

# Chefer inom äldreomsorgen

En kvalitativ studie om chefernas syn på chefskapet i skenet av New  
Public Management

Av: Maria Nilsson & Andrea Perhage

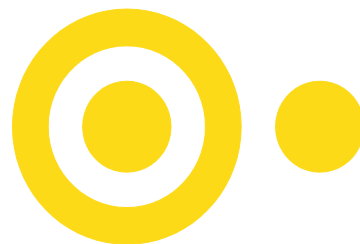
Handledare: Henrik Ferdelt

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 p

Företagsekonomi C | vårterminen 2016

Programmet för Logistik och ekonomi



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA** | STOCKHOLM  
sh.se

## Sammanfattning

**Författare:** Maria Nilsson & Andrea Perhage

**Handledare:** Henrik Ferdfelt, Södertörns Högskola, Institutionen för samhällsvetenskaper.

**Examinator:** Tommy Larsson Segerlind, Södertörns Högskola, Institutionen för samhällsvetenskaper.

**Program:** Södertörns Högskola, Logistik och ekonomiprogrammet.

**Kurs:** Företagsekonomi C, kandidatuppsats 15 hp, vt 2016.

**Titel:** Chefer inom äldreomsorgen.

**Inledning:** Forskning avseende ledarskap och chefskap består av en djungel av teorier och dess diskurs är splittrad. På 1990-talet skedde kraftiga reformer inom offentlig sektor i syfte att göra den offentliga sektorn mer lik den privata. En ökad grupp av äldre och omfattande reformer har gjort chefernas arbete inom branschen mer komplex. Massmedia har framställt en bild av att äldreomsorgen under 2000-talet har befunnit sig i en stor kris i takt med den ökade privatiseringen och utvecklingen av New Public Management, vilket i sin tur ställer högre krav på cheferna.

**Syfte:** Studien vill skapa förståelse för hur chefer inom äldreomsorgen ser på chefskap respektive ledarskap samt på krav som kan kopplas till deras roll som chefer. Studiens ambition är att ur ett individperspektiv bidra med en större förståelse för de krav som ställs på dagens chefer och komplexiteten i samband med deras chefskap.

**Metod:** Tolkande förhållningssätt med en kvalitativ ansats, där semistrukturerade intervjuer använts för att samla empiri.

**Resultat/Slutsats:** Chefskap och ledarskap som begrepp har genomgått omfattande förändringar. Chefskapet har blivit mer komplext i och med att rollen har förändrats och kraven har ökat. Detta till följd av ökade regleringar och kontroller i sviterna av New Public Management som till stor del kännetecknas av administration. Trots en distinkt skillnad mellan ledarskap och chefskap dras slutsatsen att krav finns på att dessa roller ska samverka och i ökad grad kommer att behöva göra det. Viktiga element i chefspositionen i enlighet med respondenterna är; coachning, motivering och stöttning av medarbetarna vilket motsvarar deras definition av ledarskap. Utifrån detta går det att dra slutsatsen att det idag inte längre räcker att agera som en traditionell chef som styr utan i chefskapet ska också ledarskapet inkluderas.

**Nyckelord:** Ledarskap, New Public Management, Manager, Chefskap, Äldreomsorgen

## Abstract

**Author:** Maria Nilsson & Andrea Perhage.

**Supervisor:** Henrik Ferdfelt, Södertörns Högskola, Institution for social science.

**Examiner:** Tommy Larsson, Södertörns Högskola, Institution for social science.

**Program:** Södertörns Högskola, Business Administration with Logistics.

**Course:** Business administration, bachelor thesis 15 credits, ss 2016.

**Title:** Managers within elderly care.

**Introduction:** Managership and leadership science is a jungle of theories with a fragmented discourse. Severe reforms during the 20<sup>th</sup> century was implemented with the purpose of making the public sector more similar to the private one. An increase in the number of elderly combined with several reforms has resulted in more demands put on the management. During the 21<sup>st</sup> century media portrays a crisis within the geriatric care due to increased privatization and the development of New Public Management which in turn place greater demands on the leaders within this sphere.

**Purpose:** This paper aims to create an understanding of managership and leadership within the geriatric care from a management perspective. The results may contribute to a greater understanding of the demands put on today's leaders and the complexity related to their managing from an individual perspective.

**Method:** An interpretive and qualitative approach using semi-structured interviews

**Results/Conclusion:** Managership and leadership as a concept has undergone extensive changes. Increased responsibilities and demands has made managership more complex. This is due to increased regulations and controls as a result of New Public Management which in turn has led to an increased number of administrative duties. Despite a distinct difference between managership and leadership the paper concludes that it exists demands these roles should interact and also increasingly will need to do it. According to the respondents essential elements for a manager is: coaching, motivating and supporting of the employees, which represents their definition of leadership. Consequently, it is possible to conclude there is no longer enough to act as a traditional manager which only controls but in managership should also the leadership be included.

**Keywords:** Leadership, New Public Management, Manager, Managership, Elderly care

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	
<b>Abstract</b> .....	
<b>1. Inledning</b> .....	1
1.1 Problemdiskussion.....	2
1.2 Syfte .....	4
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	5
2.1 Chefskap respektive Ledarskap.....	5
2.1.1 Chefskap.....	5
2.1.2 Ledarskap .....	6
2.1.3 Chefskap och Ledarskap som ett begrepp .....	6
2.1.4 Vad är en bra chef?.....	7
2.2 Olika syner på chefskap .....	7
2.2.1 Det situationsanpassade ledarskapet.....	8
2.3 New Public Management .....	9
2.4 Utmaningar för dagens chefskap .....	11
<b>3. Metod</b> .....	13
3.1 Vetenskapligt förhållningsätt och ansats .....	13
3.2 Datainsamling.....	14
3.2.1 Utformning av intervjuguide .....	15
3.3 Urval.....	15
3.3.1 Presentation av intervjupersoner .....	17
3.4 Beskrivning av intervjuerna .....	17
3.4.1 Transkribering av intervjudata.....	18
3.5 Kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar .....	18
3.6 Metodkritik.....	19
3.7 Forskningsetiska riktlinjer och etiska förhållningsätt.....	20
3.8 Kritik mot det egna arbetet .....	20
<b>4. Empiri</b> .....	21
4.1 Chefskap respektive Ledarskap.....	21
4.1.1 Chefskap.....	21
4.1.2 Ledarskap .....	21
4.1.3 Vad är en bra chef?.....	22
4.1.4 Förutsättningar för att uppnå bra chefskap.....	22
4.1.5 Krav som ställs på chefer .....	23
4.2 Chefernas arbete i praktiken .....	25
4.2.1 New Public Management .....	25

4.2.2 Styrning och regleringar .....	26
4.2.3 Uppföljning och kontroll .....	26
4.3 Utmaningar för dagens chefskap .....	28
5. Analys.....	29
5.1 Chefskap respektive ledarskap .....	29
5.1.1 Chefskap.....	29
5.1.2 Ledarskap .....	30
5.1.3 Vad är en bra chef?.....	31
5.1.4 Förutsättningar för att uppnå bra chefskap .....	33
5.1.5 Krav som ställs på chefer .....	33
5.2 Chefernas arbete i praktiken.....	34
5.2.1 New Public Management .....	34
5.2.2 Styrning och regleringar .....	35
5.2.3 Uppföljning och Kontroll .....	37
5.3 Utmaningar för dagens chefskap .....	39
6. Slutdiskussion.....	41
7. Förslag på fortsatta studier .....	43
8. Källförteckning.....	44
8.1 Referenslista .....	44
8.2 Intervjuer .....	48
9. Bilagor .....	49
9.1 Frågeformulär 1 .....	49
9.2 Frågeformulär 2.....	50



## 1. Inledning

Det finns en mängd forskning kring ledarskap och försök till att hitta hemligheten bakom framgångsrika ledares succé, men fortfarande är detta en olöst gåta (Warren 2007). Enligt Koontz (1961) verkar skilda forskare ovilliga att förstå varandras resultat och slutsatser. Tidigare har olika professioner varit mål för kraftiga förändringar och regleringar medan läkarprofessionen fått vara ifred. Men på 1990-talet började tjänstemännen få upp ögonen även för läkarprofessionen (Bejerot & Hasselbladh 2003), så även för chefer inom äldreomsorgen (Henriksson & Wennberg 2009). I samband med detta skedde en mängd reformer som kom att samlas under begreppet New Public Management (Bejerot & Hasselbladh 2003). De idéer som faller inom ramen är lånade från den privata sektorn (Almqvist 2004) och syftet med New Public Management var att minska de skillnader som fanns mellan privat och offentlig sektor (Hood 1995). Reformerna som målstyrning, budgetuppföljning, kostnadseffektivitet och kvalitetsarbete (Trydegård 2000) kombinerat med en ökande grupp av äldre samt högre krav från omvärlden har gjort chefers arbete inom branschen mer komplex (Henriksson & Wennberg 2009). I takt med den ökade privatiseringen och utvecklingen av begreppet New Public Management har massmedierna framställt bilden att en stor kris präglade äldreomsorgen under 2000-talet (Dagens Nyheter u.å.). Enligt Thomas & Davies (2005) saknas det forskning kring hur NPM diskursen påverkar organisationerna, specifikt ur den dagliga individuella nivån. Detta väckte författarnas intresse om hur cheferna inom äldreomsorgen ser på chefskap respektive ledarskap.

## 1.1 Problemdiskussion

Yrkesgrupper har alltid funnits, men det var först på 1800-talet fenomenet professionella uppstod (Bejerot & Hasselbladh 2003). I och med detta skedde stora förändringar inom managementstrukturen och en ny profession började ta form. Traditionella ägarbaserade chefer ersattes med professionella avlönade chefer. Rekrytering skedde mer utifrån kunskap och färdigheter snarare än arv och välstånd (Evan 1961). 1900-talet har präglats av reformer riktade mot chefer, där individers aktiviteter som chefer blivit föremål för kunskap och expertis. De aktiviteter, färdigheter och kunskaper som en chef förväntats utföra och inneha har varierat genom historien utifrån de ekonomiska prioriteringar politiker och affärsmän haft under aktuell tid (Du Gay, Salaman & Rees 1996). Inom offentlig sektor har nedmonteringen av professionella grupper införts under förevändningar att offentliga tjänster behöver bättre och bättre ledarskap. Istället för att läkarprofessionen styrs av den egna professionella gruppen läkare har utvecklingen lett till att chefer styr istället. De chefer som tillsätts har eller behöver inte ha någon specifik kunskap om själva fältet. Utan den kunskap en chef har är att effektivt utnyttja de resurser som finns samt att personen innehar ledarskapsfärdigheter (Townley 2001).

Jämfört med andra akademiska samhällsvetenskapliga fält har organisationsstudier inte haft samma paradigmatliknande upptäckter och utveckling. Istället är dess diskurs splittrad, vilket lett till stark specialisering och differentiering inom fältet med forskare som motsäger varandra snarare än bygger vidare på tidigare forskning (van Baalen & Karsten 2012). Enligt Koontz (1961) verkar fältets forskare ovilliga att förstå de andras ramverk och slutsatser, vilket gör det komplicerat för de som ska utöva praktikerna.

Begreppet chef är mångfasetterat. Vissa menar att ledarskap och chefskap är synonyma medan andra separerar dessa (Koontz 1961). Begrepp är subjektiva beroende på individers erfarenhet, kunskap och personlighet. Grey (1999) beskriver begreppsförvirringen bland forskarna. Vissa forskare menar på att chefskap handlar om människor som styr andra och vad de gör när de styr. Medan andra forskare menar på att det handlar om vad en chef gör. En tredje grupp anser att chefskap refererar till en grupp människor som presterar vissa aktiviteter i en organisation. Det har skett omfattande reformer i offentlig verksamhet sedan 1980-talet, däribland i sjukvården. Förändringarna, som inte är avgränsat till Sverige, har kommit att kallas New Public Management -NPM- (Bejerot & Hasselbladh 2003). NPM handlar i huvudsak om att det



ska finnas ett tydligt, handlingskraftigt och professionellt ledarskap. Dessutom tydliga kriterier för produktivitet och effektivitet inom den offentliga sektorn, försöka anamma näringslivets ideal kring chefskap, gå mer mot privatisering samt vara sparsam med offentliga resurser (Hood 1991, Hood & Jackson 1991 se Montin 1997). Större fokus på mål- och resultatstyrning skulle minska avståndet mellan den privata och offentliga sektorn (Hood 1995).

I takt med utvecklingen av NPM och professionaliseringen av chefer, där rollen har blivit mer universell och avförkroppsligad tenderar avståndet mellan verklighet och praktik öka. Det innebär att chefer får en övergripande syn och är inte lika medveten om de små viktiga detaljerna i verksamheten, som en chef med mer kunskap om det praktiska arbetet har. Vid mätning av prestationer kan det resultera i att endast det som är lätt att påvisa och mäta mäts, istället för vad som faktiskt är viktigt för organisationen (Townley 2002). Detta påverkar vidare individuellt beteende, där konsekvenser kan bli att fokus handlar om effekten av prestationen istället för på själva prestationen i sig, vilket kan drabba kvaliteten i verksamheten (Townley 2001). Diefenbach (2009) menar att chefer endast har en övergripande syn och ofta missar de små detaljerna.

Diefenbach (2009) beskriver att många av dagens chefer har bred ledarskapserfarenhet men saknar yrkeserfarenhet kopplad till kärnverksamheten. Han menar vidare att det är allmänt känt att det är brist på kunskap och internkompetens bland chefer i offentlig sektor samt en brist av förståelse för arbetet och de problem som finns för personal som befinner sig längre ner i hierarkin. Det är en krävande utmaning för de statliga och offentliga cheferna när det kommer till styrning av verksamheten för att kunna möta kraven från NPM. Den kompetens som behövs för att möta dessa styrningsutmaningar finns inte (Pavlov & Katsamunskas 2005). Förändringen i samhället har även lett till att synen på ledarskap har förändrats och under 1990-talet fick enhetscheferna utökad makt och befogenhet vilket ledde till att arbetsgivarna kräver mer av enhetscheferna idag än vad de tidigare gjort. Dessutom gick enhetscheferna från att vara högsta ledningens redskap till att bli motorn ute i verksamheten (Törnquist 2004).

*Ökad dynamik och komplexitet har medfört att betydelsen av den enskilda chefens tolkning av situationen och beslutsfattande ökar. Detta ställer i sin tur ökade krav på att chefer inspirerar medarbetare till att 'göra först och fråga om lov sen' (Larsson se Emden 2015).*

Thelin och Wolmesjö beskriver i en rapport (2014) att chefer inom äldreomsorgen står inför ett omöjligt uppdrag och att de saknar de grundläggande förutsättningarna för att nå målen om en god kvalitet inom äldreomsorgen. God kvalitet handlar mycket om resultat och kan på så vis kopplas till NPM. Offentlig sektor är skattefinansierad verksamhet som bedrivs för det allmänna. Verksamheter som ingår är exempelvis vård och omsorg, utbildning, infrastruktur samt rättsväsendet (SFS 1974:152). Den offentliga sektorn skiljer sig från den privata sektorn på så vis att huvudsyftet är att ge lika välfärd åt alla människor (SFS 2007:1202). Reformerna som faller under NPM och då specifikt mål- och resultatstyrning ställer med stor sannolikhet ökade krav på chefer att kunna kombinera de två relativt skilda perspektiven man kan urskilja i de två sektorerna, där det ena har sitt ursprung i rationalitet - NPM - och det andra i det humanitära - vedertagna välfärdsidéer. Problem har diskuterats i form av ökade krav på effektivitet och mätning vilket lett till att de totala prestationerna har minskat (Diefenbach 2009) och de offentliga cheferna står inför en krävande utmaning när det kommer till styrning av verksamheter (Pavlov & Katsamunski 2005). Dessutom har behovet av styrning i dessa organisationer aldrig varit så stor som nu (Warren 2007). Med bakgrund till den komplexitet som verkar finnas i branschen för vård och omsorg mynnar det ut i denna studies frågeställning:

- Med utgångspunkt från praktiken, hur upplever och ser chefer på chefskap och ledarskap samt de krav som kan kopplas till deras yrkesroll som chef.

## 1.2 Syfte

Studien vill skapa förståelse för hur chefer inom äldreomsorgen ser på chefskap respektive ledarskap samt på krav som kan kopplas till deras roll som chefer. Studiens ambition är att ur ett individperspektiv bidra med en större förståelse för de krav som ställs på dagens chefer och komplexiteten i samband med deras chefskap.

## 2. Tidigare forskning

*Studien frågar sig med utgångspunkt från cheferna i praktiken hur de upplever och ser på chefskap respektive ledarskap. Där syftet med studien är att skapa förståelse för hur chefer inom äldreomsorgen ser på chefskap respektive ledarskap samt de krav som kan kopplas till deras yrkesroll som chef. Det finns en mängd teorier om ledarskap och hur man ska vara som chef, där forskarna har motstridiga åsikter och resultat. Följande sammanställning avser inte att ge en heltäckande genomgång av den ledarskapsforskning som finns. Utan här sammanställs några författares diskussioner kring ämnet och som anses relevant för att kunna genomföra en jämförelse med studiens empiri.*

### 2.1 Chefskap respektive Ledarskap

Man kan benämna ledarskapsforskningen som en djungel av teorier där forskarna är oense om mycket, däribland definitioner av nyckelbegrepp, som chefskap och ledarskap (Koontz 1961). Nienaber (2010) påpekar i sin studie att det finns en stor splittring bland forskarna i fråga om begreppen chefskap och ledarskap, där vissa anser att de är åtskilda medan andra anser motsatsen. Begreppen chefskap och ledarskap är sprungna ur olika språk där respektive ord hade samma innebörd och Nienabers slutsats är att begreppen är oskiljaktigt sammanvävda. Kotter (1990) menar på att begreppen är komplement till varandra, att rollerna består av olika funktioner och karaktäristiska aktiviteter, där båda behövs för organisationens framgång.

#### 2.1.1 Chefskap

På det kollektiva planet påverkar chefskapet utfall för insatser (Zaleznik 1992 se Workman & Cleveland-Innes 2012). Men på en mer individuell nivå menar Armandi, Oppedisano & Sherman (2003) att en chef är utsedd av organisationen och får en formell auktoritet för att styra andra gentemot organisationens mål. Man kan säga att en chef måste förlita sig på sin formella titel i utövandet av sin yrkesroll (Barnard 1938 se Nienaber 2010). Pavlov & Katsamunskaja (2005) menar på att det är viktigt att en chef på hög nivå har både chefs- och ledarskapskunskaper för att lyckas bra. Därför är det av stor vikt att det sker utbildningar även av ledarskap för att en chef ska nå framgång med chefskapet.

### 2.1.2 Ledarskap

Ser man till ett kollektiv påverkar själva ledarskapet utfall för människor (Zaleznik 1992 se Workman & Cleveland-Innes 2012). En ledare är någon som influerar andra att göra som denne säger och kan vara antingen formellt eller informellt utsedd till att leda andra (Armandi, Oppedisano & Sherman 2003). Det är någon som andra följer för att de vill (Barnard 1938 se Nienaber 2010). Samtidigt kan en ledare vara en chef men en chef behöver inte vara ledare. Men har chefen förmågan att få människor att uppnå organisationens uppsatta mål utan att använda sig av sin formella titel har chefen utövat ledarskap (Armandi, Oppedisano & Sherman 2003).

Ledarskap som begrepp har alla en uppfattning om och vet vad det innebär men när individer ombeds förklara framstår begreppet som problematiskt, vilket bidrar till att begreppet är svårdefinierat och har ett flertal definitioner (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012). Vid definieringsförsök av begreppet är två återkommande begrepp mål och påverkan, där syftet med ledarskap är att få medarbetarna att förverkliga målen (Maltén 2000). Enligt Workman och Cleveland-Innes (2012) försöker ett stort antal ledarskapsteorier förklara ledarskap genom att modellera samspelet mellan ledare och följare. Enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre (2012) är det nu på senare tid som ledarskapsforskningen lyft fram vikten av en välfungerande relation mellan ledaren och medarbetarna. Ledarskapet måste sättas i en globaliserad kontext och det är rimligt att anta att relationen mellan ledarskap och följarskap har olika sammansättningar i olika kulturer (Warren 2007).

### 2.1.3 Chefskap och Ledarskap som ett begrepp

Till skillnad från ovan diskussion behandlar andra forskare chefskap och ledarskap som ett begrepp i sina diskussioner (Ghoshal 2005; Washbush 2005 se Nienaber 2010). I samma anda klassificerar Fayol en rad uppgifter som ingår i rollen som chef och att de aktiviteter som forskarna tidigare i avsnittet menar är två skilda roller - chefskap respektive ledarskap – avser chefskapet som helhet (Fayol 1949 se Fells 2000).

Man kan se att de flesta forskare gör någon form av särskiljning på begreppen chefskap och ledarskap, då det är svårt att hitta andra synsätt vid forskningssökning. Men det finns som nämnt forskare som diskuterar begreppen mer som en helhet än två skilda begrepp så som Fayol (se

Fells 2000). Som nämnt är chef- och ledarskapsdiskursen splittrad men tendensen bland större delen av forskarna verkar luta mer mot att chef och ledare är två skilda begrepp, i alla fall på individnivå. Resonerar man på en mer kollektiv nivå kan man se chefskapet som en konkret funktion (Kotter 1990). Medan ledarskapet är mer en generell benämning (Workland & Cleveland-Innes 2012).

#### 2.1.4 Vad är en bra chef?

Det har skett en förändring i vad människor anser krävs av en chef. Teknisk expertis som tidigare varit viktigt står nu långts ner på listan kring efterfrågade kunskaper och har istället ersatts av faktorer som anpassningsförmåga, flexibilitet, kunna ta ansvar, vision och strategiskt tänkande (Pavlov & Katsamunskas 2005). Även definitionen av chefskap har ändrats från betoning på planering och övervakning till att i större omfattning innefatta relationen i ledarskapet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012). Det som avspeglar sig i den nuvarande mångfalden av ledarskapsteorier är att chefskap och ledarskap betyder olika saker för olika människor. Det går inte att skapa sig en entydig bild av vad det innebär att vara chef och inte heller vad som krävs av en chef (Workman & Cleveland-Innes 2012). Chefskap och ledarskap förutsätter gruppdynamiska och problemlösande färdigheter och det är tillsammans med andra människor som både en ledare och chef kan uppnå uppsatta mål och resultat. Utifrån detta finns en stark koppling mellan organisation och ledarskap samt mellan ledarskap och pedagogisk förmåga (Maltén 2000).

## **2.2 Olika syner på chefskap**

Warren (2007) beskriver ett nytt sätt att tänka kring ledarskap, som gjort entré under 1900-talet. Fokus flyttades från karaktärsdrag och karismatiskt ledarskap till att fokusera på följarna, grupperna och systemen. I likhet menar Grey (1999) att rollen som chef går mer mot en karismatisk roll och antar en roll i form av en ledare, visionär och strateg. Vidare att dagens chef är på väg bort från rationaliteten. Townley (2002) anser istället att rationalitet, med mätning, revision och resultatorienterade verktyg blir allt mer centrala. Detta ersätter alltmer självbedömning och reflektion över det egna arbetet som var vanligare förr (Townley 2002). Enligt Warren (2007) skapar framgångsrika ledare en anpassningsbar social arkitektur för sina följare, inger förtroende och optimism samtidigt som de utvecklar andra ledare och skapar resultat. Adizes (1997) redogör i en modell fyra ledarskapsstilar som krävs för ett funktionellt

ledarskap: producenten, administratören, entreprenören och integreraren. Modellen utgår från viktiga funktioner eller aktiviteter en ledare måste delta i men poängterar att en enskild individ inte klarar detta (Adizes (1997). En omfattande förändring i synen på chefskap och ledarskap har redogjorts för där skiljelinjen mellan begreppen chef och ledare verkar minska. Där den tidigare så autokratiska chefsrollen går mot en mer följaranpassad ledarroll.

Townley beskriver en chefsmodell som benämns abstrakt management. Den bygger på ett chefskap som passar in överallt, är kontext oberoende och homogent (Townley 2001). Konkret betyder det att chefsprofessionen kan tillämpas när som helst, var som helst och i vilken verksamhet som helst (Townley 2002). I och med detta blir chefsprofessionen mer standardiserad och generaliserad än vad den varit tidigare (Townley 2001). Till motsats menar Pavlov & Katsamunski (2005) att den nya synen på chefskap med betoning på flexibilitet, vision och strategi knappast kan kopieras och överföras till olika slags kontexter eftersom varje omgivning har sin egen karaktär. Enligt Grey (1999) menar många forskare på att chefskap som profession är på väg att försvinna. Men han framhäver istället att det sker ett skifte i statusen och idealet i chefens arbete och roll, snarare än att chefskapet håller på att upplösas. Man bör se separationen av chefskap som en konstruktion istället för någonting givet, där en separation av chefsprofessionen gentemot övriga medarbetare kan ifrågasättas. Även här syns tydliga tendenser på fragmentering i fältet, där Townley (2001) pratar om ett generellt och homogent chefskap medan andra pekar på ett chefskap som mer och mer skiftas om till en form av ett influerande ledarskap.

### 2.2.1 Det situationsanpassade ledarskapet

Karismatiska ledare som får andra att följa dem har länge sysselsatt forskarna och stora ansträngningar har gjorts för att komma fram till vad som gör dessa ledare unika. Än idag har de inte kommit till någon slutsats kring vilka egenskaper som gör en ledare framgångsrik eller om det är situationsbundet (Warren 2007). Paul Hersey beskrivs ibland som en gigant när det kommer till fältet management och har tillsammans med Ken Blanchard utvecklat och populariserat en teori om det situationsanpassade ledarskapet. Något som Hersey poängterar i en intervju är att det situationsanpassade ledarskapet egentligen inte är en teori utan en modell. Han förklarar skillnaden med att en teori är något som konstrueras för att hjälpa till att analysera och förstå en viss händelse medan en modell är något som du kan ta ut och replikera och använda i många olika situationer (Hersey 1998 se Blackwell & Gibson 1998). Modellen

innebär att chefer behöver anpassa sin ledarstil beroende av vilken situation de befinner sig i och beroende på vilka medarbetare som finns tillgängliga. Chefen anpassar valet av ledarstil till gruppens mognadsnivå och väljer själv om denne ska anta rollen delegerande, rådgivande, instruerande eller deltagande. Detta ledarbeteende är både relationsorienterat och uppgiftsorienterat (Maltén 1998). Kärnkompetenserna för det situationsanpassade ledarskapet är förmågan att diagnostisera prestation, kompetens och engagemang hos andra samt vara flexibel (Herse & Blanchard 1982 se Lynch, McCormack & McCance 2011). Detta ledarskapsperspektiv uppmärksammar en problematik med den sociala kontexten, ledarskap är en effekt av sociala förhållanden och föreställningar (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012). Antagande kan göras att modellen passar in i de flesta hierarkiska nivåer då det krävs en hög förändringsförmåga i dagens globaliserade omvärld.

Ser man på exempelvis en mellanchefs arbete, innebär det ett stort ansvar och är ofta svårplanerat. Det handlar om och skiftar ofta mellan att lösa akuta situationer till att ansvara för det långsiktiga planeringsarbetet. Chefernas relation till personalen blir mycket viktig och de har till uppgift att stötta och hjälpa medarbetarna i deras arbete (Hjalmarsson, Norman & Trydegård 2004). Därför kan ett situationsanpassat ledarskap underlätta för en mellanchefer då det influeras av oförutsägbara inslag både från medarbetarna och chefer högre i hierarkin samt har varierande arbetsuppgifter. På så sätt har cheferna möjlighet att kunna anpassa sig till varje situation och individ.

### **2.3 New Public Management**

Grey (1999) beskriver en bild där chefens tidigare höga status alltmer förminskas i dagens samhälle, där hierarkiska ideal ersätts med marknadsbaserade ideal. NPM är ett marknadsbaserat fenomen (Denhardt & Denhardt 2000) med syfte att minska skillnaderna mellan privat och offentligt (Hood 1995). Det är inte ett teoretiskt sammanhängande koncept utan beskrivs ofta som ett kluster av idéer lånade från näringslivet som rymmer ett antal frågeställningar om vad som bör känneteckna den offentliga förvaltningen och ledningen (Klausen 1996 se Almqvist 2004). Det kan också beskrivas som ett sätt att förvandla den offentliga sektorn till att betraktas mer som en företagsliknande organisation eller i varje fall föra sektorn närmare den typen av organisationer än vad den varit tidigare (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000). Det har länge funnits åsikter att myndigheter borde anamma den privata sektorns tekniker, men NPM tog steget längre och bidrog till att införa även privat sektors

värderingar i den offentliga sektorn (Denhardt & Denhardt 2000). Det drevs fram av en svensk ekonomisk kris där socialtjänstens produktivitet ifrågasattes och det fanns en mängd brister i verksamheten kopplade till vården (Socialstyrelsen 2010). I och med detta skedde en rad reformer där den offentliga sektorn har fått möta och försöka bemästra stora utmaningar då principer från den privata sektorn gjort entré (Pavlov & Katsamunskas 2005). Istället för att organisationerna blir cheferna inom offentlig sektor uppmanade att styra, vilket gett dem mer makt att faktiskt styra verksamheten mot egna valda mål (Denhardt & Denhardt 2000).

Exempel på principer som kopplas till NPM är bland annat: införandet av konkurrens inom offentlig verksamhet, fokus på resultat och utfall snarare än inputs, målstyrning lyfts fram före regler och lagar. Dessutom möta kunders behov och inte byråkratins genom att ändra begreppet klienter till kunder, tjäna pengar istället för att endast spendera, decentralisering och deltagande chefskap samt att välja marknadsmekanismer före byråkratiska (Pavlov & Katsamunskas 2005). Problemet med införandet av principerna handlar om att reformerna i många fall inte var avsedda för de produkter/tjänster som är representerade inom den offentliga sektorn, exempelvis inom sjukvård och utbildning (Hood 1991 se Brunsson & Sahlin-Andersson 2000). Det blir svårare för de chefer som agerar i offentlig verksamhet då de måste ta hänsyn till motstridiga normer. I och med NPM blir de uppmanade att agera som entreprenörer för att uppnå effektivitet, kostnadseffektivitet och vara lyhörda för marknadsmekanismer samt sätta mål efter detta (Denhardt & Denhardt 2000). Redovisning blev en viktig del i det nya konceptet för att till exempel mäta kostnadseffektiviteten eftersom det återspeglade hög tillit på den privata marknaden. Därför behövde närmare kostnadsberäkningar utvärderas med hjälp av olika redovisningsmetoder som oftast var kvantitativa, i en bransch där mål tidigare satts med hjälp av kvalitativa mät tal. Målen skulle istället sättas med hjälp av kvantitativa mät tal för att enklare kunna redovisa dessa (Hood 1995).

Cheferna förväntas agera som att de är företagsägare men agerar i en verksamhet som ägs av medborgarna och måste samtidigt se till det allmänna intresset och skapa gemenskap i samhället (Denhardt & Denhardt 2000). Enligt Hälso- och sjukvårdslagen ska sjukvård och därmed äldreomsorg vara av god kvalitet, den ska vara lättillgänglig samt bygga på respekt för patientens självbestämmande och integritet (SFS 1982:763). Det är Socialstyrelsen som har ansvaret att se till att äldreomsorgen är av god kvalitet, verkar för god hälsa och social välfärd på lika villkor för hela befolkningen (SFS 2007:1202). För att kontrollera verksamheterna inom äldreomsorgen ger Socialstyrelsen årligen ut en översiktsskild i form av en lägesrapport



(Socialstyrelsen 2010). De professionella cheferna inom offentlig sektor har själva makten att utöva sin position på det sätt de själva vill, men det finns samtidigt en inkonsekvens i begreppet, då det är dynamiskt och individer anammar olika betydelser av konceptet (Thomas & Davies 2005).

## 2.4 Utmaningar för dagens chefskap

Morgondagens chefer kommer behöva utmana de traditionella idéerna kring chefskap. Det räcker inte längre att ha makt, organisera, delegera, övervaka samt utöva kontroll (Morgan 2015). I och med en ökande grupp av äldre med långvariga sjukdomar tillsammans med allt dyrare mediciner sätts stor press på framtidens chefer inom vården. Det kräver ett chefskap som bygger på samförstånd och anpassning (Maruthappu & Keogh 2015) samt en förmåga att kunna samarbeta (Penney 2011). Detta skapas genom att bygga förtroende med den anställde både genom att uppmärksamma individen men också genom att dela sin kunskap och nå ut till de anställda på ett lättillgängligt sätt. För att anpassa chefskapet till den anställde krävs nya sätt att arbeta på. Chefen behöver vara en ledare som inspirerar, agerar som förebild, tänker utanför boxen, utmanar sedvänjor, är medveten om personliga gränser och förtjänar sina följare (Morgan 2015). Det krävs inte bara anpassningsförmåga till medarbetarna. På grund av utvecklingen som pågår behöver chefen också anpassa sig till en bredare grupp intressenter. I och med det krävs förmågan att kunna bygga upp kompetens för olika sammanhang och riktningar. Dels krävs ett brett perspektiv som är patientcentrerad, samhällscentrerad och kostnadsmedveten, och dels erfarenhet av innovation, förbättring och befogenhet att implementera i snabb takt (Maruthappu & Keogh 2015). Chefskapet kommer behöva vara inkluderande och cheferna behöver utveckla individerna då de företag som kommer nå framgång i framtiden är de som upptäcker och utvecklar humankapital (Penney 2011). En av den framtida chefs viktigaste funktioner är att utveckla humankapitalet i organisationen, men även att uppmuntra bemyndigade team för att lyfta verksamheten till nya höjder (Anderson 1997). Det är också nödvändigt att ha kunskap om nya trender, det teknologiska landskapet och hur det påverkar det dagliga arbetet (Morgan 2015). Egenskaper som är viktiga i en chef är ärlighet och integritet, men andra viktiga saker handlar främst om utveckling och anpassningsförmåga (Penney 2011). För att klara alla utmaningar och krav för framtidens chefer är det viktigt att få möjlighet till den träning som krävs för ett bra chefskap (Maruthappu & Keogh 2015). Som Pavlov & Katsamuniska (2005) poängterar saknas den kompetens som behövs för de styrningsutmaningar NPM medfört. Men även Diefenbach (2009) menar på en

avsaknad av kunskap om kärnverksamheten och arbetet för markpersonalen. Då det blir viktigare och viktigare att utveckla humankapitalet och vara anpassningsbar gentemot medarbetarna bör utbildning kring ledarskap på både en kollektiv och individuell nivå ges. Detta för att minska de kunskapsluckor Diefenbach (2009) pratar om samt bredda kunskapen kring utveckling och anpassning till den enskilda individen.

### 3. Metod

*Rollen som chef blir alltmer komplex och framförallt inom branscher så som vård och omsorg. Reformen som faller under NPM skapar en intressekonflikt där rationella idéer från NPM kolliderar med humana välfärdsidéer. Massmedierna har också framställt en stor kris i vård och omsorgsbranschen. Det leder till ökade krav på den individuella chefen att föra samman olika typer av krav som dessutom ökar i sitt chefskap. Därför syftar studien till att skapa förståelse för hur chefer inom äldreomsorgen ser på chefskapet respektive ledarskapet samt på de krav som kan kopplas till yrkesrollen som chef. Där ambitionen är att ur ett individperspektiv skapa en större förståelse för de krav som ställs på dagens chefer och komplexiteten i samband med chefskapet. I detta avsnitt kommer det redogöras för hur studien genomförts och vilka förhållningssätt som tagits hänsyn till.*

#### 3.1 Vetenskapligt förhållningsätt och ansats

Det angreppssätt man bör använda sig av ska utgå ifrån studiens frågeställning samt vad det är studien har för avsikt att undersöka (Bryman & Bell 2013). Därför har det valts en kvalitativ ansats i denna studie. Detta då kvalitativ data är data som berättar något om de kvalitativa egenskaperna hos undersökningsenheterna och ses som icke mätbara (Halvorsen 1992). Det lägger fokus på struktur, sammanhang och förståelse (Bryman & Bell 2013) samt är kontextberoende (Bryman, Stephens & Campo 1996). Med detta som bakgrund har studien en konstruktionistisk ståndpunkt. Det är ett kritiskt förhållningssätt (Johnson 2001) som går ut på att sociala företeelser och deras betydelse är någonting som sociala aktörer i samspel kontinuerligt skapar och att de på så sätt utgör konstruktioner (Bryman & Bell 2013). Författarna anser att sociala konstruktioner är byggda på individers egna uppfattningar, tolkningar och handlingar. Då studien syftar till att skapa förståelse för den sociala verkligheten används en tolkande ansats. Av den anledningen har semistrukturerade intervjuer genomförts för att samla studiens empiri.

I studien har det främst använts ett induktivt tillvägagångssätt, då empirin spelat en viktig roll. Det induktiva tillvägagångssättet rör sig från empiri till teori (Bryman & Bell 2013) och förknippas med en kvalitativ metod (Halvorsen 1992). Det induktiva syns i den bemärkelsen att det är empirin som lagt grunden för bearbetningen och redovisningen av all data i studien. Den teoretiska referensramen härleds delvis från insamlad empiri. Men det finns även vissa inslag av deduktion, då forskaren går från teori till empiri (Bryman & Bell 2013). Ren induktion

innebär att man närmar sig en verklighet med någorlunda förutsättningslösa och oprecisa problemställningar (Halvorsen 1992). Då författarna vid studiens början haft vissa föreställningar som grundat sig i tidigare forskning har problemformuleringen och syftet till viss del härletts ur teori. För att senare vid insamlandet av empirin alltmer gå från empiri till teori, därför kan spår ses av båda tillvägagångssätten i studien.

### 3.2 Datainsamling

Primärdata i studien utgörs av semistrukturerade intervjuer med mellanchefer i äldreomsorgen i Stockholmsregionen. Semistrukturerade intervjuer används i kvalitativa studier och innebär att man har en så kallad intervjuguide som kan kompletteras med ytterligare frågor vid behov (Bryman & Bell 2013). Syftet med att utföra intervjuer i denna studie är att få ta del av respondenternas syn på chefskapet i sken av NPM, då studien har ett individperspektiv. Där varje respondent betraktas som ett enskilt fall för att på så sätt uppnå förståelse kring hur chefer ser på chefskapet och krav på yrkesrollen (Halvorsen 1992; Bryman & Bell 2013). Studiens intervjuer är baserade på två intervjuguider - se bilaga 1 & 2. Inför första intervjun som utfördes med respondenten som benämns "Privat stiftelse 1", utformades ett första manus - Frågeformulär 1. Utifrån de resultat som framkom vid första intervjun gjordes en bedömning att formuläret behövde justeras och några frågor lyftes ut samtidigt som andra tillkom. Den nya versionen användes vid resterande intervjuer och benämns Frågeformulär 2. Intervjuguiden användes som bas samtidigt som utrymme fanns till att ställa följdfrågor vid behov, beroende på vad för information som framkom vid intervjuerna. Detta ger mer fyllighet i svaren, samt att den empiri som framkommer kan kompletteras med sådant författarna tidigare inte tänkt på. Intervjuguiden möjliggjorde en flexibel intervju där respondenterna uppmuntrades till att resonera fritt med koppling till frågorna, därför kan intervjuerna se olika ut (Bryman & Bell 2013).

Sekundärdata har hämtats från rapporter och vetenskapliga artiklar med fokus på New Public Management samt chef- och ledarskap, där nyckelorden vid sökning varit new public management, manager, ledarskap, chefskap och äldreomsorg. Sekundärdata har främst använts i avsnittet teoretisk referensram med syftet att ställas mot egen primärdata för att kunna dra eventuella paralleller eller utläsa skillnader.

### 3.2.1 Utformning av intervjuguide

Frågorna i intervjuguiden härstammar utifrån författarnas tidigare kunskap och vad som passar gentemot studiens syfte. De första 5 frågorna i båda formulären syftar till att ge bakgrundsinformation och parametrar att ta hänsyn till vid bearbetning av data och analys. Därefter valdes mer allmänna frågor om chefskap och ledarskap för att mynna ut i alltmer detaljerade frågor kopplade till NPM och chefskapet.

Frågeformulär 1 formulerades relativt allmänt då frågorna inte skulle bli för ledande och respondenten skulle ha möjlighet att tänka fritt. Frågorna 6-13 handlar om chefskapet och chefernas arbete i praktiken med koppling till NPM. Då resultatet av intervju 1 med Privat stiftelse 1 inte handlade om det författarna eftersträvade, utan blev mer allmän kunskap om äldreomsorgen samt chefskap kopplat till relationen mellan chef och anställd behövde frågorna justeras.

Frågeformulär 2 behövde bli mer ledande men ändå tillräckligt allmän så att respondenterna inte skulle färgas för mycket av författarnas förutfattade föreställningar grundad i tidigare forskning. Det resulterade i lite mer konkreta frågor. Det behövdes också ytterligare mer ledande och tydligare frågor när det gäller den del som handlar om hur chefernas arbete ser ut i praktiken och om NPM. Eftersom det upptäcktes vid intervju 1 att det var ganska okänd mark. Därför blev antalet frågor i formuläret kopplade till NPM och chefernas praktiska arbete med det fler och frågorna 6 samt 10-13 handlar främst om NPM kopplat till chefskapet. Medan frågorna 7-9 och 14 handlar mer om ledarskapet kopplat till chefskapet. För att sedan avsluta med fråga 15 som handlar om de eventuella utmaningar cheferna står inför.

### **3.3 Urval**

Urvalet i undersökningen har skett utifrån ett bekvämlighetsurval i inledande skede och följdes sedan av ett snöbollsurval (Bryman & Bell 2013). Vid valet av potentiella respondenter har författarna utgått från företagens hemsidor där namn, yrkeskategori och titel stått. Det kontaktades tio stycken chefer på olika äldreboenden i Stockholmsregionen via mejl och telefon med en kort introduktion av författarna och studiens syfte. Fyra av de kontaktade företagen svarade och var intresserade av att ställa upp på en intervju. Intervjuer har skett med de som återkommit och varit villiga att ställa upp och några av de intervjuade rekommenderade andra

potentiella respondenter, därav snöbollsurvalet eller snöbollseffekter enligt Halvorsen (1992). Urvalet grundar sig ur en önskan om att respondenterna ska vara verksamma inom samma bransch men inom olika sektorer. Därför är urvalet verksamma inom både privat- och offentlig sektor. Den privata sektorn är uppdelad och baseras utifrån organisationens ägarform och har således delats upp i stiftelse respektive privatföretag. Genom flera intervjuer kan den data som framkommer sättas i en större kontext vilket är viktigt då chefskap är kontextberoende enligt Bryman, Stephens & Campo (1996).

Större delen av respondenterna i studien är mellanchefer inom äldreomsorgen, de arbetar på enhetschef respektive verksamhetschefs nivå. Det innebär att de är chefer över ett boende och lyder under en mer övergripande chef som oftast är chef för alla enhets/verksamhetschefer. Det har även skett intervjuer med två personer på den högre nivån, de som är chefer över flera enhets- respektive verksamhetschefer. Valet att främst intervjua på verksamhetschefs nivå var för att det behövdes en relativt nära relation till den operativa verksamheten. För att få ett mer övergripande perspektiv och en viss närhet till ledningen och beslutsfattare valdes det också att intervjuas på den högre nivån. Allt detta för att få ut bästa möjliga svar av de frågor som ställts. Kriterier som studien utgått från vid val av respondenter är:

- Innehavande av chefstitel
- Tillgängliga inom Stockholmsregionen
- Verksamma inom äldreomsorg

I studien presenteras inga namn vilket beror på att några respondenter inte var bekväma med att deras namn skulle redovisas således togs beslut om att anonymisera alla respondenter. Utifrån studiens syfte ansågs namnen inte relevanta utan vid presentation av intervjupersoner redogörs istället för personens titel, utbildning, hur länge denne varit chef och i vilken sektor denne är verksam inom.

### 3.3.1 Presentation av intervjupersoner

- *Privat stiftelse 1* - Äldreomsorgschef i en privat stiftelse sedan 2015. Har varit chef i totalt femton år och är utbildad sjuksköterska. Är även chef över respondenten som benämns som Privat stiftelse 2.
- *Offentlig 1* - Chef över äldreomsorgens utförarenhet sedan 2013 och anställd av Stockholm stad. Har innehaft olika chefsroller sedan sin examen 1987 från Sociala omsorgslinjen.
- *Privat stiftelse 2* - Verksamhetschef i en privat stiftelse sedan 2015 och är utbildad sjuksköterska och distriktssköterska.
- *Privat företag 1* - Verksamhetschef i ett privat företag sedan 2016 och har tidigare arbetat som chef kommunalt. Utbildad undersköterska.
- *Offentlig 2* - Enhetschef sedan 2015 och anställd av Stockholm stad. Utbildad socionom och har varit chef i cirka tio år både privat och kommunalt.
- *Privat företag 2* - Verksamhetschef i ett privat företag sedan 2014 och är utbildad till sjuksköterska och civilekonom.

### 3.4 Beskrivning av intervjuerna

Totalt genomfördes sex stycken intervjuer mellan 20 april och 3 maj 2016. Intervjuerna skedde på respektive respondents arbetsplats och hölls i ett avskilt rum. Det hade varit önskvärt med fler intervjuer för en ännu mer nyanserad och bred förståelse för chefskapet. Men i och med en bred spridning av antal företag bland de genomförda intervjuerna kan den eftersträlvade förståelsen närmas ändå.

Varje intervju pågick mellan 45-60 minuter och alla intervjuer spelades in med tillstånd från varje respondent. Båda författarna var närvarande under alla intervjuerna som utgick från den intervjuguide som utformats tidigare (se Bilaga 1 & 2).

Vid utförandet av intervjuerna delades arbetet och frågorna upp av författarna och följdfrågor ställdes vid behov av båda två. Transkriberingen delades upp och genomfördes av båda författarna. Alla respondenter presenteras anonymt och personerna benämns istället utifrån den verksamhet de är verksamma inom och utifrån den ordning intervjuerna genomfördes, exempel:

respondenterna verksamma inom den offentliga sektorn benämns som ”Offentlig”. Den intervju som genomfördes först får benämningen 1 efter offentlig och blir således ”Offentlig 1”.

### 3.4.1 Transkribering av intervjudata

Efter alla intervjuer var gjorda lades de in efter varandra i ett dokument. Frågorna i frågeformulären färgkodades efter teman, fråga 1-4 - basfrågor, fråga 5 - basfråga med stark koppling till abstract management, fråga 6, 10-13 - chefernas arbete i praktiken med koppling till NPM, fråga 7-9, 14 - chefskapet/ledarskapet och fråga 15 - framtida utmaningar.

Därefter delades arbetet upp, en författare transkriberade frågorna kopplade till chefernas praktiska arbete inklusive NPM och de andra frågorna om chefskap/ledarskap samt utmaningar för cheferna. Till en början användes frågorna som rubriker och data som var relevant gentemot syftet från respektive fråga sorterades ut intervju för intervju tills alla rubriker var fyllda. De fakta som användes färgades för att minska risken för att använda samma fakta flera gånger. I takt med bearbetningen framstod mer konkreta teman ur all data, vilket resulterade i nuvarande uppdelning av empiri och analys - chefskap respektive ledarskap, chefernas praktiska arbete och utmaningar för dagens chefskap.

Analysen har utgått från empiri där teorin har använts för att tolka och ge förklaringar till upptäckta företeelser i insamlad data. Bearbetningen har skett med syfte att försöka hitta kopplingar och motsättningar i empirin och även utifrån tidigare forskning för att svara på studiens syfte.

### **3.5 Kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar**

En kvalitativ studie kan bedömas efter andra kriterier än reliabilitet och validitet som är vanligt förekommande vid en kvantitativ studie. Studien utgår istället från kriterier bättre anpassade för en kvalitativ studie som begreppen trovärdighet och äkthet. Trovärdighet kan delas in i fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Utifrån de regler som finns kopplat till tillförlitligheten har det vid genomförandet av studien eftersträvat att skapa en så verklighetstrogen bild som möjligt. Detta har gjorts genom att ha relativt öppna frågor för att respondenternas åsikter och erfarenheter ska få stor påverkan på resultatet som möjligt och samtidigt försökt att minimera påverkan av författarnas egna personliga värderingar. Även om



det sistnämnda är svårt att helt utesluta eftersträvas en så låg påverkan som möjligt. Respondenterna har även fått möjlighet att ta del av studien. Äkthet har eftersträvats genom att försöka få en så rättvis bild som möjligt där respondenterna fått utrymme att uttrycka sina åsikter utan påverkan. (Bryman & Bell 2013).

### 3.6 Metodkritik

Vid transkribering av kvalitativa intervjuer måste empirin tolkas och analyseras vilket kan leda till misstolkning och viss data kan färgas av författarnas förutfattade meningar. Den empiri som finns presenterad i texten är utvald ur intervjuernas helhet baserat på författarnas bedömning om vad som är relevant med hänsyn till studiens syfte. Därför kan åsikterna ha tolkats på fel sätt och viss information ha fallit bort som någon annan kan ha ansett vara relevant. Trots anonymiseringen vid redovisningen av svaren är det värt att notera att respondenterna vid intervjuerna själva fick möjlighet att välja om de ville medverka anonymt eller med namn. Detta är faktorer som sannolikt påverkar de respondenterna som tillåtit deras namn att medverka i studien och då kopplat till deras svar och genuiniteten i dem.

En annan metodansats hade med sannolikhet kunna ha genererat andra svar och urvalet har till stor del legat utanför författarnas kontroll då de har varit en fråga om tillgänglighet och brist på resurser. Ytterligare en aspekt är det faktum att alla intervjuer inte haft samma frågeformulär vilket gjort det svårare att tolka och sammanföra de olika svaren. Detta medförde att den intervju som var annorlunda inte helt passade in bland övriga i avsnittet empiri. I och med det har denna mer använts som inspiration till de efterföljande intervjuerna för att mer passa syftet.

### **3.7 Forskningsetiska riktlinjer och etiska förhållningsätt**

Denna studie har följt Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer för humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Det finns fyra huvudprinciper som alla utgår ifrån individskyddskravet, de är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002). I enlighet med dessa krav har författarna meddelat syftet med undersökningen och vilken betydelse respondenterna har i studien. Förfrågan har skickats till alla respondenter där de haft möjlighet att välja om de vill delta i studien. För att säkerställa att inga obehöriga får tillgång till personuppgifter och eventuella företagsstrategier har de önskemål om anonymitet och konfidentialitet som efterfrågats följts. De data som insamlats i denna studie kommer inte att användas i något annat syfte (Vetenskapsrådet 2002). De etiska riktlinjerna har tagits ställning till genom hela studiens process och beaktats inför varje bearbetande av det material som finns med i texten.

### **3.8 Kritik mot det egna arbetet**

Det finns alltid saker som kan kritiseras samtidigt som det alltid finns förbättringsåtgärder som kan göras till nästa gång. Till att börja med var författarna lite sena i starten med att söka efter personer som skulle kunna ställa upp på intervjuer. Hade det startats tidigare kunde studien omfattat fler respondenter, men trots relativt kort tid återkopplade sex personer som motsvarade efterfrågan och krav som kunde ställa upp på intervjuer. Det hade varit önskvärt att fler respondenter medverkat, mer data kan leda till bättre och djupare insyn. I efterhand hade det tillönskats mer utvecklade och tydligare intervjufrågor. Den första intervjun fick skapa grundkunskap i branschens praktik för författarna och efter denna reviderades intervjufrågorna. Tanken från början var att öppna frågor skulle frambringa bättre svar. En tro var att de svarande skulle fokusera mycket på vad de ansåg vara viktiga delar i vad som kännetecknar en bra chef och även deras definition av chef och ledare. Detta antagande stämde väl överens med utfallet. Den svåraste delen kom att handla om frågor som rörde New Public Management då begreppet oftast används i den vetenskapliga forskning och utbildningssfären.

## 4. Empiri

*I detta avsnitt följer en genomgång av respondenternas svar och dessa är uppdelade i ett antal teman; Chefskap respektive ledarskap, Chefernas arbete i praktiken och Utmaningar för dagens chefskap med tillhörande underrubriker. Som beskrivits är forskarna oense om mycket när det kommer till ledarskap och chefskap därför är det viktigt att fastställa hur respondenterna ser på detta. Respondenterna är chefer och frågor har ställts om vilka krav de har på sig i sina roller och om dessa har ökat och vilka utmaningar de själva tror att dagens chefer står inför. Då stora förändringar har skett gällande chefskapet de senaste decennierna är det även av vikt att få chefernas bild av vilken påverkan detta gett i praktiken. Tematiseringen avser att underlätta läsandet samt analyseringen av empirin och i jämförelsen med tidigare forskning.*

### 4.1 Chefskap respektive Ledarskap

Alla respondenter uppger att det finns en skillnad mellan begreppen chef och ledare, nedan kommer det redogöras för denna särskiljning.

#### 4.1.1 Chefskap

Samtliga beskriver att chef är en titel som medför vissa rättigheter och skyldigheter som bland annat handlar om beslutsfattande (Alla respondenter). Genom att tilldelas titeln chef får man befogenheter och ansvar för beslutsfattande (Privat stiftelse 1). Formellt medför titeln att man får ansvar för personal och budget (Offentlig 1) och det är chefen som anger inriktningen för verksamheten (Offentlig 2) vidare behöver chefen enbart mandat från sin chef för att kunna utöva sitt chefskap. För att kunna bli chef måste man ha den formella kompetens som krävs (Privat stiftelse 2) men bara för att man har formell kompetens behöver det inte betyda att man blir en bra chef (Privat företag 1). En chef är någon som bestämmer och pekar med hela handen (Privat företag 2).

#### 4.1.2 Ledarskap

En ledare är utsedd av gruppen och behöver mandat från gruppen för att kunna utöva sitt ledarskap. I vissa verksamheter kan det finnas samordnare eller teamledare, men det medför inte samma befogenheter som när man har titeln chef i sitt anställningsavtal (Privat stiftelse 1).

Vissa medarbetare kan ha bra ledaregenskaper men saknar formell kompetens som är ett krav för att kunna agera med en chefs befogenheter för arbetsgivaren (Privat stiftelse 2). Chefskap och ledarskap går att utöva samtidigt och man kan vara chef utan att vara ledare (Privat företag 1). En ledare är engagerad och leder gruppen för att uppnå målen (Privat företag 2). Ledaren är den som inspirerar, coachar och står bakom medarbetarna samt lyfter fram allas positiva sidor (Offentlig 2). Det är en visionär som förmedlar budskap om vart verksamheten ska och sedan försöker hjälpa och stötta så att de anställda leds och styrs mot samma mål (Offentlig 1).

#### 4.1.3 Vad är en bra chef?

Det finns en mängd olika åsikter om vad en bra chef är och hur en sådan ska vara. Vad som är en bra chef är personbundet och det som är bra för vissa behöver inte vara det för andra (Privat stiftelse 2). En bra chef ska lyssna och vilja få andra att växa, helst ska en bra chef inte ha ett så stort hierarkiskt tänk utan ska ha förståelse för att det är ett jobb som ska göras och att alla fyller olika funktioner i verksamheten (Privat stiftelse 1). Därför blir det viktigt att som chef vara ödmjuk (Privat företag 1) men även att man är lugn och eftertänksam samtidigt som man har en förmåga att se helheten (Privat stiftelse 2). Vidare behöver inte en bra chef vara expert på allt som det varit tidigare, då blev man befordrad till chef för att man var expert inom sitt område. I dagens samhälle är det istället viktigare att man är engagerad i den vardagliga verksamheten och visar att man är intresserad av medarbetarnas problem, även om man kanske inte behöver försöka lösa dem (Privat företag 2).

Som chef är det viktigt att man får alla med sig och lyckas hitta vad alla är bra på samt strävar efter att hela tiden försöka utveckla verksamheten (Offentlig 2). Man bör ha förmågan att kunna se det som är viktigt och fokusera på rätt saker, där ett ekonomiskt tänk är bra för att kunna få ihop inkomster och utgifter (Privat stiftelse 2). Det är det bra att vara tydlig, prestigelös, resultatnriktad och eftersträva att ha ordning och reda (Offentlig 1).

#### 4.1.4 Förutsättningar för att uppnå bra chefskap

Utifrån diskussionen kring vad respondenterna anser kännetecknar en bra chef menar alla att de har möjlighet att uppnå det de vill. De beskriver att de känner en stor handlingsfrihet (Alla respondenter). Det finns alltid saker som inte går att genomföra men det mesta ligger i egna händer (Privat stiftelse 2). Det finns alltid mål och ramar att hålla sig inom men respondenten

kan själv bestämma hur målen ska nås (Offentlig 1). Sedan finns det hinder som kan bromsa besluten i verksamheten, där ekonomiska hinder är ett av de större som resulterar i att man ständigt får kompromissa (Privat företag 1). Men det handlar om prioriteringar, att kunna se och följa upp för att veta var man befinner sig och för att kunna förbättra saker. Då verksamheten handlar om människor kan det bli ett hinder med bromsande effekt då man tvingas att tänka om när det inträffar saker av akut karaktär som måste hanteras direkt (Offentlig 2). En viktig del i chefskapet är att vara engagerad i det dagliga arbetet och ha tid för att gå omkring ute i verksamheten, hos de boende och medarbetarna. Men oftast är tiden knapp och har man många medarbetare under sig, som det kan vara inom äldreomsorgen, kan det vara svårt att få tiden att räcka till för att ge var och en den tid som krävs (Privat företag 2). Hinder som kan försvåra utövandet av chefskapet kan komma både uppifrån och nerifrån. En respondent pratar om förutsättningar som är kopplade till en viss arbetsgrupp och beskriver att man ibland inte kan nå sin målsättning eller att det tar längre tid än tänkt från början och att detta helt beror på vilken grupp man är chef över (Privat företag 1). Hinder finns alltid och i kommunal verksamhet som är en politiskt styrd organisation kan beslut och annat ta längre tid än inom det privata. Det är mer byråkratiskt då beslutsvägarna är längre och man ska hålla sig till det som är upphandlat och lyssna till vad politikerna säger (Offentlig 1). Dessutom finns det en mängd olika lagar och förordningar att rätta sig efter, och det gäller för både privat och offentlig verksamhet, som ibland kan hindra eller fördröja saker (Privat företag 1).

#### 4.1.5 Krav som ställs på chefer

Fyra av de svarande ansåg att det blivit svårare att vara chef och förklaringar till detta tror de är den ökade graden av administration (Privat företag 1 & 2; Privat stiftelse 2; Offentlig 1). De andra två svarande säger att det ställs stora krav på cheferna men kan inte säga att det blivit svårare (Privat stiftelse 1; Offentlig 2). Offentlig 2 anser dessutom att chefskapet blivit lättare då hon samlat på sig mer erfarenhet.

Det är mycket mer administration numera, det handlar om undersökningar, enkäter, kontroller och uppföljningar. Tiden räcker inte till för att vara ute hos medarbetarna och det är bland annat det som oftast det måste prioriteras bort (Privat företag 2). Ökat krav på speciellt dokumentation har gjort chefskapet svårare (Offentlig 1) och det är mer och mer som regleras, men det ligger goda intentioner bakom (Privat stiftelse 2). Det är alltid svårt att vara chef och man måste kunna anpassa sig till allt, vare sig det kommer uppifrån eller nerifrån i organisationen.

Chefer har blivit ansvariga för sådana saker som förut kunde ligga på exempelvis HR avdelningen. Trots att chefer får visst stöd för detta så är det inte som förut då det gick att lägga över vissa saker på någon annan om de behövde hjälp, det går inte idag (Offentlig 1). En respondent beskriver att hon även hört från andra som varit chefer längre än hon att kraven inte bara från det privata företaget hon jobbar för har ökat utan att kraven från omvärlden också ökat (Privat företag 2). Man måste vara omvärldsorienterad för att hålla sig à jour med allt som händer (Privat företag 1; Privat stiftelse 2; Offentlig 2). Det kommer hela tiden ny forskning som handlar om hur man ska agera och vara som chef men det viktigaste är att man är anpassningsbar (Offentlig 2).

De största kravställarna är samhället, vi finns för medborgarna och i detta fall de äldre. Samhällets förväntningar idag ser inte ut som de gjorde för tjugo år sedan utan dessa har ökat. Man kan se detta genom ökade lagstiftningar och via olika tillsynsmyndigheter som hela tiden följer upp utifrån olika lagrum (Privat stiftelse 1). Man ska kunna påvisa de resultat som nåtts, vad som gjorts och vad som kan förbättras. Det är ett tuffare arbetsklimat, tuffare överlag med mer krav från både äldre, anhöriga och från hela samhället i stort. Detta gör att man som chef måste vara tydlig med vad man kan och inte kan göra och förmedla detta. Det går inte att möta alla förväntningar då vissa rent ut sagt är orimliga (Offentlig 1). En skillnad mellan privat och offentlig verksamhet är att den privata verksamheten har höga krav från ägare om de är finansierade genom riskkapital, då ägarna vill ha avkastning. Därför blir det höga krav på att cheferna ser till att det är en god kvalitet på boendena, för utan en bra kvalitet blir det ingen avkastning till ägarna (Privat stiftelse 1). Det gör att man behöver ha ett mer säljtänk inom privat verksamhet (Privat företag 1).

Kommunal verksamhet blir direkt påverkat av politiken och vilket parti som styr för tillfället, vilket gör att det vid regeringsskifte kan förändras mycket. Kärnan i den dagliga verksamheten är alltid de boende och sedan får man föra in diskussioner när nya direktiv kommer för att föra in det nya i verksamheten. Men det är inga större problem med att hantera krav från olika håll (Offentlig 1). De krav som ställs är oftast bra krav som handlar om bra kvalitet för de boende. Det som också är svårt med kraven är att det kan vara svårt att förmedla ut dessa till medarbetarna, då sommarvikarier inte hinner ta till sig dem eller att det är språksvårigheter då branschen är mångkulturell (Privat företag 2). Men det är ändå bra med olika synvinklar, då kan man plocka ut det som är bra för den egna verksamheten och koppla ihop dem, man väver exempelvis in socialstyrelsens värdegrund i verksamhetsplanen och kan samtidigt ta till sig

närståendes och personalens idéer (Offentlig 2). För offentlig verksamhet kan det vara svårt vid olika upphandlingar då de uppsatta kraven i upphandlingen kanske inte passar den aktuella verksamheten (Offentlig 2). Den ekonomiska aspekten är en svårare aspekt att ta hänsyn till, där pengar kommer in från stadsdelen för vård av den äldre. Där har en stiftelse fördelen att den inte är vinstdrivande och kanske i och med det har mer ekonomiskt utrymme (Privat stiftelse 2). Överlag, åtminstone under de senaste 15 åren har kraven och kontrollerna ökat, vilket gör arbetet mer komplext och svårare att utöva än vad det varit tidigare. Det svåra var att förmedla kraven nedåt i leden och få alla att bli medvetna om att vi nu har ögonen på oss och har mycket att leva upp till från många olika håll. Socialstyrelsen kommer med nya direktiv hela tiden under året, därför kräver arbetet att man håller sig lugn och litar på att medarbetarna kan sitt jobb (Privat företag 1).

## **4.2 Chefernas arbete i praktiken**

Vad en chef förväntas utföra kan variera utifrån vilket företag det handlar om och vilken chefsnivå man befinner sig på. Olika företag har olika förväntningar samtidigt som de olika nivåerna har olika förväntningar på sina chefer. Vad gäller Äldreomsorgen har stora förändringar skett sedan 1990-talet i och med Ädelreformen som kom för att reglera branschen. De privata aktörerna har legat i framkant framför de offentliga, som efter visst motstånd tagit till sig principer från privat sektor. (Privat stiftelse 1)

### 4.2.1 New Public Management

Begreppet New Public management var relativt okänt för respondenterna men de som är verksamma inom den offentliga sektorn var mer bekanta med begreppet. Privat företag 2 sökte information om begreppet innan författarnas ankomst och menar på att det alltid varit så inom privat sektor. De två respondenterna från offentlig sektor hade kommit i kontakt med begreppet på olika sätt. De båda har varit chef inom det offentliga och äldreomsorg olika lång tid, vilket kan ge en förklaring (Offentlig 1 & 2). Den ena har varit chef inom äldreomsorgen i offentlig regi av och till sedan slutet på 80-talet. Vad respondenten förstått är NPM ett slags styrnings- och ledningsmetod. När det var högaktuellt utbildades Stockholms stads personal efter dess principer, men beskriver att det inte används längre i kommunen, utan de arbetar med resultatbaserad styrning och hon benämner deras verksamhet som utförare (Offentlig 1). Den andra chefen blev chef för cirka 10 år sedan direkt efter avslutade studier och hade själv studerat

NPM under sin studietid. Vid starten av sin karriär var NPM redan igång och integrerat i de offentliga verksamheterna. Det var principer såsom decentralisering, målstyrning och uppföljning, uppdelning mellan utförare och beställare, att verksamheterna var uppdelade i mindre enheter som skulle hålla koll på sin egen budget och sina intäkter, men även att de använde sig av begreppet kund och att det var kunderna man var till för (Offentlig 2).

#### 4.2.2 Styrning och regleringar

Respondenterna har stora utrymmen att fatta sina beslut själva men inom vissa givna ramar, trots det upplever de stor frihet (Alla respondenter). Kommunal verksamhet påverkas och styrs mer direkt via politiken. Det finns en mängd riktlinjer beslutade från både politiker och nämnder kring exempelvis olika processer, hur en rekryteringsprocess ska gå till, anvisningar i budget eller olika mål (Offentlig 2). Beslutar politikerna och stadsdelsdirektören om vissa mål de vill uppnå inom äldreomsorgen måste de kommunala verksamheterna arbeta utefter dessa på ett eller annat sätt (Offentlig 1). Målen kan vara övergripande i vissa fall och då gäller det att bryta ner och formulera om dem så att de anpassas till verksamheten (Offentlig 2). Inom den kommunala verksamheten sätts en budget centralt som sedan verksamhetschefen får förfoga över och fördela pengarna som de vill mellan de olika kostnadsställena, så länge det är inom den givna budgeten (Offentlig 1).

Enligt respondenterna inom privat regi tilldelas man också vissa ramar, men där kan den detaljerade budgeten sättas lokalt (Privat företag 1 & 2), vill man gå utanför de ramar som finns behöver man dock förankra uppåt i hierarkin först (Privat företag 1). Som sagt finns riktlinjer och rutiner för mycket men de fungerar mer som en ram att hålla sig inom där verksamhetschefen får göra som hon vill med utrymme för egna beslut och behöver inte förankra med sin chef, som fungerar mer som ett stöd vid behov. Värdegrunden är väldigt central, där mycket utgår från den och det är den man ska förmedla i arbetet (Privat stiftelse 2).

#### 4.2.3 Uppföljning och kontroll

De verksamheter respondenterna är verksamma inom är i olika storlekar och omfattning. Därför ser organiseringen lite olika ut i beslutsvägar och uppföljning.



Det är viktigt med uppföljning för att kunna ta temperaturen på var man befinner sig i sin process, först följer man upp, sen visar man resultat och ser hur man kan höja resultatet utifrån det (Offentlig 2). Varje verksamhet formar sina egna mål utifrån de mål politikerna satt upp som samlas i verksamhetsplanen. Uppföljning av målen sker kontinuerligt under en årscykel för att se om det arbetas så som det är sagt att man ska arbeta (Offentlig 1). Det är viktigt att medarbetarna är delaktiga i arbetet med verksamhetsplanen och utformningen av målen (Offentlig 1 & 2) samt att det sker en tvåvägskommunikation (Offentlig 2). På stiftelsen ligger störst fokus på värdegrunden, som ofta diskuteras på olika forum. Alla är delaktiga i värdegrunden och det anordnas utbildningar och värdegrundsdagar där värderingarna diskuteras (Privat stiftelse 2).

Enligt de intervjuade från privata företag sker det en mängd kontroller och uppföljningar (Privat företag 1 & 2). Lagmässigt finns en del krav på bland annat att det ska dokumenteras i olika situationer, men det är nödvändigt för att ha en kontroll på att allt fungerar som det ska (Offentlig 1). Det ska också utformas genomförande planer för alla boende, den utformas tillsammans med den boende och beskriver hur varje enskild individ vill ha sitt liv och sin vård, men även hur personen i fråga levt sitt tidigare liv och vad denne tycker om och inte (Privat stiftelse 2).

Företaget har satt upp en rad kvalitetsmål utöver de lagkrav som finns som boendena måste rapportera varje månad, där inkluderas dokumentation, kontroll av livsmedel och så vidare (Privat företag 2). Enligt privat företag 1 är det viktigt att alla riktlinjer och rutiner finns lättillgänglig för personalen. I stiftelsen sker interna kontroller av dokumenteringen ungefär 2 gånger per år (Privat stiftelse 2). I de andra privata verksamheterna kommer företagets kvalitetsansvarige ut till boendet och går igenom all dokumentation. Tillexempel intervjuas verksamhetschefen och någon ur varje personalkategori för att kontrollera att de har kunskap om värderingar och hur de ska agera i olika situationer (Privat företag 1). Interna kontroller sker även i de kommunala boendena, även om det enligt en av respondenterna var betydligt lättare i privat regi, då det fanns större och mer lättillgängliga kontrollverktyg (Offentlig 2). Tillexempel utför kontroller som fokuserar på måltiden två gånger om året, där man använder sig av ett instrument som exempelvis mäter temperatur men det kompletteras också av intervjuer med personal och boende (Offentlig 1).

Det sker även externa kontroller där stadsdelsnämnden - äldrenämnden - kommer ut på oanmälda besök i verksamheterna och kontrollerar så allt är som det ska vara (Privat stiftelse 2; Privat företag 2). Detta sker främst av de privata verksamheterna så att avtalskraven och lagkraven följs samt att det bedrivs en god vård och omsorg (Privat företag 1), men det sker också i kommunal verksamhet (Offentlig 2). Det finns även ett system -ILS- som alla resultat läggs in i, där man svarar på frågeställningar om hur man klarar målen och varför. Socialstyrelsen skickar ut enkäter till alla äldre varje år (Offentlig 1).

### 4.3 Utmaningar för dagens chefskap

Fyra av respondenterna anser att det inte kommer att räcka till att enbart agera utifrån definitionen som chef utan coachning och förmågan att inspirera sina medarbetare blir allt viktigare (Offentlig 1 & 2; Privat företag 1; Privat stiftelse 2). Förutom att chefer behöver coacha i allt ökad grad kommer de också att behöva vara visionärer och ha en förmåga till att vara kreativa och hitta nya sätt att jobba på (Offentlig 1). Det har skett en förändring i synen på en chef, förut skulle man verkligen vara "chef" men så är det inte på samma sätt längre utan som chef ska man också leda, alltså coacha (Privat företag 1) och finnas som stöd bakom kulisserna. Det behövs en förebild som inspirerar andra människor (Offentlig 2) och som medarbetaren vågar gå och prata med, därför måste chef- och ledarskapet smälta ihop (Privat företag 1).

Det är många som arbetar inom sektorn som kommer från andra kulturer och trots att de kan ha arbetat i branschen i tjugo år kan de fortfarande ha svårt att läsa och förstå vissa rutiner. Då gäller det att på olika sätt kunna göra sig förstådd och vara tillräckligt tydlig i sitt sätt att informera. Därför krävs det att man som chef är stresstålig och har ett stort tålamod (Privat sektor 2). Idag är det stor konkurrens om arbetskraft inom äldreomsorgen och värre kommer det att bli i framtiden till följd av den åldrande befolkningen och det kommer att behövas mer arbetskraft. Det är medarbetarna som väljer sin arbetsgivare och för att lyckas måste man marknadsföra sig och vara en bra och rättvis chef som har en tilltro till sina anställda (Privat stiftelse 2). Utmaningar för chefer handlar om att kunna inspirera och få med sig personalen (Privat stiftelse 2), helt enkelt att kunna lyfta de egenskaper som är bra hos varje medarbetare och sedan placera rätt person på rätt plats (Offentlig 2). Man behöver inte besitta alla egenskaper som krävs för att vara chef för att lyckas, utan det beror på vilken grupp man hamnar i och då är det viktigt att man finner personer som kan komplettera varandra och även komplettera sig själv (Privat stiftelse 2).

## 5. Analys

*Med en alltmer komplex och förändrad omvärld med en mängd krav från olika håll ställs chefer inom vård och omsorg inför en svår uppgift att förena chefskapet med detta. Reformen som NPM skapar en intressekonflikt där rationella idéer från NPM kolliderar med humana välfärdsidéer samtidigt som allmänhet och massmedier framställer en bransch i kris. Det leder till ökade krav på den individuella chefen i sitt chefskap. Studien syftar till att skapa förståelse för hur chefer inom äldreomsorgen ser på chefskapet respektive ledarskapet samt på de krav som kan kopplas till dessa två roller. Med en ambition att i ett individperspektiv bidra till en större förståelse för de krav som ställs och komplexiteten i samband med chefskapet och ledarskapet. I studien används tidigare forskning som en parameter att tolka den empiri som framkommit. I detta avsnitt kommer tidigare forskning relateras till studiens empiri för att kunna dra slutsatser utifrån syftet.*

### 5.1 Chefskap respektive ledarskap

Som upprepats i denna text är forskarna oeniga om en mängd centrala delar inom chefs- och ledarskapsforskningen, däribland klassificering av chefskap respektive ledarskap (Koontz 1961). Forskare som Ghoshal 2005; Washbush 2005 se Nienaber 2010 behandlar begreppen som helheter i sina texter. Likt Armandi, Oppedisano & Sherman 2003; Kotter 1990; Zaleznik 1992 (se Workman & Cleveland-Innes 2012) anser alla respondenter i studien istället att det är skillnad mellan begreppen chef respektive ledare.

#### 5.1.1 Chefskap

Chefskapet anses vara en formellt tilldelad titel och ledarskap är något man förtjänar och är av mer informell karaktär (Armandi, Oppedisano & Sherman 2003). En ledare är således utsedd av gruppen och behöver mandat från gruppen medan chefen enbart behöver mandat från sin chef (Privat stiftelse 1). Respondenterna beskriver att titeln chef medför både rättigheter och skyldigheter (Alla respondenter), titeln medför befogenhet och ansvar till beslutsfattande (Privat stiftelse 1). Armandi, Oppedisano & Sherman (2003) menar att begreppen fyller olika funktioner, en chef är utsedd av organisationen och får en formell auktoritet för att styra andra gentemot organisationens mål. För att en individ ska kunna bli chef måste denne ha den formella kompetens som krävs (Privat stiftelse 2; Privat företag 1). Men bara för att man har formell

kompetens behöver inte det betyda att man blir en bra chef (Privat företag1). Utifrån Townley (2002) kan det utläsas att formell kompetens är viktigast, då mätning revision och kontroller är centrala verktyg i chefskapet och detta utifrån ett organisatoriskt intresse. Vilket även respondenterna vittnar om. Mer konkret skulle detta betyda att chefen inte behöver ha kunskap om fältet de arbetar inom så länge de har den formella kompetens organisationen eftersträvar.

### 5.1.2 Ledarskap

En ledare är utsedd av gruppen och behöver mandat från gruppen för att kunna utöva sitt ledarskap (Privat stiftelse 1). Chef- och ledarskap går att utöva tillsammans men den ena förutsätter inte den andra (Privat företag 1). Detta går i samspel med (Armandi, Oppedisano & Sherman 2003) att en ledare kan vara chef men en chef inte behöver vara ledare samt att chef- och ledarskapet går att utöva tillsammans. En medarbetare kan exempelvis ha bra ledaregenskaper men kan sakna den formella kompetens som är ett krav för att kunna agera med en chefs befogenheter (Privat stiftelse 2) och är då en ledare och inte en chef. I likhet med detta är en ledare någon som andra följer för att de vill medan en chef måste förlita sig på sin formella titel (Barnard 1938 se Nienaber 2010).

Det är personbundet vad en ledare är, det som är bra för vissa behöver inte vara det för andra (Privat stiftelse 2). Liknande beskriver Workman & Cleveland-Innes (2012) att det som avspeglar sig i den nuvarande mångfalden av ledarskapsteorier är att ledarskap betyder olika saker för olika människor. En orsak till att ledarskap är svårdefinierat tycks bero på att uppfattning, erfarenhet och kunskap är subjektivt. Enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2012) har alla en uppfattning om vad ledarskap är men att det är när individer ombeds förklara begreppet som det framstår som problematiskt. Exempelvis ska ledare enligt våra respondenter vara visionärer, engagerade och kunna förmedla budskap och leda sina medarbetare för att dessa ska uppnå målen (Privat företag 2, Offentlig 1). De ska inspirera, coacha och stå bakom varje medarbetare och försöka lyfta deras positiva sidor (Offentlig 2). Således kan utläsas för att få titulera sig som chef måste en individ ha den formella kompetens som organisationen kräver och som ledare behöver individen godkännande ifrån sin grupp, frivilliga följare. Som tidigare nämnt skiljer respondenterna på begreppen chef och ledare likt Armandi, Oppedisano & Sherman 2003; Kotter 1990; Zaleznik 1992 (se Workman & Cleveland-Innes 2012), och anser samtidigt att bara för att någon är chef behöver inte det betyda att

personen är en ledare och vise versa. För har man ingen auktoritet från gruppen man ska vara chef för utan enbart från ens egen chef, är man inte deras ledare utan endast en formell chef.

### 5.1.3 Vad är en bra chef?

Respondenterna framhäver vikten av att en chef i vårt samhälle bör inneha mjuka egenskaper. De skiljer distinkt på begreppen ledarskap respektive chefskap, där ledaren innehar mjukare egenskaper och chefen hårdare. Men samtidigt diskuteras vikten av att en chef borde och kommer behöva inneha mjuka egenskaper som kan kopplas till respondenternas definition av vad som karakteriserar en ledare. Det är viktigt att man får med sig medarbetarna och inspirerar (Offentlig 1 & 2). En respondent poängterar att de hårda cheferna som pekar med hela handens tid är förbi (Privat stiftelse 2). Under 1900-talet har ledarskapet alltmer utvecklats från att först ha ansetts vara baserat på karaktärsdrag och sedan handla om karisma till att fokus flyttades till följare, grupper och system (Warren 2007). Trenden man kan utläsa dels från respondenterna i denna studie och dels från forskare är att chefskapet handlar mer och mer om relationen mellan chef och medarbetare (Warren 2007; Adizes 1997; Blackwell & Gibson 1998). Ett antagande kan göras att det i framtiden kan bli svårare att skilja på begreppen chef och ledare på det sätt som framkommit i denna studie. Enligt Maltén (2000) finns det en koppling mellan organisation och ledarskap samt mellan ledarskap och pedagogisk förmåga. Enligt Privat företag 1 att det är olika förutsättningar kopplade till olika arbetsgrupper. Ibland kan man inte nå sin målsättning eller att det tar längre tid än tänkt från början. Detta beror på vilken grupp man är chef över.

Maltén (2000) menar att två återkommande begrepp är mål och påverkan vid definiering av begreppet ledarskap, där syftet med ledarskap är att få medarbetare att förverkliga målen. Privat företag 2 menar på att det är medarbetarna som ska förverkliga målen, därför behöver chefen vara engagerad i den dagliga verksamheten och visa intresse för medarbetarnas problem. Det är tillsammans med andra människor som en chef kan nå uppsatta mål och resultat. Ledarskapet förutsätter gruppdynamiska och problemlösande färdigheter (Maltén 2000). Enligt Adizes (1997) måste verksamheten ledas av ett helt team, en ensam individ klarar inte detta själv. Om det är så att utvecklingen går mot ett större fokus på gruppen, där chefen får en mindre betydelsefull roll kan man fråga sig huruvida chefsprofessionens existens kommer fortleva. I motsats till andra forskare anser Grey (1999) att professionen inte är på väg att försvinna, utan att det endast sker ett skifte i statusen och idealet i chefens roll och arbete. Ser man till alla de olika teorier som beskrivs under rubriken "Olika syner på det moderna ledarskapet" kan man

se en röd tråd i att det verkar som att chefs status minskar. Att fokus har flyttats till hur man som chef anpassar sin stil efter gruppen och situationen för att inspirera, coacha och motivera medarbetarna för att på så sätt styra arbetet framåt (Warren 2007; Maltén 1998; Blackwell & Gibson 1998). Därför blir det viktigt för chefer att engagera sig i den dagliga verksamheten och vara delaktig i att försöka lösa de problem som uppstår (Privat företag 2), men också att vara ödmjuk (Privat företag 1).

Warren (2007) listar kriterier en bra ledare ska uppfylla: skapa en anpassningsbar social arkitektur för sina följare, inge förtroende och optimism samtidigt som de utvecklar andra ledare och skapar resultat (Warren 2007). Kriterierna lägger mer fokus på medarbetarna och organisationen än på ledaren och enligt Offentlig 2 är det som chef viktigt att lyckas få alla med sig och hitta vad alla är bra på. Utöver det bör chefen ha ett ekonomiskt tänk samt förmågan att kunna se vad som är viktigt och vad som bör fokuseras på (Privat stiftelse 2).

Maltén (1998) beskriver det situationsanpassade ledarskapet utifrån Hersey och Blanchards modell och beskriver att ledaren anpassar valet av ledarstil till gruppens mognadsnivå och väljer själv om denne ska anta rollen delegerande, rådgivande, instruerande eller deltagande. Trots att respondenterna inte medvetet använder modellen kan ett antagande göras att denna typ av ledarstil är och blir alltmer vedertaget och idag är en viktig komponent för att klassificeras som en bra chef. Då alla respondenter pratar om delaktighet och uttrycker en önskan om att kunna coacha och utveckla medarbetarna mer. Därför blir relationen mellan chef och medarbetare allt viktigare där en chef måste kunna anpassa sig och lära känna medarbetarna för att finna vad varje individ är bra på för att kunna förverkliga målen och uppnå resultat. Relationer i ledarskapet har enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2012) blivit allt viktigare. Enligt Workman och Cleveland-Innes (2012) försöker ett stort antal ledarskapsteorier förklara ledarskap genom att modellera samspelet mellan ledare och följare (Workman & Cleveland-Innes 2012). Detta samspel mellan ledare och följare diskuterar en av respondenterna i form av att chefen ska coacha och stå bakom medarbetarna samt lyfta fram allas positiva sidor (Offentlig 2). Chefens ska förmedla budskap om vart verksamheten ska och sedan försöka hjälpa och stötta så att de anställda leds och styrs mot samma mål (Offentlig 1).

#### 5.1.4 Förutsättningar för att uppnå bra chefskap

Respondenterna säger att de arbetar självständigt och har stora friheter att fatta beslut själva men det ska samtidigt ske inom vissa givna ramar och direktiv. Så länge de agerar efter dem får de arbeta utan tillsägelse från ledningen. Det kan antas att det är en mellanchefts största utmaning, då man behöver följa de direktiv som kommer uppifrån men samtidigt ska man se sina medarbetare och låta de ta initiativ att arbeta självständigt. Många av respondenterna anser sig ha för lite tid att vara ute i verksamheten och det är detta man prioriterar bort. Detta kan skapa de negativa effekter som Townley (2002) resonerar kring då man som chef spenderar alldeles för mycket tid att mäta i teorin och vet alldeles för lite om verkligheten. Ser man till Pavlovs & Katsamunskas (2005) principer som ingår i NPM kan man utläsa vissa samband med ovan resonemang där deltagande management, decentraliserad styrning och fokus på resultat ingår

#### 5.1.5 Krav som ställs på chefer

Respondenterna anser att kraven på cheferna har ökat. Offentlig 2 poängterar dock att trots höga krav på cheferna anser hon inte att chefskapet har blivit svårare utan att det istället blivit lättare till följd av ökade kunskaper. En bidragande orsak till ökade krav på ledarskapet tycks bero på regleringar. Det är mer och mer som regleras men det ligger goda intentioner bakom (Privat stiftelse 2). Ökade kontroller och krav gör chefskapet svårare och mer komplext (Privat företag 1). En annan bidragande orsak till de ökade kraven på chefskapet verkar röra administration och kan kopplas ihop med olika krav som uppföljning och kontroller. Kraven på dokumentation kan kopplas ihop med Townleys (2001; 2002) abstrakta management, som bygger på ett standardiserat chefskap där revision, mätning och resultatorientering är centralt. Ökade regleringar och krav på kvalitet för att kunna konkurrera enligt de marknadsbaserade ideal som eftersträvas enligt NPM förutsätter på något sätt administration för att kunna kontrollera och följa upp. Med koppling till Adizes (1997) modell och de egenskaper som krävs för ett välfungerat ledarskap ingår administration och Offentlig 1 berättar att det speciellt är dokumentationen som gjort att chefskapet blivit mer komplext. Men dokumentationen är nödvändig för att kunna kontrollera och följa upp var någonstans man befinner sig i processen och för att säkerhetsställa kvalitén (Offentlig 2).

Enligt Offentlig 1 har kraven ökat på cheferna då andra arbetsuppgifter tillkommit som förut låg på andra avdelningar. Detta medför att det är viktigt som chef att kunna anpassa sig till allt oavsett var eller från vem kraven kommer från vilket kan kopplas till det situationsanpassade ledarskapet (Hersey 1998 se Blackwell & Gibson 1998). Ledaren anpassar valet av ledarstil utifrån krav och utifrån medarbetarna. Sedan väljer ledaren vilken roll som ska antas: delegerande, rådgivande, instruerande eller deltagande (Maltén 1998). Ny forskning kommer hela tiden om hur man ska vara som ledare och därför måste man kunna vara flexibel och anpassningsbar (Offentlig 2). Enligt Hjalmarsson, Norman & Trydegård (2004) underlättar ett situationsanpassat ledarskap chefernas arbete då enhetschefernas arbete ofta influeras av oförutsägbara inslag och varierande arbetsuppgifter. Det är inte bara krav från organisationerna utan även ökade krav från omvärlden (Privat företag 2). De största kravställarna är samhället och Privat stiftelse 1 poängterar att deras verksamhet finns för medborgarna och specifikt de äldre. Arbetsläget är tuffare överlag med krav från äldre, anhöriga och från hela samhället (Offentlig 1). Studiens respondenter har en svår uppgift i att förena alla olika krav som ställs från olika håll. Därför är det viktigt att cheferna har möjlighet att kunna anpassa sig till varje situation och i möte med olika individer (Hjalmarsson, Norman & Trydegård 2004). Samhällets förväntningar ser inte alls ut som de gjorde för 20 år sedan utan har ökat, detta kan ses genom ökad lagstiftning och via olika tillsynsmyndigheter (Privat stiftelse 1). Offentlig 2 berättar att andra chefer som varit chefer längre uttrycker att det inte bara är krav som ökat från den privata verksamheten de jobbar för, utan också från samhället. Skillnaden mellan privat och offentlig verksamhet är att den privata verksamheten har krav på sig från ägarna om de är finansierade via riskkapitalistbolag, ägarna vill ha avkastning (Privat stiftelse 1).

## **5.2 Chefernas arbete i praktiken**

### 5.2.1 New Public Management

I den insamlade empirin kan man se tydliga skillnader i vetenskapen och kunskapen om begreppet New Public Management. Det var relativt okänt för respondenterna men de som är verksamma inom den offentliga sektorn var mer bekanta med begreppet (Privat företag 1 & 2; Privat stiftelse 1 & 2). En förklaring till detta kan vara att syftet med NPM var att minska skillnaderna mellan privat och offentligt (Hood 1995). Det skulle vara ett sätt att förvandla den offentliga sektorn mer lik en företagsliknande organisation (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000). Därför



är det inte särskilt märkvärdigt att endast de som arbetar inom den offentliga sektorn har kommit i kontakt med begreppet.

Det som istället kan anses märkvärdigt är att uppfattningen och avsaknaden av kunskap om innebörden av begreppet NPM bland de offentliga cheferna. Offentlig 2 som kommit i kontakt med begreppet från sin ekonom- och chefsutbildning beskriver att NPM innefattar principer som decentralisering, målstyrning och uppföljning, uppdelning mellan utförare och beställare, verksamheten är indelad i mindre enheter med sina egna budgetar och intäkter samt användande av begreppet kund och att det är den verksamheten är till för. Detta kan man se har stöd i teorin, då de liknar de principer Pavlov och Katsamunski (2005) beskriver i sin text. Offentlig 2 beskriver vidare att ovannämnda principer redan var implementerade i den offentliga verksamheten när hon gjorde entré i arbetslivet efter sina studier. Offentlig 1 har en mindre klar bild av begreppet, som hon beskriver som ett slags styrnings- och ledningsmetod, som de inte längre applicerar i Stockholms stad längre. Utan de arbetar efter resultatbaserad styrning där hon har budgetansvar för sin enhet, hon benämner samtidigt deras verksamhet som utförare och särskiljer beställare från deras verksamhet. De principer som beskrivs både av Offentlig 2 och Pavlov & Katsamunski (2005) tycks vara implementerade i verksamheten även om cheferna inte är medvetna om det. Trots att Stockholms stad utbildade sin personal i NPM när det var högaktuellt, verkar det saknas kunskap om vad begreppet verkligen innebär inom offentlig sektor. De verkar i själva verket arbeta efter NPM i praktiken och praktiserar dess ledningsverktyg. Men det kan också bero på att det enligt Thomas & Davies (2005) finns en inkonsekvens i begreppet, då det är dynamiskt och olika individer anammar olika betydelser av konceptet i sin verksamhet. Oavsett vad verkar principer kopplade till NPM vara integrerat i de respondenters arbete som är verksamma inom offentlig sektor.

### 5.2.2 Styrning och regleringar

Enligt Thomas och Davies (2005) har de professionella cheferna själva makten att kunna utöva sin position på det sätt de själva vill. Respondenterna i denna studie har stora utrymmen att fatta beslut själva. Även om de måste hålla besluten inom vissa givna ramar upplever de stor frihet i sitt beslutande (Alla respondenterna).

Kommunal verksamhet påverkas och styrs mer direkt via politiken (Offentlig 2). De boenden som drivs i kommunal regi måste arbeta efter de beslut och mål politikerna sätter för

äldreomsorgen (Offentlig 1). Det kan likställas med styrning av ett privat företag, de kommunala boendena måste rätta sig efter sin ledning lika mycket som vilket företag som helst. Denhardt & Denhardt (2005) menar på att cheferna inom offentlig sektors arbete blir svårare då de måste förena de marknadsmässiga och effektivitetsmässiga principer NPM står för men samtidigt verka för det allmänna intresset och skapa gemenskap i samhället. Äldreomsorgen överlag är en bransch som ska vara av god kvalitet, lättillgänglig och bygga på respekt för patientens självbestämmande och integritet (SFS 1982:763). Där samma regler bör gälla för både privata och offentliga aktörer, verkar de boenden som drivs av offentlig regi ha ett större ansvar att verka för det allmänna. De boenden som drivs i kommunal regi måste som sagt mer direkt ta till sig de beslut om riktlinjer politiker och äldrenämnd fattar, i alla fall detaljerna, som från vilken annan ledning som helst. De privata aktörerna behöver såklart rätta sig efter politiska beslut men då gäller det mer övergripande lagar och regler (Privat företag 1).

Man kan tydligt se likheter i styrningen mellan de befogenheter cheferna i de privata och offentliga boendena har. Det finns som sagt en mängd riktlinjer i offentlig verksamhet beslutade av politiker och äldrenämnd (Offentlig 2). Både mer direkt riktade till äldreomsorgen men också mer generella som behöver brytas ner och anpassas till verksamheten (Offentlig 2). Detsamma gäller för cheferna inom privat regi som även dem har riktlinjer och rutiner att följa (Privat stiftelse 2,) och vill man gå utanför ramarna behöver man förankra uppåt i hierarkin (Privat företag 1). Vissa skillnader finns i styrningen av verksamheterna, exempelvis beskriver respondenterna inom privat regi att de har vissa givna ramar men att den detaljerade budgeten sätts lokalt (Privat företag 1 & 2). Inom den kommunala verksamheten sätts en budget centralt som sedan verksamhetschefen får förfoga över och fördela pengarna som de vill mellan de olika kostnadsställena, också det inom den givna budgeten (Offentlig 1). NPM består som tidigare nämnt av decentralisering (Pavlov & Katsamunskas 2005), vilket syns tydligt i denna beskrivning av praktiken. Denhardt & Denhardt (2000) beskriver förvandlingen av offentlig verksamhetsstyrning att cheferna har blivit uppmanade att styra organisationerna istället för att bara ro. Även om de offentliga cheferna verkar vara mer detaljstyrda har även dem ett stort eget ansvar över den egna verksamheten, vilket skulle kunna tyda på att de två sektorerna har kommit närmare varandra.

### 5.2.3 Uppföljning och Kontroll

Alla respondenter pratar mycket om uppföljning och kontroll. En skillnad som kan utläsas ur empirin är att cheferna inom privat sektor lägger mer vikt vid begreppet kontroller och de inom offentlig pratar mer om uppföljning.

Enligt Offentlig 2 är det viktigt med uppföljning för att kunna ta temperaturen på var man befinner sig i sin process. Varje verksamhet formar sina egna mål utifrån de mål politikerna satt (Offentlig 1). Äldreomsorgen har tidigare varit helt kommunal och haft chefer som varit mer av förvaltare och rott istället för att bara styra. Nu uppmanas cheferna istället vara entreprenörer och verksamheten drivs även i privat regi (Denhardt & Denhardt 2000). Då bland annat kostnadseffektivitet blivit mer centralt i branschen har mer marknadsmässiga mekanismer styrts. Därför behövde närmare kostnadsberäkningar utvärderas med hjälp av olika kvantitativa redovisningsmetoder. Vilket lett till att mål istället sätts med hjälp av kvantitativa mät tal för att enklare kunna redovisa dessa (Hood 1995).

I arbetet med målen är det också viktigt att medarbetarna får vara delaktiga (Offentlig 1 & 2). Delaktighet i arbetet med utformning av mål och dess uppföljning är minst lika viktigt för övriga respondenter i den privata sektorn (Privat företag 1 & 2; Privat stiftelse 2). Pavlov & Katsamunskas (2005) listar deltagande chefskap som en princip i NPM. Det är också en ökande trend som kan utläsas bland forskarna under rubriken "Olika syner på chefskap" i den teoretiska referensramen. Där bland annat Warren (2007) beskriver en ledarskapsförändring där fokus flyttats från chefens karaktärsdrag och karisma till följarna och grupperna. Grey (1999) beskriver i samma anda att det skett ett skifte i chefens status och ideal till förmån för följarna. Ett praktiskt exempel är en beskrivning av värdegrundsarbetet av Privat stiftelse 2, där värdegrunden ofta diskuteras samt att de har speciella värdegrundsdagar där alla anställda får diskutera innebörden.

Lagmässigt finns en del krav inom äldreomsorgen, där inkluderas dokumentation och kvalitet med mera (Alla respondenter). Det är Socialstyrelsen som kontrollerar och ser till att verksamheterna följer de lagar och riktlinjer som är uppsatta och de utför en lägesrapport varje år för att peka på de saker som förbättrats men även det som behöver utvecklas i branschen (Socialstyrelsen 2010). Dessa rapporter kan ses som en effekt av NPM:s inträde, då det startade under samma period. Cheferna på de olika boendena gör både egna interna kontroller men

kontroller utförs även av externa personer från företaget (Alla respondenter). Exempelvis säger Privat stiftelse 2 att hon kontrollerar dokumentationen två gånger per år och Offentlig 1 och 2 utför interna kontroller av måltider. Privat företag 1 beskriver att företagets kvalitetsansvarige kommer regelbundet ut till boendet för kontroller av verksamheten. Offentlig 2 som arbetat både offentligt och privat menar på att det var betydligt lättare att utföra interna kontroller i privat regi, då det fanns större utbud och mer lättillgängliga kontrollverktyg. Principen decentraliserad auktoritet som Pavlov & Katsamunskas (2005) tar upp kan kopplas till både de interna och externa kontrollerna. Varje enhet eller verksamhet blir ansvarig för det egna resultatet och det har på detta sätt skett en decentralisering där verksamheterna styrs av en central ledning genom målstyrning och som ledningen sedan kontrollerar. Stadsdelsnämnden gör även externa kontroller och kommer på oanmälda besök (Privat stiftelse 2; Privat företag 2). Även om det främst sker av de privata verksamheterna (Privat företag 1) sker det också av kommunal verksamhet (Offentlig 2). Townley (2001; 2002) beskriver en utveckling mot mer revisions och kontrollbaserad styrning av verksamheter och dess chefer, vilket man kan se i chefernas praktiska arbete beskrivet i empirin. Beskrivningen av verkligheten cheferna redogör för kan avspeglas i reformeringen som skett i samband med NPM:s inträde, då redovisning blev en viktig del i det nya konceptet för att till exempel mäta kostnadseffektiviteten.

Dagens samhälle verkar ha utvecklats till att kontrollera, där varje verksamhet utför interna kontroller samtidigt som det görs externa kontroller av ledningen samt att socialstyrelsen gör kontroller på samma saker. En av respondenterna säger också att det ibland känns som att man gör samma kontroll flera gånger på tre olika sätt (Offentlig 2). En notering värd att uppmärksamma är att cheferna i studien pratar om alla dessa kontroller helt naturligt och menar även att de är nödvändiga. Samtidigt kan man anta att mycket tid och kraft ägnas åt dessa dubbla eller ibland tredubbla kontroller som annars hade kunnat användas till kärnverksamheten – vården av de äldre, eller utveckling av personalen. Grey (1999), Warren (2007), Maltén (1998), samt Hjalmarsson, Norman & Trydegård 2004 beskriver alla en utveckling där chefskapet alltmer handlar om följarna och deras behov och utveckling, samtidigt ser man respondenternas redogörelse för de kontroller de utför i sitt dagliga arbete. Denna trend kan beskrivas som Offentlig 1 uttrycker det, att det är nödvändigt med kontroller och uppföljningar för att ha en kontroll på att allt fungerar som det ska. Frågan man kan ställa sig är om allt för mycket i dagens arbete handlar om kontroller och för lite om den faktiska kärnverksamheten.

### 5.3 Utmaningar för dagens chefskap

Det har skett en förändring i vad som krävs av en chef och i framtiden kommer det inte räcka med att enbart agera utifrån definitionen som chef (Offentlig 1 & 2; Privat företag 1; Privat stiftelse 2). Framtidens chefer kommer behöva utmana de traditionella föreställningarna om vad chefskap innebär. Det räcker inte längre att beordra, övervaka och organisera (Morgan 2015), som Privat företag 1 uttrycker det - den stenhårda chefens tid är förbi. Respondenterna är eniga om att framtidens chefer kommer behöva arbeta på ett annat sätt. I framtiden kommer det krävas att cheferna coachar i ökad grad (Offentlig 1), där de är förebilder som kan inspirera andra (Offentlig 2) och som medarbetaren känner att de vågar gå och prata med (Privat företag 1). Detta stämmer väl överens med olika teoretiker, där bland annat Morgan (2015) beskriver utmaningarna för dagens chefer och att de kommer att behöva uppfylla. De kommer att behöva ha förmågan att inspirera och vara förebilder som förtjänar sina följare. Att förtjäna sina följare blir allt mer påtagligt inom äldreomsorgen då gruppen äldre med långvariga sjukdomar ökar (Maruthappu & Keogh 2015). Redan idag är det stor konkurrens om arbetskraft i branschen som resulterar i att de anställda får mer makt att välja sina arbetsgivare. Det sätter press på arbetsgivarna att vara bra och rättvisa samt ha en tilltro till sina anställda (Privat stiftelse 2). Det gäller att lyfta de egenskaper som är bra hos varje medarbetare och sedan placera rätt person på rätt plats (Offentlig 2). En chefs viktigaste funktioner kommer vara just att utveckla humankapitalet. För upptäcker och utvecklar man företagets humankapital har företaget större chans att bli framgångsrikt i framtiden (Penney 2011). Utmaningar kommer att vara förmågan att inspirera och få med sig personalen (Privat stiftelse 2).

Pavlov & Katsamunski (2005) nämner att teknisk expertis har blivit allt mindre viktig och att det är förmågan att kunna anpassa sig och vara flexibel som idag kännetecknar den nya synen på ledarskapet och således chefskapet. Privat företag 2 beskriver också att en chef inte behöver vara expert på allt längre, förr blev någon befördrad till chef för att man var expert inom sitt område. Offentlig 1 menar att utöver att coacha och anpassa sig kommer framtidens chefer att behöva vara visionärer, ha en förmåga att vara kreativa och hitta nya sätt att arbeta på. Detta styrks av Morgan (2015) då han poängterar att det behövs nya sätt att arbeta på för att kunna anpassa sitt ledarskap och chefskap till de anställda. Det blir extra viktigt då det är många från andra kulturer som arbetar inom äldreomsorgen vilket gör att ledaren behöver vara tålmodig och kunna göra sig förstådd samt är tillräckligt tydlig vid informering (Privat företag 2). Det krävs inte bara anpassningsförmåga till de anställda utan i denna komplexa omvärld behöver

chefen anpassa sig till en bredare grupp intressenter. Förmågan att kunna vara flexibel och anpassningsbar kan kopplas till det situationsanpassade ledarskapet där en bra chef kan anpassa sig till sina medarbetares förutsättningar och situation (Maltén 1998). Privat stiftelse 2 uttrycker sig angående det situationsanpassade ledarskapet och menar att en chef inte behöver inneha alla egenskaper som krävs för att lyckas, utan det beror helt enkelt på vilken grupp man hamnar i. Hon resonerar vidare att det är nödvändigt att hitta personer som kan komplettera varandra och även kompletterar chefen. Detta kan underlätta för mellanchefer då de ofta råkar ut för oförutsägbara inslag och varierande arbetsuppgifter och kan på detta sätt anpassa sig för varje situation och möte med olika individer (Hjalmarsson, Norman & Trydegård 2004).

Sammantaget kan man utläsa att Adizes modell (1997) gällande ett funktionellt ledarskap innehåller de delar som diskuterats i ovan avsnitt. I de olika rollerna som beskrivs i modellen ska chefen hitta nya sätt att arbeta på och lösa problem vilket är entreprenören. Ska visa upp goda resultat, producera. Kunna anpassa sig, vara flexibel samt motivera och coacha de anställda, integreraren. Slutligen agera som administratör med tillhörande kontroller och dokumentation. Privat företag 1 nämner att chef- och ledarskapet alltmer kommer att behöva lära sig att integrera med varandra, vilket är något som behövs om rollerna ska kunna förenas. Adize (1997) poängterar dock att en enskild individ inte klarar att inneha alla 4 roller som nänts ovan. Penny (2011) skriver att ett samverkande ledarskap är en av de viktigaste komponenterna i framtidens ledarskap. Slutligen kan det utläsas att delaktighet och samverkan är framtida utmaningar för dagens chefskap.

## 6. Slutdiskussion

*Syftet med studien är att skapa förståelse för hur chefer inom äldreomsorgen ser på chefskap respektive ledarskap samt på krav som kan kopplas till deras roll som chefer. Studiens ambition är att ur ett individperspektiv bidra med en större förståelse för de krav som ställs på dagens chefer och komplexiteten i samband med deras chefskap. Slutdiskussionen avser att på ett enkelt sätt redovisa de slutsatser som går att dra utifrån de resultat som tidigare presenterats.*

Som beskrivs i denna studie har chefskapet och ledarskapet genomgått omfattande förändringar genom historien, från den auktoritära ledaren till dagens mer humana ledare. En slutsats att dra utifrån studiens resultat, är att det är skillnad mellan att vara en chef och att vara en ledare. Både studiens respondenter och majoriteten av forskarna anser att för att titulera sig som chef måste personen ha den formella kompetens som organisationen kräver och legitimitet från sin chef medan en ledare enbart kräver legitimitet från gruppen (Armandi, Oppedisano & Sherman 2003; Kotter 1990; Zaleznik 1992 (se Workman & Cleveland-Innes 2012, Privat stiftelse 1, Privat stiftelse 2, privat företag 1, offentlig 1, offentlig 2). Trots att det är en distinkt skillnad mellan chef och ledare har det framgått i studien att en bra chef är någon som har en förmåga att få med sig sina medarbetare, inspirerar och coachar dem för att uppnå målen och förbättra resultatet (Offentlig 1, Offentlig 2, Warren 2007; Adizes 1997; Blackwell & Gibson 1998), vilket motsvarar definitionen av vad ledarskap innebär enligt respondenterna. Dessutom läggs större vikt till relationen mellan medarbetare och chef, där något som poängteras är vikten av medarbetarnas delaktighet vid utarbetandet av mål och utveckling av verksamheten (Offentlig 1 & 2; Privat stiftelse 2). Utifrån detta går det att dra slutsatsen att det idag inte längre räcker att agera som en traditionell chef som styr utan i chefskapet ska också ledarskap inkluderas.

Ytterligare slutsatser att dra är att själva chefskapet har mist sin status, där fokus har förflyttats från chefernas krav mot medarbetaren till medarbetarens krav mot cheferna. Dagens chefer verkar behöva bevisa sig gentemot medarbetaren. Jämfört med som det tidigare varit med dåtidens enväldiga auktoritativa chefer som styrde med järnhand, där medarbetaren bevisade sig gentemot cheferna. Vilket kan styrkas av forskarna, Grey (1999) skriver bland annat att det sker ett skifte i chefernas status där den förminskas i och med att hierarkiska ideal byts mot marknadsmässiga. I likhet skriver Warren (2007) att ledarskapets fokus flyttats från ledaren till följarna, grupper och system. Där chefens roll snarare handlar om att se till medarbetarnas intresse snarare än att styra och beordra. Respondenterna i studien redogör för en arbetssituation

där för mycket av deras tid går till administration och kontroller (Privat stiftelse 2, Offentlig 1, Offentlig 2). De beskriver att de inte har tid för att cirkulera ute bland medarbetarna och de boende som de skulle vilja (Privat företag 2). Förändringen med ökade krav på kontroller från företagets sida har skett successivt med start på 90-talet i och med intåget av NPM (Hood 1995). Retoriken bland respondenterna och forskarna är relativt samstämmig, där krav på dagens chefer innefattar att sköta administration och kontrollera verksamheten för att uppnå samhällets krav på kvalitet. Men också inspirera, coacha och motivera medarbetarna för att leda dem i riktning mot uppsatta mål (Offentligt 1 & Offentlig 2). Slutsatser man kan dra är att kraven har ökat och medfört en större och mer komplex arbetsbörda för studiens respondenter med influens av de principer som ingår i NPM. Där cheferna förväntas uppfylla medarbetarnas krav på tät kontakt och coachning samt samhällets och högre chefers krav på kontroller för att uppnå god kvalitet i verksamheten. Respondenterna vittnar om att tiden inte räcker till och kontakt med medarbetarna och den faktiska kärnverksamheten konkurreras ut av otaliga kontroller. Kontexten är att ledarskapet i chefskapet med coachning, stöttning och motivering är och kommer bli allt viktigare för chefernas praktiska arbete, men bromsas av ökade regleringar och krav på kontroller. Utmaningen för dagens chefer kommer således att vara att försöka få chefskapet och ledarskapet att alltmer och bättre samverka med varandra. Vilket förutsätter goda relationer med medarbetarna som i sin tur kan ge bättre förutsättningar för att uppnå legitimitet i gruppen och förenkla chefskapet på individnivå.



## 7. Förslag på fortsatta studier

I studien har det framkommit vissa frågeställningar som författarna blivit nyfikna på och som kan rekommenderas för fortsatta studier inom området. Dessa punktas upp här nedan:

- Studera vad som skiljer på ledarskap på mellancheftsnivå och ledningsnivå. Frågeställningar som väckts kring detta följer. Är det olika kriterier på ledarskapet, behöver en mellancheft prestera mer och tydligare resultat än vad en VD behöver göra? Räcker det att en VD inspirerar och coachar för att anses framgångsrik medan en mellancheft också behöver vara resultatstyrd?
- Studera chefer på högre nivå inom offentlig sektor för att se hur NPM syns och implementerats där. Har konceptet gett större påverkan där som inte når ner i den operativa verksamheten?

## 8. Källförteckning

### 8.1 Referenslista

Adizes, I. (1997). *Ledarskapets fallgropar*. 3. uppl., Malmö: Liber.

Almqvist, R. (2004). Två decennier med "New Public Management"- Succé eller fiasko? *Kommunal Ekonomi och Politik*, Vol. 8:4, ss. 7-24.

Anderson, R. (1997). Future Organizational Leadership. *Journal of Professional Nursing*. Vol. 13:6, ss. 334.

Armandi, B., Oppedisano, J. & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a "case" in point. *Management Decision*. Vol. 41:10, ss. 1076-1088.

Bejerot, E. & Hasselbladh, H. (2003). Nya kontroller och maktrelationer inom sjukvården. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, vol. 2, ss. 107-127.

Blackwell, C.W. & Gibson, J.W. (1998). A conversation with Leadership Guru, Paul Hersey. *The Journal of Leadership studies*. Vol. 5:2, ss. 143-151.

Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organisations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*. Vol. 21:4, ss. 721-746.

Bryman, A., Stephens, M. & Campo, C.A. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The leadership quarterly*, Vol. 7:3, ss. 353-370.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber AB.

Dagens Nyheter. (u.å). Missförhållandena inom äldreården.

<http://www.dn.se/stories/stories-sthlm/missforhallandena-inom-aldrevarden/> (2016-05-06)

Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2000). The New Public Service – Serving rather than steering. *Public Administration Review*. Vol. 60:6, ss. 549-559.

Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the downside of managerialistic enlightenment. *Public Administration*. Vol. 87: 4, ss. 892–909.

Du Gay, P., Salaman, G. & Rees, B. (1996). The Conduct of Management and the management conduct: Contemporary managerial discourse and the constitution of the competent manager. *Journal of management studies*. Vol. 33:3, ss. 263-282.

Emden, F. (2015). Så har ledarskapet förändrats på 20 år. *Chef*, 13 februari. <http://chef.se/3-roster-om-hur-ledarskapet-har-forandrats-de-senaste-20-aren/> (2016-05-06)

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. 3. uppl., Malmö: Liber.

Evan, W.M. (1961). Organization man and due process of law. *American Sociological review*. Vol. 26:4, ss. 540-547.

Fells, M.J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of management theory*. Vol. 6:8, ss. 345-360.

Grey, C. (1999). We are all managers now: we always are: on the development and demise of management. *Journal of management studies*. Vol 36:5, ss. 561-585.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur.

Henriksson, L. & Wennberg, K. (2009). *Lyckat ledarskap i äldreomsorgen*. (Rapport 2009:01). Stockholm: Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum. [http://www.aldrecentrum.se/Global/Rapporter/2009/2009\\_1\\_lyckat\\_ledarskap\\_i\\_%C3%A4ldreoms.pdf](http://www.aldrecentrum.se/Global/Rapporter/2009/2009_1_lyckat_ledarskap_i_%C3%A4ldreoms.pdf) (2016-05-06)

Hjalmarsson, I, Norman, E & Trydegård, G.B. (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: En studie av äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. (Rapport: 2004:2) Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum  
[http://www.aldrecentrum.se/Global/Rapporter/2004/2004\\_2\\_stottepelare.pdf](http://www.aldrecentrum.se/Global/Rapporter/2004/2004_2_stottepelare.pdf)

Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 20:2–3, ss. 93–109.

Johnson, B. (2001). Aktörer, strukturer och sociala konstruktioner. *Statsvetenskaplig tidskrift*. Vol. 104:2, ss. 97-114.

Koontz, H. (1961). The Management theory jungle. *Journal of the academy of Management*, Vol. 4:3, ss. 174-188 .

Kotter, J.P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*. Vol. 68:3, ss. 103-111.

Lynch, B.M, McCormack, B. & McCance, T. (2011). Development of model of situational leadership in residential care for older people. *Journl of Nursing Management*. Vol. 19:8, s. 1058-1069.

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering: En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Maruthappu, M & Keogh, B. (2015). The future of health system leadership. *The Lancet*. Vol. 385:9985, ss. 2325-2326.

Montin, S. (1997). New Public Management på svenska. *Tidsskrift.dk*. Vol. 29:3, ss. 262 - 278.  
[http://img.kb.dk/tidsskriftdk/pdf/po/po\\_0029-PDF/po\\_0029\\_93264.pdf](http://img.kb.dk/tidsskriftdk/pdf/po/po_0029-PDF/po_0029_93264.pdf)

pdf genererat den : 23-1-2006 (2016-05-10)

Morgan, J. (2015). Book Highlight – Ten principles of the future manager. *Global Business and Organizational Excellence*. Vol. 34:3, ss. 79-93.

Nienaber, H. (2010). Conceptualisation of management and leadership. *Management Decision*. Vol. 48:5, ss. 661-675.

Pavlov, P. & Katsamunskia, P. (2005). The relationship of leadership and new public management in central government: Bulgarian specifics. *In 12th Conference of the Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe*. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan018696.pdf> (2016-04-03)

Penney, S.H. (2011). Voices of the future: Leadership for the 21st century. *Journal of Leadership studies*. Vol. 5:3, ss. 55-62.

Socialstyrelsen. (2010). *Lägesrapport 2010*. (Rapport 2010-3-21). Västerås: Socialstyrelsen. <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2010/2010-3-14/Documents/2010-3-21%20L%E4gesrapport%202010.pdf>

Thelin, A. & Wolmesjö, M. (2014). *Tid att leda – en kunskapsöversikt hur chefskap påverkar äldreomsorgens kvalitet*. Vision. <http://mb.cision.com/Public/1167/9686008/bdea288a6137305b.pdf> (2016-05-24)

Thomas, R. & Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization studies*. Vol. 26:5, ss. 683-706.

Townley, B. (2001). The Cult of modernity, *Financial Accountability & Management*. Vol. 17:4, ss. 303-310.

Townley, B. 2002. Managing with modernity, *Organization*. Vol. 9:4, s. 549-573.

Trydegård, G.B. (2000). *Traditions, change and variation. Past and present trends in public old-age care*. Diss. Stockholms universitet. Edsbruk: Akademitryck AB. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:197356/FULLTEXT01.pdf>

Törnquist, A. (2004). *Vad man ska kunna och hur man ska vara*. Diss. Stockholm: Lärarhögskolan. Stockholm: HLS förlag.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:191600/FULLTEXT01.pdf>

Van Baalen, P. & Karsten, L. (2012). The evolution of management as an interdisciplinary field. *Journal of Management History*. Vol. 18:2, ss. 219-237.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet. (ISBN: 91-7307-008-4)

[http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) (2016-05-12)

Warren, B. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psykologist*. Vol 62.1, ss. 2-5.

Workman, T. & Cleveland-Innes, M. 2012. Leadership, Personal Transformation, and Management. *International Review of Research in Open and Distance Learning*. Vol. 13(4), ss. 313-322.

## 8.2 Intervjuer

- Privat stiftelse 1, Äldreomsorgschef, 20 april, 2016
- Offentlig 1, Chef över äldreomsorgens utförarenhet, 28 april, 2016.
- Privat stiftelse 2, Verksamhetschef, 29 april, 2016.
- Privat företag 1, Verksamhetschef, 29 april, 2016.
- Offentlig 2, Enhetschef, 2 maj, 2016.
- Privat företag 2, Verksamhetschef, 3 maj, 2016.

## 9. Bilagor

### 9.1 Frågeformulär 1

1. Vilket företag jobbar du för (privat/offentligt) och hur länge har du jobbat där?
2. Hur länge har du jobbat inom branschen (Äldreomsorg)?
3. Vilken befattning/titel har du och hur länge har du innehaft positionen, vad för arbetsuppgifter ingår i din tjänst?
4. Vilken befattning är över dig?
5. Vad för utbildning har du? Eller vad för egenskaper/erfarenheter krävdes för tjänsten?
6. Vad är din definition av en bra chef/ledare?
7. Är chef/ledare samma sak för dig, om inte, varför?
8. Vad hade du för krav/förväntningar på din chef/ledare, har de varierat under den tid du arbetat inom branschen?
9. Har du hunnit få någon uppfattning om vad som förväntas av dig som ledare/chef från de underifrån?
10. Har du hunnit få någon uppfattning om vad som förväntas av dig som ledare/chef från de ovanifrån?
11. För alla:
12. Upplever du att det finns några krav/förväntningar från samhället angående de tjänster ni tillhandahåller? Tror du att dessa har förändrats i takt med att samhället förändrats eller att dem är ungefär de samma?
13. Känner du att de krav som kommer från de runtomkring (samhället, underifrån, ovanifrån) påverkar ditt dagliga arbete? Påverkar de dig på olika sätt, går de att kombinera eller finns det en konflikt?

## 9.2 Frågeformulär 2

1. Vilket företag jobbar du för (privat/offentligt) och hur länge har du jobbat där?
2. Hur länge har du jobbat inom branschen (Äldreomsorg)?
3. Vilken befattning/titel har du och hur länge har du innehaft positionen, vad för arbetsuppgifter ingår i din tjänst? Hur många är du chef för?
4. Vilka befattningar är över dig?
5. Vad för utbildning har du? Eller vad för egenskaper/erfarenheter krävdes för tjänsten?
6. Är du bekant med begreppet New Public Management? Om ja, vad innebär begreppet?
7. Är begreppen chef och ledare samma sak för dig, om inte, varför?
8. Vad anser du är en bra chef/ledare och anser du själv att du har möjligheten att uppnå de kriterierna i ditt eget ledande?
9. Vilka hinder finns för att du ska kunna utöva det ledarskap/ledarskapsstil som du vill?
10. Vad för befogenheter har du? Har du stor frihet i ditt beslutsfattande eller behöver du förankra mycket med din chef?
11. Vilka riktlinjer har du från ledningen som du ska följa och förmedla till dina medarbetare att de ska arbeta utefter i deras dagliga arbete?
12. Hur förmedlar du ledningens riktlinjer/krav mer konkret till dina medarbetare? Och gör du eller någon annan någon sorts uppföljning så att dessa efterlevs? Vilka slags kontroller sker av ditt och dina medarbetares arbete?
13. Upplever du att det i ditt ledarskap är svårt att kombinera de riktlinjer ledningen satt upp för att nå uppsatta mål och de värderingar kopplade till de välfärds idéer som finns i samhället samt bland dina medarbetare?
14. Tror du att ledarskapet/chefskapet har blivit mer komplext och svårare att utöva i och med ökade regleringar och krav från omgivningen?
15. Vad tror du krävs för att vara /agera som en lyckad chef i framtiden och vilka förutsättningar krävs för att nå dit?