

Salutogent ledarskap

Jag har mer resurser att ge än vad jag har
möjlighet att ge...

Maria Lund och Helena Lundin

Projektredovisning 2007:2

Vardagsrehabilitering i eget ordinarie boende.

Redovisning av ett utvecklingsarbete i Torshälla.

Författare: *Susanne Bergerot*

Projektredovisning 2007:3

Äldre och Läkemedel.

Samverkansprojekt Hemtjänsten – Primärvård – Apotek i Flen och Katrineholm.

Författare: *Inger Ljungholm och Ann-Katrine Trybom*

Projektredovisning 2007:4

Äldre och Läkemedel.

Modell för kvalitetsanalys Oxelösund 2006.

Författare: *Ingela Mindemark*

Projektredovisning 2008:1

Anpassning mellan miljö och arbetssätt vid Selaöhemmet

delrapport av ett demensomsorgsprojekt.

Författare: *Ann-Sofie Carlsson*

Projektredovisning 2008:2

Kompetensutveckling för hemvårdspersonal i rehabiliterande arbetssätt.

Redovisning av ett projektarbete i Eskilstuna kommun.

Författare: *Sassa Kusserow, Anna Vörde Sirviö*

Projektredovisning 2008:3

"Lite mer än vanlig hemtjänst"

– Demensteamledare gör skillnad

Författare: *Sofia Kialt och Eva-Lena Wahl*

Projektredovisning 2008:4

Individuella målprogram för äldre personer med utvecklingsstörning

Författare: *Annika Öhman*

Projektredovisning 2008:5

Sammanhållen hemsjukvård, en vinst för alla!

Författare: *Sara Cederbom*

Projektredovisning 2009:1

"Kan man vara undernärld när mat serveras hela tiden?"

– ett projektarbete om äldre och nutrition på särskilt boende i Eskilstuna kommun

Författare: *Pia Holm, Barbro Wojciechowski*

Projektredovisning 2009:2

"BLÅLJUS" på akuten ... - äldre multisjuka

Rapport Mobil närvårdsteam Akutmottagningen, Mälarsjukhuset

Författare: *Pia Kjaersgaard*

Projektredovisning 2009:3

Sjuksköterskans roll i en framtida salutogen äldreomsorg

Författare: *Christina Thorell*

Projektredovisning 2010:1

Modell för hemrehabilitering i Strängnäs kommun

Författare: *Sofia Lundqvist, Tove Bellander, Emma Brandt Holmström, Anne-Marie Robertson*

Projektredovisning 2011:1

Demensomsorgsutveckling i Strängnäs – anpassning mellan miljö och arbetssätt

Författare: *Ann-Sofie Carlsson*

Projektredovisning 2011:1

Samsjuklighet – Riskfaktorer för metabolt syndrom vid psykisk sjukdom

Författare: *Karolina Liljeholm och Alma Shafiee*

Projektredovisning 2011:2

Salutogent ledarskap – Jag har mer resurser att ge än vad jag har möjlighet att ge...

Författare: *Maria Lund och Helena Lundin*

Förord

Inom kommunala omsorgsverksamheter och framförallt inom äldreomsorgen talas det idag mycket om det salutogena ledarskapet och dess betydelse för att skapa en frisk och väl fungerande arbetsplats. Denna väl fungerande och friska arbetsplats skall i förlängningen mynna ut i en god omsorg om de äldre. Ett salutogent ledarskap är med andra ord ett hälsofrämjande ledarskap där ledarens uppgift är att arbeta för att arbetsuppgifterna blir begripliga, hanterbara och meningsfulla för personalen.

Syftet med studien var att undersöka hur enhetschefer inom kommunal omsorgsverksamhet uppfattar sitt ledarskap och vilka möjligheter de anser sig ha när det gäller att utveckla ett salutogent ledarskap. Studien är kvalitativ och bygger på intervjuer med enhetschefer inom vård och omsorg. Resultatet visar att tre teman har särskild betydelse för den som vill utöva ett salutogent ledarskap. Dessa teman är: Kommunikation och samspel där tydlighet och rak kommunikation är viktiga faktorer. Professionellt ledarskap där tid till reflektion och återkoppling med personalen behövs för att kunna leda professionellt och Organisationens betydelse där enhetscheferna ansåg att chefsrollen hade förändrats under de senaste åren och att den nya rollen gav mindre utrymme för det salutogena ledarskapet.

Maria Lund och Helena Lundin har på ett utmärkt sätt lyft fram de förutsättningar och hinder som finns för enhetschefer inom kommunal omsorgsverksamhet när det gäller att utveckla ett salutogent ledarskap. De lyfter fram tre teman som är avgörande för möjligheten att utöva ett salutogent ledarskap och de fäster uppmärksamheten på att tid för planering, reflektion och kommunikation med personalen anses vara bristvaror för dagens enhetschefer. Dessa brister försvårar både möjligheten för cheferna att utveckla sitt salutogena ledarskap och en god fungerande verksamhet, vilket i förlängningen försvårar det förändringsarbete som skall utföras i dessa verksamheter. Studien visar även ett behov av att ytterligare undersöka hur de hinder som finns i dagens verksamheter ytterligare kan minimeras så att utrymme skapas för att utveckla det salutogena ledarskapet.

Rapporten är en kandidatuppsats i social omsorg framlagd vid Akademien för hälsa, vård och välfärd vid Mälardalens högskola. Uppsatsen har fått handledning av Lena Talman, FoU-handledare vid FoU i Sörmland. Kunskapen som uppsatsen ger är av stort värde och FoU i Sörmland vill därmed medverka till dess spridning.

Lena Talman

FoU-handledare/FoU i Sörmland

Sammanfattning

Denna studies syfte är att undersöka enhetschefers uppfattning om ledarskapet inom kommunal omsorgsverksamhet och möjligheter att utveckla ett salutogent ledarskap. Studien är gjord i en mellanstor kommun i Sverige. För att nå erfarenheter och upplevelser kring detta, har studien genomförts med en kvalitativ metod och intervjuer har använts för att samla in det empiriska materialet. Tre teman genomsyrar denna studie, kommunikation och samspel, professionellt ledarskap och organisationens betydelse. Resultatet från intervjuerna påvisade att enhetschefernas upplevelser var i stort sett lika. De upplevde att handlingsutrymmet var litet. Det var alldeles för lite tid för medarbetarna och verksamheten. Det var mycket administrativt arbete och många möten. Analysen gjordes utifrån teorin om KASAM och det salutogena ledarskapet. Det framkom flera olika hinder för att leda med ett salutogent synsätt, tidbrist och obalans i chef- och ledarrollen var några de hinder som framkom. Det fanns även möjligheter till att leda med ett salutogent synsätt. Ett av dem var chefernas ambition kring att vilja fördela ansvarsuppgifter till hela personalgruppen, för att på så sätt skapa en bra arbetsdynamik i personalgruppen med ett ökat välbefinnande.

Nyckelord: ledarskap, KASAM, salutogen, omsorg

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.1.1 Syfte och frågeställningar	3
1.1.2 Centrala begrepp	3
<i>Salutogenes</i>	3
<i>Ledarskap och chefskap</i>	3
1.1.3 Disposition	4
2. TIDIGARE FORSKNING	5
2.1 PRESENTATION AV TIDIGARE FORSKNING	5
2.2 TEMAN	8
<i>Kommunikation och samspel</i>	8
<i>Professionellt ledarskap</i>	10
<i>Organisationens betydelse</i>	11
<i>Sammanfattning av tidigare forskning</i>	13
<i>Kommunikation och samspel</i>	13
<i>Professionellt ledarskap</i>	13
<i>Organisationens betydelse</i>	13
3. TEORETISK TOLKNINGSRAM	14
3.1 TEORETISK GRUND	14
<i>Kasam och Salutogent ledarskap</i>	14
4. METOD OCH EMPIRISKT MATERIAL	16
4.1 VAL AV METOD	16
<i>Förförståelse och forskningsprocess</i>	17
4.2 DATAINSAMLING OCH GENOMFÖRANDE	18
<i>Urval av respondenter</i>	18
<i>Intervjuutförande</i>	19
4.3 BEARBETNING, TOLKNING OCH ANALYS AV DATA	20
4.4 VALIDITET OCH RELIABILITET	21
4.5 FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN	21
5. RESULTAT OCH ANALYS	22
5.1 RESULTATREDOVISNING	22
<i>Kommunikation och samspel</i>	24
<i>Professionellt ledarskap</i>	27
<i>Organisationens betydelse</i>	32

5.2 ANALYS	35
<i>Kommunikation och samspel</i>	36
<i>Professionellt ledarskap</i>	39
<i>Organisationens betydelse</i>	41
6. SLUTDISKUSSION	44
DISKUSSION KRING METODEN	44
DISKUSSION KRING STUDIENS RESULTAT	45
<i>Fanns det något som kunnat göras annorlunda?</i>	50
<i>Vidare forskning</i>	50
REFERENSER	51
BILAGOR	53
BILAGA 1 INFORMATION- MISSIVBREV	
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE	

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Vad som kännetecknar en enhetschef är att den inte har någon ytterligare chef mellan sig och verksamheten. Enhetschefen står i direkt kontakt med personalen. Inom omsorgen är enhetschefen en så kallad operativ chef, vilket innebär att denne står längst ut i verkställarledet och ska driva verksamheten där personal, brukare och anhöriga blir direkt berörda. Enhetschefen verkställer administrativa och politiska beslut, de praktiska konsekvenserna blir tydliga och direkta för dem som berörs.

Cheferna skall fungera både som den som ytterst ansvarar för att tydliggöra verksamhetens övergripande mål, samtidigt som de förväntas fungera som en närvarande ledare av verksamheten. Som ledare har man chefskapets ansvar som handlar om att leda utifrån produktivitet och effektivitet, samtidigt som man som chef har ledaransvaret som handlar om att skapa ett gott arbetsklimat genom att leda och engagera personalen.

Att arbeta som enhetschef innebär att man hamnar i en specifik men samtidigt komplex situation mellan förvaltning och personal, och kan ses utifrån skillnaden att vara både chef och ledare samtidigt. Chefskapets funktion har sin grund i det uppdrag och ansvarsområde som fastställts i organisationen. Ledarskapet handlar om att skapa relationer med personalen genom att finnas som en närvarande chef rent fysiskt och därmed skapa en god kommunikation mellan sig och personalgruppen. Genom att skapa goda relationer mellan chef och personal blir verksamhetsmålen mycket tydligare och samtidigt begripliga för personalgruppen. (Karlsson, 2006). Karlsson uttrycker det på ett beskrivande sätt:

Handledning och feedback är viktigt. Även om det är en grupp som fungerar väldigt bra så träffar jag dem varje dag för att känna av och finnas med och se alla. Få en liten stund och prata med alla... Säger de att de vill ha fem minuter med dig, så visst, då tar jag den tiden. Det är det viktigaste. Den tiden som jag laddar in där varje dag, som kan tyckas onödig i många ögon, den har jag igen tusenfalt, för sen rullar det på. (s.77).

En chef inom äldreomsorgen är en del av en större organisation som står under politiker. Denna organisation kan vara svårtolkad, komplex samt att den står under politiska påtryckningar.

I en chefs komplexa uppdrag är det viktigt att denne har en förmåga att skifta perspektiv. En förmåga att kunna avväga hur olika situationer i olika kontexter ska hanteras, samt vilket förhållningssätt som chefen bör inta. Faktorer som påverkar chefsrollens förmåga och förutsättningar att hantera olika situationer är motivation, olika slags begränsningar, osäkerhet och otillräcklighet (Bolman & Deal, 2005).

En enhetschefs position för en verksamhet inom omsorgen kan även kallas för mellanchefer eller första linjens chef. Det handlar om vilken plats i hierarkin denne har och det påverkar chefsrollens karaktär. Enhetschefer har en påfrestande position, det finns krav som ska uppfyllas både uppåt och nedåt, gentemot politikerna samt verksamheten med omsorgstagarna och personalen (Larsson, 2008). Det är vanligt att enhetschefer utses som syndabockar då det finns orimliga krav samt höga förväntningar från politikerna och verksamhetens håll. Att projiceras från chef till att bli en syndabock, kan utlösa att man hamnar i ett låst läge. I den kritiska och misstroende ömsesidigheten blir möjligheten till förändring liten. Det kan ta energi från chefen och därmed minska dennes motivation och effektivitet (Blennberger, 2007).

Westlund och Sjöberg (2005) beskriver att äldreomsorgen ofta drivs med Antonovsky som ledstjärna. Här skapar man verksamheter som utgår från vad som är meningsfullt för den enskilde individen, brukaren. Här prioriteras människors behov av samhörighet med andra och den sociala nivån. Meningsfullhet blir därmed den drivande kraft som gör vården och omsorgen mer hanterbar. Om enhetscheferna har detta synsätt så tillvaratas både personalens och brukarens egna resurser. Det salutogena synsättet förminskar bilden av att brukaren ses som enbart en biologisk varelse. Ledningen måste skapa en vision och slå an tonen genom att klargöra syftet med hur de vill att omsorgen och vården ska se ut i framtiden och vilka värderingar som önskas råda. Som ledare idag är det långt ifrån tillräckligt att arbeta med organisationen, dess struktur, ekonomi, resurser och mål. Som ledare bör man arbeta med att skapa meningsfullhet i hela omsorgskedjan, ända från organisationsnivå och ner till verksamhetsnivå.

Chefsrollen är mångfacetterad och det finns ständigt krav som skall tillgodoses både uppifrån och nedifrån i organisationen. Finns det möjlighet att skapa meningsfullaktighet, delaktighet och en känsla av sammanhang i rollen som chef samt gentemot verksamheten? Väsentlig är chefens förmåga kring avgörandet vad de anser vara viktigt, för att på bästa sätt leda verksamheten med syftet att skapa goda förutsättningar för sin personal och verksamheten i stort.

Dock finns det i den verklighet som enhetschefer inom omsorgen arbetar i, många komponenter som påverkar chefens handlingsutrymme. Är det då möjligt för dem att arbeta aktivt med att skapa meningsfullaktighet, delaktighet och en känsla av sammanhang i sin roll som chef samt gentemot verksamheten.

Finner de utrymme för att kunna hålla en medvetenhet och kunskap om medarbetarnas arbetsituation? Att hinna se sin personal och ta tillvara på deras egna resurser, ge tid för hjälp till självhjälp, är detta möjligt i enhetschefens mångfacetterade roll?

1.1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka enhetschefers uppfattning om ledarskapet inom kommunal omsorgs verksamhet och möjligheter att utveckla ett salutogent ledarskap. De tre frågeställningar vi ställer oss är:

- Hur ser enhetscheferna på sitt ledarskap?
- Hur utformas ledarskapet i praktiken?
- Vilka möjligheter och hinder finns för ett salutogent ledarskap?

Avgränsningen gjordes till enhetschefer som ansvarar för särskilt boende äldreomsorg [SÄBO], och verksamheterna för personer med funktionsnedsättningar, Lagen om stöd och service [LSS]. Cheferna inom äldreomsorg har ett närmare samarbete med sin personal, genom att de ofta arbetar i nära anslutning till verksamheten. Cheferna för LSS verksamheterna sitter centralt placerade och är därmed inte nära sin personal och brukare. Däremot arbetar personal under ett och samma tak, brukarna finns också under samma tak i både äldreomsorgen samt omsorgen för LSS. Valet av dessa chefer grundade sig i att vi vet att dessa chefer har en bra fungerande översikt över sina verksamheter.

1.1.2 Centrala begrepp

Salutogenes

Salutogenes förklarar Antonovsky (2005) som att individen har ett meningsfullt synsätt, trots yttre påfrestningar av olika slag finns det krafter att sträva efter det goda med det meningsfulla synsättet. Med salutogenes som synsätt menar Antonovsky att individen lägger fokus på de faktorer som bidrar till den friska, goda hälsan.

Ledarskap och chefskap

Ett formellt ledarskap i den betydelsen som gestaltas i en chefsroll. Där chefen/ledaren har ett administrativt ansvar för en verksamhet, dess personal samt ett krav uppifrån att uppfylla effektivitet och en kultur för verksamheten.

En strävan att skapa meningsfullhet genom att vara tydlig gentemot personalen om var deras organisation är nu, och var den kommer att vara i framtiden. Det finns en skiljelinje mellan ledarskap och chefskap. Ledarskapet handlar om att få folk med sig, att ha ett starkt inflytande. Chefskapet handlar om att ha ansvar för att lösa uppgifter och att uppnå resultat (Blennberger, 2007).

Att vara chef innebär att man har en formell funktion. I funktionen innebär det att man har ansvars- och befogenhetsområden som är väl definierade. Chefsfunktionen innebär att man har en tydlig roll i organisationen. Chefsrollen är en formell utnämning som kommer uppifrån i organisationen. En nytillträdd chef blir inte per automatik en ledare (Ahltorp, 1998).

Ahltorp (1998) förklarar ledarskap som något som växer fram i relation till dessa man är satt att leda. Ett ledarskap skapas genom en informell process. Ledarskapet kan ses som ett osynligt kontrakt mellan medarbetarna och ledaren. Begreppet ledarskap bygger utifrån en relation istället för en position. Underifrån växer ledarskapet fram och behöver inte innefatta några formella befogenheter eller ansvarsområden. Att få legitimitet att leda kommer från de ledda.

1.1.3 Disposition

Närmast efter detta avsnitt följer kapitel två, en presentation kring tidigare forskning som anses vara relevant för studiens syfte och frågeställningar. I kapitel tre beskrivs den teoretiska tolkningsramen, för att öka förståelsen redogörs det teoretiska perspektiv som används i studien. I kapitel fyra beskrivs studiens metod, en redogörelse för studiens genomförande kring insamlingen av empirin. Fortsättningsvis följer synen på hur validiteten, reliabiliteten kring studien samt hur de forskningsetiska principerna har iakttagits i denna studie. Studiens resultat och analys redovisas i kapitel fem. Resultatet har valts att redovisas utifrån tre teman. Tolkning av resultat finns även under kapitel fem, där har tolkningen av resultatet gjorts utifrån studiens tre frågeställningar. Sist i kapitel fem kommer analysen av den insamlade empirin där sker analysen kring tidigare forskning samt studiens resultat utifrån studiens valda teori KASAM och det salutogena ledarskapet. Slutligen kommer kapitel sex, som innehåller slutdiskussion kring metod, teori och resultat, där lyfts det centrala materialet fram i vår studie. I detta kapitel diskuteras det även kring om studien hade kunnat utföras på något annat sätt och om det finns områden för framtida forskning.

2. Tidigare forskning

För att skaffa oss en överblick av kunskapen kring vårt valda ämne gjordes valet att studera tidigare forskning. Genom att skaffa oss kunskap kring ämnet underlättades valet av metod och datainsamling. Denna kunskap gav oss också en grund gällande vilka faktorer som var relevanta att undersöka i denna studie. Tidigare forskning var viktig då den skapade en grund samt underlättade analysen kring denna studies resultat och eventuella avvikelser eller liknelser. I sökandet efter artiklar som kunde vara relevanta och i linje med denna studie, söktes de i databaser som fanns tillgängliga på Mälardalens Högskolas bibliotek.

”Ledningsfunktion i omvandling - om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre – och handikappomsorgen”, Wolmesjös (2005) artikel hade tillgetts oss i en tidigare kurs. Artikeln ansågs vara intressant att använda och den fanns även som en bok, en avhandling på Mälardalens Högskolas bibliotek.

Med sökorden *elderly* och *managers* fann vi artikeln *”Contradictions in elderly care: a descriptive study of politicians’ and managers’ understanding of elderly care”* (Henriksen & Rosenqvist, 2003) i databasen Social Services Abstracts.

“Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal mixed methods field study” (Nielsen, Randall & Christensen, 2010) fanns i både databasen Sociological Abstracts och Social Services Abstracts med hjälp av sökorden *leader*, *elder* och *care*.

”Om man ska vara stöttelelare åt andra måste man stå stadigt själv” (Hjalmarson, Norman & Trydegård, 2004) och *”Den kommunikativa utmaningen - En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation”* (Simonsson, 2002) hittades i referenslistan i Wolmesjös (2005) studie. De laddades ner via databasen LIBRIS och lästes sedan för att kunna fastslå att de passade in i denna studie.

Vi kommer i detta avsnitt presentera de artiklar som valdes att studera utifrån vår studies syfte och dess frågeställningar. Först presenteras artiklarna var för sig för att sedan visa resultatet utifrån tre olika teman: *professionellt ledarskap*, *organisationens betydelse* samt *kommunikation och samspel*.

2.1 Presentation av tidigare forskning

”Ledningsfunktion i omvandling - om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre – och handikappomsorgen”. Studiens syfte var att belysa politikernas och cheferns syn och upplevelser kring ledarskap inom äldre – och handikappomsorg. Fokus i studien var hur kraven och arbetsinnehållet för enhetschefer formuleras i tre olika organisationsformer.

Forskaren har använt sig av kvalitativt inriktade fallstudier och genom denna metod fått möjlighet att kombinera såväl enkäter, intervjuer och dokumentanalyser. Den huvudsakliga metoden har dock varit intervjuer med chefstjänstemän och politiker på olika nivåer (Wolmesjö, 2005).

Vi valde denna studie för att den sätter arbetsledarna i fokus. I studien undersöks kraven på ett tydligt ledarskap som symboliserar både den utvecklande och samlade kraften i våra tider av stora förändringar. Studien fokuserar på hur olika chefer – och politiker ser på ledarskap och chefskap i olika organisationsförändringar. Det är intressant att se hur chefer och ledare upplever sin arbetssituation och vilka uppgifter de har och hur de fokuserar och hittar en balans mellan alla olika arbetsuppgifter.

”Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv”. Studien hade flera syften, ett syfte var att ge en utförlig bild av hur enhetschefernas arbetssituation ser ut inom äldreomsorgen idag. Ett annat var att ta reda på vad cheferna ansåg vara goda förutsättningar för att kunna göra ett gott arbete, alternativt vad som försvårar att vara en bra ledare. De undersökte hur cheferna arbetade för att skapa en god arbetsmiljö för medarbetarna. Forskaren har använt sig av kvalitativ metod. Tjugo enhetschefer deltog inom olika verksamheter men med äldreomsorg som gemensam nämnare. Cheferna intervjuades individuellt men fick också under en vecka föra dagbok om sina arbetsuppgifter och arbetstidens fördelning (Hjalmarsen m.fl., 2004).

Denna studie ansågs vara intressant att undersöka utifrån vår studies syfte och frågeställningar. Studien skapar en förståelse kring vad chefer själva anser vara goda och mindre goda förutsättningar för att kunna vara en god ledare. Det kan vävas in till ett salutogent ledarskap. Vi vill med vår studie söka svar på om det i dagens organisation finns tid och utrymme för att skapa och leda utifrån ett salutogent ledarskap/synsätt.

”Den kommunikativa utmaningen - En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation”. Syftet med studien var att skapa en ökad kunskap om kommunikationen mellan chef och personal i en organisation med moderna ledarskapsorganisationer. Volvo personvagnar var den organisation de valde att undersöka. Och med hjälp av teori försöka synliggöra vilka synsätt som är mer eller mindre outtalade i den organisation man valt att studera. Syftet med studien är att det sedan skall kunna leda fram att chefer och personal kritiskt ska kunna reflektera över hur kommunikationen med andra individer ter sig. Som metod har de valt att göra en kvalitativ studie. Både chefer och personal har intervjuats eftersom studiens syfte rör samspel och kommunikation mellan dessa bägge parter (Simonsson, 2002).

Denna studie valdes i och med att den undersöker kommunikation mellan chefer och personal och hur de ser på vikten av kommunikation. I studien belyser de också hur olika organisatoriska villkor kan komma att påverka kommunikationen mellan chef och personal. Vi kommer i vår studie att söka svar på hur kommunikationen mellan chefer och personal fungerar i den organisation som valts att undersökas, genom att intervjua chefer. God kommunikation kan ses som en grundsten för att kunna leda en verksamhet utifrån ett salutogent perspektiv.

“Contradictions in elderly care: a descriptive study of politicians’ and managers’ understanding of elderly care”. Syftet för denna studie var att undersöka kommunala – och landstingspolitikerna, samt verksamhetschefers förståelse för äldreomsorgen, samt att studera konsekvenser för deras förståelse i förhållandet till organisation. Denna studie är en kvalitativ studie med metoder som öppna intervjuer för att respondenterna tilläts då att lägga fokus på vad de upplevde som var det mest centrala i omsorgen av äldre. Det var frågor som berörde tankar och förståelse för deras organisation, utveckling, framtida utmaningar, mål, visioner, vård samt ledarskap (Henriksen & Rosenqvist, 2003).

Denna studie anses vara intressant för den riktar sig mot verksamhetsansvariga enhetschefer och de lokalt ansvariga politikerna. Studiens resultat kan ses utifrån denna studies syfte, att se att det finns ett samband mellan politiker och enhetschefers handlingsutrymme. Vilken i sin tur kan kopplas till hur chefernas förhållnings- och arbetssätt vid ledning av äldreomsorg ter sig.

“Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal mixed methods field study”. Denna studie är longitudinell, den pågick i 18 månader. Den är gjord i Danmark och den riktar sig mot chefer inom äldreomsorgen, både inom hemtjänst och SÄBO. Den undersöker huruvida chefer som utbildas i teamarbete påverkar effekten av implementeringen av teamarbete. Studien är genomförd med både kvantitativ och kvalitativ metod. De har använt sig av enkäter i studiens början samt vid slutet av studien. Intervjuer genomfördes i slutet av studien. En del observationer har likväl genomförts under studiens gång (Nielsen m.fl., 2010).

Denna studie var intressant då den fokuserar på en viktig aspekt av samarbetet mellan ledning och personal. Den sätter fokus på att det är chefer som är nyckeln till att möjliggöra en implementering av teamarbete. Genom att implementera ett teamarbete, ger det personalen en möjlighet till större delaktighet. Artikeln redogör för en förändring av chefsrollen, genom att införa ett teamarbete måste chefen delegera och lägga mera ansvar på personalen.

Genom att personalen inkluderas i studien, får de möjligheten att framföra sin uppfattning om hur chefers utbildning av teamarbete samt vad dess implementering har gett för resultat. Detta anses vara intressant med anledning av att det berör ledningens förhållnings- och arbetssätt inom äldreomsorgen.

2.2 Teman

Tidigare forskning har redovisats utifrån tre valda teman: kommunikation och samspel, professionellt ledarskap samt organisationens betydelse. Det framkommer i dessa artiklar viktiga faktorer gällande just de valda teman som anses leda fram till mot syfte och frågeställningar i denna studie.

Kommunikation och samspel

Simonssons (2002) studie visar att det finns en betoning på att all personal vill ha tillgång till så mycket information som bara är möjligt. Om personalen skall kunna arbeta självständigt och våga ta ansvar och fatta egna beslut så krävs det en inblick i helheten kring verksamheten. De får det om det finns en god kommunikation. Begrepp som förståelse, tolkning och mening får en undanskymd plats när respondenterna skall berätta sin syn på kommunikation och sin roll som kommunikatör. Intervjuerna visar att chefer och personal har en liknande uppfattning om ledarskap. Bägge parter tycker att chefen skall kunna formulera verksamhetsmål och inriktning samt stötta och handleda personalen, och ser detta som viktiga grunder i ledaruppgifterna. Vad som också framkom i studien är att både chefer och personal förbiser viktiga kommunikationsaspekter när betoningen inte ligger på att chefen har en viktig uppgift i att skapa gemensamma värderingar och en gemensam förståelse. Vad gäller personalen, har chefer och personal en ganska likartad bild av vad begreppet innebär. Det som bägge parter nämner här är att personalen skall vara delaktiga och ta egna initiativ och ansvar.

Personalen uppgav i studien att de upplevde sig inte ha tid att leta reda på all information som spreds i organisationen. De sade sig också uppleva att de fick allt mer information att sätta sig in i och förstå. Flertalet av personalen sade sig vilja ha tillbaka det gamla kommunikationssystemet där chefen stod för den största delen av all information. Detta fungerar dock inte i en modern organisation eftersom personalen förväntas arbeta självständigt utifrån ett helhetsperspektiv. Cheferna såg här att de hade en viktig uppgift i att hjälpa personalen att sälla och sortera information. Cheferna själva tyckte däremot att det var bra att de själva inte bar hela ansvaret för att förmedla information utan att personalen hade ett eget ansvar att söka information. Cheferna upplevde att informationen blev mer saklig och neutral om de själva inte förmedlade den då riskerade de inte att lägga in egna värderingar och tolkningar som kunde förvanska budskapet (Simonsson, 2002).

Analysen av studien visar att cheferna inte tar tillräckligt med hänsyn till vilka referensramar och i vilken kontext personalen befinner sig i. När chefen inte kan förmedla och har en god kunskap om verksamheten försvåras kommunikationen och missförstånd kan skapas.

Chefen bör därför ha god kunskap om verksamheten, något som personalen uppgav i intervjuerna. Sammanfattningsvis nämndes det att de saknade en målgruppsanpassning av budskapen (Simonsson, 2002).

I Nielsen m.fl. (2010) studie, har chefer fått utbildning i teamarbete som senare skulle implementeras på respektive arbetsplats. Cheferna var nöjda med utbildningen. De ansåg att de hade tagit till sig bra saker som var potentiella att implementera i sitt dagliga arbete. I chefsgrupperna som utbildades ansåg de kunna vara ett bra stöd för varandra i denna utveckling samt att de hade fått bra redskap under utbildningens gång som de hade stor användning av i implementeringsarbetet på sina respektive arbetsplatser. Utbildningen förbättrade effekten av implementeringen av teamarbete. Effekter såsom att teamets effektivitet och motivation hade ökat. Det fanns en del positiva attityder till att göra förändringar som skulle i sin tur leda till mera självstyrande grupper.

Chefer ansåg att det var viktigt att skapa en bra relation och förtroende med sin personal. Som chef är det av vikt att kunna finnas till, att stödja och vägleda sin personal i förändringsarbetet. Under implementeringen av teamarbete, kunde chefer se en skillnad i personalens roll. Personalen ansåg sig själva som en del i teamet, en samhörighet. Under observationer kunde forskarna registrera att istället för att cheferna svarade eller utförde vissa uppgifter själv så bollade chefen tillbaka till sin personal. De fick söka svar eller lösa uppgiften själv (Nielsen, m.fl., 2010).

Det framkom under intervju med cheferna att de ansåg att det var bra att bjuda in personal till delaktighet, det är utvecklande för teamen och för sin egen del. Ett flertal chefer hade uppmärksammat att viss personal som tidigare varit mera tillbakadragande, hade nu tagit ett kliv framåt. De tog ett större ansvar, deras delaktighet i beslut och problemlösning ökade. Deras sociala klimat hade förbättrats, i och med att de blev mer interagerande ökade deras medvetenhet om varandra, deras behov och kompetenser (Nielsen, m.fl., 2010).

Hänsynstagande gentemot varandra ökade. Cheferna utarbetade handlingsplaner tillsammans med sin personal. Det var handlingsplaner som gällde att förbättra kommunikationen, tillåta en öppenhet, inge ömsesidig respekt, problemlösning, öka det sociala stödet samt klimatet sinsemellan. Det väntades att ge en utveckling för var och en samt att det ökar känslan av en gemenskap. En bakomliggande avsikt med att framställa dessa handlingsplaner var att öka engagemanget och arbetsglädjen. Yttre faktorer som försvårade implementeringen av teamarbete var av ekonomiska aspekter, såsom nedskärningar och omorganisationer. Både chefer och personal kunde redogöra för att dessa ekonomiska åtstramningar försvårade implementeringen av teamarbete, då det blev svårt att hitta både tid och energi till detta och därmed hindrade det utvecklingen (Nielsen, m.fl., 2010).

Professionellt ledarskap

Enligt Wolmesjö (2005) är ledarskap och chefskap två olika teoretiska begrepp som är skilda åt. Ledarskapet beskrivs som att göra rätt saker, att kunna påverka medarbetarnas tankar om vad som är önskvärt, ha framtidsorientering och att skapa möjlighet till innebördscentrerad (interagerande och meningsskapande) syn på kommunikation. Chefskapet beskrivs som en strävan att göra rätt, samordna, planera, vara här och nu, samt ha en transmissionsyn (sända vidare, överföra).

I Wolmesjös (2005) studie visar det på att det inte är lätt att i en och samma person förena chef – och ledarskapet. Chefskapet kan inte frigöras från den ledningsfilosofi som existerar i verksamheten. En ledare kan men behöver inte vara chef. Enhetschefer kan beskrivas dels som verksamhetschefer och dels som arbetsledare. Studien visar också att det bedöms viktigt att kompetensutveckling finns inom olika områden för chefer och deras personal. Problemen i verksamheten beskrivs som ett ledningsproblem och att kompetensutveckling är lösningen. Skillnader i vilka kompetenser som bör ingå i chef – och ledarskapet framkom. För högt uppsatta chefer i organisationen lades det stor vikt vid funktionell och strategisk kompetens. Hos enhetschefer kom däremot förtrogenhetskunskap med verksamheten högst. Förtrogenhet är internt orienterad och står nära förknippat med att lyfta fram betydelsen av kommunikation. Studien påvisar att chefer för närvarande omvandlas från att vara en kommunikativ ledare till att bli en effektivitetsorienterad chef. De som arbetar inom äldre – och handikappomsorgen anser sig ha en svag professionsidentitet, semi-profession. Semiprofession innebär att man inte har en stark expertis att luta sitt chefskap mot. Vilket i förlängningen kan få till följd att chefer kan få svårt att hävda förtrogenhetskunskapens betydelse i sitt chefskap. Ingela Josefson (1991) beskriver förtrogenhetskunskap som en tyst kunskap. Förtrogenhetskunskap kan först uppnås när individen har mera gedigna erfarenheter av både teori samt praktik. Då kan individen agera i vana situationer, den kan avgöra vad som i just denna situation är relevant och inte.

Utifrån en situationell ansats beskrivs ledarskapet, där det finns ett handlingsutrymme att erövra. Ledarskapet beskrivs i studien som att få makt, att ha makt och att ta sig makt. Makt avses här som ett relationellt maktbegrepp. I de verksamheter där chefer får allt större chefsuppgifter och där ledaruppgifter därmed minskar så framkommer det i studien att handlingsutrymmet minskar. Med handlingsutrymme menas här att det är möjligheten till att ha en variation i ledar – och handledarstilen och därmed kunna ha makt att påverka medarbetarna på olika sätt i olika situationer (Wolmesjö, 2005).

Organisationens betydelse

Enhetscheferna upplever ofta ett hårt tryck, dels på kravet från politiker och överordnade chefer på sitt chefskap. Det andra kravet chefer känner är från medarbetarna och det är kravet på ledarskap. Det framkommer i studien att chefskapet flyttas nedåt i organisationen. Det betyder dock inte att det inbyggda dilemmat i att vara både chef och ledare försvinner ur funktionen. I organisationens ledningsfunktion måste det skapas möjligheter så att effektivitetsperspektivet och kommunikationsperspektivet kan mötas (Wolmesjö, 2005).

I Henriksen och Rosenqvists (2003) studie lyfter politikerna att det som var mest problematiskt var frågor som relaterades till framtidsvisioner och mål. De ansåg också att det saknades kompetent personal. Det framkom från samtliga parter att förtroende är ett viktigt element i en organisation. Samtliga respondenter var eniga om att samordningen mellan olika ansvariga organ måste vara tydligt formulerade, för att det ska vara effektivt. Kommunikationen upplevde respondenterna vara en viktig faktor i äldreomsorgen, bättre kommunikation mellan samtliga professioner för att uppnå en bättre samordning. Det ska också finnas en känsla av trygghet bland samtliga som på olika villkor är i kontakt med omsorgen, politiker, chefer, personal, de äldre som får omsorg samt dess anhöriga.

Det bör läggas vikt på kontinuerligt kompetens- och utvecklingsarbete. Den huvudsakliga kärnan ansågs vara att i omsorgen av äldre ska det finnas kompetent personal, med goda egenskaper samt med ett gott etiskt synsätt. De skäl som respondenterna presenterade, vilka de ansåg vara orsaken till att det var brist i samarbetet samt i utvecklingsarbetet var kulturella krockar mellan personalen. Det framkom även att personal bör känna ansvar, de ska även kunna känna stolthet i sitt yrke. Studien påvisar att ekonomin är en stor faktor för vårdkvaliteten. Cheferna belyste dock att personalresurserna var otillräckliga samt att kompetensnivån var för låg, därmed är det komplext att upprätthålla en god vårdkvalité. I ett uppföljningsmöte de hade i slutet av studien framkom det fyra viktiga aspekter. Den första aspekten var tid, det måste finnas tid för personalen att diskutera och planera det som ska göras. Den andra aspekten var kontinuitet, för att upprätthålla god kvalitet i omsorgen. Den tredje aspekten, en kontinuerlig utbildning för personal och chefer. Slutligen den fjärde aspekten, en strävan efter ett gott samarbete mellan samtliga ansvariga organ inom äldreomsorgen (Henriksen & Rosenqvist, 2003).

Cheferna i Hjalmarson m.fl. (2004) studie sade sig ha ett stort engagemang och de såg inget som omöjligt att genomföra. Alla goda möten med personal, anhöriga och brukare sade de gav dem energi och kraft i sitt dagliga arbete. Ekonomifrågor gick som en röd tråd genom varje intervju och cheferna ansåg att det ekonomiska arbetet kring verksamheterna tog mycket tid och det var sällan de kunde påverka sina verksamheters ekonomiska förutsättningar.

Många av cheferna tyckte också att det var svårt att få gehör för sina synpunkter uppåt i organisationen. Synpunkterna gällde hur de skulle skapa goda förutsättningar för personalen att utföra god omsorg, både organisatoriskt men även tidsmässigt.

Cheferna sade sig lägga ner mycket tid på att skapa en god arbetsmiljö och det som satte käppar i hjulet var personalens höga arbetsbelastning. Där spelade ekonomin en betydande roll i och med att det saknades ekonomiska medel till att ha önskad storlek på personalgruppen. Cheferna sade sig också behöva mer tid till handledning och återkopplande handledning med personalgruppen och att det var något som de saknade mycket. Cheferna upplevde sin arbetsmiljö som stressig med begränsat handlingsutrymme och kontroll över sitt arbete på grund av ständiga organisationsförändringar. Att få stöd och handledning berättar cheferna att de uppskattar och behöver, detta såg olika ut beroende på i vilken organisation de arbetade. Utvecklingsarbete är något som ständigt pågår i de flesta organisationer, dock ansåg cheferna att det saknade tid och resurser för att arbeta med enheternas utveckling. De chefer som ansåg sig ha bäst förutsättningar var de som arbetade i små verksamheter/enheter. De såg sig ha ett nära ledarskap där de hade tid att bekräfta sin personal och ha en god kunskap om brukarna. Detta var något som cheferna med stora enheter/verksamheter sade sig ha dåligt med tid till att bygga upp och saknade (Hjalmarson, m.fl., 2004).

Delaktighet i en modern organisation präglar personalens dagliga, operativa arbete. Men utanför den domänen, sade de sig uppleva att det saknades befogenheter eller möjlighet att påverka uppåt i organisationen. Personalen sade sig dock ha förståelse för att ledningen inte kunde ha en dialog med medarbetarna gällande varje beslut som skulle fattas. Personalen såg däremot att man kunde arbeta för att tänja ytterligare på dessa gränser så att deras delaktighet och inflytande ökade. Detta utifrån att man upplevde att befogenheter och ansvar inte följdes åt och att den egna chefen och ledningen detaljstyrde för mycket (Simonsson, 2002).

I Simonssons (2002) studie framkommer också vilka dilemman ”mellan-cheferna” i organisationen känner att de upplever kring sitt ledarskap. Cheferna kände det som att de befann sig i en skärningspunkt mellan ledning och sin personal. Detta leder i sin tur till att det uppkommer spänningar, hur de skall förhålla sig till ledning respektive personal. Cheferna säger sig hamna i lojalitetskonflikter i och med att de förväntas vara lojal mot både ledning samtidigt som de förväntas vara lyhörd inför personalens intressen och synpunkter. Cheferna säger dock att den slutliga och högsta lojaliteten de känner, visas till ledningen.

Sammanfattning av tidigare forskning

Kommunikation och samspel

I Simonssons (2002) studie framkommer det att både chefer och personal hade samma önskan om hur ledarskapet bör se ut. Chefen skall formulera verksamhetsmålen och inriktning, även stötta och handleda personalen. Dock brast detta på grund av att både chefers och personalens värdering kring kommunikation inte beaktades. Det framkom även i studien att chefer inte heller känner in var personalen befinner sig, hur deras situation faktiskt är. Det krävs av cheferna, att budskapen som ges bör vara målgruppsanpassade samt att ha god kunskap om verksamheterna. På så sätt minskar riskerna för kommunikationsproblem och missförstånd.

Att implementera teamarbete, genererade till att effektivitet och motivation hade ökat i respektive team. Teamarbete bringade känslor av samhörighet, personalen växte, klimatet i teamen förbättrades och det infann sig en medvetenhet om och för varandra. Men det upplevdes att det var två faktorer som hindrade framfarten av detta teamarbete, ekonomiska åtstramningar samt omorganisering (Nielsen, m.fl., 2010).

Professionellt ledarskap

I Wolmesjös (2005) studie framkom det att det kan vara komplext att förena chef- och ledarskapet i en och samma person. Det framkom också att kompetensutvecklingen är av stor vikt, både när det gäller chefer och personal. Chef/ledare högre upp i ledningen bör ha en funktionell och strategisk kompetens. Hos verksamheternas enhetschefer bör det finnas en förtrogenhetskunskap, en insikt i om vad som kan hända och hur denne då bäst bör agera. Cheferna hade ändrats från att vara kommunicerande till att vara effektivitetsfokuserade. Slutligen framkom det även att chefernas handlingsutrymme hade minskat, därmed minimerades möjligheten till att variera i ledar- och handledarstilen. Möjligheten att påverka personalen på ett situationsanpassat sätt minskades därmed också.

Organisationens betydelse

Enhetscheferna kände en press från organisationen och politikerna (Wolmesjö, 2005). Förtroende i en organisation är av stor betydelse, det är även viktigt att det finns en tydlighet mellan de ansvariga parterna i organisationerna. En god kommunikation bidrar till ett bättre samarbete, en känsla av trygghet bör också finnas. Fyra aspekter framkom vid studiens slut att vara betydelsefulla och som genererade till en bättre vårdkvalité.

Det var möjligheten till tid, att upprätta kontinuitet, kontinuerlig utbildning samt ett bra samarbete (Henriksen & Rosenqvist, 2003).

I Simonssons (2002) studie uppgavs det att det saknades ekonomiska resurser för att kunna öka personalgrupperna i takt med arbetsbelastningen. Cheferna upplevde sin situation som stressig, litet handlingsutrymme samt ständiga organisationsförändringar. Detta upplevdes att resultera i att cheferna inte hann med personalen, brukarna, anhöriga samt utvecklingen av verksamheterna. De chefer med mindre enheter upplevde inte detta lika starkt som de chefer som hade stora enheter (Hjalmarson, m.fl., 2004).

3. Teoretisk tolkningsram

3.1 Teoretisk grund

Teorin om KASAM valdes som studiens teori för att det skulle komma att tydliggöra det slutgiltiga resultatet. Det centrala i teorin är tre begrepp, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet de kan ses som tre faktorer, vilka stärker det friska hos individen (Antonovsky, 2005). I vår studie ämnas det att undersöka om dessa tre faktorer framkommer i ett ledarskap inom kommunal omsorgsverksamhet, dess möjligheter och hinder att utveckla ett salutogent ledarskap.

Kasam och Salutogent ledarskap

KASAM är en teori skapad av Antonovsky, som handlar om sammanhang. Teorin delas in i tre olika begrepp, *begriplighet*, *hanterbarhet* samt *meningsfullhet*. KASAM har en global hållning som uttrycker i vilken omfattning individen har en dynamisk känsla av tillit som är genomträngande och varaktig. Begriplighet innefattar de stimuli som kommer ifrån individens yttre och inre värld under livets gång och som är förutsägbara, begripliga samt strukturerade. Hanterbarhet handlar om de resurser individen själv har för att möta de krav som kommer från individens inre och yttre värld. Meningsfullhet bildas när individen antar de krav som ställs på denne som en utmaning värd investering och engagemang (Antonovsky, 2005).

Hanson (2010) skildrar KASAM och beskriver hur ett salutogent ledarskap ska vara. Ett salutogent arbetssätt utgår ifrån två saker enligt Hanson (2010). Det ena är att man tänker utifrån – vad vill vi uppnå? det andra är – vilka faktorer kan bidra till att vi lyckas med det?

När en ledare vill arbeta utifrån ett salutogent ledarskap och skapa en känsla av sammanhang, är det viktigt att personalen handleds att tänka ur ett helhetsperspektiv. Förutsättningarna för verksamheten ses ur fyra perspektiv, fysiska, psykiska, sociala och existentiella. I det salutogena ledarskapet läggs fokus på det som önskas och dess mål. På så sätt skapar ledaren en målbild i vilken riktning förbättringsarbetet skall gå, för att uppnå det önskade resultatet. Utifrån detta intresserar sig personalen sedan i större utsträckning för de faktorer som bidrar till att de lyckas och mindre fokusering mot de brister som finns (Hanson, 2010). Enligt Antonovsky (2005) använder sig individen av de faktorer som leder till det friska och goda tillståndet. Faktorerna kan ses som verktyg till att uppnå det tillstånd som är det friska och goda.

Hanson (2010) betonar att det som är utmärkande för ett salutogent ledarskap är att fokus läggs på det som de önskas att uppnå. Därigenom skapas en riktning och målbild för förbättringsarbetet. Detta uppnås sedan genom att tänka ur två perspektiv:

- Vilka faktorer behövs för att lyckas?
- Välj bort tankarna kring vilka brister som finns.

Att leda salutogent innebär att fokus ligger på att få en välfungerande grupp, samt att uppnå en frisk arbetsplats. Välbefinnande i gruppen kan skapas genom samarbete i ett socialt system som främjar att varje personal höjer sitt eget välbefinnande. I dessa grupper blir kommunikationen öppen och ingen lämnas utanför. För att skapa ett bra samarbete behöver gruppen finna att funktionen i den sociala dimensionen och i arbetsdimensionen fungerar effektivt. Gruppen får då en förmåga att prestera och nå goda resultat utifrån mål eller syfte. Personalgruppen ges genom ett salutogent ledarskap, egen förståelse, egen beskrivning och egna ord. Personalgruppen känner sig då som delägare i den målbild som verksamheten har. När personalgruppen får vara med och beskriva det önskade arbetssättet skapas en förutsättning att personalgruppen i större utsträckning kommer att bidra till att förändring faktiskt kommer att ske. Den salutogena ansatsen anses vara den mest effektiva och energigivande. Ledarskap skall bidra till att människor fungerar bra och mår bra på sitt arbete. Den salutogena tankemodellen hjälper ledaren att se som sin uppgift att fundera över vad som gör situationen begriplig, hanterbar och meningsfull för personalen. Ett salutogent synsätt innebär att se de värden och tillgångar som finns i varje människa, personal. Ett salutogent ledarskap är idébaserat ledarskap som lyfter fram alla mänskliga värden. Den salutogena tankemodellens värderingar har visat sig genom forskning ha stor betydelse att motivera och engagera personalen (Hanson, 2010).

4. Metod och empiriskt material

4.1 Val av metod

Enligt studiens syfte att studera ledarskapet inom kommunal omsorgsverksamhet och möjligheter att utveckla ett salutogent ledarskap var intentionen att se om enhetscheferna tillämpar teorin om salutogenes som ett förhållnings- och arbets-sätt vid ledning av omsorgen.

Utgångspunkten för denna studie utgick från ledningen av omsorgen samt utifrån chefernas perspektiv. Syftet och frågeställningarna formulerades för att utveckla kunskap om den verklighet som enhetscheferna befann sig i. Kunskapen bygger på chefernas erfarenheter och upplevelser. Insamlingen av empirin skedde via tematiserade frågor. Detta skildrades sedan av chefernas erfarenheter samt deras upplevelser (Blom, Morén & Nygren, 2009).

Med en hermeneutisk tolkning möjliggjorde den till att utveckla en förståelse för den empiri som samlades in. Den växte fram via våra teman och intervjuguide (bilaga 2), dessa delar kom senare att sättas ihop till en helhet, enligt den hermeneutiska cirkeln (Kvale, 1997). Den empiri som samlades in till studien kan ses som pusselbitar. Det primära är att dessa bitar lades ihop till en helhetsbild, det möjliggjorde att en rimlig tolkning av den insamlade empirin kunde genomföras. Studiens ansats är deduktiv, vilket innebär att studien har en teori som utgångspunkt (Thurén, 2007). Det innebär att teorin om KASAM har använts som glasögon vid insamlingen av empirin. Om tolkning sker utifrån Thurén (2007), söktes de tre begreppen, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet vilket är grunden i teorin om KASAM, utifrån en deduktiv ansats.

Utifrån studiens syfte att studera ledarskapet och dess möjlighet till att utveckla ett salutogent ledarskap gjordes valet att använda en kvalitativ metod. Studien genomförs av tre teman, kommunikation och samspel, professionellt ledarskap samt organisationens betydelse.

Genom att en halvstrukturerad intervjuform användes i en kvalitativ metod öppnade det upp möjligheten för en djupare förståelse. Den kvalitativa metoden ger möjlighet till halvstrukturerade intervjuer, i enskilda intervjuformer. Med teman och aktuella frågor, är det möjligt att ändra form och ordning på frågorna under intervjuens gång. En kvalitativ metod kan möjliggöra att forskaren/forskarna kan vara öppen/öppna för den empiri som delges, genom att lyssna, följa respondentens svar och komplettera med omformulerade eller nya frågor, detta skapar en bättre och tydligare helhetsbild (Kvale, 1997).

Via intervjuer kan kunskap om erfarenheter och upplevelser erhållas (Kvale, 1997). Genom att intervjua chefer var förhoppningen att få svar som grundar sig utifrån deras egna upplevelser och erfarenheter.

Hur cheferna ser på sitt ledarskap, hur det utformas i praktiken och finns det möjlighet och hinder till att utveckla ett salutogent ledarskap. Skapas det meningsfullaktighet, delaktighet och en känsla av sammanhang i rollen som chef samt gentemot sin verksamhet. Vilka möjligheter och hinder finns för ett salutogent ledarskap?

Förförståelse och forskningsprocess

Vår egen förförståelse har sin grund i att vi i över 20 år arbetat inom äldreomsorg och omsorgen av funktionshindrade. Bakomliggande utbildningar är 2-årig Social linje, 2-årig Social service linje, undersköterskeutbildning (uppdragsutbildning/Komvux). Under åren har vi också getts möjlighet till interna kommunala utbildningar. Fackliga uppdragsutbildningar har också förekommit. Möjligheter till kompetensutveckling och chansen att få prova på nya arbetsuppgifter utöver det vanliga omsorgsarbetet har givits oss och kan bland annat nämna gruppleddare, samordnare, vikarierande enhetschef och facklig representant. Detta sammantaget med vår ambition att utvecklas inom vårt yrke ledde fram till en 3-årig högskoleutbildning med inriktning mot Social omsorg.

Intresset för ledarskap ligger som en grund för vår studie. Enhetschefernas roll och relation till organisationen och sina medarbetare. Under våra år inom omsorgen har det givits möjlighet till att på nära håll studera flertalet chefer och deras mångfacetterade roll och se vilka dilemman de kan hamna i på grund av detta. Studien undersökte om de finner meningsfullaktighet, hanterbarhet och begriplighet i det vardagliga arbete som chef och vilka tankar och känslor cheferna hade kring detta. Vår förförståelse gynnade oss i arbetet kring analysen och i sammanställningen av studien. Detta genom att vi kände igen situationer som kan uppkomma. För oss har det varit viktigt att beakta att vi är ett viktigt instrument i datainsamling, tolkning och analysfaserna. Vårt sätt att se på världen, vår förförståelse och våra tidigare erfarenheter har påverkat vilka frågor som ställdes och de tolkningar som gjorts.

Valet av kvalitativ forskningsmetod grundar sig i vårt intresse för enhetschefer och deras tankar och känslor kring sin vardag. I den mellanstora kommun där studien genomfördes fanns det cirka 30 enhetschefer med ansvar för särskilda förboenden inom äldreomsorgen och LSS. I och med att det finns en enhetschef per enhet var valet att intervjua åtta stycken chefer, för att komma så nära verkligheten som möjligt. Syftet var explorativt (Kvale, 1997). Det vill säga att till en början så tematiserades det för att på så sätt kunna ringa in situationer som enhetscheferna ställdes inför. De fick beskriva och ge exempel på vilka strategier de använde sig av i olika situationer.

4.2 *Datainsamling och genomförande*

Studiens syfte var att intervjua enhetschefer för att få en bild av deras upplevelser, möjligheter samt eventuella hinder kring ett salutogent ledarskap. Enhetscheferns erfarenheter och upplevelser samlades in genom en halvstrukturerad intervjuform, med tre olika teman. En halvstrukturerad intervjuform möjliggör för forskaren/forskarna att ändra frågorna, dess former samt turordningen på frågorna om det är nödvändigt. Att följa upp respondenternas svar. Det betyder att det ställdes liknande frågor kring ett och samma tema. På så sätt kan forskaren/forskarna komma åt tankar och känslor som speglar djupliggande meningar och som samtidigt kan vara omedvetna för individen (Kvale, 1997).

En intervjuguide skapades som sedan under intervjuerna kom att användas som en mall och vägledning. För att få en välfungerande intervjuguide, gjordes en testintervju, där frågorna noggrant prövades. Efter testintervjun diskuterades vilka frågor respondenten upplevde som svåra att svara på eller av annan orsak inte kändes bekväma att ha med i intervjuguiden. Respondenten tillfrågades också om det var något som denne upplevde saknades bland frågorna. Respondenten upplevde inget vara varken svårt eller obekvämt att svara på, inga tillägg uppgavs av respondenten. Valet gjordes ändå att lägga till några frågor för att få intervjuguiden lite mera täckande, i övrigt ansågs den vara bra.

Intervjuguiden kom att användas så långt som möjligt men den lämnade utrymme för öppna frågor som vägledde vidare i intervjun, vilket ökade förståelse för respondenten samt dennes svar. Intervjuguiden delades in under ett flertal teman, valda utifrån studiens syfte och frågeställningar (Kvale, 1997).

Efter varje avslutad intervju ägnades en avslutande stund för reflektion. Respondenten fick göra eventuella tillägg i sin berättelse om denne så önskade. Avslutningsvis återkopplades intervjustunden genom att berätta om syftet med denna studie och utifrån den kunskapsbas som frågorna är ställda kring. Allt för att trygga respondenterna om vad som var studiens syfte.

Urval av respondenter

Urvalet var åtta enhetschefer som arbetade i samma mellanstora kommun. De arbetade inom samma förvaltning men inom två olika områden, äldreomsorg/SÄBO och LSS/gruppboendestäder. I den kommun som studien genomfördes var enhetscheferna med ansvar för särskilda för boenden inom äldreomsorgen och LSS var totalt 30 stycken till antalet. Dessa två olika chefsgrupper valdes utifrån olikheterna verksamhetsnära ledarskap och icke verksamhetsnära ledarskap, det vill säga de som har sin arbetsplats på enheten eller de som har sin arbetsplats centalt placerad i förvaltningen. Detta gjorde att mångfalden i studien ökade.

Urvalet är inte gjort utifrån utbildning, tjänstgöringstid, ålder eller kön. Den är heller inte slumpmässig. Kriteriet är istället valt utifrån att respondenterna skulle ha en anställning som enhetschef och inte vara vikarierande på tjänsten. Det var svårt att finna åtta chefer som kunde ställa upp i studien som vi inte hade någon personlig relation till, därför är några av dessa chefer personer som vi har träffat på i olika verksamheter under våra år som undersköterskor eller studenter. Fyra av cheferna arbetade inom äldreomsorg/SÄBO och fyra stycken arbetade inom LSS/gruppboheter.

Några av de chefer som planerats att ha med i studien tackade nej på grund av tidsbrist eller planerad semester. Då fortsatte arbetet med att tillfråga ytterligare chefer tills det att de antal respondenter som från början var beslutade att ha med i studien hade uppnåtts, det vill säga åtta stycken. Cheferna tillfrågades per telefon om de var villiga att delta i studien. Vid denna första kontakt förklarades syftet med studien övergripande för den tillfrågade chefen samt information om intervjuens beräknade längd cirka en timme delgavs också. Informations – missivbrev (bilaga 1) gavs till respondenten vid det planerade intervjutillfället, då tillfrågades även respondenterna om de gav sitt medgivande till att intervjun bandades. Skälet till varför valet var att ge respondenterna informations – missivbrevet vid intervjutillfället, bedömdes utifrån att säkerställa och förvissa oss om att enhetschefen verkligen läste igenom detta innan intervjun började. Detta hade inte kunnat säkerställas om de i förväg fått detta till sig via e-post eller brev. Respondenten gavs innan intervjun påbörjades tillfälle att ställa frågor om informationsbrevet om sådana fanns. Intervjuguiden skickades inte heller ut till respondenterna innan det planerade mötet utan avsikten var att fånga det svar som gavs naturligt.

Intervjuutförande

Alla de åtta respondenter som deltog i studien valde samtliga att mötas på deras respektive arbetsplats. Av dessa åtta valde sedan tre stycken att sitta i ett avskilt rum på arbetsplatsen och inte på själva kontoret. De övriga fem valde att bli intervjuade på sitt kontor. Intervjuernas längd sträckte sig mellan trettio till femtio minuter, så den timme som var avsatt räckte väl. Innan intervjun startade så småpratades det lite och syftet med studien förklarades kort ännu en gång. Upplägget av intervjun gick till så att vi turades om att intervjua eller vara observatör och var med bägge två vid alla åtta intervjutillfällen. Samtliga intervjuer bandades. Därmed föll ingen av informationen som delgetts bort (Kvale, 1997).

Intervjuerna flöt på bra trots att respondenterna inte fått tillgång till frågorna innan intervjutillfället. Dock blev vi vid två intervjutillfällen avbrutna av personal som kom in i rummet så att bandspelaren fick stängas av och sedan fortsätta när ärendet var uttalat. Detta hände hos de chefer som arbetade verksamhetsnära. Alla intervjuer började med bakgrundsfrågor som handlade om kön, utbildning, år i yrket, valet att bli chef, antal anställda, antal enheter, samt att respondenterna ombads beskriva hur en arbetsdag/arbetsvecka kunde se ut. Därefter ställdes frågorna i tre olika delar utifrån studiens valda teman. Varje gång det byttes tema så informerades respondenten om detta. De teman som undersöktes var organisationens betydelse, professionellt ledarskap och kommunikation och samspel.

Intervjuerna avslutades med att respondenterna tillfrågades om de hade något att tillägga, som de ville utveckla eller om den som fungerat som observatör hade något att tillägga. Sammantaget upplevdes respondenterna mycket öppenhjärtliga och delgav oss en massa intressanta fakta kring de frågor som ställdes. De fanns också en känsla av tillfredsställelse och glädje att få samtala kring sitt ledarskap, både i positiv riktning men även ibland åt det motsatta hållet. Glädjen att få delta i studien märktes inte minst genom hur snabbt de antal respondenter som behövdes i vår studie påträffades, och med så kort varsel kunde delta trots det pressade schema som de alla hade. Vår upplevelse var att studiens syfte kändes intressant för dem och att de därför valde att delta.

4.3 Bearbetning, tolkning och analys av data

Samtliga intervjuer transkriberades när de var klara, från bandupptagningen. Intervjuerna granskades utifrån de teman som valts att användas i intervjuguiden (Kvale, 1997). Vid granskning av det empiriska materialet, kom det eventuella material som inte ansågs vara relevant för studiens syfte, att sällas bort. Därefter genomfördes en ny granskning av det insamlade empiriska materialet och detta sammanställdes utifrån likheter och olikheter. För att förtydliga innebörden av det empiriska materialet, lades det in citat från respondenterna i löpande text för att ge en tydlig bild av materialet för läsaren (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Efter det empiriska resultatets presentation övergicks det till en analysfas som gjordes gentemot vår valda teori och tidigare forskning. Genom analysen var intentionen att skapa en djup förståelse för studiens resultat. Genom att analysera med en djupare hermeneutisk ansats gavs det en möjlighet att tolka, leva sig in i, känna sig in i och tänka sig in i respondentens svar och på så sätt förstå innebörden av den information respondenten lämnat (Alvesson & Sköldberg, 2008). Det är av vikt att respondentens svar undersöks samt att intervjuaren söker att förstå dess mening i den betydelse som respondenten gett uttryck för (Larsson, Lilja & Mannheimer, 2005).

4.4 Validitet och reliabilitet

Begränsas antalet individer utifrån den population och urval som väljs, kan validiteten komma att få en viss osäkerhet. Eventuella dilemman kring validiteten kan komma att handla om att man inte kan generalisera kring valda respondenter utifrån detta (Blom, m.fl., 2009). Avsikten var inte att generalisera med vår studie. Validiteten skapas istället genom att granska det material som samlats in under intervjuerna utifrån den tematisering som varit till grund i intervjuguiden. Validiteten i en kvalitativ studie kan således öka genom att forskaren/forskarna prövar sanningen i respondenternas berättelser kring deras erfarenheter och upplevelser. Ett viktigt mått på validitet är om resultaten kan förutsäga händelser eller beteenden men dock inte generalisera chefer över lag. (Kvale, 1997).

För att försäkra att studiens reliabilitet skulle vara så hög som möjligt, utfördes det en testintervju. Testintervjun kom att ske med en enhetschef för att få en så tydlig och djupgående intervjuguide som möjligt. Testintervju görs för att få feedback på att frågorna är förankrade i de teman som valts att ha i fokus. Testintervju bidrar till att forskaren/forskarna söker de svar som de önskar, och genom en testintervju kan de sälla bort mindre lämpliga svarsmönster för studiens syfte. Ett led i att uppnå reliabilitet i studien är att frågorna är välformulerade innan studien påbörjas. Genom testintervjuer ges möjligheten att arbeta fram dessa välformulerade frågor, en form av garanti för att det som är menat för att undersökas verkligen undersöks. (Kvale, 1997).

4.5 Forskningsetiska överväganden

Det är betydelsefullt att i forskningsstudier förhålla sig till de forskningsetiska principerna enligt Vetenskapsrådets (2011) rekommendationer. Respondenterna bör ha god kännedom om sina rättigheter. Genom att dessa forskningsetiska principer noga följs kan det bidra till att respondenten känner tillit gentemot forskaren/forskarna. Om forskningsstudien följer principerna noga, förbättrar det utsikterna till att informationen som respondenten ger forskaren/forskarna är sanningsenlig.

I denna studie har forskarna förhållit sig till *informationskravet* genom att informera respondenterna om vad deras uppgift var i studien. Respondenterna informerades om varför de har blivit utvalda och detta utifrån att de har värdefull information gällande studiens syfte och frågeställningar. Respondenterna blev även informerade om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kunde välja att avstå att besvara frågorna under intervjun (Kvale, 1997).

Samtyckeskravet uppfylldes enligt oss när cheferna valde att tacka ja till att delta i studien. Vid tillfrågan av studiens tilltänkta respondenter fick de ett missivbrev med tydlig information om vad som gällde kring sekretess. Samt att forskarna muntligt informerade respondenterna om forskarnas konfidentiella förhållningssätt till den information respondenterna delgav, och att det inte på något sätt i texten kommer kunna härledas till personen så att det röjer dennes identitet. Därigenom kom *konfidentiellitetskravet* att uppfyllas. Vid intervju-tillfälle, samt genom missivbrevet kom respondenterna att informeras om vilket forskningssyfte studien hade. Därigenom uppnåddes även *nyttjandekravet* (Kvale, 1997).

I och med att ett konfidentiellt förhållningssätt eftersträvades, namnges inte respondenterna i de citat som valts att använda i presentationen av studien utan de har nummererats, för att inte röja respondenternas identitet.

5. Resultat och analys

5.1 Resultatredovisning

Redovisningen av studiens insamlade empiri har valts att göras genom de teman som använts i det tidigare forskningsavsnittet och de användes även i intervjuguiden. Valet till det, grundade sig i att det tros tydliggöra den röda tråden i studien och därmed skapades en tydligare helhetsbild av studien. Bakgrundsfrågorna ställdes utifrån förhoppningen om att få en känsla kring valet av att arbeta som ledare och vilken yrkesbana och erfarenheter som lett fram till chefsjobbet samt få en förståelse kring hur en arbetsdag/arbetsvecka kunde se ut för respondenterna och ifall dessa skiljde sig åt.

Två av respondenterna var män och sex stycken var kvinnor. Utbildningen de hade skilde sig åt. Vanligast var att de arbetat inom omsorgen som vårdbiträden, undersköterskor och sjuksköterskor innan de tillträdde som chef, vissa av en slump och vissa efter avslutad högskoleutbildning. Den högskoleutbildning de hade var Socionomprogrammet, Sociala Omsorgsprogrammet eller Sjuksköterskeprogrammet. Enstaka kurser på högskolan för kompetenshöjning fanns det flera av respondenterna som kompletterat med. Alla respondenterna tog del av kommunens utbildningsprogram för chefer. De uppgav att de fick mycket chefsutbildningar, bland annat i svåra samtal och den egna personliga utvecklingen. Det framkom också att de ofta sökte egen kunskap och själva kände in om det var kunskaper som de saknade och behövde fylla på i sin kunskapsbank. Anställningsår skilde sig åt mellan respondenterna. Dock hade respondenterna lång erfarenhet som chefer, och ingen hade mindre än tio år i yrket som chef.

Antalet anställda per chef sträckte sig mellan tjugotvå till femtio stycken. Ansvar för antal enheter skilde sig också åt, och det sträckte sig mellan en till fyra enheter.

Innan de tematiserade frågorna påbörjades ställdes ytterligare två bakgrundsfrågor. Dessa var, vad ledde dig fram till valet att bli chef? samt kan du berätta hur en vanlig arbetsdag alternativt arbetsvecka kan se ut för dig? Dessa ställdes utifrån önskan om att få en känsla kring valet av att arbeta som ledare och vilken yrkesbana och erfarenheter som lett fram till chefsjobbet samt få en förståelse kring hur en arbetsdag/arbetsvecka kunde se ut för respondenterna och ifall dessa skiljde sig åt. Valet att bli chef uppgav tre av respondenterna berodde på slumpen. En uppgav att den ordinarie chefen blev sjuk och respondenten tillfrågades då om denne ville vikariera på tjänsten och detta ledde sedan fram till en fast tjänst som enhetschef. De övriga två hade också vikariat som start på chefsjobbet som de inte själva aktivt sökt. ”...det är slumpen. Jag har alltid tyckt om att vara ledare, om man tittar tillbaka så var jag gymnastikledare förr och jag tar gärna rodret...” (Respondent 6).

De övriga respondenterna hade själva aktivt sökt sina chefsjobb efter avslutad utbildning eller på grund utav att man själv vill ta sina erfarenheter och kunskaper ett steg vidare, och den positionen man då eftersträfvade för att kunna utvecklas var att arbeta som chef/ledare.

...när jag sökte mitt sista chefsjobb så jobbade jag som handläggare och det var i linje med vad jag kände att jag ville, ha ett större ansvar, jobba utifrån mina idéer tillsammans med brukare och medarbetare, ja det var så det var då... (Respondent 8).

När respondenterna skulle beskriva en typisk arbetsdag/arbetsvecka uppgav samtliga att det inte fanns någon sådan. Vissa saker kunde man planera in men oftast var det något som kom emellan. Planeringen kring personalfrågor uppgav man tog en massa tid som var svår att planera in. Även brukare och anhöriga vill ofta ha kontakt med chefen och det skedde oftast genom telefonsamtal eller personliga möten som inte var planerade i förväg.

... jag har slutat planera min tid som förr, det kommer ändå alltid något emellan. Personalfrågor kan man ibland behöva tid att reflektera kring, men den tiden finns inte längre. Nu får man fatta en massa snabba beslut, en del bra, en del mindre bra. Saker inträffar alltid som man inte kan räkna med... (Respondent 3).

De uppgifter som respondenterna uppgav att de löpande hade var bland annat att planera kring ekonomin, betala räkningar, utbildningsdagar för personal, utbildning för egen del, möten med organisationen, möten med det egna nätverket samt chef, arbetsplatsträffar (personalmöten), läsa daganteckningar i dokumentationssystemet, läsa e-post, svara på e-post, träffa personal, brukare och anhöriga, prata i telefon. "... sedan är det ju en massa möten och de blir bara fler och fler. Ibland känner man att man får panik när man inte hinner med det löpande arbetet på grund utav alla möten..." (Respondent 5).

Sammanfattningsvis kunde det ses att respondenterna hade svårt att planera sin dag och arbetsvecka. Detta sade respondenterna att de saknade och då främst för att ha en bättre framförhållning, samt kunna avsätta planerad tid för att hinna med att handleda personalen i det dagliga arbetet. Respondenterna uppgav dock att kring personalfrågor gjorde de ofta en bedömning att prioritera dessa högt för att inte förlora närheten till sin personal. De som arbetade verksamhetsnära försökte att gå ut på enheterna varje dag för att träffa sin personal men de hann dock inte alltid detta men ambitionen var att hinna. De som inte arbetade verksamhetsnära och hade sina enheter placerade på olika geografiska platser i staden, de besökte personalen minst en gång i veckan men oftast försökte de hinna ut vid fler tillfällen till personalgrupperna och brukarna. De som inte arbetade verksamhetsnära hann dock inte alltid med att fånga upp all personalen under en vecka, detta berodde på att personalen arbetade på schema och respondenterna arbetade rak vecka, det vill säga måndag till fredag.

Kommunikation och samspel

Den första frågan som ställdes under detta tema var om respondenterna delegerat ut några ansvarsområden till personalen, exempelvis gruppledare, samordnare alternativt något annat. De flesta av respondenterna delegerade ut arbetsuppgifter såsom schemaplanering och ombudsuppdrag. Några hade gruppledare eller samordnare ute på sina respektive enheter. Några av respondenterna uppgav att det inte alltid var lätt att delegera ut ansvar men att de försökte bli bättre på det. "...sen är det ju så att ansvaret kan man aldrig delegera bort. Arbetsuppgifter kan jag delegera men ansvaret är fortfarande mitt." (Respondent 7).

Respondenterna uppgav att genom att delegera så ökades personalens självförtroende och de växte i sina yrkesroller. Verksamheten blev mera självgående och det blev inte kaos om chefen var borta några dagar. Personalen fick också hitta lösningar och komma med förslag inom det delegerade områden de ansvarade för och lära av sina egna misstag om sådana begicks och på så sätt utvecklas.

Förut var fördelarna med att delegera när det manuella jobbet låg ute på enheterna, bemanning, vikarie och olika skrivningar och så. Idag är jag inte lika övertygad längre om att det är relevant. Dels har vi bemanningen och det här med grupplederi tror jag har gjort sitt. Jag tror att som vi pratar i mina enheter om hur vi skulle kunna göra istället, behöver vi exempelvis dokumentationsombud? Men samtidigt är det ju nackdelar med att man fråntar vissa en del ansvar. Alla måste ha möjlighet att växa inom det här också, så det står precis och väger. Det är inte säkert om någon gruppledare skulle säga nej tack att jag skulle tillsätta tjänsten, utan istället ge hela gruppen större mandat. (Respondent 8).

Vi ville veta hur respondenterna kommunicerade med sin personal och ställde frågan, hur kommunicerar du främst och hur sprider du information, formellt eller informellt? Flertalet av respondenterna uppgav att arbetsplatsträffarna var det bästa forumet att lämna ut information. E-post var också något som det använde sig mycket av. Enligt dem var e-posten den snabbaste kommunikationsvägen och ibland var det bråttom att få ut information och då valdes denna kommunikationsväg.

För mig är det förbaskat viktigt att få ut information snabbt. Jag tror tyvärr att alltför mycket stannar hos oss chefer, man gör bedömningen, ja, ja... Men inte hos mig här går det med rekordfart rätt ut i verksamheten, det är viktigt att man känner att man är en del av maskineriet. (Respondent 8).

Respondenterna uppgav dock att det bästa sättet att kommunicera var i det personliga mötet. Då kunde man kolla av hur personalen mådde och annat. Skulle man lämna ut nya direktiv var det personliga mötet att föredra, då minskade man risken att missförstånd uppstod.

Personligt, oftast är det ju så mycket smidigare att träffa personen och oftast så kommer det ju mer saker när man har tid att sitta ner en liten stund, det är ju mycket faktiskt som kommer om man sätter sig ner och tar en kopp kaffe, då kommer dom ju på saker och ting så även om jag inte direkt har något ärende så är jag ju ute i alla fall och fikar med dom, och då kommer ju massor av frågor och man löser ju väldigt mycket av att vara på plats. (Respondent 7).

Nästa fråga handlade om hur man främst spred information kring riktlinjer och förändringar. Samtliga respondenter uppgav att arbetsplatsträffen var det bästa och enklaste forum de hade för detta. De brukade skicka e-post till personalen innan arbetsplatsträffen så de hann förbereda sig och behövde sedan frågan följas upp så gjorde man det under följande arbetsplatsträff.

På APT, kommer det riktlinjer så skriver jag ut dem eller mailar ut dem till personalen, det är lite olika... Det följs upp på APT och diskuterar det där. Jag brukar ofta ha något tema och man ibland har någon som kommer utifrån och föreläser. Jag har ju haft exempelvis miljötema och då kom det en kvinna utifrån och föreläste kring det. Vi ska ha ett tema på nästa APT, uppdragsbeskrivningen. Vi går igenom den och tittar på hur vi omsätter uppdraget till vår verksamhet. (Respondent 1).

Följande fråga som ställdes var hur respondenterna värderade kommunikation. Flera av respondenterna uppgav att det var enklare att kommunicera ”öga mot öga”. Då kunde man använda kroppsspråk och ansiktsuttryck för att mer tydliggöra budskapet. Samtidigt som man kunde läsa av personalen kroppsspråk och ansiktsuttryck och på sått få en uppfattning kring deras känslor samt att det ökade tydligheten i kommunikationen. ”Det är viktigt att man är tydlig. Att lyckas som chef är att ha en rak kommunikation.” (Respondent 2).

Sedan ställdes frågan hur respondenterna motiverade sin personal till att ha en god kommunikation. Respondenterna uppgav att man samtalade mycket kring kommunikation. Några av respondenterna sade att de försökte uppmuntra personalen att ha en rak kommunikation mellan varandra. Man samtalade mycket kring hur man lyssnar och samtalar till varandra. Några av respondenterna sade att de uppmanat personalen att våga stå för sina åsikter och våga lyfta fram dem i arbetsgrupperna. Men det som de främst nämnde för att skapa en god kommunikation var att de själva skulle vara goda kommunikatörer och på sått förebilder.

Har du själv en god kommunikation sprider det sig till personalen, det ger ringar på vattnet. Hur jag gör och hur jag själv uppträder är viktigt. Är du uppriktigt så blir personalen det också. Jag säger som Leif GW Persson... Krångla inte till det... (Respondent 3).

Sista frågan som ställdes under detta tema var hur ofta de träffade sina personalgrupper, dagligen eller inte och vad det innebär för eventuella för- eller nackdelar. De av respondenterna som arbetade verksamhetsnära försökte träffa sin personal dagligen.

Fördelen med att träffa dem ofta är ju att man får en check på hur stämningen är på enheten och hur situationen är just nu... Det tror jag att det är det viktigaste, det här att vara ute i verksamheten och synas och finnas... (Respondent 1).

De av respondenterna som inte arbetade verksamhetsnära uppgav att de träffade sin personal en till två gånger i veckan minst, och alltid på arbetsplatsträffar var fjortonde dag. Dessa såg samordnare och gruppledare som sin förlängda arm till personalen. De upplevde sammantaget att de ville träffa sin personal oftare. Men på grund av det geografiska avståndet och att enheterna per chef var flera till antalet, kunde de uppleva det som en nackdel i kontakten med personalen.

Ganska ofta varje vecka. Ibland varje dag till någon enhet. Ibland händer det att det går tre dagar emellan utan att jag har haft möjlighet men då beror det oftast på att jag fastnat här på kontoret. Men oftast är det flera gånger i veckan... Jag kan ringa och säga... Jag är lite kaffesugen, kan ni sätta på?... Det är mina kommunikationsformer. (Respondent 8).

Professionellt ledarskap

Första frågan som ställdes till respondenterna var att beskriva sitt eget ledarskap. De uppgav att den egna personligheten var viktig. Man kan inte lära sig att bli chef, det är något man är. Den egna livserfarenheten är viktig. Som nybliven chef ville de oftast lösa allting snabbt och enkelt, idag med all den erfarenhet respondenterna hade så uppgav flera att de stannade upp och reflekterade lite innan. Kombinationen av vem du är som människa, vilken människosyn man har och ens egna värderingar spelade in för att beskriva det egna ledarskapet. "... ledarskapet handlar om en sak, är personen ifråga pålitbar, är det som han säger, är han trovärdig? Man måste vara ärlig och ha en värdighet..." (Respondent 3).

Respondenterna upplevde sig själva som "morsor" ibland. De tog ett för stort kurativt ansvar och arbetade inte alltid professionellt. Samhörigheten med personalen var ibland så pass god att det var svårt att inte bli för involverad i personalens privata bekymmer.

Det som de kunde göra under sin professionalitet var att hänvisa vidare för konsultation exempelvis med kommunhälsan. Och det var något som de försökte göra när de kände att de inte riktigt räckte till.

Att vara tydlig upplevde respondenterna vara viktigt. De kände att de ibland var till gagn för verksamheten att ge ut information i tidigt skede, även om de ibland kunde oroa personalgruppen, exempelvis vid besparingar. Men de upplevde att det oftast var bättre att personalen fick vetskap om framtidsplaner i god tid för att hinna förbereda sig för det som skall komma att ske.

... ok, jag är tydlig och det innebär att man trampar folk på tårna ibland, så är det absolut, men jag tror ändå att jag tjänar på det någonstans att vara rak och tydlig och ärlig så långt det nu är möjligt... (Respondent 7).

Respondenterna beskrev kommunikationen som viktig för deras ledarskap. Vara kommunikativ var något flera av dem nämnde. Man ville genom kommunikationen bygga relationer och motivera arbetsgruppen och detta gjorde man enklast genom att vara en god kommunikatör. Man bollade ofta tillbaka problem till personalen för att de skulle hitta egna lösningar, hjälp till självhjälp som man sa. Dock handledde man personalen, men då främst genom att komma med förslag som de senare fick vidareutveckla själva och prova i verksamheten. ”... jag försöker applicera glädje och känslan av att allting går att bemästra. Och jag kan faktiskt motivera mina medarbetare till att göra det man faktiskt vill...” (Respondent 8).

Det som respondenterna beskrev tydligast kring sitt ledarskap var betydelsen av att vara tydlig, vara en god kommunikatör, den egna personlighetens påverkan samt att man upplevde sig ta ett alldeles för stort ansvar kring vissa personalfrågor och detta berodde oftast på vem man själv var som person.

Sedan ställdes frågan vilka saker de kunde uppleva som svårigheter i rollen som chef. Respondenterna svarade då att det de upplevde som allra svårast var knepiga personalärenden och svåra samtal. Respondenterna kände att de inte alltid räckte till. Hur många utbildningar de än hade gått i att ta hand om detta så finns aldrig något färdigt facit. Respondenterna kunde bara skaffa sig kunskap och hanterbarhet kring detta genom erfarenheter. De kunde inte alltid lämna kvar detta på jobbet utan tog ofta med sig tankar och funderingar hem som de grubblade över. Och att respondenterna inte hade nog med tid för att reflektera kring dessa saker. ”... inte hinna reflektera. Man hinner inte tänka, bara om nätterna och det ska man ju undvika...” (Respondent 5).

Respondenterna sade också att det var svårt att ibland få medarbetarna att förstå nya direktiv som kom från organisationen och politikerna. Respondenterna försökte då att bryta ner direktiven så att de skulle bli mer begripliga för den egna verksamheten. De fick försöka få personalen att koppla ihop det till den vardagliga omsorgen man arbetade i. Personalen kunde ibland också ifrågasätta respondenterna utifrån att de trodde att de själva hittade på en massa direktiv och lagar som skulle följas. Respondenterna upplevde att de ibland fick ägna mycket tid och kraft åt att redogöra för personalen att så inte var fallet utan att respondenterna bara följde de direktiv som de fått att ansvara för av organisationen.

Nästa fråga som ställdes var om respondenterna skiljde på begreppen chefskap och ledarskap. Någon upplevde att det var samma sak. En annan sa att om man skulle vara bägge delarna så var de tvungna att väga in i varandra. Respondenterna sa att de var anställda som chef och fick betalt efter det, ledare var något som mer hängde ihop med deras personlighet.

... ledarskap var det idag när jag satt och fikade med personalen. Ja idag är det vackert väder ute ni dricker väl kaffe med brukarna ute idag... Ja det är ledarskap, att jag pratar om eller leder, att jag berömmar något de gjort... (Respondent 4).

Vidare upplevde respondenterna att det var olika svårt att fungera både som chef och ledare. Alltmer uppgifter blev chefsuppgifter. Den tid de lade ner på all administration tog tid från att kunna agera som en närvarande ledare. Detta gjorde det också svårt att handleda personal i olika frågor, något som respondenterna upplevde främst handlade om avsaknaden av en tydlig ledarroll.

... jag kan ju tycka att jag inte är den där ledaren för jag är ju inte ute i verksamheterna, en ledare är ju med i vardagen och det är ju inte jag. Jag är nog mer en chef än en ledare, men skulle jag sitta ute skulle jag ju bli en ledare. Jag kan ju sitta ute på personalmöten och säga att nu gör vi såhär, men när jag stänger dörren så gör dom annorlunda i alla fall, fast det där har blivit lite bättre... (Respondent 6).

Nästan samtliga respondenter uppgav att de upplevde sig mer som chef idag än tidigare. Då kunde de se att de hade en ledarroll kopplat till chefsrollen. Dagens obalans mellan chefskap och ledarskap handlade enligt dem främst om att de fått alldeles för mycket administrativa uppgifter som tog överhand och chefsrollen tog en allt större del.

Vi ställde också frågan, vilka verktyg respondenterna använde sig av för att uppnå ett professionellt ledarskap. De uppgav att de försökte delta vid alla utbildningar som erbjöds av kommunen och att de även sökte information själva för att fylla på sina kunskapsbanker. Respondenterna använde också sina egna erfarenheter, sitt eget sunda förnuft och kunskaper vid nya direktiv och försökte att analysera konceptet ordentligt innan de implementerade det i personalgruppen. Utbildningar i hur grupper fungerar och dess dynamik lutade respondenterna sig ofta mot när de skulle genomföra förändringar. ”... vill jag genomföra någon förändring som kommer centralt som jag vet att det här kommer dom inte nappa på, då tänker jag ut vem jag säger det till först. Alltså sånt håller jag på med, lite kukilurande, lite strategier...” (Respondent 4).

Respondenterna uppgav att för att kunna leda professionellt så använde de sig av kommunens resurser. De anlätade personalkonsulter, ekonomer, jurister, kommunhälsan, sjukgymnaster, arbetsterapeuter bland annat och skapade sig ett nätverk för att ta del av varandras kunskaper. ”... man måste lära känna varandra, ta tillvara på varandras kunskaper. Det är viktigt, vi är ju bra på olika saker...” (Respondent 2).

Önskan var att veta vad respondenterna hade för relation till personalen så då ställdes frågan, hur förklarar du din relation till personalen, är du personlig eller privat. Flertalet av respondenterna uppgav att de inte umgicks med personalen privat. De ville inte att personalen skulle veta för mycket om dem samtidigt som de inte ville veta allt om sin personal. Respondenterna försökte hålla isär att vara personlig eller privat men ändå visa att de brydde sig om sin personal. De sållade i vad de ville berätta för personalen om sig själv.

... personalen ska inte veta för mycket om mig och inte jag om dem. Man måste vara lite anonym även om jag försöker bjuda på mig själv på vissa områden. Jag sållar, jag berättar inte sånt jag inte vill. Det tror jag är en bra strategi i alla fall... (Respondent 5).

Respondenterna upplevde att det kunde bli problem i att vara professionell om de hade en för nära relation till personalen. Det var lättare att gå in i sin chefsroll om de höll isär det personliga och privata. Det fanns dock tillfällen när respondenterna umgicks med personalen under lite ledigare former och det var bland annat vid julfester eller pensionsavgångar. Ett forum som respondenterna uppgav var ett bra sätt att ta och dela med sig av personliga saker var vid medarbetarsamtalen. Då kunde det hända att de kopplade ihop personliga saker som medarbetarna berättade för att de skulle känna att respondenten förstod vad de pratade om eftersom de kanske hade liknande erfarenheter själv.

Nästa fråga handlade om hur respondenten ansåg sig vara tillgänglig för personal, brukare och anhöriga. Respondenterna upplevde att de var tillgängliga i stor utsträckning. De som arbetade verksamhetsnära hade nästan alltid sin dörr öppen för de som sökte dem. De som inte arbetade verksamhetsnära ansåg sig vara tillgängliga trots att de inte var placerade på enheterna, men de gick alltid att nå på telefon eller via e-post. Några var tillgängliga även när det var helg men bara om det var något väldigt akut. Personalen missbrukade sällan att ringa upp på helg utan hade fått mandat att ta egna beslut som de sedan fick argumentera för kommande vecka om det behövdes. De litade på sina personalgrupper.

... jag är inte tillgänglig 24 timmar, alltså 7 dagar i veckan, jag vill ha lite privatliv också. Men om något drastiskt händer så får de ringa. Ibland ger jag personalen tips om hur de ska hantera olika situationer. Dom är så duktiga. Jag är tillgänglig men bara för sånt som är akut... (Respondent 2).

Eftersom respondenterna ofta befann sig på möten så skrev de alltid ut veckoscheman så att personalen skulle veta var de befann sig. Ringde personal eller anhöriga och pratade in på telefonsvararen så ringde de tillbaka så fort de kunde, oftast samma dag. Alla möten som respondenterna var tvungna att delta vid begränsade dock tillgängligheten för personalen, anhöriga och brukare.

Respondenterna fick beskriva hur deras nätverk såg ut och hur det använde sig av det och det var den sista frågan som ställdes under temat professionellt ledarskap. De uppgav alla att det närmaste nätverket var chefskollegorna. Det kände att de hade stöd av varandra och fanns för varandra när de behövde råd eller bara prata av sig. Den närmsta chefen ingick också i det nätverket. Tillsammans med chef och kollegor hade man nätverksträffar där man delgav varandra erfarenheter. "... jag uppskattar mitt nätverk, jag är alltid ödmjuk och upplever att dom som behöver hjälp av mig får det..." (Respondent 8).

Man hittade också personer i organisationen som ofta hade samma tankar och sätt som en själv och de blev ofta ett naturligt nätverk.

... vad man ska tänka på i såna här verksamheter är att skaffa sig lite relationer med olika människor för det kan du ha nytta av i verksamheten. Nätverket beror på dig själv, dina personliga egenskaper. Vissa av personerna i nätverket har man ibland träffat på genom att man haft en konflikt som man sedan löst och ett ömsesidigt förtroende har infunnit sig... (Respondent 3).

Organisationens betydelse

Första frågan var om organisationen påverkar dennes roll som enhetschef. Samtliga respondenter svarade att deras roll påverkades av organisationen, bland annat för att chefernas assistenter plockats bort som en ekonomisk åtgärd. Chefsrollen har förändrats under de senaste åren uppgav flera respondenter. De upplevde sig mer och mer som administratörer. Det beskrevs upplevelser som att vara toppstyrd, ha bakbundna händer samt känslan av att vara en nickedocka. En respondent ansåg att denne hade alldeles för mycket chefer över sig, vilket medförde att chefsuppdraget blev otydligare. De som bestämmer i organisationen vet inte hur en enhetschefs verklighet ser ut med personalkonflikter, upprörda brukare och anhöriga. Dock ansåg respondenten att dennes allra närmsta chef var tydlig. Det fanns också upplevelser av att det har blivit mera omständigt och flera kontrollsystem har tillkommit. En annan respondent upplevde att de fick allt mer och större ansvar men att möjligheten att påverka minskade.

Frågan som följde var om verksamhetsmålen var tydliga för enhetscheferna och om de var möjliga att implementera. Flertalet av respondenterna ansåg att de var tydliga men att de var svåra att bryta ner till verksamhetsnivå och svåra att sälja in till personalen. En respondent uppgav att det var svårt att uppnå målen på grund av ekonomin. En respondent hade valt bort visioner, i dennes verksamhet var de överens om att enbart ha mål och inga stora visioner. ”Då är det bättre att vara här och nu, ha små delmål och inte sådär stora...” (Respondent 4).

En respondent upplevde att verksamhetsmålen var väldigt tydliga och lätta att uppnå. Respondenten kände att denne hade personalen med sig. ”För mig kommer alltid brukaren i första hand men även anhöriga och personalen så klart, man måste ju ta hand om alla. Och personalen gör ju jobbet.” (Respondent 2).

En annan respondent upplevde att verksamhetsmålen inte var tydliga dock upplevdes brukarmålen som tydliga. Det upplevdes även att det som kom från organisationen var allt oftare otydligt och dess syfte var oklart. ”Vissa gånger upplever jag att man inte vet vart vi ska nå men vi ska jobba fram nånting.” (Respondent 5).

Nästa fråga var om det fanns resurser till att implementera nya direktiv. Samtliga respondenter uppgav att de inte fick några extra resurser för att implementera nya direktiv som kom. Nya direktiv fick lyftas på personalmöten och inom den egna budgeten. En respondent sade att denne såg till att resurser fanns till implementering av nya direktiv. Respondenten brydde sig inte om kostnaderna utan ansåg det vara en prioriteringsfråga. Förklaringen var att det är viktigt att det blir bra gjort, för om det skulle gå för fort så blir det inte något bra resultat. ”Jag vet att tid är pengar men samtidigt blir det bättre om man gör saker bra från grunden. Tid är också kvalitet.” (Respondent 2).

En annan respondent förmodade att implementeringsarbetet brister för att det inte finns utrymme att samla sin personal. Vid personalmötet är personalen samlad men då är det en hel del annat som ska tas upp. ”Det är svårt att implementera ibland och man ska ha alla med på tåget.” (Respondent 4).

Det fanns också upplevelser att det var möjligt att finna resurser inom den egna budgeten för implementeringsarbete samt att ibland är resultatet att budgeten i slutänden är överskriden. En respondent svarade att det både fanns resurser och inte till implementeringsarbetet:

Vi hade nyss en medarbetarenkät där en stapel visar att... Jag har mer resurser att ge än vad jag har möjlighet att ge... Då tycker jag kanske att det är där man skall titta. Vi har en resursbank i vår verksamhet men vi måste hitta motivationsfaktorer för att få igång dem. Vi har medarbetare som vill ta ansvar, de vill känna sig duktiga, för så är vi ju vi vill känna oss duktiga. Vi vill ha credit för det vi gör, så tror jag att det är. (Respondent 8).

Vi ville även veta om de kände att de hade stöd från organisationen. En respondent uppgav att denne inte hade funderat kring det. Övriga hade delade åsikter, en del kände stöd och en del inte. En respondent som upplevde sig ha stöd från organisationen, sade sig känna ett stort förtroende för organisationen och att organisationen även kände förtroende för respondenten. De som inte upplevde sig känna något stöd från organisationen beskrev att de kände sig ensamma och att det fanns stöd förut men inte numera. Flera av dem kände även att när det kommer nya direktiv från organisationen ska det gå så väldigt fort. Först ska det implementeras hos enhetscheferna, sen ska de ha tid för att ta det till sina medarbetare och övertyga dem om de nya direktiven. Medarbetarna behöver sedan sin tid för att bearbeta de nya direktiven.

Nästa fråga handlade om mellanchefens dilemma och att organisationens mål inte alltid överensstämmer med enhetschefens ideologi. Hur gör de då för att föra dessa mål vidare till medarbetarna i verksamheten? Flertalet påpekade att man är lojal mot arbetsgivaren, det är bara att rätta in sig i ledet och påverka i den mån man kan och vara professionell.

Jag lyssnar in och ger feedback och säger... Ja jag tycker likadant men nu är det såhär... För annars börjar vi gräva gropar och ramlar i och då kommer vi aldrig ur dem. Man får liksom göra det bästa av situationen trots allt. Men det är ett dilemma i en offentlig förvaltning och organisation, handlingsvägarna är så långa och det händer så mycket under vägen. Då får man påverka. (Respondent 8).

Påverka på så sätt att man får ta det tillbaka till organisationen och tala om vilka konsekvenser det blir i verksamheterna. Några respondenter uttryckte att det var svårt och att man inte gick ut till personalen och lovade saker som de visste inte skulle fullföljas helt ut. Det handlade ju om deras trovärdighet, när något kändes fel så stämde det av med de närmsta kollegorna. Det som föll i ens egen ideologi förmedlades ut till medarbetarna med varm inlevelse medans det som inte helt överensstämde med den egna ideologin passerade lite snabbare. Men att enhetschefen inte förmedlade det till medarbetarna med en varm inlevelse kunde genomskådas av personalen. ”Kroppsspråket kan ju avslöja men jag säger att det är det här är ett politikeruppdrag och jag är i grunden anställd av politikerna det är vi ju alla och då är det ju det här som gäller...” (Respondent 4).

Det förklarades även att enhetscheferna är en del av ett system och som anställd har man skyldigheter men man kan inte stå upp för allt för det kändes orimligt. ”Vissa chefer är här och nu, punkt. Men man måste kanske lyssna in personalgruppen och inte braka iväg. Då lyckas man oftast.” (Respondent 2).

Frågan som följde var om de upplevde att de hade mandat att påverka sin verksamhet. Samtliga respondenter upplevde att de mer eller mindre hade mandat att påverka sin egen verksamhet men inom sin egen budget. Schemaläggning och arbetstider var just sådant de upplevde sig ha mandat att bestämma kring. Men det handlade om att ge och ta, för att kunna lägga ner lite extra på något så fick man göra avkall på något annat. Först och främst skulle ju uppdraget skötas men människorna går alltid i första hand sade en respondent. ”Jag är ingenting utan mina medarbetare och om de mår bra då blir jag stark...” (Respondent 8).

Mandatet hade under de senaste åren minskat och möjligheten till att påverka var mindre, det upplevdes som väldigt frustrerande. En respondent beskrev att denna minskning berodde på att allt centraliseras. Respondenten tydliggjorde dock att det fanns en förståelse för detta, samtliga inom organisationen ska ha lika system och att de ska ha samma förutsättningar. Men tyvärr på gott och ont.

Den sista frågan i detta tema var vilka krav som organisationen ställer på enhetschefen. Tre respondenter belyste chefsöverenskommelsen, ett slags kontrakt som skrivs under vid anställningen. Där finns allt som förväntas av en chef att uppfylla och upprätthålla. Två respondenter nämnde att kravet bland annat är att följa det datasystem där de politiska målen skrivs in, som sedan ska brytas ner till organisationsnivå och verksamhetsnivå. Där finns det skrivet vad som ska bibehållas och genomföras under verksamhetsåret. Hålla budget var ett krav som belystes av ett flertal respondenter. Om nu en budget var överskriden och enhetschefen hade en skälig förklaring till det, kände en respondent att det fanns en förståelse för att verksamheten är föränderlig och att det är olika förutsättningar ibland.

5.2 *Analys*

Den empiri som samlades in kan ses som pusselbitar, där de bitar som inte passade in valdes bort. De bitar som behölls bildade en helhetsbild av resultatet, även kallat en hermeneutisk tolkning av den insamlade empirin (Kvale, 1997). För att enkelt kunna tydliggöra bilden av resultatet analyserades det utifrån våra tre tidigare använda teman, kommunikation och samspel, professionellt ledarskap och organisationens betydelse. Skälet till just detta val av tolkning var för att se om det fanns svar på respektive frågeställning.

I bakgrundfrågorna beskrev respondenterna hur de såg på sitt ledarskap och hur en typisk arbetsdag/arbetsvecka kunde se ut. Det framkom att tid var en bristvara. Det var meningslöst att planera då det alltför ofta kom saker emellan. Deras tid förklarades gå till att betala räkningar, olika utbildningar att administrera runt eller vara med på, både när det gällde personal och sig själv. Nätverksträffar, läsa i dokumentationssystem, läsa och skicka e-post, telefonsamtal samt möten med personal, brukare och anhöriga tog en del av tiden.

Enligt Ahltorp (1998) är chefsfunktionen full av administrativa åtaganden som är väldefinierade. Respondenterna i studien uppgav att de hade många administrativa åtaganden i sin chefsroll. De upplevde dem som väldefinierade av organisationen men samtidigt väldigt tidskrävande. De försökte prioritera personalen, både de verksamhetsnära cheferna samt de som inte var verksamhetsnära chefer hade en ambition att vilja träffa personalen så ofta som möjligt. Den geografiska placeringen av cheferna var det som avgjorde att verksamhetsnära chefer på ett enklare sätt kan träffa personalen på ett mera oplanerat vis. Tidsbristen tolkas som ett hinder i att upprätthålla ett salutogent ledarskap, då det minskade möjligheten till att sätta av tid för personalen även för att handleda dem. Organisationen kallar cheferna till en hel del möten, dessa upplevs bli fler och fler. Detta tolkas som en utformning av ledarskapet, och på en bekostnad av ett salutogent ledarskap. Med Hansons (2010) skildring av KASAM, ett salutogent ledarskap, kan detta tolkas som om cheferna har en begränsad möjlighet till att finnas för att stötta och handleda personalen, därmed minskas möjligheten till att se värden och tillgångar som finns hos personalen. Respondenterna i vår studie uppgav att de hade begränsade möjligheter till handledning och kommunikation, detta berodde på allt administrativt arbete de var ålagda att göra. Det fanns även upplevelser i studien att det är en fördel att kunna vara på plats, hos personalen då det var lättare att få en bättre insikt i både verksamhet och personal. Om detta var möjligt kunde chefer utifrån Hansons salutogena tankemodell och dess värderingar, förstå betydelsen av hur viktigt det är att motivera och engagera sin personal. I Wolmesjöes (2005) studie framkommer det att en chef som har god insikt i verksamheten, gedigna erfarenheter av både teori samt praktik, uppnår en förtroghetskunskap.

I olika uppkomna situationer är de lugna, de vet hur de bäst bör agera. De chefer som har en god förtroenhetskunskap, är tryggare chefer, personalen kan luta sig mot sin chef samt dennes expertis. Vårt insamlade empiriska material visar likt tidigare forskning att enhetschefens roll är mångfacetterad. Den är full av problem att lösa som inte alltid är hanterbara, samtidigt som det finns mycket positivt i yrket som skapar meningsfullhet. Detta kommer att lyftas och tydliggöras under respektive tema.

Kommunikation och samspel

Under frågeställningen hur enhetscheferna ser på sitt ledarskap har det tolkats som att de belyst tydlighet och rak kommunikation som två viktiga faktorer. De samtalade mycket om hur kommunikationen bör vara, att man ska stå för sina åsikter, vilket också tolkas som att det stärker det salutogena ledarskapet. Simonssons (2002) studie visar att det är viktigt att personalen har tillgång till omfattande information. Detta skapas främst genom god kommunikation och resulterar ofta i att personalen vågar fatta egna beslut, ta ansvar samt öka känslan av självständighet. Likt respondenterna i vår studie framkommer det att detta uppkommer då man ges möjligheter att skapa god kommunikation, detta utifrån att man vill vara en god kommunikatör. Viktigt är i sitt ledarskap att vara en god förebild, det sprider sig sen förhoppningsvis ut i personalgrupperna. Om en rak och ärlig kommunikation öppnas upp, främjar det vars och ens välbefinnande. Omsorgspersonalen får en känsla av tillhörighet, detta ökar chansen till att uppnå en välfungerande grupp och därmed en friskare verksamhet (Antonovsky, 2005). Hur cheferna ser på sitt ledarskap hänger ihop med hur de faktiskt upprätthåller sitt ledarskap. Om det salutogena ledarskapet uppnås, att begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet uppfattas kan det även utifrån Hanson (2010) tolkas som att kommunikationen blir god och öppen. Med en god och öppen kommunikation blir det ett bra samarbete där ingen lämnas utanför, och målarbetet med verksamheten även uppnås.

Respondenternas ambition var att träffa personalen så ofta som möjligt, synas och finnas för personalen. Om de ges denna möjlighet, att vara insatt i verksamheten, underlättar det att leda utifrån ett salutogent perspektiv om tolkning sker utifrån Hanson (2010). Ledarskapet är utformat så att det inte är möjligt att synas och finnas för personalen i den utsträckning de vill. Om chefen är mera närvarande kan de på så sätt lättare handleda personalen. Hjälpa dem att känna begriplighet i deras arbete och dess uppgifter. Genom att handleda dem till att känna begriplighet vidare till hur de ska agera i olika situationer, hanterbarhet, genererar till meningsfullhet, en känsla av sammanhang.

Det är inte heller möjligt att utföra allt som krävs i en verksamhet. Lösningen på det var att enhetscheferna hade förlängda armar ute i verksamheterna. Genom delegation, fanns det gruppleddare som exempelvis sköter beställning av vikarier, schemaansvariga samt ansvariga för olika beställningar såsom inkontinensskydd och förrådsartiklar. Respondenterna menade att de, genom att delegera ansvarsområden till personalen, skapade en möjlighet för dem att växa. På så vis kunde de egenskaper som finns hos varje enskild individ komma fram. Att ges möjlighet till att utveckla det man är bra på, ger individen en ökad känsla av meningsfullhet. KASAM och det salutogena synsättet stärker betydelsen av hur viktigt det är för människor att kunna få utvecklas och känna tillfredsställelse i sin yrkesroll. Därför är verktygen som finns i begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet nödvändiga (Antonovsky, 2005). Det salutogena arbetssättet kompletterar detta genom Hansons (2010) ställda frågor för ett salutogent ledarskap, vad är det vi vill uppnå och vad behöver vi för att lyckas med det? Därigenom skapas målbild och riktning för att uppnå ett hanterbart förbättringsarbete. I vår studie är värdet i att delegera, inte något som framkommer lika tydligt hos samtliga respondenter. Vissa av respondenterna svarade tydligt varför de valt att delegera ut arbetsuppgifter medans vissa andra är mer svävande i svaren, vår tolkning är att de inte har samma insikt i detta viktiga verktyg för att skapa en självständig personalgrupp. Detta kan tolkas utifrån Hanson att de respondenter som uppgav att delegation var viktigt för personalen, och som gärna delegerade ut uppgifter, gjorde sitt till att personalen i större omfattning lade fokus på hur man ska lyckas. Detta kan leda till att man fokuserar mindre på de brister som finns. Vidare kan detta även tolkas utifrån Antonovskys tre centrala begrepp. Om personalen får delgering, ges ju detta i förtroende av chefen. Det kan ju ses som stimuli från individens yttre livsvärld. Detta resulterar i att det blir begripligt för personalen, hur personalen själva svarar upp med delegering, hur de väljer att göra, handlar om hanterbarhet. När personalen sedan kan se det slutgiltiga resultatet, en tillfredsställelse för den möda som lagts i uppgiften, nås meningsfullhet. Det kan ses här som att om chefen vill att känslan av sammanhang ska uppnås, bör Hansons två frågor ställas, vad jag/vi vill uppnå och vilka faktorer kan bidra till att jag/vi lyckas med det? Genom delegering växer också personalens självförtroende och att de stärks i sina yrkesroller.

Även i Nielsens m.fl. (2010) studie beskrivs vikten av förtroende. Hur personalen växer, hur deras självförtroende stärks om förtroende finns. Att cheferna i studien använder sig av en metod att bolla tillbaka uppkomna frågor till personalen, visar på ett förtroende från chefen att personalen klarar detta. Det framkom också att personalen behöver detta förtroende för att kunna växa. När de ser att de löste frågan själva så stärks självförtroendet. Detta framkommer även i vår studie.

Där respondenterna har angett att personalen bör söka svar samt lösa vissa uppgifter själva för att få en ökad självkänsla, växa i sin yrkesroll. Därmed skapa en större meningsfullhet.

Respondenterna i studien uppgav att det fanns ett förtroende mellan chef och personal. Det fanns personal som hade delegering för bland annat gruppledare/samordnare, vars uppgifter ibland kunde vara likställda chefens. Om chefen var borta några dagar, fungerade verksamheten ändå, genom att exempelvis gruppledaren har mandat att vara behjälplig med praktiska uppgifter kring personalen, som att vikariatillsätta med mera. Respondenterna uppgav att detta stärkte den delegerade personalens självförtroende samt att de växte i sina yrkesroller. Här kan det tolkas som att relationen stärks mellan chef och personal om det finns förtroende. Det finns ett helhetsperspektiv kring verksamheten och dess personal i vår studie och detta kan tolkas utifrån teorin om KASAM. Där teorin innebär att det finns en global hållning som uttrycker i vilket omfattning man har en dynamisk känsla av tillit som är genomträngande och varaktig (Antonovsky, 2005).

I Nielsens m.fl. (2010) studie om att implementera teamarbete, utvecklade cheferna handlingsplaner tillsammans med personalen. Handlingsplanerna berörde hur man skulle förbättra kommunikationen, hur de skulle ha respekt för och ta hänsyn till varandra, hur de skulle lösa problem. Att gemensamt utarbeta handlingsplaner blev ett mål för att stärka känslan av gemensamhet, öka engagemanget och arbetsglädjen. Här fanns alltså Hansons (2010) frågor, vad vill vi uppnå? Och vilka faktorer bidrar till att vi lyckas med detta? Ett salutogent ledarskap är enligt Hanson ett idébaserat ledarskap, där mänskliga värden lyfts upp vilket kan tolkas som att varje personals egenskaper och idéer tillvaratas. Med ett idébaserat ledarskap och ett gott teamarbete nås också en friskare arbetsplats.

I vår studie sade respondenterna att det är viktigt att ge ut informationen snabbt till personalen, tolkningen är att det kan leda fram till det salutogena ledarskapet. Antonovsky (2005) menar att meningsfullhet bildas när det finns ett ömsesidigt engagemang, där individen känner att den utmaning de ställs inför är värd investering och engagemang. Enhetschefen ger ut information och är därmed engagerad. Enhetschefernas avsikt med detta kan tolkas som att personalen ska vara med på tåget, att de ska hinna bearbeta information som kommer från organisationen. Respondenterna gav därför informationen så snabbt som möjligt. Personalen får informationen och ges då möjlighet till att bearbeta informationen och samtidigt känna att de "är en del av maskineriet" som en respondent förklarade det. Personalen får på så sätt tid till att fundera kring informationen och ges möjlighet att på följande arbetsplatsträff ställa eventuella frågor. Detta skapar en ökad känsla av gemenskap. Personalens engagemang är här att bearbeta, fundera och eventuellt ställa nödvändiga frågor.

I Simonssons (2002) studie framkommer det att personalen även bör ha ett eget ansvar när det gäller att ta till sig information som getts skriftligt, samt att det är ett bra forum att förmedla information via skrift till exempel via e-post. Vidare framkom det att informationen levereras skriftligt och inte öga mot öga så minskas risken för att chefen själv ska överlämna informationen så att dennes egna värderingar går att tyda i informationen. På så sätt förvanska budskapet. Det kan ifrågasättas om meningsfullhet kan uppnås. Enligt Antonovsky (2005) bör det vara ett ömsesidigt engagemang. Det kan tolkas som ett äkta engagemang om informationen skickas skriftligt, eller uppfattas detta inte som lika engagerat som när informationen lämnas personligt? Vår analys är här att det uppfattas nog som ett mera genuint engagemang att lämna informationen personligen och inte skriftligt. Dock fanns det några av respondenterna i vår studie som uppgav att de ville ha snabba kommunikationsvägar och då ansåg de att e-post var den snabbaste vägen.

Professionellt ledarskap

Synen på sitt ledarskap, framhäva den egna personligheten, livserfarenheten, möjligheten att kunna reflektera samt att vara en god kommunikatör är viktiga grundstenar enligt respondenterna i vår studie. Respondenterna uppgav att det de önskade hinna med som ledare, inte alltid fanns nog med tid till. Chefskapet beskrivs enligt Wolmesjö (2005), utifrån att vara den som planerar och samordnar samt har en förmåga att sända vidare information. Det framkom i studien att det idag fanns verksamheter där cheferna åläggs allt större chefsuppgifter, det innebär att ledarskapet minskade och därmed handlingsutrymmet. Wolmesjö beskriver att en chef behöver ett stort handlingsutrymme för att skapa ett professionellt ledarskap med ett salutogent synsätt.

I vår studie framkom att för att kunna leda professionellt, är tiden till reflektion och återkoppling med personalen viktiga faktorer. Att skapa meningsfullhet för personalen görs bland annat genom att respondenterna bollar tillbaka problem som personalen ställs inför. Då ger enhetscheferna sig en möjlighet att få handleda samt kommunicera med personalgruppen på ett djupt och utvecklande plan. Detta skapar en möjlighet för personalen att få en hanterbar arbetsmiljö. Tid till det svåra och personalplanering var något som studien visade på att det saknades tid till. Cheferna upplevde detta som frustrerande och ibland inte ens hanterbart. Detta är ett hinder om man vill arbeta efter och främja det salutogena ledarskapet. Utifrån teorin om KASAM och ett salutogent synsätt/ledarskap kan vi se att det krävs tid för reflektion och ett brett handlingsutrymme, för att det ska ges möjlighet till att se de olika värden och tillgångar som finns i varje individ (Hanson, 2010).

Det framkommer sammantaget i det empiriska materialet att det finns både hinder och möjligheter att leda utifrån ett professionellt ledarskap med ett salutogent synsätt.

I studien framkom också skillnader mellan chef och ledarskap. Idag upplevde sig respondenterna mer som chef än som en ledare, det fanns en obalans i rollen. Detta berodde främst på den höga administrativa arbetsbelastningen samt att dagarna fylldes med möten. I studien av Wolmesjö (2005) beskrivs ledarskapet som att man skall kunna påverka personalen till att ha en framtidsorientering och därmed ges möjlighet att kunna vara med och påverka det dagliga arbetet. Detta sker främst utifrån att kommunikationen mellan chef och personal är god och öppen. Cheferna i vår studie uppgav att de fått alltmer administrativa uppgifter att sköta om och detta minskade tillgängligheten för personal och brukare. Vår tolkning är att de saknade möjligheter att vara tydliga på grund av tidsbrist och att det salutogena i ledarskapet därmed begränsades i möjligheten att skapa begriplighet hanterbarhet samt meningsfullhet, i vissa situationer. Därigenom är tolkningen att de egna verktyg som de hade som ledare inte gavs tillräckligt med utrymme, genom att de hade alldeles för tung arbetsbörda av alla administrativa uppgifter, och detta pålades dem i rollen som chef. Ledarrollen blev därmed minimerad. En respondent som inte arbetade nära verksamheten och personalen, uppgav att ledarrollen var i det närmaste obefintlig och existerade enbart vid fåtal tillfällen, exempelvis personalmöten. Denne uppgav att det var mer chefsrollen som hade övertaget. Detta skapar en obalans och hindrar att leda utifrån ett salutogent perspektiv. Det ligger på ledarskapet enligt Hanson (2010) att se till att personalgruppen fungerar bra samt att de mår bra, detta försvåras om chefsrollen tar överhanden med dess administrativa uppgifter. Ledarskapets utformning i praktiken handlade enligt respondenterna mycket om hur svårt det var att förhålla sig i sin professionalitet. Vår tolkning är att genom den tidsbrist och arbetsbörda som cheferna hade så var det egna nätverket något som var av stor betydelse, där kunde man hitta tillbaka till sin professionalitet genom att få byta erfarenheter och samtala kring både svåra ämnen men också få positiva influenser. Nätverket kan ha en stor betydelse i vardagen och skapa ett stort mått av hanterbarhet, som leder mot det salutogena. Vår tolkning av vilka möjligheter och hinder respondenterna hade kring att leda utifrån ett salutogent synsätt berodde både på dem själva men även på organisationen uppåt. Detta sades i Wolmesjös (2005) studie bero på att problemen i verksamheten kunde ses som ett ledningsproblem samt att kompetensutvecklingen kunde vara lösningen. Dock visades det sig i Wolmesjös studie att chefer för närvarande omvandlades från kommunikativ ledare till effektivitetsorienterad chef.

Tolkningen grundar sig i att tydligheten i ledarskapet kan komma att skapa begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i den egna yrkesrollen och för personalens yrkesroll. Personalens delaktighet kan skapas genom att man som chef fungerar som bollplank och handleder men låter personalen stå för den större delen av problemlösningar, men även i förändringsarbete. Detta skapar meningsfullhet och respondenterna försökte sammantaget få personalen att växa genom detta.

Hanson (2010) menar att det salutogena ledarskapet handlar om att hitta vägar till hur vi ska uppnå det vi vill i verksamheten. Ledarskapets begränsade handlingsutrymme hindrar till att sätta fokus på det salutogena och leda utifrån detta. Det salutogena ledarskapet kräver en balanserad roll mellan chef och ledarskap, dock med lite tyngre fokus på ledarskapet. Ahltorp (1998) beskriver begreppet ledarskapet att vara nära personalen och utifrån det byggs en relation istället för en position, på så sätt skapas förtroenden och goda relationer.

Organisationens betydelse

Utformningen av ledarskapet tolkas genom att flera av respondenterna i vår studie uppgav att chefsrollen hade förändrats under de senaste åren. De uppgav att de fått allt mera administrativa uppgifter. De beskrev också att det hade tillkommit mera kontrollsystem och att handlingsvägarna hade blivit längre. De fick allt större ansvar men allt mindre att säga till om. Känslan fanns att det var för mycket chefer över dem. Detta minskar handlingsutrymmet för enhetschefen i verksamheten. De beskrev sitt ledarskap som att ha bakbundna händer, vara toppstyrda och en känsla av att vara en nickedocka. Respondenterna ansåg sig hamna i kläm mellan organisationen och personalen i större utsträckning nu än tidigare. De upplevde att avståndet var för långt mellan dem själva, organisationen och att det blev ännu längre till personalen. Tiden begränsas också när avståndet mellan organisation, chef och personal är för stort. Enligt teorin om KASAM och det salutogena synsättet, kräver det att det ska finnas resurser till att arbeta utifrån ett salutogent ledarskap, vilket betyder att det måste skapas ett bra samarbete och finna att funktionen i den sociala dimensionen och arbetsdimensionen fungerar effektivt (Hanson, 2010). Organisationens påverkan i det dagliga arbetet och avståndet mellan de olika parterna skapar svårigheter i att med en behaglig takt arbeta med personalen och handleda dem. Detta mynnar tyvärr ut i att begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet utarmas under vägen. Och när de sedan når verksamhetsnivån så är frågetecknen många.

Likt vårt resultat framkom det i Simonssons (2002) studie att cheferna upplevde att de befann sig i en skärningspunkt mellan ledning och personalen. Detta ledde till spänningar mellan dessa parter.

I Henriksens och Rosenqvists (2003) studie framkommer det från samtliga respondenter att förtroende var ett viktigt element i organisationen. De var eniga om att samordningen mellan olika ansvariga organ skulle vara tydligt formulerade, för att skapa en effektivitet. Man uppgav kommunikationen som oerhört viktig mellan samtliga professioner för att möjliggöra och skapa en bättre samordning. Detta stärks genom en tolkning utifrån Hanson (2010) där det sägs att ledaren ska skapa en målbild kring vilken riktning förbättringsarbetet skall gå, för att man ska sträva mot det önskade resultatet.

I Hjalmarsons m.fl. (2004) studie framkommer det hur viktigt det är att de ges stöd och handledning vid förändringsarbete men att de dock saknade detta. De chefer som ansvarade för större enheter fick ofta svårigheter att implementera nya direktiv från organisationen. Medans de som ansvarade för mindre enheter sade sig ha bättre förutsättningar i ett implementeringsarbete, genom att de hade goda kunskaper kring personal och brukare. I studien framkom också ekonomifrågor vid varje intervju och löpte som en röd tråd genom dessa. De upplevde sig väldigt sällan kunna påverka verksamheternas ekonomiska förutsättningar. Respondenterna i vår studie uppgav att implementeringsarbetet skedde inom den egna budgeten och att inga extra resurser gavs. Några respondenter belyste att personalen är viktigt och att de är ingenting utan personalen. En respondent sade sig prioritera. Om något ska genomföras då är det viktigt att det får ta tid, då blir det bra. Då är det bättre att strunta i kostnaderna. Men den faktiska utformningen är så att all implementering görs inom den egna budgeten. Utformningen av ledarskapet beskrevs även så att det från organisationen kommer mål och visioner, men att de är svåra att bryta ner till verksamhetsnivå, svåra att sälja in till personalen samt att de upplevdes svåra att nå på grund av ekonomin. Cheferna upplevde sig alltid ligga steget efter organisationen, och de var medvetna om att ha det i beaktande när de skulle implementera nya direktiv, detta utifrån att personalen låg ytterligare ett steg efter. Implementeringsmöjligheterna blev ibland långdragna och otydliga i och med att det var svårt att inom given budget samla ihop personalen och ge alla samma information. Dock hade man arbetsplatsträffar som ett informationstillfälle men det var inte alltid tillräckligt. Nya direktiv upplevde respondenterna vara så otydliga att det blev obegripligt för personalen att förstå vad som förväntades av dem. För att minimera detta och få med sig alla i personalgruppen kring det aktuella förändringsarbetet, plockade respondenterna ner direktiven till små delmål för att öka känslan kring begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för personalen. Det salutogena ledarskapet som kan ses i detta är att en respondent uppgav att de hade tagit ett gemensamt beslut, att inte ha stora mål och stora visioner. De hade istället små delmål som var mera greppbara och som är positivt i ett salutogent perspektiv och därmed blir det mer begripligt för personalen.

Här kan det likställas med att chefen än en gång har använt sig av Hansons (2010) två frågor, vad vill vi uppnå och vilka faktorer kan bidra med att vi lyckas med det? De vill implementera de nya direktiven och för att det ska vara möjligt, bryts de ner till små delmål.

Det framkom i vår studie att budgettåstramningar var ständigt aktuella, de begränsade möjligheten att implementera nya direktiv. Man hade begränsad tid att handleda fram personalen till goda resultat och på så sätt få en känsla av ökad begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. De uppgav att när det kom nya direktiv från organisationen skulle det gå väldigt fort. Det beskrevs också av flera av respondenterna i vår studie att de i sitt ledarskap har en lojalitet gentemot organisationen, gällande förändringsarbeten och när nya direktiv gavs. Men att de allra flesta tog det tillbaka till organisationen och belyste vilka konsekvenser som kan komma att uppstå i verksamheterna kring de nya direktiven och förändringsarbeten. Vår tolkning är här att detta är från organisationen en utformning av chefsrollen. Men om det är möjligt, är det bra att ge personalen tid för bearbetning, hinna förbereda sig och reflektera kring de nya direktiven, vilket flera av respondenterna ansåg vara viktigt. Tolkningen är att detta är att tänka utifrån ett salutogent synsätt. Hanson (2010) förklarar att det är av vikt att personalen ges möjlighet att känna sig som en delägare i den målbild som verksamheten har. Ges personalgruppen denna möjlighet så bidrar det till att förändring faktiskt kan komma att ske.

Via en medarbetarenkät som nyligen hade genomförts hade det framkommit inom ett av verksamhetsområdena att det finns en större kunskapsbank i verksamheten, men idag ser inte utformningen ut så att man ges möjlighet att ta tillvara på dessa. Där ansåg en respondent att det är av vikt att hitta dessa och lyfta fram dem. Ta tillvara på dem som vill ta ett större ansvar, ges de bekräftelse så ger det mycket. Detta tolkas som att det genererar till ett salutogent ledarskap, som enligt Hanson (2010) betyder att man ser varje personals värden och tillgångar.

6. Slutdiskussion

Slutdiskussionen börjar med en diskussion om studiens metod, därefter diskuteras studiens resultat. Som avslutning på diskussionskapitlet lyfts vad som kunna gjorts annorlunda samt vad som kan forskas vidare kring.

Diskussion kring metoden

Studiens syfte var att undersöka ledarskapet inom kommunal omsorgsverksamhet och möjligheter till att utveckla ett salutogent ledarskap. De tre frågeställningar vi ställde oss var: Hur ser enhetscheferna på sitt ledarskap? Hur utformas ledarskapet i praktiken? Vilka möjligheter och hinder finns för ett salutogent ledarskap? Fokus riktades på ledningen av omsorgen samt utifrån chefernas perspektiv. För att nå chefernas erfarenheter och upplevelser utfördes denna undersökning med halvstrukturerade intervjuer. Innan intervjuerna ägde rum gjordes en testintervju med den intervjuguide som skapats. Det var ett bra tillfälle för oss att testa intervjuguiden. Respondenten ombads i testintervjun, uppge om något saknades eller var oklart i intervjuguiden. Respondenten hade inget att tillägga utan ansåg att intervjuguiden innehöll enkla frågor som berörde ledarskapet inom omsorgen. Dock var vår egen upplevelse att vi själva ville bredda frågorna en aning för att kunna få en större förståelse för ledarskapet och de givna svaren. Detta visade sig senare under insamlingen av studiens empiri vara ett bra val, för svaren återgavs med det omfång vi önskade att få. Ett bra val var också att vi båda medverkade vid samtliga intervjuer. Resultatet säkerställdes då en av oss ständigt agerade som observatör, och ställde följdfrågor om svaren inte var tillräckligt uttömmande. Valet att banda intervjuerna var bra. Det kändes inte som att respondenterna höll svaren på en politiskt korrekt nivå, utan de delgav från sitt innersta, enligt vår upplevelse. Fördelen med att banda intervjun var att inget material föll bort.

Med den hermeneutiska tolkningen, sattes alla delar av empirin ihop till en helhet, vilket har öppnat upp och tydliggjort studiens resultat. Då denna studies metod varit kvalitativ har det möjliggjorts att få en ökad och djupare förståelse för empirin. Detta anses inte hade kunnat uppnås med en kvantitativ metod. Vid enkäter är det komplext att få fram upplevelser och känslor, och det ges inte heller möjlighet till att fördjupa vissa svar. Vår förförståelse som grundar sig i våra tidigare erfarenheter inom omsorgen, medförde att vi kände igen situationer som kan uppkomma. Vi anser att vår förförståelse har haft betydelse i datainsamling, tolkning och analysfaserna. Det påverkade även vilka frågor som ställdes och vilka tolkningar som gjorts. Om detta är studien till gagn kan ju säkerligen diskuteras, dock anser vi att det har varit en fördel genom hela vår studie.

Då det var svårt att finna åtta chefer som kunde ställa upp i studien som vi inte hade någon personlig relation till, kom det att bli så att några av cheferna hade vi träffat på i olika verksamheter under våra år som undersköterskor eller studenter. Detta tros inte på något sätt varit missvisande för resultatet, utan tvärtom så var känslan att respondenterna delgav oss den faktiska verklighet som de befinner sig i, på grund utav att de visste att vi hade en egen förförståelse om deras vardagliga arbete som chefer.

Diskussion kring studiens resultat

Att vara chef inom omsorgen idag innebär en känsla av att tid ständigt är en bristvara. Tid är viktigt i ledarskapsrollen och främjar en god relation till sin personal. Cheferna hade sällan en planering som fungerade, detta skapade frustration. Dessa bägge faktorer anses vara av stor vikt, att de som finns högre upp i organisationen behöver skapa sig en tydligare kunskap i hur viktiga dessa faktorer är för att få en god fungerande verksamhet. Annars riskerar förändringsarbetet som planerats högre upp i organisationen att falla platt ute i verksamheten. Vi tror att detta kan komma att minimeras om avståndet mellan de olika professionerna minskas.

I och med att tiden tycks i vår studie liksom i studierna i avsnittet tidigare forskning vara en bristvara, minimerar det möjligheten till att se de resurser som personalen har. De värden och tillgångar som varje personal har, nyttjas ej för att det inte finns tid till att tillvarata dem. Detta framträdde klart i vår studie och i flera av studierna i tidigare forskning. Därav är vår underrubrik tagen ur ett citat som erhöles vid insamlingen av empirin. Är det så att det finns en massa outnyttjade resurser som inte kan framkomma i dagens vård och omsorg utifrån hur vård och omsorg är organiserad idag? Vi anser att detta bör undersökas, för hur man ska skapa strategier hur dessa resurser kan tillvaratas. Vi tror att en strategi kan vara att ge hela personalgruppen större mandat och frångå att ha förlängda armar såsom gruppleddare och samordnare.

För att personalgruppen skall kunna arbeta självständigt och ansvarsfullt samt fatta egna beslut, behöver kommunikationen mellan chefer och personal vara god. Det vilar ett stort ansvar på enhetschefen att vara en god kommunikatör och lyssnare, samt skapa forum där det finns tid till att återkoppla med personalen, om det arbete som man bedriver och hur det fungerar. Fungerar inte detta blir sällan arbetsgruppen så självständig som det önskas.

Empirin visar tydligt på att enhetschefer åläggs alltmer administrativa uppgifter och möjligheten att vara en kommunikativ chef som arbetar nära sin personal blir alltmer begränsad. Vi tycker att det finns mycket som kan diskuteras kring detta.

Vad händer med personalgruppen när de i ständiga omorganisationer saknar stöd och handledning i den mån de önskar och behöver? Och vad händer med enhetscheferna när de känner sig otillräckliga och inte får tid till den återkoppling som är så viktig i verksamheter som ständigt är föränderliga och där brukarna står i centrum? När det administrativa arbetet tenderar att ta alltmer tid, blir också tiden till att skapa god kunskap och relation till brukare och anhöriga allt mindre. Detta skapar en otillräcklig bild av verksamheten för chefen. Personal och chef får en mindre helhetsbild av varandras vardag. Detta kan generera i att nya rutiner som skall implementeras inte blir så bra som man önskat, genom detta saknar personalen en chef som har tid att stötta, handleda och följa upp det nya som skall implementeras.

Chefer och personal anger ofta avsaknad av tid som det grundläggande problemet kring varför det brister i kommunikationen. Vi tror att det är en enkel lösning att bara se det ur den aspekten. Enligt oss kan det finnas flera andra faktorer. Chefen måste ha ett genuint intresse för att vilja skapa en god kommunikation till sin personal och se helheten i verksamheten, och inte sätta sin egen roll för långt ifrån det dagliga arbetet som personalen bedriver. De chefer som är trygga i sin ledarroll är tolkningen att de ofta har lättare att delegera ansvarsområden till sin personal. Genom detta uppstår en maktförskjutning som främjar personalens självständighet. En annan aspekt som kan ha betydelse är vilken erfarenhet, och utbildning som cheferna har. Vissa chefer har i grunden en vårdutbildning till undersköterska eller sjuksköterska och har sedan kompletterat med utbildningar inom social omsorg/ledarskap. Detta är ofta gynnande för verksamheten. Dock generaliserar vi inte detta utan anser att det finns chefer som saknar vårdutbildning och är fantastiska ledare inom omsorgen. Men vi tror att det kan vara lättare att målanpassa kommunikationen om man har erfarenhet av vårdarbete i någon form innan man börjar arbeta som chef. Vad som kan tolkas som gynnande faktorer är att chefen kan och talar samma språk som medarbetarna. Omsorgsyrket innehåller många termer och begrepp som kan verka lite främmande om man inte själv arbetat på vad personalen kallar ”golvet”. Det kan kännas tryggt för personalen att veta att chefen har samma utbildning som de har i botten. En känsla av samhörighet kan uppstå genom det. Det finns en bekvämlighet i de olika begrepp som förekommer om det finns en förståelse om vad dessa betyder.

Kommunikation går som en röd tråd genom hela vår empiri. Kommunikation nämns som ett viktigt verktyg i nästan alla våra ställda frågor och frustration finns kring att sakna tid för att skapa en god kommunikation. Då ställer vi oss frågan, hur kan det idag år 2011 med åtskilliga studier och erfarenheter kring hur viktigt det är att om man vill förändra något så måste en god kommunikation ligga som grund.

Vad kan det då bero på att detta inte alltid fungerar tillfredsställande, kan det bero på vårt alltmer snabba kommunikationssamhälle där alltmer information ges ut via e-post eller andra snabba kommunikationsvägar och alltmer sällan via personliga möten? Det finns studier som påvisar att personalen vill att chefen personligen ska stå för största delen av informationen. Handlar detta om att begreppen som använts i studien utifrån teorin om KASAM, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet blir tydligare för personalen om det ges i större grad information av chefen själv, istället för exempelvis e-post? Vi tror att det är lättare att förstå budskapet i informationen om den ges av chefen själv, då ges möjlighet till att ställa direkta frågor och skapar på så sätt en större begriplighet.

Omfånget av delegerade uppgifter skilde sig något åt hos respondenterna i vår studie. Vad är det för faktorer som kan hindra en chef, att välja att inte delegera ut ansvar till personalen? Kan det bero på att det idag alltmer framkommer att det finns en obalans i chef- och ledarskapet? Chefskapet handlar idag ofta om att vara en bra administratör och ha en övergripande kontroll. Ledarskapet handlar mer om närhet till personal, en möjlighet att finnas nära personalgruppen för att på så sätt skapa tillit. Kan det vara så att när ledarskapet begränsas och chefskapet tar alltmer plats, så mister man möjligheten att ta tillvara på personalens resurser och tilliten begränsas mellan dessa båda parter eller uteblir helt? Litar chefen mer till sin egen kunskap och vill ha en egen kontroll mer än att delegera personalen ansvarsområden? Här anser vi att man som chef idag behöver få stöd och handledning från organisationen för att hitta en balans i chef- ledarrollen, för att ges möjlighet att arbeta utifrån ett salutogent synsätt. Det salutogena ledarskapet består bland annat i att ha ett stort handlingsutrymme. Detta begränsas utifrån obalansen i chef- ledarskapet. Man bör lägga fokus på och arbeta utifrån alla professioner i organisationen för att uppnå en balans i chef- ledarrollen samt öka möjligheten för att arbeta utifrån ett salutogent ledarskap.

Ett salutogent synsätt handlar bland annat om hanterbarhet. Inom äldreomsorgen har chefer ofta stora enheter med mycket personal att ansvara för. Det salutogena ledarskapet bygger främst på att det finns gott om tid till kommunikation, samt att det finns tid till att stötta och skapa en begriplig, hanterbar och meningsfull arbetssituation. Ett salutogent ledarskap bygger på att skapa en friskare arbetsplats. För chefer idag inom omsorgen tror vi att känslan av hanterbarhet är begränsad, i och med de stora personal- och brukargrupper man ansvarar för. Detta är en organisationsfråga som man bör fundera kring. Genom att ha en personalgrupp som är i storleken hanterbar så tror vi att chef- och ledarrollen återfår en balans och möjligheten att utveckla ett ledarskap som följer en salutogen anda.

Att vara enhetschef idag inom omsorgen ger hos många chefer en känsla av att hamna i kläm mellan den övre ledningen och personalgruppen. Denna situation uppkommer ofta utifrån att cheferna med påtryckning och riktlinjer från ledningen påläggs alltmer administrativa uppgifter och ekonomiskt ansvar. Detta kan sammanfattas som en effektivitetsriktad ledarskapsmodell. Effektivitetsarbetet kopplas också samman med ett ständigt föränderligt arbete som ofta har stora omorganisationer som skall implementeras. Dessa ständiga omorganisationer vilar på enhetschefens ansvar att implementera i personalgrupperna. Tid till att handleda och stötta personal i detta förändringsarbete samt i den vanliga vardagen på enheterna är något som cheferna säger sig inte ha tillräckligt med tid till.

Personalgrupperna upplever ofta att de har en liten och ibland obefintlig möjlighet att kunna påverka uppåt i organisationen. Detta tolkas utifrån vår egen förståelse bero på att personalen upplever att vissa chefer tydligt visar sin lojalitet mot den övre ledningen och väljer att inte lyssna så djupt på personalens tankar och funderingar. Personalen känner sig då inte lyssnad på och arbetar heller inte med samma entusiasm som när de känner att det finns möjlighet att påverka verksamhetens mål. Detta kan enhetschefen enkelt minska känslan kring om denne väljer att lyssna till sin personal, och samtidigt vågar lyfta fram personalens åsikter och förslag kring verksamheten till den övre ledningen. Detta bör chefen göra även om denne fortfarande har en annan åsikt än personalgruppen. För personalgruppen känns det bättre att få föra fram sina åsikter än att förtiga dem, trots att det kanske i slutänden inte blir som de önskade.

Utifrån det salutogena arbetssättet ställs frågorna vad är det vi vill uppnå samt vad är det vi behöver för att lyckas med det? En av våra respondenter nämnde att på nästkommande personalmöte ska denne tillsammans med personalen gå igenom verksamhetsbeskrivningen, och se hur man kan implementera målen på de egna enheterna. Detta är för oss ett tydligt svar på frågan vilka möjligheter som finns att leda utifrån ett salutogent ledarskap, detta genererar i att man skapar de tre begreppen, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Dock kan vi se att chefer idag bör ges större möjligheter och utrymme kring implementering av förändringar och mål i verksamheterna. Det fungerar inte alltid att uppnå målen fullt ut när man är ålagd att göra det inom den egna givna budgeten.

Vi tror att cheferna kan uppleva detta som oerhört frustrerande att inte få tillräckligt med resurser för att kunna uppnå alla verksamhetsmål. Ambitionen finns säkert hos både chefer och personal men det blir svårt när man inte ges möjligheter och resurser, att arbeta kring hur man ska plocka ner de nya direktiven till den egna nivån och verksamhetens. Detta tror vi genererar i att en känsla av misslyckande kan infinna sig, och kan även ses som ett hinder i frågan om hur man uppnår ett salutogent ledarskap, tyvärr måste det tilläggas.

Samtidigt vill vi tydligt markera att vi beundrar cheferna som trots de knappa resurserna ändå i sin vardag arbetar för att finna forum och strategier för att arbeta med att skapa hanterbarhet vid förändringsarbete.

Kommuner och privata bolag som driver omsorg bör se över chefernas ansvarsområden och arbetsuppgifter för att ge cheferna möjlighet att kunna arbeta med detta, och samtidigt minska känslan av att sitta mellan personalgruppen och ledningen. Något som man dock aldrig helt kan bortse från. Från ledningsnivå bör det tänkas på och ha en plan för hur alla omorganisationer skall följas upp och återkopplas. Omorganisationer kostar nästan alltid stora summor pengar, och om det inte från ledningshåll finns en plan för hur omorganisationen skall implementeras, riskerar de att inte uppnå det önskade resultat som var tanken med förändringen från början. Här måste enhetscheferna få tid och utrymme för att skapa detta. Som chef kan det upplevas svårt att arbeta för att skapa begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för personalgruppen, när de inte kan vara närvarande i den utsträckning som krävs för att handleda och stötta personalen över tid.

Vi anser att vi har fått svar på vårt syfte med studien samt våra tre frågeställningar. Kring frågan om hur cheferna ser på sitt ledarskap så nämns bland annat att tidsbristen var ett problem, de kände sig toppstyrda och ibland bakbundna i den stora organisationen. De sa att de som gav dem energi och meningsfullhet i sitt yrke var personalen, brukarna och det egna nätverket. De sade sig vara inget utan personalen i deras ledarroll. Personalen var de som utförde själva arbetet.

Frågan om hur ledarskapet utformades i praktiken blev besvarad enligt oss då respondenterna delgav oss fakta kring hur handlingsutrymmet var begränsat, att de alltmer hamnade i ett kontrollsystem, alltmera uppgifter centraliserades. Centraliseringen av alltmera uppgifter sa de skapade känslor av lättnad av att få mindre arbetsuppgifter, samtidigt beskrev de sig uppleva att de hade mindre kontroll på verksamheten.

Sista frågan som ställdes kring vilka möjligheter och hinder som fanns att leda utifrån ett salutogent ledarskap. På detta svarade respondenterna att möjligheterna fanns genom att de hade ambitioner att förbättra verksamheten för personal och brukare. De ville bli bättre på att kommunicera, de ville bli ännu bättre på att delegera ansvarsområden till personalen, de bollade ofta tillbaka problemställningar som personalen kom och ville ha hjälp med. På så sätt fick personalen möjlighet att själva lösa uppgifter och stärka sin självkänsla, och genom detta sammantaget kan det ses att cheferna såg möjligheter att skapa begriplighet, hanterbarhet samt meningsfullhet. De hinder som nämndes kring frågan om det salutogena ledarskapet var själva utformningen av ledarskapet, alla möten de deltog vid tog tid från personal och brukare, tidsbristen generellt till alla arbetsuppgifter, budgetåtstramningar och en ökad obalans i chef- och ledarrollen.

Fanns det något som kunnat göras annorlunda?

Det som direkt efter intervjuerna kändes som att vi skulle gjort annorlunda var, att vi skulle föreslagit att intervjun skulle skett på en plats där den hade kunnat utföras ostört. Även att telefoner kopplades bort. Vid flertal tillfällen blev intervjuerna avbrutna. Detta kan ha stoppat eventuella vidare svar eller följdfrågor. Kommunikationsteorin skulle kunnat ha tagits in på slutet av studien, därmed hade studiens ansats blivit abduktiv. Men det ansågs inte finnas nog med tid att sätta oss in i kommunikationsteorin då den är omfattande och den skildras av många teoretiker.

Vidare forskning

Det som skulle anses vara intressant att studera vidare kring, är att undersöka omsorgspersonalens tankar och handlingsutrymme kring ett salutogent ledarskap. Vad betyder begreppen begriplighet, hanterbarhet samt meningsfullhet för personalen i det dagliga arbetet? Låta dem få sätta ord på vad begreppen betyder för dem. På så sätt tror vi att man kan utveckla det salutogena ledarskapet när man får lyssna in vad detta i praktiken innebär för personalen. Skiljer sig definitionen åt mellan begreppen när man ber personalen samtala kring dem? Eller nämner de liksom våra respondenter kommunikationen som den främsta nyckeln för att uppnå ett salutogent synsätt och ledarskap. Man skulle kunna undersöka om det är något av begreppen som väger tyngre än de andra för att skapa en god arbetssituation. En teori som tror kan vara en bra utgångspunkt i studien är kommunikationsteorin, just för att det i vår studies resultat visade sig att kommunikation var av stor vikt.

Referenser

- Ahltorp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, Mats. & Sköldberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2 uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, Aaron. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur .
- Blennerger, Erik. (2007). *Etik och ledarskap. Etisk kod för chefer*. Malmö: Liber AB.
- Blom, Björn., Morén, Stefan. & Nygren, Lennart. (2009). *Kunskap i socialt arbete – om villkor, processer och användning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bolman, Lee. G. & Deal, Terrence. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Hanson, Anders. (2010). *Salutogent ledarskap – för hälsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning AB.
- Henriksen, Eva. & Rosenqvist, Urban. (2003). Contradictions in elderly care: A descriptive study of politicians' and managers' understanding of elderly care. *Health & Social Care in the Community*, 11, (1), 27-35.
- Hjalmarson, Ingrid., Norman, Eva. & Trydegård, Gun-Britt. (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum.
- Josefson, Ingela. (1991). *Kunskapens former – det reflekterande yrkeskunnandet*. Stockholm: Carlssons bokförlag.
- Karlsson, Ingrid. (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg. Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter – exemplet i Halland*. Växjö universitet: Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Kjerstin. (2008). *Mellanchef i vård och omsorg*. Stockholm: Gothia förlag.
- Larsson, Sam., Lilja, John. & Mannheimer, Katarina. (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Nielsen, Karina., Randall, Raymond. & Christensen, Karl. Bang. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? Alongitudinal mixed methods field study. *Human relations*, 63, (11), 1719-1741. doi:10.1177/0018726710365004
- Simonsson, Charlotte. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen Lunds universitet.

- Thurén, Torsten. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare* (2 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Vetenskapsrådet* (2011). Hämtad från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> den 16 februari 2011.
- Westlund, Peter. & Sjöberg, Anders. (2010). *Antonovsky inte Maslow – för en salutogen omsorg och vård* (3 uppl.). Stockholm: Fortbildning AB.
- Wolmesjö, Maria. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling - om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappsomsorgen*. Lund: Socialhögskolan Lunds Universitet.

Bilaga 2 Intervjuguide

Inledande frågor

- Kön
- Utbildning
- År i yrket
- Vad ledde dig till valet att bli chef
- Antal anställda
- Verksamhet/enheter

- Berätta hur en "vanlig" arbetsdag ser ut för dig som enhetschef?
- Vad kan en "vanlig arbetsvecka" bestå av?

Teman

Organisationens betydelse

- Organisationens påverkan på din roll som enhetschef? Ge exempel.
- Är verksamhetsmålen tydliga för dig, är de möjliga att implementera?
- Finns resurser till att implementera nya direktiv?
- Har du stöd från organisationen?
- Mellanchefens dilemma, organisationens mål kanske inte alla gånger stämmer överens med din egen ideologi, hur gör du då?
- Anser du att du själv har mandat att påverka din verksamhet? Ge exempel.
- Kan du ge exempel på vilka krav som förvaltningen/din chef kan ställa på dig som enhetschef?

Professionellt ledarskap

- Din roll som enhetschef? Kan du beskriva din roll, ditt ledarskap. Ge exempel.
- Kan du beskriva några svårigheter i din roll som chef? Ge exempel.
- Skiljer du på begreppen chefskap/ ledarskap, vad betyder dem för dig?

- Använder du dig av några speciella verktyg för att uppnå ett professionellt ledarskap? Om ja, är det något som du har fått till dig via utbildningar eller kompetensutveckling?
- Vilka verktyg tycker du krävs för att leda professionellt?
- Strävar du själv efter att utvecklas i ditt ledarskap, exempelvis genom utbildning?
- Hur förklarar du din relation till personalen, personlig/ privat?
- Anser du dig vara tillgänglig för personal, brukare och deras anhöriga? Om ja, hur?
- Vad har du för nätverk och hur ser det ut?

Kommunikation och samspel

- Har du delegerat någon/några ansvarsområden, exempelvis gruppleddare/samordnare eller annat?
- Kommunikation mellan dig som chef och omsorgspersonalen? Ge exempel.
- På vilket sätt väljer du att kommunicera främst? Hur sprider du informationen till personalen, via informellt/formellt forum?
- När det kommer nya riktlinjer och information kring förändringar, hur sprider du detta?
- Hur värderar du kommunikationen? Personlig eller inte personlig information?
- Är du motiverad för en god kommunikation och hur motiverar du personalen till en god kommunikation?
- Träffar du din personal dagligen? Om inte hur ofta? Vad har det fördelar/nackdelar? Vad kan det generera till?

Har du något att du vill tillägga kring ditt ledarskap?

Rapporter utgivna av FoU i Sörmland

Rapport 2006:1

Förbättrat stöd för personer med demens i eget boende

– utvärdering av utbildningsprogram för hemtjänsten i Flens kommun.

Författare: Sofia Kialt

Rapport 2006:2

En modell för regelbunden uppföljning av äldres läkemedelsbehandling

Symtomskattning och läkemedelsgenomgångar på distans

– ett pilotprojekt vid Björntorps äldreboende och demensboende i Oxelösund.

Författare: Ingrid Schmidt

Rapport 2006:3

Dagverksamhet för demenssjuka i Vingåkers kommun.

Författare: Sara Ohlsson

Rapport 2007:1

Uppsökande verksamhet bland äldre i Eskilstuna och Strängnäs.

En projektbeskrivning.

Författare: Lisbeth Dahlberg, Eva Johansson, Anna-Maarit Tirkkonen

Rapport 2007:2

Sjukgymnasters syn på smärtproblematik hos äldre inom kommunal äldreomsorg.

En enkätstudie.

Författare: Sara Gustafsson

Rapport 2007:3

Specifik omvårdnad för personer med beteendestörningar och psykiska symtom vid demenssjukdom (BPSD)

– en utvärdering av ett tvåårigt utvecklingsprojekt.

Författare: Siw Hansson

Rapport 2008:1

Gå utbildning är en sak, men vad händer sedan i den praktiska yrkesvardagen?

Vårdpersonalens uppfattning av lärandet och tillämpning av kunskaper efter fortbildning

Författare: Annika Sjöberg

Rapport 2008:2

Sjuksköterskans autonoma legitimeringsgrundande funktion utifrån aspekten att ansvara för omvårdnaden

– en beskrivning av hur sjuksköterskor på särskilda boenden uppfattar den.

Författare: Eija Göransson

Projektredovisningar utgivna av FoU i Sörmland

Projektredovisning 2006:1

Utveckling av särskilt boende för äldre personer med specifik problematik i sin demenssjukdom.

Beteendestörningar och Psykiska Symtom vid Demenssjukdomar BPSD.

Författare: Siw Hansson, Lena Nordin

Projektredovisning 2006:2

Fallpreventivt arbete inom särskilt boende i Eskilstuna.

Utveckling av en modell.

Författare: Åsa Eriksson

Projektredovisning 2006:3

Social dokumentation.

Redovisning av ett utvecklingsprojekt i Vingåker.

Författare: Lisbeth Dahlqvist, Rose-Marie Larsson

Projektredovisning 2006:4

Kultur i vården. Redovisning av ett utvecklingsarbete inom utvecklad hemtjänst.

Författare: Monica Nordrup

Projektredovisning 2007:1

Taktil Stimulans – Beröring som lugnar.

Redovisning av ett utvecklingsarbete i Torshälla.

Författare: Annika Magnusson

FoU i Sörmland

FoU i Sörmland är en verksamhet som drivs av kommunerna och landstinget i Sörmland genom Regionförbundet Sörmland.

Vi vill stödja och stimulera anställda att ta initiativ till olika former av forsknings- och utvecklingsarbeten. FoU i Sörmland vill särskilt uppmuntra till forsknings- och utvecklingsarbeten som handlar om samverkan mellan huvudmän och personalgrupper, om kvalitetsfrågor och om inflytande i vården och omsorgen för äldre och vuxna med funktionsnedsättning.

FoU i Sörmland arbetar utifrån verksamhetsidén med en fyrdelad FoU-strategi:

- Att skapa möjligheter för olika former av kunskaps- och erfarenhetsutbyte
- Att tillhandahålla handledning och ge metodstöd
- Att ge ekonomiskt stöd till forsknings- och utvecklingsarbeten
- Att ta initiativ till länsgemensamma FoU-projekt
- Att anordna kurser och konferenser



FoU i Sörmland
Drottninggatan 16 B, bv
632 20 Eskilstuna
Telefon: 016-541 40 30
e-post: info@fou.sormland.se