måste arbeta aktivt under arbetstid för att slippa att ta med sig jobbet hem. Det som krävs är då att ha ordning och reda, planera, prioritera, tänka långsiktigt och inte stressa upp sig. "Jag planerar väl, jag prioriterar hårt och jag jobbar smart. Men det är inte alltid jag lyckas få ihop allt" (Respondent 2). En enhetschef pratar även om att det inte alltid handlar om att ta till de självklara resurserna utan verktyg som ett leende kan man komma långt på. Detta kan ses som en strategi för att skapa rutiner och struktur i sitt arbete för att underlätta och göra det mer begripligt likt gräsrotsbyråkratens gör (Lipsky, 2010).

Ytterligare strategier att ta tillvara på är stödet som ges av kollegor, chef och familj. Ett uppbyggt nätverk skapar även förutsättningar för att man vet var man ska vända sig. Öppenhet mellan chefskollegor är en viktig förutsättning för att få avreagera sig och kunna prata ut. Det framkommer även att fritiden har en betydande roll för att koppla bort arbete

och fokusera på andra saker. Det handlar om att träna på att prioritera sig själv och få återhämtning. Respondent 1 beskriver sin strategi för återhämtning som består av hushållssysslor så här: "Jag har aldrig nån stryktvätt, jag har aldrig haft det sen jag började här. För det är min första ventil...".

Tidigare forskning visar även att strategier för chefers hållbarhet och stress påverkas positivt av stöd i kollegor och privatliv (Dellve et al, 2013). Lipsky (2010) menar även att gräsrotsbyråkraten skapar genvägar och förenklingar för att klara av arbetet kopplat till resurserna.

Enhetscheferna uttrycker att disciplin är viktigt för att begränsa arbetet till motsvarande arbetstid. Det finns en tidsbrist för de sakerna som inte är självklara. Det som hinns med är bara det som ingår under arbetsbeskrivningen men enhetscheferna menar att det finns mer än så de måste hinna med i arbetet. De tycker att deras uppgift är att leda och styra verksamheten och inte att göra administrativa saker och därför prioriteras det bort. Enhetscheferna menar att delar i uppdraget måste kunna förbises i de fall som det ställs emot brukarens behov. Exempelvis får inte personalbrist gå ut över brukarens behov då det viktigaste är att vara lojala sina brukare.

> Sen är jag väldigt disciplinerad, det ska mycket till att jag avviker från min planering. Nu har jag lärt mig att det finns tillfällen där jag avviker och det är när jag är sjuk. Det var lite svårt att jobba med 40 graders feber och både studera och jobba. Där skulle jag säga att jag får dra gränsen för när febern stigen till 40 då är det inte lika lätt, men annars fungerar det jättebra. (Respondent 2)

Andra utmaningar med att prioritera som enhetschef är att inte bara behöva släcka bränder utan att skapa förutsättningar till en positivt växande verksamhet. Genom att tidsutrymme finns för utveckling gör att god kvalité skapas vilket minskar de akuta händelserna. Det framkom att enhetscheferna tycker att arbetet innebär prioritering där motstridiga åsikter står emot varandra. Även om planering och prioritering är viktigt lyckas man ändå inte alltid med att hålla deadlines. Samtidigt uttrycker enhetscheferna att det roliga och utmanande i arbete är att de har många bollar i luften.

Tidigare forskning visar även att enhetschefer drivs av att ingenting är omöjligt vilket kan likställas med tolkningen i föreliggande studie att enhetscheferna drivs av utmaningarna.

Tidigare forskning visar även att de samtidigt är begränsade i tid och resurser när det gäller utveckling (Hjalmarsson, et al. 2004). En respondent beskriver utmaningen i arbetet som det som är drivande. Jämfört med tidigare forskning tolkar vi det som att det handlar om att ha många bollar i luften och inte blir färdigt är det som är spännande.

> Jag tycker att det är jättespännande fortfarande. Det är ju hela tiden utveckling och utmaningar och det är ju många delar man kan inte planer sin dag riktigt. Ett samtal kan göra att man är upptagen i flera timmar, nått akut som händer, man får lägga allt åt sidan så. (Respondent 1)

Enhetscheferna tycker att för att vara enhetschef krävs vissa egenskaper. Dessa är lyhördhet, förmågan att kunna sätta sig in i andras situation, personkännedom, mod och nyfikenhet. Det framkommer också att en enhetschef måste våga säga ifrån och vara trygg i denna roll. De menar att det tar tid att bli trygg i yrket. Det kräver erfarenhet. Den egna erfarenheten och trygghеter är även den som alltid finns kvar och som går att lita på om det andra stödet man har brister. Enhetscheferna beskriver sig själva som lösningsfokuserade och att de vill ha kontroll. De menar att man aldrig blir färdig med arbetsuppgifter vilket bara är att acceptera. Detta är något enhetschefen måste lära sig och det är en självklarhet att vissa delar av jobbet inte går ihop. "Så är det. Och de är ofta när jag introducerar nya kollegor så är det jag säger. Att 'du blir liksom inte färdig' utan känslan av att det hela tiden är något som pockar på. Den måst du lära dig att hantera" (Respondent 7).

Befattningen som enhetschef beskrivs av respondenterna som ett ensamarbete trots att kollegor finns nära tillhands. De menar därför att det krävs tillit till sig själv då enhetschefen alltid ensam är ansvarig för sin verksamhet. De beskriver att enhetschefer gör olika utifrån sina personliga egenskaper då arbetet också har handlingsutrymme. De menar även att det handlar om att vara bekväm i sin roll och oavsett hur mycket listor och introduktioner som finns hjälper det inte om man inte är trygg.

Gräsrotsbyråkraten arbetar under osäkerhet på grund av det komplexa i att arbete med människor och att ofta behöva ta snabba beslut (Lipsky, 2010). Detta kan jämföras med att enhetscheferna inte upplever att det är svårt arbete i praktisk mening utan att man aldrig blir färdig. De menar att arbete med människor som kanske inte mår bra eller inte har bra förutsättningar är påfrestande och svårt.

Intervjupersonerna beskriver trygghet i yrkesrollen när man vågar säga ifrån. De menar att man blir härdad med tiden vilket gör att de kan ta lättare på jobbiga saker. Trygghet beskrivs även som uppnått när enhetschefen inte behöver ta med sig jobbet hem och lärt sig släppa kontrollen. Till skillnad från detta finns även en motsatt åsikt av att även om man lärt sig släppa kontrollen kan det finnas behov av att ha koll då inte stödfunktionerna fungerar. Enhetscheferna menar att man blir bättre med tiden på att sätta en gräns för hur mycket man orkar. Av intervjupersonerna framkommer olika åsikter om huruvida erfarenhet eller personlighet skapar trygghet i yrkesrollen.

Trots enhetschefernas beskrivning av en tung arbetsbelastning och vilja att prestera högt menar de att den egna hälsan och familjen är viktigare än arbetet. Flertal beskriver att de arbetar mer än heltid, att de arbetar efter arbetstid och att de har en för hög belastning. Detta kan förstås som att de, trots att de framhåller vikten av familj, i praktiken många gånger prioriterar arbetet framför familj och vänner. Att prioritera familjen kan då förstås som ett ideal som de har svårt att leva upp till. Enhetscheferna ser inget behov av att prata om arbetet hemma men menar att det är positivt att ha förståelse hemma för att man har ett krävande yrke. De menar att arbete går ut över privatlivet och tuffa perioder påverkar både hälsan och familjen. Enhetschefernas prioriteringar innebär även att privatlivet får stå tillbaka vilket kräver förståelse från familjen.

4.4 Drivkrafter

Den drivkraft som enhetscheferna påpekar kommer att benämnas i detta stycke. De handlar om drivkraften att se till brukarens perspektiv men även om personlig utveckling och viljan att utveckla verksamheten till det bättre.

Enhetscheferna menar att de arbetar för brukarens bästa och det är det som ska styra trots att det inte alltid är det som bestäms uppifrån. De menar även att de ibland tar egna beslut om det är för att brukarens behov måste tillgodoses.

> Vad tror du jag väljer? Jag tar brukarna först så får det här komma sen, hinner jag inte så hinner jag inte, jag vågar det. Och det känner jag att det måste fler våga, det får komma i andra hand faktiskt om jag har missat en sån fastighetsgenomgång det får vara så då. (Respondent 3)

När brukarens bästa tillgodoses och deras situation blir bättre är arbetet om bäst och det är det som ger kraft och energi. Enhetscheferna menar att kvitto på att man gör ett bra

arbete som enhetschef är när brukaren är nöjd men insatsen. En respondent menar att de arbetar med personer som ligger på den lägre skalan i samhället och det måste man stå upp för och ha en ödmjukhet inför.

Enligt Lipsky (2010) väljer gräsrotsbyråkrater ofta sitt yrke för att de vill göra gott i samhället. Detta kan jämföras med resultatet som ger utryck av att enhetscheferna vill göra det de kan för att göra samhället bättre genom att påverka sin verksamhet och brukarna som har insatser inom dem. Lipsky (2010) menar även att gräsrotsbyråkraten försöker hitta luckor och kryphål för att gagna brukaren.

Drivkrafter i arbetet beskrivs av enhetscheferna som viljan att göra ett bra jobb och utvecklas. De ser problemlösningen som en drivkraft där man hela tiden utmanar sig själv. Det framkommer att enhetscheferna vill prestera högt och de vill uppfattas som bra chefer. Gräsrotsbyråkraten upplever att det är personliga resurser som är bristande trots att det kan hänföras till yrket i sig (Lipsky, 2010). Personlig utveckling nås genom bland annat utbildning enligt respondenterna. Genom mer kunskap om aktuella områden skapas möjlighet till reflektion och att träffa andra människor kan leda till diskussioner som skapar bredare förståelse om olika fenomen. Detta uttrycks som både en del i det egna ansvaret men också där arbetsgivaren måste ge möjlighet till fortbildning. Studier visar att det finns brister i kompetens och utvecklingsmöjligheter för chefer och att det finns ett behov av detta (Dellve, 2013). ”Ja precis. Chefsutbildningen har de haft ett löpande schema på och det har varit obligatoriskt så det… det har ju också varit jättebra, men avlastning i någon utsträckning har det inte varit” (Respondent 8).

Respondent 2 beskriver att: "Jag gör rätt för mig som chef och satsar mycket tid och ger rätt förutsättningar och stöd för att personen ska växa och utvecklas både som personal men också i sin yrkesroll". Utvecklande arbete med personal bidrar även till drivkraft för enhetschefernas arbete.

En respondent menar att en drivkraft i arbetet är att aldrig nöja sig utan det finns alltid mer att göra för att utveckla verksamheten. Hen påpekar att det handlar om att hela tiden anpassa verksamheten utifrån brukarens behov. Det framkommer att förändring och utveckling i verksamheten som går i hamn ger en extra ordinär känsla. Mår personalen bra mår brukaren bra och det är det som gör att man veta att man gjort ett bra jobb. Personalen är en viktig förutsättning för en fungerande verksamhet och deras kompetens är av betydelse. Respondenterna utrycker även att personal med högskoleutbildning är en fördel

då de tar mer ansvar. Det framkommer att enhetscheferna ser en investering i att ge personalen förutsättningar och deras utveckling gynnar både arbetsgivaren och samhället i stort.

4.5 Konklusion

Resultatet visar på att enhetscheferna upplever att administrativa uppgifterna har ökat och att det stjäl tid från viktigare arbete. Därför finns ett stort behov av administrativt stöd. Vidare framkommer att stöd och resurser utifrån ekonomi, IT och HR är viktiga delar och att dessa funktioner måste fungera och vara nära förankrade med verksamheten. Enhetscheferna upplever svårigheter med att hålla budgeten men känner dock ingen stor oro för detta då de arbetar inom kommunal verksamhet. De känner en viss begränsning utifrån att de arbetar inom en politisk styrd organisation vilket enhetscheferna uttrycker kan vara svårt att hantera. De upplever att det ibland bestäms saker över huvudet på dem som de har svårt att implementera i verksamheten. Vidare menar de att deras arbete är i en offentlig organisation och att de behöver acceptera att de ibland behöver göra saker de inte vill.

Det framkommer brister i enhetschefernas arbetsmiljö genom att det saknas tydlig struktur för att täcka upp frånvaro. Enhetscheferna uttrycker att de har en hög belastning och att de själva får flagga för dessa brister inom organisationen. De hanterar detta genom att arbeta utanför arbetstid och accepterar situationen. Enhetscheferna drivs av att göra gott och arbeta med brukaren. De är även problemlösande och ser utmaningar istället för problem och trots att de känner sig styrda går de ibland utanför dessa beslut för brukarens skull.

Enhetscheferna vill inte bara vara chefer utan bra ledare vilket de beskriver är en av de stora utmaningarna i arbetet. Strategier för att klara av uppdraget från arbetsgivare och de krav som de ställer på sig själva är att planera, prioritera och ha ordning. Enhetscheferna beskriver att stödfunktioner som verksamheten tillhandahåller med räcker men även att ett fungerande privatliv är viktigt för att vara välmående i arbetet. Relationen till chefskollegor och chefer är ett viktigt stöd.

5 Diskussion

5.1 Resultatdiskussion

Vi anser att enhetschefer inom funktionshinderområden har en stor utmaning med att fullfölja uppdraget. På flera sätt har studien påvisat att enhetscheferna har bristande resurser i form av organisatoriska förutsättningar. De relationella resurserna är goda men troligtvis tack vare att detta är något som enhetscheferna själva kan styra över och tillgodose. Enhetscheferna verkar få en klapp på axeln sen är det in i elden igen. Hur kan de hantera ansvaret för personal, brukare, arbetsmiljö och ekonomi och samtidigt bedriva en verksamhet med god kvalitet? De strategier de använder för att lösa detta är inte långsiktiga då de arbetar över arbetstid och begränsar sitt privatliv. Frågan är då om det är hållbart att bedriva en verksamhet på dessa premisser?

Det tycks vara tabu om att prata om det egna välbefinnandet. Detta kan handla om att socialt arbete innebär att sätta andra individer i första hand. Enhetscheferna kan här jämföras med gräsrotsbyråkraterna som vill göra gott. Enhetscheferna behöver dock begränsa denna vilja och lära sig acceptera att de inte kan "rädda världen" utan endast bedriver verksamhet med uppdrag från socialtjänsten. De får därmed en acceptans till sin situation och de lär sig att de aldrig blir klara utan ständigt sträva efter en förbättring. Den utmaning befattningen innebär är just det som är tjusningen i arbetet.

Den paradox *gräsrotsbyråkratin* beskriver återfinns hos enhetscheferna och teorin har på flertal sätt varit användbar för att tolka resultatet. Enhetscheferna har dubbla roller och förhållandet till överordnade bygger på motsättningar. De har både brukarens bästa att tillgodose men är även medvetenhet om vad organisationen har för medel för att tillgodose detta. De är även medvetna om kontroverser och vi vill påvisa att det är den som driver dem vidare i yrket. Deras drivkrafter av utmaningar och att aldrig bli nöjda är det som får dem att arbeta vidare och lösa den konflikt som till synes verkar omöjlig. Gräsrotsbyråkraterna slutar ofta eller bränner ut dig själva tidigt. De som stannar kvar på arbetsplatsen hittar ofta strategier med tiden att behärska balansen mellan kraven och detta ger acceptans för att klienterna får den bästa insatsen utifrån de förutsättningar som finns.

Tidigare forskningen kan på flera sätt relateras till studiens resultat. Det finns likheter som baseras på bristande stöd och resurser samt möjligheter för enhetschefer att påverka. Även de strategier som enhetschefer använder sig av, som ett stödjande privatliv, att inte ta arbetet i första hand samt relationen till kollegor, förekommer i tidigare forskning. Tidigare

forskning visar att enhetschefers stöd glöms bort medan deras medarbetares stöd är viktigare. Även vår studie berör denna koppling till arbetsmiljö då enhetscheferna verkar prioritera bort sig själva och sin arbetsmiljö. Vår uppfattning är att de har skapat en acceptans i form av ett inre försvar gentemot sig själva. De har hög arbetsbelastning och tvingas prioritera och väljer därför bort sig själva. Genom de krav enhetschefen har på sig verkar de ha uppfattat sin egen arbetsmiljö som sitt eget ansvar.

Trots att yrken inom socialt arbeta alltid kommer att vara komplext och handla om människor anser vi att de förutsättningar enhetschefer har kan förbättras. De måste få ökade resurser i form av vikarier att täcka upp vid ledighet och annan frånvaro, administrativt stöd och de andra stödfunktionerna som kommunen har måste vara fungerande. Detta grundas även på att deras åsikter måste bli hörda uppåt i organisationen för att öka förståelsen för enhetschefens arbete. Funktionshinderområdets stora förändringar leder till utmaningar. Enhetschefer som befinner sig i den mellanposition de gör och med det ansvaret de har är en viktig del i dessa utmaningar. De är en del i välfärden som måste tillgodoses. Vi anser att för att säkerställa såväl kvalitet på verksamheten, insatsen, att lagens intentioner följs och att brukarens bästa tillgodose är det enhetscheferna som behöver stå i fokus. Är deras arbete bristfälligt kommer troligen hela organisationen snart ge vika.

5.2 Metoddiskussion

I denna del kommer valet av metod för studien samt dess genomförande att diskuteras.

Hälften av respondenterna kom från samma kommun vilket kan ha påverkat genom att enhetscheferna varit positivt inställda till det stöd de får alternativt negativa. Utifrån detta får vi som författare förutsätta att respondenternas deltagande i studien grundas på ett intresse i forskningsfrågan men som både kan präglas av positiva och negativa erfarenheter hos intervjupersonerna.

Av respondenterna var det två som arbetat på sin tjänst i mer än sju år. Dessa hade arbetat i ca 25 år. Resultatet hade kanske sett annorlunda ut om vi hade fått fler svar från chefer som arbetet över tio år. Troligt är att dessa inte kom med på grund av studiens begränsning av ett litet urval av respondenter. Möjligheten finns att dessa inte hade tid att svara på studien eller att de som arbetat under sju år har närmre till studier och en ökad förståelse för vikten av att delta. Det tycks dock inte finnas stora skillnader mellan respondenterna

när det gäller tid på tjänsten. Vår uppfattning är att de med längre tid på sin tjänst har haft förutsättningar för att uppnått den tryggheten enhetscheferna menar är viktigt i arbete.

Inför datainsamlingen diskuterades fördelarna och nackdelar med att göra en innehållsanalys. Fördelarna är bland annat att analysmetod är öppen och har en tydlig struktur för genomförandet av urval och användningen av ett kodningsschema. Detta gör att studien är replikerbar och uppföljningsstudier enkelt kan göras utifrån de teman och kategorier som presenterats. Nackdelarna med innehållsanalysen är bland annat att analysen inte kan göras bättre än den kvalité som dokumentet har som analysen bygger på. Detta kan diskuteras i förhållande till författarnas kunskaper som intervjuare då erfarenhet av detta saknas. Slutna frågor och andra begränsade formuleringar användes omedvetet vid enstaka tillfällen. Detta kan ha påverkat intervjumaterialets kvalité och risker finns att intervjuarnas bristande kunskap gjort att intervjun inte blivit tillräckligt djupgående för att fånga specifika betydande faktorer i forskningsfrågan. Då analysen är begränsad till det insamlade materialet kan även analysprocessen blivit begränsande (Bryman, 2011).

Särskilda svårigheter som kan uppkomma i innehållsanalysen är då kodningen ska ske både utifrån det manifesta och det latenta innehållet. Risk finns att tolkning sker utifrån traditionella markörer och att den som kodar påverkas av eget hämtade vardagskunskaper (Bryman, 2011). Denna risk minimerades genom att studiens båda författare diskuterade och problematiserade tolkningarna. Syftet var att tolka innehållet i materialet och inte på vilket sätt det sades. Detta bidrog till att ingen notis lades vid utfyllnadsord och upprepningar i transkriberingen. Detaljnivån i transkriberingen kräver olika beroende på avsikten med analysen (Kvale & Brinkman, 2009).

Risker finns att intervjupersonen påverkas av reaktiva effekter när en innehållsanalys görs på intervjumaterial (Bryman, 2011). Då valet gjordes att genomföra intervjuerna enskilt finns möjlighet att färre perspektiv av det manifesta samt det latenta innehållet har kunnat tas tillvara på. Ingen objektiv betraktare av det personella samspel som skett under intervjuerna har funnits. Däremot finns belägg för att två intervjuare inte skulle tillföra något ytterligare i sammanhanget. Tolkning kan däremot göras att relationsaspekten har tagits hänsyn till genom att det blir en symmetri mellan intervjuaren och respondenten och där med en mer öppen dialog. Detta kan ha påverkat relationen positivt vilket kan ha genererat utförliga svar. Tidsaspekten har även bidragit till att om båda intervjuare hade deltagit hade färre antal intervjuer kunnat genomföras.

Brister med studien är att kodningsschemat som använts i analysdelen inte är prövad i en pilotstudie. Eventuella framtida studier kan däremot använda aktuell studie som pilotstudie och kan ligga till grund för vidareutvecklad forskning. Begränsning i studien kan även vara att endast fyra kommuner representerades i urvalet. Viss påverkan utifrån organisatoriska förutsättningar kan då lysa igenom. Dock tar valet av öppna djupintervjuer hänsyn till detta i viss utsträckning då intervjuerna ger utrymme för flexibla, rörliga och fritt utformande svar.

Tidsplaneringen i studien har inte brustit och en tydlig struktur togs fram för att säkerställa att alla delar av studien genomfördes på ett korrekt sätt. Vi har genom det säkerställt att urvalet, insamlingen av data, transkriberingen samt analysen genomförts noggrant och utifrån vedertagna metoder. Vi anser utifrån metoddiskussionen att metoden för denna studie är genomtänkt och legitimt för syftet.

5.3 Betydelse för socialt arbete

Resultatets betydelse för socialt arbete innebär en ökad förståelse för de krav enhetschefer möter i arbetet. Det bidrar till en förståelse för enhetschefers strävan av att göra gott och som är svår att uppfylla när resurserna är begränsade. Studiens resultat visar flertal strategier som enhetschefer använder då belastningen är hög. För att kunna utföra uppdraget som befattningen innebär krävs en förändring inom personalpolitiken där enhetschefer får en naturlig ersättare. Det behövs även en ökad förståelse för de krav enhetschefen möter i sin roll och de olika arbetsuppgifterna som tillkommer utöver det som ingår i befattningen. De administrativa delarna samt de olika stöden de får ifrån HR-, Ekonomi- och IT-avdelning behöver vara välfungerande och säkerställas utifrån de krav enhetscheferna har på sig. För att säkerställa att verksamheten inom funktionshinderområdet fortsätter hålla god kvalitet och brukarens insatser blir verkställda behövs en förändring för enhetschefens arbetsvillkor.

5.4 Vidare forskning

Enhetschefer inom funktionshinderområdet har på flertal sätt en påfrestande arbetsmiljö och begränsade resurser för att utföra arbete de önskar. För att säkerställa att deras arbetsmiljö tillgodose behövs ytterligare studier om funktionshinderområdets organisation och dess förutsättningar utifrån enhetschefens behov. Även studier utifrån ett samhällsperspektiv och de förändringar som sker inom området behövs för att säkerställa att organisationen anpassas utifrån det och på så sätt bidrar till att enhetschefen får ändrade

resurser utifrån behov. Vidare forskning kan även behövas för att se om det finns andra delar än de som studien berört som skulle kunna var en lösning på den bristande arbetsmiljön. Några av dessa saker kan vara lön, arbetstidsförkortning och andra förmåner men även de administrativa bitarna i form av samordnare.

6 Litteraturförteckning

Antonsson, H. (2013). *Chefers arbete i äldreomsorgen: Att hantera den svårhanterliga omvärlden: Relationen mellan arbete och organisering.* (Doktorsavhandling: Linköpings universitet, Linköping Studies in Arts and Science, nr. 588). Hämtad från http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:647832/FULLTEXT01.pdf

Arbetsmiljöverket (2018). *Omsorg och sociala tjänster.* Hämtad 24 maj, 2018 från https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/omsorg--och-sociala-tjanster/

Arbetsmiljöverket (2017). *Arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljön.* Hämtad 24 maj, 2018 från https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsgivarens-ansvar-for-arbetsmiljon/

Assistanskoll. (u.å). *TEMA - Försäkringskassans hårdare bedömningar för assistansersättning.* Hämtad 12 mars, 2018, frånhttps://assistanskoll.se/TEMA-Fk-stramar-upp-regler.html

Banaka, W., Frisch, P., & Johnsson, A. (1981). *Djupintervju: Teknik och analys*. Stockholm: Natur och kultur.

Björk, L. (2013). *Contextualizing managerial work in local government organizations*. (Doktorsavhandling, Göteborgs universitet Department of Sociology) Hämtad från https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/34265

Burns, E. (2007). Positioning a post-professional approach to study professions. *New Zeeland Sociology*, 22(1), 69–98.

Danermark, B. (2013). Socialt arbete och kunskap: Tre metateoretiska mönster. I B, Blom, S. Morén, & L. Nygren (red.) (s. 31–47). *Kunskap i socialt arbete: Om villkor, processer och användning.* Stockholm*:* Natur och Kultur.

Dellve, L., Andreasson, J., & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), 866–877. Hämtad från http://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1075

Dellve, L., Wolmesjö, M., & Bremer., A. (2016). Chefers stödresurser och ledarutbildning I L. Dellve, M. Wolmesjö (red.), A. Bremer, M. Kullén Engström, M. Fredman, L.-L- Jonasson, G. Jutengren… L. Sandman. Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar (*Vetenskap för profession* nr. 2016:35). Hämtad från Högskolan i Borås: http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:910289/FULLTEXT01.pdf

Ehlersson, C., Hjort, E., Karlsson, M., & Rönnmark, L. (Red.), Tenefors, J. E., (2011). *Enhetschefer undersöker sin roll: Ett FoU-projekt i Sjuhärad* (Arbetsrapport, 2011) Hämtad från Högskolan i Borås: http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:883889/FULLTEXT01.pdf

Evans, T. (2011). Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy. *The British Journal of Social Work, 41,* 368–386. doi:10.1093/bjsw/bcq074

Gorman, E., & Sandefur, R. (2011). Golden Age, quiescence, and revival: How the sociology of professions became the study of knowledge-based work. *Work and Occupations*, 38/39, 275–302.

Hjalmarson, I., Norman, E., & Trydegård, G.-B. (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar* (Forskningsrapport nr. 2004:2). Hämtad från Stockholms läns landstings Äldrecentrum: http://www.aldrecentrum.se/sites/default/files/Global/Rapporter/2004/2004_2_stottepelare.pdf

Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? Public Administration, 69(1), 3-19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, *20*(2), 93. doi:10.1016/0361-3682(93)E0001-W

Holmberg, I. (2003). Var finns ledarskapet i offentlig sektor? I I. Holmberg & R. Henning (red.), *Offentligt ledarskap: Om förändring, förnyelse och nya ledarideal* (s. 7–29). Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring: Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete.* Lund: Studentlitteratur.

Johnsson, E., & Svensson, K. (2006). *Omedelbart samarbete.* (Rapportserie i socialt arbete 2006). Hämtad från Växjö universitet: http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:207121/FULLTEXT01.pdf

Johansson, R. (2007). *Vid byråkratins gränser: Om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete* (3. uppl. ed.). Lund: Arkiv.

Jonnergård, K., Funck, E., & Wolmesjö, M. (2008). *När den professionella autonomin blir ett problem.* Växjö: Växjö University press: Hämtad från Diva.

Karlsson, I. (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg: Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland.* (Växjö universitet. Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete). Hämtad från http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:205025/FULLTEXT01.pdf

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Larsson, S., & Goldberg, T. (2008). Närvarande och frånvarande berättelser "Frontstage"- och "backstage"- analyser. I S. Larsson, Y. Sjöblom, J. Lilja John (red.), *Narrativa metoder i socialt arbete* (s. 153–186). Lund: Studentlitteratur.

Lipsky, M. (2010). *Street-Level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public servicees* (30th anniversary expanded ed.) New York: Russell Sage Foundation.

Lundström, U. (2015). *Teacher autonomy in the area of New Public Management.* NordSTEP 2015, 1:28144. doi:10.3402/nstep.v1.28144

Molander, S., Fellesson, M., & Friman, M. (2018). Market Orientation in Public Service: A Comparison Between Buyers and Providers. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 30(1), 74–94. doi:10.1080/10495142.2017.1326342

Nilsson Lind, I. (2001). *Ledarskap i kris, kaos och omställning: En empirisk studie av chefer i företag och förvaltning.* (Doktorsavhandling: Uppsala universitet: Department of education).

Nilsson Lind, I., & Gustafsson, L. (2006). *Ledarskapets inre och yttre resa.* Lund: Studentlitteratur.

Richard, E. (1997). *I första linjen: Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer.* (Doktorsavhandling: Lund: Sociologiska institutionen).

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölag.* Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

SFS 1993:387. *Lag om stöd och service till visa funktionshindrade*. Stockholm: Socialdepartementet.

SFS 2001:453. *Socialtjänstlag.* Stockholm: Socialdepartementet.

SFS 2014:821. *Patientlag.* Stockholm: Socialdepartementet

SFS 2016:45. *Lag om offentlig upphandling.* Stockholm: Finansdepartementet.

SFS 2017:30. *Hälso- och sjukvårdslag.* Stockholm: Socialdepartementet.

Socialstyrelsen. (2013). *Hur många direkt underställda kan en chef ha?: Ett kontrollspann i vård och omsorg.* Hämtad från http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/10803/2003-131-23_200313123.pdf

Socialstyrelsen. (2018). *Insatser och stöd till personer med funktionsnedsättning* - Lägesrapport 2018. Socialstyrelsen, Hämtad från http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2018/2018-2-18

Statistiska centralbyrån. (2012). *Sökfunktion för yrke.* Hämtad den 22 mars 2018 från https://www.h5.scb.se/yreg/ssyk2012.asp

Taylor, I., & Kelly, J. (2006). Professionals, discretion and public sector reform in the UK: Re-visiting Lipsky. International Journal of Public Sector Management, 19(7), 629-642.

Tengelin, E., Kihlman, A., Eklöf, M., & Dellve, L. (2011). *Chefskap i sjukvårdsmiljö: avgränsning och kommunikation av egen stress*. (Arbete och Hälsa nr. 2011;45(1)). Hämtad från Göteborgs universitet: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26636/3/gupea_2077_26636_3.pdf

Thomassen, M. (2007). *Vetenskap, kunskap och praxis. Introduktion i vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups.

Thylefors, I. (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn* (1. utg.) Stockholm: Natur & kultur.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad från http://www.cm.se/webbshop_vr/pdfer/etikreglerhs.pdf

Wikström, E., Arman, R., & Dellve, L. (2013). Vad gör chefer med sin tid och hur kan tid och engagemang hanteras på ett mer hållbart sätt? *Socialmedicinsk tidskrift, 90*(6), 866–877. Hämtad från http://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1084/0

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen. Diss.* (Doktorsavhandling: Lund universitet, Socialhögskolan) Hämtad från http://lup.lub.lu.se/search/ws/files/4883553/26532.pdf

Wolmesjö, M. (2008). Ledarskapets autonomi. Om chefers dilemma och handlingsutrymme. I K. Jonnergård, E. Funck & M. Wolmesjö (red.), *När den professionella autonomin blir ett problem* (s. 141–161.) Växjö: Växjö University Press. Hämtad från Diva.

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1 – Informationsbrev

Information och förfrågan om deltagande i intervjustudie

Flertal studier visar att enhetschefens uppdrag är en utmaning som är kantad av dilemman, resursbrist och svåra prioriteringar. Syftet med studien är att utveckla kunskap och förståelse för chefers arbetssituation som bedriver verksamheter inom funktionshinderområdet. Studien ämnar belysa chefers arbete när det gäller resurs och stöd de har för att fullfölja sitt uppdrag som chefer.
Frågeställningar som studien kommer att utgå från är:

- Vad får enhetschefer som bedriver insatser inom funktionshinderomsorgen i kommunal regi för resurser och stöd i deras roll som chefer?
- Upplever de att det stöd de får är tillräcklig för att bedriva verksamheten med god kvalitet och fullfölja sitt uppdrag som enhetschef?

Vi vill därför genomföra en intervjustudie med förhoppning om att bringa förståelse och kunskap kring chefers arbetssituation. Du tillfrågas om att delta i denna studie då din arbetsplats ligger i en kommun med ett geografiskt avstånd som är hanterbart för studiens resurser. Din kommun är en av 13 tillfrågande som plockats fram genom ett slumpmässigt urval på chefer inom funktionshinderomsorgen i södra Sverige.
Intervjun beräknas ta ca 1–2 timmar och hålls på ditt arbete eller annan överenskommen plats. Intervjun kommer att spelas in och materialet kommer endast att användas i forskningssyfte i den nämnda studien. Deltagandet är frivillig och intervjun går att avbryta när som och du kan även välja att inte svara på vissa frågor. Du har även möjlighet att efter intervjun ta del av materialet samt fram till inlämning av uppsatsen välja att avstå. Personuppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Du kommer inte kunna identifieras eller spåras och dina uppgifter kommer att hanteras säkert.
Studien genomförs som en del i kursen Socialt arbete, examensarbete på Jönköping university. Vi som genomför studien är Sofia Lithman och Charlott Kindberg, handledare i studien är Emme-li Vingare. Vid frågor kontakta gärna oss eller vår handledare.

Jönköping 2018

Sofia Lithman	Charlott Kindberg	Emme-li Vingare
Socionomstudent	*Socionomstudent*	*Handledare*
s.lithman@hotmail.com	lotta.kindberg@hotmail.com	Emmeli.vingare@lnu.se
070 495 5150	073 044 0502	

7.2 Bilaga 2 – Samtyckesblankett

Samtycke för deltagande i studie

Nedan ger du ditt samtycke till att delta i studien där vi undersöker chefers arbetssituation inom funktionshinderområdet. Läs igenom och ge ditt medgivande genom att skriva under med din namnteckning längst ned.

- Jag har tagit del av informationen kring studien och dess syfte både muntligt och skriftligt
- Jag har fått tillfälle att ställa frågor
- Jag är medveten om att jag när som helst under studiens gång kan avbryta deltagandet utan att behöva ange en anledning
- Jag väljer att delta i studien och gör det helt frivilligt

Datum	Ort
……...	……...
Namnteckning	Namnförtydligande
……...	……...

7.3 Bilaga 3 – Intervjuguide

Intervjuguide

Inledande information

- Frivillighet
- Konfidentialitet
- Syfte och användning av intervjun
- Inspelning

Bakgrund
Generell bakgrund

- Ålder
- Kön
- Namn

Specifik bakgrund

- Utbildning
- Tidigare anställningar/yrken
- Tid på tjänst/område
- Position i organisation
- Antal verksamheter
- Antal medarbetare
- Antal brukare/ärenden

Yrket
Resurser
Personal
Ekonomi
Stöd
Privat
Behov