



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Magisteruppsats, 15 hp i företagsekonomi

När fler behöver mer

- **Vilka organisatoriska förutsättningar får vård och omsorgschefer i den demografiska utvecklingen?**

**Examensarbete i
företagsekonomi med inriktning
ledarskap, magisterexamen
Vårterminen 2020**

Författare: Veronica Wiström

Handledare: Eddy Nehls
Examinator: Karin Högberg

Sammanfattning

Titel: ”När fler behöver mer – vilka organisatoriska förutsättningar får vård och omsorgschefer i den demografiska utvecklingen?”

Seminariedatum: 2020-06-02

Ämne: Företagsekonomi, magisterprogram i ledning, styrning och organisering, 15hp

Författare: Veronica Wiström

Handledare: Eddy Nehls

Nyckelord: chef, ledare, förutsättningar, demografisk utmaning, leda på distans, AIL, magisteruppsats

Syftet med studien är att genom intervjuer och sammanställning av policydokument ta fram chefers upplevelse av deras förutsättningar i sitt yrke och arbetsgivarens förväntningar och krav på chefernas prestation i den demografiska utvecklingen. Den teoretiska referensramen grundar sig i organisationsteori och organisationskultur för att ta med organisationernas strukturer kontra de kulturer som råder på arbetsplatser och synen på olika arbetsroller. Resultatet visar att chefernas förutsättningar i olika kommuner är relativt lika men att deras upplevelse av förutsättningar är olika beroende på den ledning och styrning som finns ovanför. Chefer med stora enheter och högt antal medarbetare ansågs sig ha bättre förutsättningar när det kom till både utvecklingsarbete och förändringsarbete än chefer med färre medarbetare och mindre enheter även om de i praktiken hade väldigt lika arbetsförhållanden. Det som skiljde sig åt var respondenternas beskrivning av sina arbetsgivare. De som hade större enheter och därav en högre arbetsbelastning hade en god relation till sin chef och ett högt förtroende vilket gjorde att upplevelsen av bättre förutsättningar blev högre. Resultatet visar också att samtliga respondenter arbetar med att leda på distans men att ingen av de tillfrågade upplever att det är någonting som de får stöd med från sin arbetsgivare. Samtliga respondenter visade också ett intresse för ämnet och kunde tydligt problematisera hur det påverkar en chef och ledare att inte ha daglig tillgång till sina personalgrupper. Det framkommer även tydligt hos samtliga respondenter att det inte diskuteras ledarskap i ledningsgrupperna utan att arbetet till största delen är operativt och praktiskt.

Abstract

Title: "When more people need more - what organizational conditions receive health and socialcare managers in the demographic trend? "

Seminar date: 2020-06-02

Subject: Master in Leadership - lead, manage and organize, 15 HP

Author: Veronica Wiström

Supervisor: Eddy Nehls

Keywords: manager, leader, conditions, demographic development, distance leadership, AIL, master's thesis

The purpose of the study is to, through interviews and compilation of policy documents, present managers' experience of their conditions in their profession and employers' expectations and demands on managers' performance in demographic development. The theoretical frame of reference is based on organizational theory and organizational culture to include the structures of the organizations versus the cultures that exist in the workplace and the view of different work roles. The result shows that the managers' conditions in different municipalities are relatively similar, but that their experience of the conditions is different depending on the management and governance that is above. Managers with large units and a high number of employees were considered to have better conditions when it came to both development work and change work than managers with fewer and smaller units, although in practice they had very similar working conditions. What differed was the respondents' description of their employers. Those who had larger units and therefore a higher workload had a good relationship with their manager and a high level of confidence, which made the experience of better conditions higher. The results also show that all respondents are working to manage remotely, but that none of the respondents feel that it is something they receive support from their employer. All respondents also showed an interest in the topic and could clearly problematize how it affects a manager and leader not to have daily access to their staff groups. It is also clear in all respondents that leadership is not discussed in the management groups, but that the work is largely operational and practical.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.2.1 Organisatoriska förändringar	3
1.2.2 Ledarskapets förändringsprocess	3
1.2.3 Ledarskap på distans	4
1.3 Syfte/frågeställning	6
2. Metod	7
2.1 Litteratursökning	7
2.2 Urval	8
2.3 Insamling av empiri och genomförande	8
2.4 Kvalitetsmässiga och etiska reflektioner	10
2.5 Studiens trovärdighet och överförbarhet	10
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Organisationsteori	12
3.1.1 Organisationsbeteende och organisationssociologi	12
3.2 Organisationskultur	13
3.3 Att leda förändringsarbete	14
3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram	15
3.5 Tidigare forskning	16
3.5.1 Sammanställning av artiklarna	16
3.5.2 Den demografiska utmaningen och ledarskapets utmaningar	16
3.5.3 Ledarskap och förutsättningar	18
3.5.4 Att leda på distans	20
3.6 Sammanfattning av tidigare forskning	21
3.7 Studiens analysmodell	22
4. Empiri	23
4.1 Chefers syn på ledarskap	23
4.2 Att leda på distans	26
4.3 Den demografiska utmaningen	28
4.4 Förväntningar och krav från arbetsgivaren	30
5. Diskussion	32
5.1 Förutsättningar	32
5.2 Att leda på distans	33
5.3 Den demografiska utvecklingen	35
6. Slutsats	37
6.1 Chefers förutsättningar att bemöta den demografiska utvecklingen	37

<i>6.2 Arbetsgivarens krav på hur chefer ska bemöta den demografiska utvecklingen</i>	38
<i>6.3 Distansledarskap, digitalisering och förändringsledning</i>	39
<i>6.4 Rekommendationer</i>	40
Referenslista	42
<i>Internetlänkar:</i>	45
Bilagor:	
Bilaga 1. Missivbrev	
Bilaga 2. Intervjuguide	
Bilaga 3. Beskrivning av respondenternas kommuner	

1. Inledning

År 2018 släppte SKR (Sveriges kommuner och regioner) en rekryteringsrapport (Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden) för att belysa den demografiska utmaningen är en verklighet för alla inom välfärdsyrken redan idag. Denna förändring innebär att målgruppen barn och äldre kommer att vara fler än de som är i arbetsför ålder. Enligt rapporten genererar detta dels ett behov av att rekrytera ca 200 000 personer innan år 2026 samt att välfärdens arbeten är i allt större behov av mer effektiva digitala lösningar. Utifrån den demografiska utmaningen behöver Sveriges kommuner och regioner se över sina resurser för att å ena sidan kunna fördela dessa på ett bra sätt utifrån förutsättningarna men också för att kunna se var det behöver rekryteras och inte. Att se över resurserna kan även innebära både nya arbetssätt så väl som nya organisationsstrukturer. Rapporten lämnar flera alternativ till hur Sveriges kommuner och regioner ska kunna hantera rekryteringsproblemet som förutspås att uppstå när de i arbetsför ålder blir färre än de som är behov av vård. Till exempel anses att kunna behålla arbetsföra personer längre i arbetet, den teknologiska utvecklingen och att fler personer arbetar heltid är de områden som viktiga områden att satsa på. Nya och digitaliserade arbetssätt kan komma att innebära mindre direktkontakt med brukare och klienter för personal inom välfärdsyrken och mer utveckling av teknologi och artificiell intelligens. Ekholm, Jebari & Markovic (2018) problematiserar dels om den övergripande organisationsstrukturen och hur viktigt det är att det finns en tydlighet i alla led i vad som krävs vid omfattande förändringsarbete samt att det även behöver ingå ett stort mått av tålamod för att förändringsarbetet ska landa och tas upp av de som ska genomföra arbetet. De skriver även om svårigheterna att genomföra förändringsarbetet som krävs för att möta den demografiska utmaningen eftersom politiska organisationer under väldigt lång tid har krävt att arbetet ska vara brukarcentrerat och att det rent etiskt kan vara svårt att se att en omfattande digitaliserad förändringsprocess även den kan vara ur ett brukarperspektiv. Det går att anta att det här enorma förändringsarbetet ställer en del ganska högt uppställda krav på chefer på olika nivåer men framför allt för de operativa förstalinjecheferna.

1.1 Bakgrund

Synen på ledarskap och chefskap har förändrats drastiskt över tid samtidigt som medarbetargrupperna växer sig större och verksamheterna blir mer och mer komplexa utifrån behov och ekonomiska förutsättningar (Denis, Langley & Pineault, 2000). *Fackförbundet Ledarna* förklarar det moderna ledarskapet som ett ledarskap skapat för anpassning. Ledaren behöver kunna anpassa sig själva och sitt ledarskap efter organisation, situation och individ vilket innebär att det ställs höga krav på chefen när det gäller flexibilitet och lyhörddhet. Chefen ska svara för verksamhetens utveckling, att

produktionen är hög och effektiv samt att medarbetarna är välmående. Detta i kombination med en alltmer komplex behovsproblematisering och större ekonomiska utmaningar i form av stora besparingsåtgärder kan komma att leda till en del utmaningar (Engström, et. al. 2019). Den demografiska utvecklingen sägs alltså påverka de yrkesverksamma chefernas ledarskap genom ständiga förändringsprocesser, digitalisering och ökade behov av rekrytering. Det finns även ett begrepp av ledarskap på distans då det vittnas om att förändringarna i organisationerna leder till arbetsgrupper som är utspridda över ett större geografiskt område.

En pågående diskussion inom den kommunala arbetsledningen och de fackliga organisationerna är hur många medarbetare som är skäligt för en chef att ha under sig för att kunna leda individerna och verksamheten på ett gynnsamt sätt (Fackförbundet Ledarna, 2015). Corin och Björk (2017) tar upp detta som en av de organisatoriska förutsättningarna för att en chef ska kunna utföra sitt uppdrag på bästa sätt. Enligt dem är det nödvändigt att de kommunala organisationerna gör en genomlysning av sina verksamheter för att se hur många medarbetare det finns per chef. Detta för att de sedan ska kunna komma fram till vad som är ett skäligt antal medarbetare som en chef kan och ska ha. Fackliga organisationer, främst inom kommunala verksamheter, vill sätta ett tak på 30 medarbetare per chef medan forskning visar att den mest optimala siffran är 7 medarbetare per chef. Fackförbundet Ledarna menar att de inte vill fastna i just antalet medarbetare men enligt dem är det uppenbart att många chefer har alldeles för stora arbetsgrupper. Ledarna (2015) rapporterar även att var tredje chef uppger att de lägger halva sin arbetstid på administrativa arbetsuppgifter och att de inte upplever att de har det stöd som de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Det kan vara rimligt att anta att ju flera medarbetare desto fler administrativa arbetsuppgifter hamnar det på chefens bord.

Enligt Berntson (2018) är det viktigt för både verksamheten och medarbetare att chefen mår bra. Chefens mående och kapacitet att leda verksamheten både inspirerande och med struktur är a och o när det kommer till medarbetarnas mående och verksamhetens produktion. För att detta ska bli möjligt är det viktigt att chefen har de rätta förutsättningarna vilket i sig innebär att chefen behöver ha en rimlig arbetsbelastning, någon som tar ansvar för arbetsmiljön och rätt stöd för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Med de ökade kraven på både administrativa arbetsuppgifter och de kompetenskrav som krävs är det oklart om dessa komponenter går ihop. I takt med att samhället blir mer och mer digitaliserat ställs det högre krav på flexibilitet i stort vilket gör att flera och fler arbetsplatser anammar flexibla arbetsplatser (Berntsson, 2018). Flexibla arbetsplatser gör att det finns större utrymme för medarbetare att kombinera arbete med privatliv vilket är en gynnsam utveckling. Däremot ställer det helt andra krav på chefens ledarförmåga än vad tidigare organisationer och chefer har behövt hantera. Dagens chefer har både ekonomi-, personal- och arbetsmiljöansvar och frågan

är om den större flexibiliteten kring arbetet och att detta kan skötas från egentligen vilken plats som helst ställer därmed andra krav på just dessa områden för chefen. Om medarbetaren kan sköta sitt arbete från någon annan plats än där verksamheten är kan det finnas tveksamheter i hur chefen då kan ta det ansvar som krävs för individen när det gäller personalfrågor och arbetsmiljön (Fackförbundet Ledarna, 2015).

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Organisatoriska förändringar

Under de senaste decennierna har organisationer och verksamheter ändrats i sina strukturer. Organisationerna har slimmats och de arbetsuppgifter som ansvarades av personalkontoret har istället hamnat i den egna verksamheten och därmed blivit en del av chefens ansvarsområden. Exempelvis rekrytering, lönesättning och rehab-processer (Fackförbundet Ledarna, 2015).

I Ledarnas rapport om organisation och ledarskap skriver fackorganisationen att de administrativa arbetsuppgifter börjar förflyttas mer och mer från de centrala delarna av organisationen tillbaka till verksamheten och chefen. Det positiva med att flytta administrativa arbetsuppgifter som direkt berör den enskilda medarbetaren är att chefen är den som har störst kännedom om sina medarbetare och därmed kan bära dessa processer utifrån ett individuellt perspektiv. Men det kan också leda till en ökad arbetsbelastning för chefer. De centrala delarna i organisationen som personalkontoret och HR har istället fått en mer övergripande och strategisk position vilket gör att detaljarbetet naturligt har hamnat tillbaka på chefen att hantera. Det ser olika ut i olika chefspositioner hur belastande den här förändringen av organisationsstruktur är. Första linjens chefer upplever sig ha en tyngre administrativ arbetsbelastning medan mellanchefer inte gör det. Däremot har kravet på skriftlig uppföljning och rapportering också ökat vilket slår hårt på chefer inom alla nivåer. I takt med att de administrativa uppgifterna ökar upplevs det också att det administrativa stödet för chefer har minskat. Till viss del beror detta på den digitala utvecklingen och att många arbetsuppgifter kan ske digitalt (Fackförbundet Ledarna, 2015).

Goldkind och McNutt (2019) skriver om hur de nya organisationerna verkar och vilka krav som ställs på ledare inom människobehandlande verksamheter. De menar att förändringen för ledare inom socialt arbete började redan på 60- och 70-talet och att det till största delen är teknologin som står för förändringarna även i chef- och ledarskapet. Enligt Goldkind och McNutt (2019) hör det är vanligt med förändringar inom välfärdsyrken eftersom det är den delen av ekosystemet som är tvunget att följa samhället vilket ständigt är i förändring. De kallar det för ”shapeshifting” och menar att socialt arbete alltid har varit och kommer att vara påverkat av politiska, ekonomiska och

teknologiska förändringar. Hallin (2019) beskriver att organisationers vara eller icke vara är beroende av hur de följer med i den samhälleliga förändringen. Oavsett vilken sorts organisation det handlar om är det livsavgörande att följa med i förändringsprocesserna och framför allt den teknologiska utvecklingen för att verksamheten ska kunna stanna kvar på marknaden.

1.2.2 Ledarskapets förändringsprocess

I den takt som organisationerna har förändrats har även synen på chefskapet och ledarskapet successivt utvecklats till något annat än det har varit. Det moderna ledarskapet om anpassning efter både organisation, situation och individ. Omilion-Hodges & Ackerman (2018) skriver i sin artikel om hur det ställs högre krav på ett inspirerande ledarskap där chefen behöver förtjäna medarbetarnas förtroende för att de ska känna mening med att följa direktiv. De menar att det här är den nya tidens ledarskap där chefens kreativitet spelar stor roll för resultatet i verksamheten och att det framför allt spelar stor roll vid förändringsarbete. I deras studie framkommer det även att medarbetare upplever sig ha lättare att skapa förtroende för sin chef om det finns en relation i grunden. Det finns dock en skillnad mellan dagens organisationer och arbetsplatser mot hur det såg ut förr. Skillnaden är att dagens arbete är frikopplat från människors privatliv. Tidigare var arbetet det centrala i människors liv och det var ofta så att man bodde och arbetade på samma ställe. Idag ser det generellt sett inte ut så och organisationer behöver därför ta större hänsyn till att människor behöver kunna kombinera arbetslivet med privatlivet (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Medarbetare i dag önskar ha en chef som håller strukturen i verksamheten, har en gedigen kunskap om arbetet som utförs samtidigt som chefen också ska kunna tillgodose varje medarbetares individuella behov av att kunna kombinera arbete med privatliv.

I studien om *Chefers förutsättningar i kommunala organisationer* skriver Björk och Corine (2017) att ledarskapet spelar en väldigt stor roll för verksamhetens resultat och medarbetarnas välmående. Chefen påverkar de anställdas helhetsbild av arbetet i form av arbetsmiljö, hälsa och motivation. De skriver också att chefer inom välfärdssektorn har en hotad arbetsmiljö där det finns stora problem med hög arbetsbelastning, stor omsättning på chefer, sjukskrivning och ett sämre stöd i arbetet. Det är en kontraproduktiv utveckling som i värsta fall leder till en sämre mående organisation och chefer som får utstå organisatoriska utmaningar och förändrade psykosociala arbetsvillkor.

1.2.3 Ledarskap på distans

Som en del av den demografiska utvecklingen, de ständiga förändringsprocesserna och den teknologiska utvecklingen hör även konceptet flexibla arbetsplatser (Griffith, et. al.

2018). Idag finns det större möjlighet till arbete utanför verksamheten med hjälp av digitala verksamhetssystem, email och telefon. Medarbetare kan arbeta hemifrån eller på resande fot vilket ger utrymme till att kunna arbeta trots att man berövs vara hemma eller är bortrest på konferens. Flexibiliteten ökar men det gör även att det ställs helt andra krav på chefen. Chefens behöver säkerställa att medarbetaren utför sitt arbete även när medarbetaren inte är på plats. I andra verksamheter är chefen stationerad på en helt annan plats än medarbetarna vilket även det ställer krav på att chefen ska kunna ha en överblick över prestation och produktion utan att vara på plats tillsammans med arbetsgrupperna. Enligt Griffith, et. al (2018) kan detta ställa olika ledare inför olika utmaningar. I deras studie framkommer det att karismatiska ledare har en större utmaning med distansen utifrån att deras personlighet gör sig bättre när de kommunicerar med större grupper. Pragmatiska ledare kan istället dra nytta av distansen då de är mer funktionellt och strukturellt fokuserade. Som en lösning på detta anser Griffith, et.al. (2018) att ledare som förväntas leda på distans bör även få förutsättningar för detta och att en sådan förutsättning skulle vara att hjälpa ledare att hitta och förstå sin ledarstil i interaktion med medarbetare och genom de kommunikationssätt som ledaren förutsätts använda för att nå ut till sina arbetsgrupper. Det är viktigt för team som inte har en fysisk närhet till sin chef att ledaren har en god förmåga att kunna anpassa sitt ledarskap utifrån både sammanhang och kommunikationsverktyg (Antonakis & Atwater, 2002). Det finns ett paradoxalt perspektiv som visar att ledaren hela tiden behöver hålla sig öppen för synergiskt ledarskap där fokus kan hållas på olika perspektiv genom att se både för och nackdelar med att leda på distans (Purtonova och Kenda, 2019).

Det har utförts ett flertal andra studier som visar att ett "face-to-face"-ledarskap är det mest gynnsamma för att kunna motivera och leda medarbetare till ett välmående på arbetsplatsen och en högre prestation. Hambley, O'neill och Kline (2007) visar att en viktig del av ledarskapet handlar om relationsskapande vilket är svårt under flexibla former eller genom att leda på distans. Det finns flera resultat från andra studier där det tydligt framkommer att medarbetare blir osäkra på hur chefens bedömning av prestation när chefen inte är närvarande i det vardagliga arbetet (Ford, Piccolo & Ford, 2017). Van Houwelingen, Stam och Geissner (2017) menar att det är nödvändigt för chefen att anpassa sitt ledarskap efter om det sker på distans eller inte. Deras studie visar även att det kommer innebära mer och mer ledarskap på distans för dagens chefer då det blir vanligare och vanligare. Detta när det gäller både flexibilitet i arbetsplatser, att kunna kombinera arbetsliv och privatliv samt att verksamheterna förändras och struktureras om.

Liao (2017) visar även andra utmaningar med att leda på distans då det lättare skapas relationsgrund i verksamheter där chefen har ett "face-to-face"-ledarskap och träffar sina medarbetare dagligen. Relation, förtroende och effektivitet i både arbetet samt

relationer mellan medarbetare och medarbetare till chef sker mer naturligt när det finns förutsättningar att träffas på en daglig basis. Det finns idag ett starkt engagemang i olika kommunala organisationer att använda sig av en specifik ledarstil och sedan kunna applicera detta som en gemensam grund för hela kommunens ledare. Det kan exempelvis vara en fras som lyder ”vi arbetar med tillitsbaserad styrning” eller att man använder sig av transformativ ledarskap. Om man utgår från att det finns chefer i kommunerna vars uppdrag ser olika ut, det finns olika förutsättningar utifrån antal medarbetare och eventuell distans till dessa så är det ganska lätt att se att det leder till större utmaningar för varje respektive chef och att det kanske inte är möjligt för alla chefer att använda sig av samma typ av ledarskap. Detta för att förutsättningarna och verksamheterna är så olika.

1.3 Syfte/frågeställning

Syftet med studien är att ta fram information om de kommunala chefernas förutsättningar i den demografiska utvecklingen. Informationsinhämtningen sker både genom yrkesverksammas upplevelser och arbetsgivarens policydokument. Studien kopplar samman vilka krav som ställs från verksamheten och vilka behov som finns i samhället med de förutsättningar som chefer och ledare idag upplever sig ha.

Studien utgår från följande frågeställningar:

- Hur får chefer inom den kommunala vård och omsorgssektorn organisatoriska förutsättningar för att bemöta den demografiska utvecklingen?
- Vilka krav ställer kommunerna på sina chefer för att de ska kunna bemöta den demografiska utvecklingen?
- Finns det distansledarskap i våra kommuner och hur får chefer idag förutsättningar att klara sitt uppdrag utifrån digitalisering, distans och stora arbetsgrupper?

2. Metod

Studier som handlar om att samla in och analysera teoretiska perspektiv är kvalitativa studier. Den kvalitativa strategin är i grunden induktiv, konstruktionistisk och tolkande vilket innebär att metoden hanterar teori tillsammans med upplevd verklighet hos de respondenter som författaren har valt ut för intervjuer (Bryman & Bell 2017). Kvalitativ forskningsmetod är vanlig inom samhällsvetenskapliga studier då det handlar om att ta fram individers upplevelser och känslor om verkligheten snarare än att ta in statistik och siffror som den kvantitativa forskningen gör.

Kärnan i studien är att öka förståelsen för vård och omsorgschefers upplevelser av förutsättningar för att klara sitt uppdrag i den demografiska utvecklingen kopplat till de krav som ställs av arbetsgivaren när det kommer till ansvarsområden och prestation. I studien samlades det in både primär data och sekundär data för att skapa ett helhetsperspektiv och för att ge en bredd till analysen. Det är primär data, den empiri som samlats in genom intervjuerna, som är grunden för uppsatsen. Detta för att sekundär data sällan på egen hand kan svara upp mot syftet och frågeställningarna i en studie (Easterby-Smith 2018). Sekundär data utgör dock ett gott komplement för att

ställas i kontrast mot den upplevda känslan och den verklighet som respondenterna uttrycker.

På grund av att det är den upplevda verkligheten hos respondenterna är det alltså en konstruktionistisk tolkning av diskursanalysen. Bryman & Bell (2017) skriver att den konstruktionistiska ståndpunkten innebär att analysen av diskursen kräver flera olika perspektiv och beskrivningar vilket kommer att ges utifrån den teoretiska empiri som samlats in samt även från de olika respondenternas individuella upplevelser. Den valda metoden är avgörande för att syfte och frågeställningar ska besvaras i studien. Studien omfattar yrkesverksamma ledares egna uppfattningar om sina förutsättningar för att kunna möta de demografiska utmaningar som råder i dagens samhälle kopplat till de krav som ställs från organisationen vilket innebär att det i studiens empiri medföljer flera olika perspektiv.

2.1 Litteratursökning

Sökningen inleddes med sökord som härledde till det ämne som är grunden till uppsatsen vilket är den del i processen som till slut kommer att bli avgörande för resultatet (Creswell & Creswell, 2018); Winchester & Salji, 2016). Databaser som användes var Business Source Premier, Academic Search Elite, ERIC samt Academic Journal. Valet av databaser gjordes inom området ekonomi.; Business Source Premier och Academic Search Elite är multidisciplinära databaser med brett spektra. I sökningen användes ord som "leadership communication", "job satisfaction leader", "leadership solidarity", "leader burnout", "organization structure leader", "leader resources", "organizational behaviour". Sökningen förfinades med hjälp av databaser samt med valet av att välja ut de vetenskapligt granskade artiklarna.

För att undvika inkonsekventa urval används inklusions- och exklusionskriterier (Winchester & Salji, 2016). Det grundläggande inklusionskriteriet var att artiklarna skulle vara vetenskapligt granskade. Artiklar som är vetenskapligt granskade anses kvalitetssäkrade vilket är ett krav för bland annat systematiska litteraturoversikter (Easterby-Smith, 2018). Vidare skulle artiklarna vara skrivna på engelska samt inte vara publicerade tidigare än år 2000, men de allra flesta artiklar som utgör den teoretiska grunden i uppsatsen är tio år gamla och yngre. Detta för att avgränsa sökningen för att det annars skulle bli omöjligt att hantera all forskning på området (Xiao & Watson, 2019). Däremot var det viktigt att få med så nya artiklar som möjligt då ämnet och området är dagsaktuellt.

2.2 Urval

Studien riktades mot den offentliga verksamheten och i det här fallet chefer inom kommunal vård och omsorgssektor. Den demografiska utvecklingen har störst inverkan

på verksamheter med personer med vårdbehov så som barn och äldre/funktionsnedsatta (Härenstam & Östebo, 2014). Valet av område som respondenterna blev i detta fall inom funktionshinderområdet och äldreomsorgen. Intervjuernas respondenter är alla yrkesverksamma förstalinjens chefer och valdes ut ur ett ändamålstyrt urval (Bryman & Bell, 2017). Antalet respondenter som kontaktades inledningsvis var 10 stycken där det var tanken att de tre valda kommunerna skulle bli lika väl representerade som respondenterna var uppdelade. Enligt (Bryman & Bell, 2017; Creswell & Creswell, 2018; Easterby-Smith, 2018) finns det inte några direkta bestämmelser för vilket antal respondenter som är att föredra i en kvalitativ studie. Dessa tio respondenter representerade tre olika arbetsgivare och var alla verksamma i utförarverksamheter vilket innebar ansvar för särskilda boenden inom äldreomsorgen och funktionshinderområdet. Respondenternas svar analyserades tillsammans med det policydokument som respektive arbetsgivare utställt gällande ledarskap och chefskap. Detta för att jämföra hur den upplevda verkligheten stämde överens med de krav som arbetsgivaren har på sina anställda chefer och för att studien skulle kunna skapa en helhetsbild med hjälp av både primär och sekundär data (Easterby-Smith, 2018).

2.3 Insamling av empiri och genomförande

Valet av semistrukturerade intervjuer gjorde så att studiens syfte och frågeställningar kunde studeras genom att det skapades en intervjuguide med teman där den teoretiska referensramen och förförståelsen som bakgrunden gav kunde utgöra grunden. Intervjuguiden bestod av olika teman och öppna frågor vilket gjorde att intervjuerna kunde förhållas öppna för ny information trots den grund i förförståelsen som fanns (Creswell & Creswell, 2018) Utifrån intervjuerna och att respondenternas egen upplevelse kunde tas i beaktan fanns det även möjlighet för ny information att komma fram (Easterby-Smith, 2018). Genom intervjuguiden och de semistrukturerade intervjuerna med respondenterna gav möjlighet till ny kunskap även till att ny information skulle kunna fylla de eventuella brister som finns i den redan befintliga kunskapen (Creswell & Creswell, 2018).

För studien samlades det också in empiri i form av policydokument från de olika kommunala organisationerna, så kallad sekundär data (Easterby-Smith, 2018). Syftet med den valda metoden var att se om organisationerna hade en tydlig grund för vilka förutsättningar och förväntningar som finns för chefer i kommunal sektor. Resultatet av intervjuerna och de yrkesverksammas upplevelser av sin verklighet till de förutsättningar som lämnas av organisationen kopplas sedan samman i diskussion och analys. Intervjuerna med respektive respondent spelas in och transkriberas för att författaren ska kunna urskilja nyanserna i respondenternas svar och för att detta sedan ska kunna tas med i analysen (Bryman & Bell, 2017).

En semistrukturerad intervjuguide är uppdelad i teman med innehållande frågor vilket gör att intervjuerna ser väldigt olika ut eftersom respondenterna kan komma att hoppa mellan de valda delarna i diskussionen, det gör att det skapas en friare form av intervju som kan ge utrymme till en bredare empiri (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna spelades in med mobiltelefon och höll över lag en god kvalitet. Under en inspelning blev det problem med ljudet under sista halvan av intervjun vilket gjorde att respondentens röst blev väldigt svag. Det påverkade dock inte resultatet då stora delar av det som sades under dåligt ljud inte var relevanta diskussioner för studien. Inledningsvis i intervjuerna uttryckte respondenterna en oro för att inte kunna svara på frågorna då de tyckte att frågorna var svåra och att det kanske inte var något som man reflekterade över i vardagen. Samtliga respondenter som genomförde en fysisk intervju sa efter avslutad intervju att det kändes lättare än de hade förväntat sig när vi kunde sitta ner och diskutera och möjligheten till följdfrågor fanns. De två respondenter som gav sitt svar skriftligt uttryckte en svårighet med att svara på frågorna just utifrån att det inte fanns möjlighet till diskussion och följdfrågor.

Planen med att inleda intervjuguiden med att både syn på ledarskap och introduktion vävdes in utöver de teman som direkt rör forskningsfrågorna handlade om att skapa en så stor förståelse som möjligt för de förutsättningar som finns för chefer idag. Dels utifrån fakta om hur verkligheten ser ut men även för att se vilken verklighet som cheferna önskade sig och hur den kunde vävas samman men chefernas upplevda verklighet. Detta ledde till intervjuerna blev ganska långa, mellan fyrtiofem minuter och nittio minuter. Det innebar att materialet i både inspelning och transkribering blev omfattande med drygt åtta timmars intervjutid. Kvalitativa studier med intervjuer har en tendens att skapa ett mer omfattande och svårarbetat material på det viset vilket kan leda till att det blir svårare att bearbeta i efterhand (Bryman & Bell, 2017).

När intervjuerna var genomförda transkriberades materialet för att informationen skulle bli mer hanterbart i både analysmetod, empiri och slutsats. Analysen av de genomförda intervjuerna och det transkriberade materialet hänvisas till Braun & Clarke (2006) och deras innehållsanalys men det finns även koppling till Bryman & Bell (2017) och deras teori om grounded theory då metoden är till för att hitta gemensamma nämnare i materialet och kategorisera dessa. Det transkriberade materialet lästes igenom varvid intervjuguidens olika teman kunde urskönjas. De teman som valdes för intervjuerna med syfte och frågeställningar som grund kodades sedan och kategoriserades utifrån varje tema. De fyra olika teman som identifierades var ledarskap och introduktion, upplevda förutsättningar, faktiska förutsättningar och att leda på distans. De färgmarkerades sedan med fyra olika färger. Det utsorterade materialet presenterades sedan i empirikapitlet där citat blandas med övergripande sammanställning av intervjuerna.

2.4 Kvalitetsmässiga och etiska reflektioner

Missivbrevet och de semistrukturerade intervjuerna utgick från de forskningsetiska principerna (Bryman & Bell, 2017). För att studien skulle uppnå en etiskt bedriven forskning har utgångspunkten varit Vetenskapsrådets allmänna etiska regler (Vetenskapsrådet, 2017). Missivbrevet informerade respondenterna om syftet med studien, vilket ämne som uppsatsen skulle handla om, hur intervjuerna skulle gå till och hur materialet till slut skulle hanteras och användas. Respondenterna informerades om att deltagandet byggde på frivillighet, att respondenter såväl som kommuner och arbetsgivare skulle förbli anonyma och att intervjuerna skulle spelas in för att sedan transkriberas (Vetenskapsrådet, 2017).

Utifrån det faktum att författaren till uppsatsen själv har anknytning till både de representerade verksamheterna samt verksamhetsområdet är det rimligt att diskutera de etiska aspekterna i att inte vara helt objektiv. Det går inte att frånga risken med att studiens författare är involverad i den målgrupp och det verksamhetsområde där studien genomförs och att detta kan leda till att frågeställningar och analys påverkas. Intervjuerna kan även bli påverkade av detta då följdfrågor och diskussion kan ledas utav intervjuaren. En säkerhet kan vara att studien upprepade gånger under tidens gång har granskats utav andra, oberoende personer och att både metod samt intervjustrategi och guide beskrivits för att behålla transparens.

2.5 Studiens trovärdighet och överförbarhet

För att mäta studiens trovärdighet och överförbarhet användes Bryman & Bells (2017) bedömning av kvalitativa studier som mäts i fyra olika delar: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och äkthet. Det var också av intresse att analysera studien utifrån Tracys (2010) kriterier för att kunna följa de steg som tagits under studiens gång.

I ett första skede valdes ämnet ut vilket var vård och omsorgssektorns förstalinjens chefer och deras förutsättningar. Under litteratursökningen och främst i de svenska rapporterna framkom det information om den demografiska utvecklingen i samhället och hur detta skulle påverka brukare och organisationer vilket ledde till att det övergripande syftet med studien riktades in på chefers förutsättningar i de demografiska utmaningarna. Metoden som valdes till studien var en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer där tyngdpunkten låg på intervjurespondenternas upplevelser. Den delen av den insamlade empirin kombinerades sedan med sekundär data så som policydokument från de representerade arbetsgivarna. Metoden valdes för att den ansågs vara den metod som bäst kunde svara upp mot studiens syfte och frågeställningar. Det skapades en intervjuguide vars frågor var uppdelade i teman och

som sedan användes till samtliga deltagare. Studien anses få en högre trovärdighet i och med att intervjuguiderna innehöll samma teman och frågor för samtliga respondenter vilket ledde till att diskussionerna kunde hänga samman utifrån dessa (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna blev dock mer strukturerade med tiden och diskussionen fördes framåt på ett mer målinriktat och effektivt sätt. Därav blev intervjutiden kortare vid de sista intervjuerna men ändå lika innehållsrika. Det faktum att studien innefattar både primär och sekundär data gör även det att trovärdigheten ökar då det blir en bredare informationgrund med tydligare ramar om vad som är viktig information att analysera (Bryman & Bell 2017).

Det genomfördes ett ändamålsstyrkt urval där respondenterna representerade samma yrkeskategori och samma yrkessektor varav både organisationen och presentation av respektive respondent bifogades som en bilaga (bilaga 3). Därav kan studien tänkas ha både en hög trovärdighet och överförbarhet till andra organisationer och företag inom vård och omsorgssektorn (Bryman & Bell, 2017).

3. Teoretisk referensram

För att besvara studiens syfte och frågeställning har teorier valts som belyser både organisationens struktur och kultur. Detta för att studien ska kunna skapa en tydlig koppling mellan ledarnas upplevda känsla, den sekundära datan i form av policydokument och den teoretiska referensramen. Organisationsteorin används sedan tillsammans med begreppet organisationskultur för att författaren till studien vill se om den organisatoriska strukturen och den individstyrda kulturen kan bidra med mångfald i resultatet. Den teoretiska referensramen kommer även att beskriva begreppet förändringsledning. Detta för att det vid litteratursökningen framkom att förändringsledningen utgör en stor del av den demografiska utvecklingen.

3.1 Organisationsteori

För att beskriva organisationsteorin behöver man börja med att beskriva ordet organisation. Ordet organisation kan användas i olika syften, dels kan beskrivningen vara övergripande och beskriva en verksamhet ur ett helhetsperspektiv men ordet organisation kan även användas på detaljnivå för att exempelvis beskriva hur en verksamhet ser ut på olika nivåer. (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006) En organisation innefattar en grupp individer som hör ihop med hjälp av gemensamt uppsatta mål. I en organisation är de samordnade, mänskliga resurserna det primära och viktigare än varje enskild del (Alvesson & Sveningsson, 2012). Organisationernas grund med målsättning och resultat skapar de egenskaper som sedan påverkar de enskilda individernas motivation och prestation. Organisationsteorin är menad som en hjälp för utveckling av enskilda samhällssektorer och för att öka förståelsen för verksamheter och organisationer i olika länder och med kulturella skillnader. Organisationer följer samhällets förändringar, inte lika snabbt men är ändå av en föränderlig struktur (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Organisationsteorin breddar sig helt enkelt över hela organisationen och försöker skapa ett helhetsperspektiv utifrån organisationens alla delar. Organisationerna idag kräver att analyser görs utifrån både ekonomiskt, humanistiskt, administrativt och byråkratiskt perspektiv för att arbetet ska kunna utvecklas åt rätt håll (Alvesson & Sveningsson, 2012).

3.1.1 *Organisationsbeteende och organisationssociologi*

Alvesson & Sveningsson (2012) beskriver att organisationsteorin kan delas in i olika delar där organisationsbeteende och organisationssociologi är två av delarna och den mer övergripande organisationsteorin är en. Organisationsbeteende (organizational behaviour) har fokus på individer och grupper i organisationerna med vikt på exempelvis lärande, beslutsfattande, ledarskap och makt medan organisationssociologi handlar om organisationer i samhället som helhet och kulturer i stort ofta gör så att organisationer följer varandra när det gäller förändring. Kultur, beteenden och relationer

styr organisationernas kultur vilket kan leda till både positiva och negativa aspekter ut verksamhetens perspektiv. Individerna skapar organisationen vilket leder till att även relationerna mellan individerna påverkar organisationen. Det skapar relationer både inom organisationens gränser och utanför. Arbete generellt sett kräver någon form av samverkan internt och externt vilket leder till att olika individer behöver skapa relation med varandra (Alvesson & Sveningsson, 2012).

Relevant för den här studien är främst den mer övergripande organisationsteorin men även organisationsbeteende då syftet med studien är att ta in både den strukturella organiseringen genom policydokumenten samt den delen av organisationsteorin som fokuserar på individerna, grupperna och kulturen.

Författaren till den här studien använder sig av uttryck som "*komplex*" verksamhet kopplat till organisation. En komplex organisation är en beskrivning av en större organisation med flera, sammankopplade delar som kräver samordning. I en offentlig organisation så som den kommunala är kan de olika komplexa delarna som kräver samordning vara de politiska besluten, de ekonomiska ramarna och teknologin. Det är chefens ansvar att skapa ordning i de olika delarna för sina medarbetare och sitt område (Alvesson & Sveningsson, 2012). Detta för att verksamhetens mål och riktning ska bli tydligt för alla berörda, för att skapa mening i arbetet och för att organisationen ska ha hög produktion och välmående personal. En organisation som lyder under politiska beslut är en så kallad offentlig organisation (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006).

3.2 Organisationskultur

I en organisation uppstår och skapas det olika normer och strukturer som delas upp i formella och informella normer (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006)). De formella normerna är den strukturella basen i organisationen och exempel på det kan vara anställningsavtal, rutiner och riktlinjer. Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2006) menar att det är nödvändigt för en organisation att ha dessa formella normer för att kunna upprätthålla strukturen men det är inte säkert att individerna i organisationen följer dessa. Då kan det istället skapas informella normer som i sin tur mer kan härledas till organisationskulturen och de handlingsmönster som individerna skapar enskilt eller tillsammans. Informella normer kan även skapas av influenser utifrån men tillhör även det kulturbegreppet eftersom det även då handlar om individers föreställning om hur någonting ska vara (Alvesson och Sveningsson, 2012).

Organisationskulturen är de normer och värderingar som finns i organisationen. Den är socialt konstruerad och skapas av individer i samspel med varandra. Organisationskulturen kan grunda sig i en enskild handling från en enskild individ som sedan upprepas och etableras och till slut skapar en organisationskultur (Christensen, et

al., 2012). Det finns olika uttryck som kan definiera kulturen i en organisation och något som är vedertaget använt är att det ”sitter i väggarna”. Oftast talar man om organisationkultur i negativ bemärkning när man menar att någonting ”sitter i väggarna” och att det i sig skulle vara svårt att bli av med. Det finns dock sätt att arbeta bort eller byta ut redan satta kulturer i organisationer men det kräver strukturerat och systematiskt arbete (Alvesson & Sveningsson, (2012); Christensen, et al., (2012). Det som inte förstärks positivt har en tendens att försvinna med tiden och ett sätt att kunna ändra på en organisationskultur kan vara att förstärka ett annat önskvärt beteende och därmed skapa en ny kultur.

Ledaren har en stor roll och även ett ansvar för organisationskulturen. Det är ledarens ansvar att se till att det finns en organisationskultur som kan representera organisationen och arbetet. Det är också ledarens ansvar att ha ett övergripande fokus så att kulturen är gynnsam och skapar välmående (Alvesson & Sveningsson, 2012). Däremot handlar organisationskultur ur ett ledarskapsperspektiv inte så mycket om att styra värderingar och beteenden som det handlar om att påverka medarbetare till att förhålla sig till sina arbetsuppgifter, styrsystem samt brukare/klienter. En osund organisationskultur kan dock påverka både produktionen och individerna negativt. Christensen, et al. (2012) skriver att studier om organisationskultur ur ett ledarskaps- eller ekonomiskt perspektiv ofta går att beskriva som ett styrande organ. Studierna sammantaget visar att organisationskulturen är ett verktyg som organisationens ledning kan använda sig av för att kunna skapa och kontrollera både individernas välmående och organisationens måluppfyllelse och produktion (Alvesson & Sveningsson, (2012); Christensen, et al., (2012).

Det har visat sig vara dumt att ignorera den mänskliga faktorn i organisationskulturen då det kan leda till kulturella problem så som missnöje med sitt arbete, låg produktivitet och låg känsla av sammanhang (Canan, Fulya & Serafettin, (2018). Nöjdhet på arbetsplatsen beskrivs enligt studien vara nyckeln till en lyckosam verksamhet. Canan, Fulya & Serafettin (2018) beskriver specifika faktorer som är viktiga för att skapa en anknytning och ett välmående till arbetsplatsen och det är att skapa forum för kommunikation mellan medarbetare och organisation, chefers attityd gentemot sina medarbetare vilket kan specificeras som att fokusera på hur arbetet utförs tillsammans snarare än hur resultatet blir och att chefer har en daglig kontakt med sina medarbetare och därmed ta hänsyn och vara uppmärksam på de eventuella problem som dyker upp i det dagliga arbetet.

3.3 Att leda förändringsarbete

För att kunna implementera förändringar i en organisation behöver man arbeta med både det strukturella och teoretiska men också med det mänskliga perspektivet (Hallin,

2019). Det är viktigt att planera och strukturera en förändringsprocess för att hela organisationen ska kunna följa med i processen. Förändringsledning handlar i stort om att ändra beteendet både på ett teoretiskt och ett praktiskt plan vilket kräver mycket både av chefen eller den som leder processen som det gör för dem som står för det praktiska arbetet i att ändra beteende och synsätt. Enligt Deverell, E. & Wagnsson, C., (2016) är det av stor vikt att offentliga verksamheter och myndigheter uppfattas som effektiva, legitima och trovärdiga vilket kräver att även myndigheterna följer de ständiga förändringar som sker i samhället. För att bibehålla förtroendet från medborgare behöver myndigheter i den offentliga sektorn leva i ständig förändring för att kunna möta upp det behov som finns. Den förändring som sker nu är något som är mer likt det som sker i det privata näringslivet men som även påverkar den offentliga sektorn och benämns som marknadisering. Denna marknadisering handlar helt enkelt om att det privata näringslivets marknad påverkar myndigheter och den offentliga sektorn mer och mer Deverell, E. & Wagnsson, C., (2016). Just marknadiseringen är den tydligaste förändringen som svenska myndigheter har genomgått under väldigt lång tid och den största förändringen är att statliga verksamheter har sålts ut, som tidigare nämnts så har verksamheter slimmats fokuset har långsamt flyttats från processer och mål till resultat och effektivitet.

De olika perspektiven på förändringsledning är individens perspektiv, förändringsinitiativets perspektiv, det strategiska perspektivet och det organisatoriska perspektivet. Alla dessa perspektiv är beroende av varandra och krävs för att en förändring ska anses genomföras med förändringsledning (Hallin, 2019). Hallin (2019) skriver också att i takt med att digitaliseringen har blivit mer utbredd och synen på chefer och ledarskap har ändrat sig har även förändringsledningen fått andra förutsättningar. Idag har alla tillgång till väldigt mycket information vilket gör att det inte längre enbart är chefen som sitter på den mesta informationen. Det leder till ett större behov av delaktighet och transparens när det kommer till förändringsledning. Det finns även en annan syn på medarbetarskapet och i många organisationer arbetar man numer tillsammans med medarbetare på ett annat sätt än tidigare vilket också leder till en helt annan delaktighet i förändringsledningen. Att leda i förändring kräver idag ett engagemang och en delaktighet från alla i organisationen för att implementeringen och genomförandet ska bli så bra som möjligt både ur det tekniska perspektivet och ur det mänskliga perspektivet (Hallin, 2019).

I förändringsledning är det viktigt att den som leder förändringen, vilket kan vara chefen men också någon annan i projektform, har uppsikt på de olika förändringsmodellerna (Hallin, 2019). Detta för att kunna följa med i den påverkade gruppens process i förändringen. Olika förändringsmodeller som användas är bland annat förändringskurvan, motivationsteorier som bygger på Maslows behovstrappa och förändringens fyra rum. En förändringsledare som är uppmärksam på var gruppen

befinner sig kan också anpassa förändringens olika skeden efter både individen och gruppen (Hallin, 2019).

3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Både organisationens struktur, beteende och kultur är viktiga perspektiv för att det ska kunna skapas en helhetsbild när det kommer till att analysera vad som krävs och vad som faktiskt finns för förutsättningar för vård och omsorgschefer idag och i framtiden. Strukturen och kulturen är oundvikliga delar som skapas av oss människor på olika sätt där strukturen skapas av att flera människor gör något tillsammans och så kulturen som kommer ur individer och grupperns ideologier och värderingar (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2006); Alvesson & Sveningsson, (2012).

I det här sammanhanget är det intressant att se vilken kultur som finns runt chefsrollen och hur strukturen i organisationen påverkar eller kanske till och med kolliderar med kulturen. Som tidigare nämnts har synen på chef och ledarskap ändrats drastiskt under åren vilket indirekt har lett till att chefen på flera sätt har fått bättre förutsättningar när det kommer till utveckling och man talar om vikten av ledarskap på ett helt annat sätt. Däremot är kraven på chefen höga och det finns stora risker med hög arbetsbelastning vilket kan leda till hög personalomsättning på chefer. I organisationskulturen beskrivs det hur stort ansvar som vilar på ledaren för att hålla verksamhetens värderingar i fokus vilket gör att alla chefer i en organisation har samma ansvar oavsett om arbetsgruppen man leder består av chefer eller inte (Christiansen, et al., 2012).

Det finns även ett viktigt perspektiv där förändringsledningen kommer in. Där finns både det strukturella perspektivet men också det mänskliga perspektivet vilket väver samman helheten när det kommer till både organisationens krav och förväntningar på chefen men visar även vilka förutsättningar som chefen får för att kunna arbeta med de förändringar som verksamheten behöver gå igenom.

3.5 Tidigare forskning

3.5.1 Sammanställning av artiklarna

Sammanställning och analys av de utvalda artiklarna. Analyserna av artiklarna ska sedan delas upp i tre teman (den demografiska utmaningen, ledarskap och förutsättningar samt att leda på distans).

3.5.2 Den demografiska utmaningen och ledarskapets utmaningar

När det kommer till just den demografiska utvecklingen i samhället så finns det inte så mycket forskning kring ämnet vilket kan vara förståeligt med tanke på att det är

någonting som vi står inför. Däremot finns det forskning om första linjens chefer och deras förutsättningar och behov vilket i sin tur går att använda sig av i analys kopplat till den situation som samhället står inför främst när det kommer till vård och omsorgssektorn. Engström, et al., (2019) gjorde en studie med fokus på första linjechefer inom äldreomsorgen och hur de själva upplevde sin situation när det handlar om ledarskapets olika delar och hur organisationen och det strategiska ledarskapet påverkar det operativa. Resultatet av studien är en liten del av en större studie och författarna har använt sig av intervjuerna som sekundär data då de själva inte har hämtat in informationen. Däremot visar det att det finns en differens mellan det strategiska ledarskapet och det operativa där första linjens chefer står för det mer operativa ledarskapet. Differensen fanns i de olika fokus som de olika ledarskapen hade och därmed även olika syn på vad som var viktigt för organisationen. Det i sin tur ledde till att man kunde se brister i förståelsen för varandras situationer och att det faktiskt fanns olika fokusområden inom samma organisation.

2018 skrevs en rekryteringsrapport av dåvarande Sveriges kommuner och landsting (dagens Sveriges kommuner och regioner) som gick ut på att hitta alternativa sätt att hantera den kommande rekryteringskatastrofen 2026 då man räknar med att 300 000 personer kommer att gå i pension. Rapporten heter Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden och SKR listar där nio alternativ till att hantera den demografiska utmaningen. SKR menar att om verksamheterna tar vara på de teknologiska verktygen och skapar bättre löne- och karriärmöjligheter så ska det i sin tur ge bättre arbetsmiljö, motivera fler att arbeta heltid och därmed kunna behålla fler längre i arbetslivet. Det handlar alltså inte bara om att rekrytera mer personal utan att ta vara på de resurser som finns och även motivera till en mer meningsfull vardag. Rapporten nämner dock ingenting om hur det i sin tur skulle påverka de chefer och ledare som ska leda och fördela arbetet både på en mer avancerad digital nivå men även inspirera och motivera medarbetare till att stanna kvar som yrkesverksamma längre.

Linköpings kommun har genomfört en genomlysning tillsammans med utbildningsföretaget Kontura AB just för att kunna se hur deras chefer kommer att påverkas och vilka förutsättningar de behöver för att klara sitt uppdrag dels i teknologiska termer men även utifrån den demografiska utvecklingen (Linköpings kommun, 2019). Redan i inledningen meddelar de att deras intention med genomlysningen grundar sig i att de redan har förstått att deras chefer kommer att påverkas av den stora förändring som samhället står inför och att de vill lyfta fram dessa för att kunna vara förberedda och medvetna om sina chefers behov. Dels handlar det om de alltmer snäva ekonomiska förutsättningarna som varje chef får, den demografiska utmaningen i att vi står inför en mindre befolkning i arbetsför ålder och den ökade teknologiska komplexiteten.

Rapporten tar upp tillitsbaserat ledarskap, transformativt ledarskap och self-efficacy som viktiga komponenter som de flesta kommuner använder sig av för att bygga upp ledarskapet i organisationerna. Resultatet i området att leda verksamheter framgick det att det krävs en omvärldsbevakning för att kunna följa chefens arbete kopplat till verksamhetens behov. Det efterfrågades en tydlighet i mål, vision och arbete vilket i rapporten visades som ett behov av att skapa forum där chefer på olika nivåer samverkar och tar hjälp av varandra. Man tog även upp att ledningsgrupperna behöver utvecklas efter mål och funktion. Detta för att kunna länka samman cheferna, få dem att leda åt samma håll och stärka beslutsfattandet genom att motverka att varje chef sitter på sin egen kammare och fattar beslut (Linköpings kommun: Chefskap för välfärdens nya förutsättningar 2019).

Denis, Langley och Pineault (2000) beskriver i sin studie om att vara ledare i en komplex organisation de olika faser som en chef genomgår från att denne påbörjar sitt uppdrag. Studien visar att en nyanställd chef har betydligt större svårigheter framför sig än vad en nyanställd medarbetare har vilket i sig ställer högre krav på att den anställde chefen får tillgång till rätt introduktion. För att det ska kunna bli en hållbar utveckling för chefen både när det handlar om att knyta an till verksamheten och att få chansen att skapa sig mandat som ledare så krävs det rätt förutsättningar i form av introduktion, tydliga ramar och kompetensutveckling. De menar att det behöver finnas rätt förutsättningar för nya chefer att etablera både sig och sitt ledarskap i organisationen. Om inte rätt förutsättningar ges löper organisationen stor risk att förlora både sina medarbetare och sina chefer. Denis, Langley och Pineaults (2000) studie skapar en intressant tankekurva kopplat till den demografiska utvecklingen som samhället står inför och den förändring som har skett över tid med förstalinjechefens arbetsituation och arbetsuppgifter. Det har med andra ord varit känt sedan lång tid tillbaka att det finns de här behoven hos dem som arbetar som chefer men ändå verkar det fortfarande finnas stora utvecklingsbehov inom de flesta delar som handlar om chefens förutsättningar och behov.

3.5.3 Ledarskap och förutsättningar

Goldkind och McNutt (2019) har gjort en litteraturoversikt för att se vilka behov den alltmer ökande digitaliseringen skapar i både det sociala arbetet men också för medarbetarna och cheferna. De menar att det redan för dem som studerar socialt arbete blir mer och mer tydligt hur de digitala plattformarna för arbete och kommunikation blir mer och mer centralt. Att detta inte skulle påverka både chef och arbetsledare menar de är omöjligt. De är tydliga med att detta kräver kunskap och förutsättningar både hos medarbetare och hos chef då digitalisering av stora delar av arbetet leder till att människor interagerar på olika sätt genom digitala plattformar vilket kräver förändring i både arbetssätt och möjligtvis värderingar. Goldkind och McNutt (2019) hamnar i flera

frågeställningar som bör leda vidare till ytterligare forskning och som även kan besvaras delvis under mitt nästa stycke om att leda på distans. De undrar om det finns några skillnader mellan arbetet som sker digitalt och arbetet som sker face-to-face, vilket vi enligt forskning vet att det är. De ställer sig även frågan hur både arbetsledare och chefer kan få förutsättningar och hur deras behov ser ut för att kunna lyckas med deras uppdrag vilket även den frågeställningen delvis går att besvara med hjälp av artiklarna från momentet om digitalisering och att leda på distans.

Det är tydligt enligt flera studier men framför allt Omilion-Hodges & Ackerman (2018) att en avgörande del för välmående arbetsgrupper och hög produktivitet kräver en inspirerande ledare som bidrar till att arbetsgrupperna och individerna får möjlighet att vara kreativa och delaktiga. Det är förutsättningarna som skapar kreativiteten och även om det är kommunikationen mellan kollegor eller andra som inte är chefer så handlar det om att ge rätt förutsättningar till alla involverade. Studien tar även upp att det ger samma känsla av kreativitet om det skapas kommunikation ”peer-to-peer” vilket i sin tur blir en fråga där ledarskapet spelar stor roll eftersom det är chefen som ger möjligheter till kommunikationen både på individ- och gruppnivå. Enligt studien har respondenterna svarat att de i de allra flesta fallen tar stöd och hjälp från sin ”peer” och att den personen kan hantera den kreativa vägledningen istället för chefen eller arbetsledaren. Avslutningsvis kan författarna ändå visa att det är chefen eller ledaren som etablerar den mest fundamentala känslan av välmående och kreativitet vilket till slut ändå gör det tydligt hur viktigt ledaren är för både individ och grupp (Omilion-Hodges & Ackerman 2018).

Enligt Tafvelin, et al., (2019) som i sin studie har tittat på om det finns någon koppling mellan transformativt ledarskap och utbrändhet hos medarbetare hittar de snarare ett samband mellan chefs mående kopplat till medarbetares mående. Resultatet visar att det krävs en god arbetsmiljö för chefen och att denne kan hantera sina egna resurser på ett gynnsamt sätt för att ledarskapet ska ha goda effekter på medarbetare och produktion.

Det finns även en viktig aspekt i chefs förutsättningar till att kunna klara sitt uppdrag både i den demografiska utvecklingen men också i sin yrkesvardag överlag och det handlar om introduktion. Flera studier visar att det viktigaste för en nyanställd medarbetare är att det finns tillgång till en genomtänkt och väl genomarbetad introduktion för att den nyanställde ska kunna komma in i både sina nya arbetsuppgifter men även lära sig den sociala kulturen, det sociala samspelet, på arbetsplatsen (Chen, et al., 2011). Det som det inte har forskats så mycket på är chefs introduktion men den forskning som finns säger att det är näst intill viktigare för chefen att få en gedigen introduktion. Enligt Schlak (2020) har en nyanställd chef kortare tid på sig att lära sig den sociala organisationskulturen vilket gör att det kan vara negativt för den nya chefen

och dess ledarskap om den inte får chansen att introduceras. De första tre månaderna för en nyanställd chef är det mest kritiska och om den nya chefen inte får möjlighet till introduktion finns det risk att det påverkar chefens mandat i arbetsgruppen (Schlak, 2020). Det går att hämta hem det på egen hand om den nyanställda chefen inte skulle få tillgång till en introduktion, men forskning visar att det tar längre tid än vad som egentligen skulle vara nödvändigt.

Ardts, et al. (2001) menar att de nyanställda cheferna har svårare att ta till sig sitt uppdrag och sina arbetsuppgifter och har även en benägenhet att lämna sina uppdrag om de inte får chansen till en bra introduktion och förutsättningar för organisationsocialisering. Det är dock tydligt att det finns flera perspektiv och att det inte enbart handlar om vilken introduktion som företaget tillhandahåller, det handlar även om vilka förmågor som den nyanställda individen besitter i social kompetens för att det ska bli så lyckosamt som möjligt. De kommer fram till att introduktionsprogrammen kräver över lag att individen är självständiga och har förmåga att hantera sin egen socialisering på arbetsplatsen (Ardts, et al., 2001). Med den allt mer växande digitaliseringen som exempel menar de att verksamheterna behöver lämna mer utrymme och stöd till de nyanställda för att de verkligen ska få chansen att ta till sig introduktionsprogrammet så att det blir hållbart och ur ett långsiktigt perspektiv (Desai, Lockett & Paton, 2017).

År 2017 genomfördes Chefios-projektet (Chef i offentlig sektor) som hade för syfte att se över sambanden mellan de organisatoriska förutsättningarna för chef- och ledarskap och arbetsmiljö, hälsa och prestation i kommunala förvaltningar. Grunden denna här uppsatsen är hämtad från det projektet. Chefios kom fram till att de organisatoriska förutsättningarna var betydelsefulla för chefskapet och att det var avhängt dessa om chefen skulle lyckas med sitt uppdrag eller inte. Det lyfts även ett perspektiv av välbefinnande då det utifrån studien framkom att chefernas arbetsmiljö inte var prioriterad utan att de arbetar under väldigt pressade förhållanden med skiftande förutsättningarna beroende på vilket verksamhetsområde som chefen är verksam inom.

3.5.4 Att leda på distans

Enligt den forskning som valts ut och granskats framkommer det tydligt vilka utmaningar det finns för en chef om har i uppdrag att leda på distans. En återkommande faktor är att svårigheterna till största delen handlar om att skapa relation mellan medarbetare och chef och att det tar längre tid vid distansledarskap än om chefen och arbetsgruppen arbetar face-to-face. Forskningen visar även att de team som leds på distans har en högre arbetskapacitet och levererar en större produktion men samtidigt visar det också att arbetsgrupper som har en fysisk närhet av sin chef har en bättre arbetsmiljö och mår bättre (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Hoyt & Blascovich, 2003).

Enligt Antonakis och Atwater (2002) är det just det fysiska avståndet till chefen som gör att relationsskapandet försvåras och att det i sin tur leder till att det inte finns samma förtroende från arbetsgruppen. Arbetsgrupper som leds på distans upplever inte enbart större svårigheter med att skapa och upprätthålla relationer till varandra och sin chef utan det finns även stora svårigheter när det kommer till kommunikation (Hunsaker & Hunsaker, 2008). En avgörande faktor i att bygga upp ett förtroende menar Ford, Piccolo och Ford (2017) är att individer måste kunna observera andra individers prestation och arbete. Detta gäller så väl kollegor som att kunna observera hur chefen leder och fördelar arbetet samt själv presterar. En ledare som har sina arbetsgrupper på distans har därmed en stor utmaning i att vägleda arbetsgruppen så att den kan komma till en förtroendefas. En arbetsgrupp som leds på distans kan i samband med detta även ha svårigheter att se kopplingen mellan sin egen prestation och hur den i sin tur premieras eftersom chefen inte kan följa det praktiska arbetet på nära håll (Howell, Neufeld & Avolio, 2005. Howell, et al., 2005; van Houwelingen, Stam och Giessner 2017) beskriver en lösning på detta att det kräver än mer tydlighet från ledaren när det gäller mål och riktning samt att chefen kan med så medel, delmål och belöningar, skapa en högre motivation samt öka förtroendet i form av att med kortare uppföljningar visa sin insyn i arbetsgruppernas så väl som individernas prestationer.

I relationsskapandet mellan arbetsgrupp och chef vid distansledarskap ställer det högre krav på att chefen har förmåga att vägleda arbetsgruppen i den processen. I en arbetsgrupp, verksamhet eller enhet som har medarbetare där det finns distans till både chef och kollegor byggs inte relationerna upp lika naturligt som det gör i arbetsgrupper där man möts fysiskt dagligen. Relationer skapas i det lilla och att mötas vid kaffeautomaten på morgonen eller äta lunch tillsammans spelar stor roll i processen i att lära känna varandra. Därför är det viktigt att chefer som leder på distans får förutsättningar att hjälpa arbetsgrupperna med att ge chans till nyansering i kommunikation och information både på gruppnivå och på individnivå (Liao, 2017; Thompsen, 2000). Enligt Storya, et al., (2013) finns det sätt att få ledare, individer och arbetsgrupper att skapa högre tillit till varandra och sig själva vilket är att få ett högre psykologiskt kapital. Även det innebär att chefen behöver få möjlighet och förutsättning för att kunna leda sig själv och arbetsgrupperna i det. Det finns också svårigheter med den digitala utvecklingen kopplat till att leda på distans vilket försvårar ledarskapet avsevärt då just digitaliseringen är avhängt till stor del av arbetet. Eftersom det till stor del hänger på kommunikation och information blir det svårt för en distansledare att förmedla och vägleda sin arbetsgrupp om det dyker upp tekniska problem. Detta kan leda till en förlängd process i både tillit och relation om den digitala kommunikationen inte fungerar (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Ford, et al., 2017). Däremot har man kommit fram till att det inte finns någon anmärkningsvärd skillnad på arbetsgrupper

som har regelbundna träffar genom video eller andra sorters digitala mötesrum än arbetsgrupper som möts fysiskt regelbundet (Hambley, Oneill & Kline, 2007).

Antonakis och Atwater (2002) har kommit fram till att en ledare som leder på distans behöver besitta kompetens att kunna utföra ett situationsanpassat ledarskap för att skapa välmående arbetsgrupper med hög produktion. Det innebär att ledaren behöver kunna anpassa sitt ledarskap både efter arbetsgruppens behov men även efter vilket kommunikationsverktyg som ledaren väljer att använda sig av. Som tidigare nämnts är det just kommunikationen som ställs inför störst utmaningar när det handlar om arbetsgrupper som befinner sig på geografiskt olika platser och för att kunna skapa en digital miljö som motsvarar hur kommunikationen skulle se ut i ett icke digitalt forum. Det ställer i sin tur krav på att chefen har förmåga att hantera dessa digitala verktyg, att anpassa sin ledarstil utifrån verktyget och att det även ges förutsättningar för att allt det här ska kunna samspela och ge goda resultat (Hambley, Oneill & Kline, 2007). En tydlig målsättning och regelbundna uppföljningar och påminnelser om denna är ett måste för de som ska ledas på distans. Chefens uppgift i detta blir att hålla kvar motivation och förståelse för arbetsuppgifter samt verksamhetens gemensamma målarbete.

3.6 Sammanfattning av tidigare forskning

Oavsett område de olika studierna har fokuserat på så är det gemensamt att det som krävs för att en arbetsgrupp ska vara välfungerande och högproducerande är en strukturerad och inspirerande chef (Howell, Neufeld & Avolio, 2005; Howell, et al., 2005; van Houwelingen, Stam och Giessner 2017). Det är tydligt att det ställs andra krav på en chef som leder sin arbetsgrupp på distans men även där är det viktigt med en välmående chef som skapar både delaktighet och transparens ut i verksamheten.

Den demografiska utvecklingen och forskningen om hur den kommer att påverka chefer i deras vardag och yrkesliv är tydlig. Förändringarna som samhället står inför kommer att påverka cheferna i allra högsta grad och det är viktigt att även den yrkesgruppen får chans att förbereda sig för att kunna ta sig an utmaningen. Enligt forskningen krävs det kompetenshöjning och att arbetsgivaren ger förutsättningar för både god arbetsmiljö men också i verksamhetsstrukturen. Detta för att det är lika viktigt för cheferna med goda förutsättningar att utföra sitt uppdrag som det är för medarbetargrupperna.

Forskningen visar också att introduktion för en ny anställd oavsett position spelar en stor roll för vilken relation som den nyanställde skapar med organisationen. Det är tydligt att det inte enbart är introduktion i de nya arbetsuppgifterna som är av vikt utan att den sociala introduktionen också är viktig för att den nyanställde ska kunna komma in i sin roll med kunskap om både kulturen i organisationen och för den sociala

samspelet. Att introduktionen ska ske planerat och strukturerat under den anställdes första månader i organisationen är även det tydligt.

Det går att ta igen den tid som förlorats i introduktionen om den inte skulle vara komplett från början, men det tar längre tid för den nyanställda att lära sig kommunikationen och kulturen i organisationen och det finns dessutom en högre risk för att den nyanställda inte skapar den anknytning till organisationen som krävs för att anställningen ska hålla i ett längre perspektiv. Det viktiga med en introduktion som även lyfter fram organisationssocialiseringen är att den nyanställda från början får chansen att knyta an till sin arbetsplats vilket leder till en djupare relation och ett större ansvarstagande vilket i sin tur kan leda till att den anställda stannar kvar och har en lägre benägenhet att söka sig bort från arbetsplatsen. En annan tydlig aspekt som studierna visar är att personlighet och egna förmågor till socialt samspel och att ta in en ny organisationskultur är ett lika viktigt redskap i introduktion av den nya medarbetaren som själva introduktionen i sig är.

3.7 Studiens analysmodell

Studien bygger på yrkesverksamma chefer inom vård och omsorgssektorn och deras egen upplevelse av vilka förutsättningar de har att klara sin uppdrag inom den offentliga verksamheten och i den demografiska utvecklingen. Till stöd för den insamlade empirin och för analysen ligger den teoretiska referensramen där organisationsteorin men organisationsbeteende ligger till grund tillsammans med organisationskultur och förändringsledning. Den teoretiska referensramen håller således ett övergripande organisatoriskt perspektiv som kan kopplas till den sekundära delen av empirin som samlats in och där organisationsbeteende och organisationskultur håller ett individ- och grupperspektiv som i sin tur kan kopplas till den primära datan vilket är resultatet av intervjudelen.

4. Empiri

Här presenteras resultatet av de intervjuer som genomförts under studien samt de policydokument kopplat till riktlinjer för ledarskap från respektive kommun. I bilaga 3 finns en mer utförlig beskrivning av varje kommun som respondenterna representerar och hur deras arbetsgrupper och verksamheter ser ut. Detta för att skapa en bredare bild av hur de organisatoriska förutsättningarna ser ut i respektive organisation. De olika teman som resultatet är indelat i bygger på studiens frågeställning som handlar om chefers upplevda förutsättningar, chefers faktiska förutsättningar och att leda på distans.

4.1 Chefers syn på ledarskap

För att kunna skapa en helhetsbild av respondenternas förutsättningar till att ta sig an chefsyrkets vardagliga svårigheter men också de kommande utmaningarna med demografin så inleddes varje intervju med frågor om deras verksamheter, antalet medarbetare och definition på ledarskap. I kommun ett där fem av respondenterna arbetar finns det en rekommendation om att ett medarbetarantal inte ska överstiga trettiofem personer. Antalet medarbetare per chef i den kommunen varierade mellan tjugofem och trettiofem. I kommun nummer två var medarbetarantalet lägre och de två respondenterna som deltog hade mellan tjugooch tjugofem medarbetare var. I kommun nummer tre hade respondenten tjugooch medarbetare. Samtliga respondenter har ansvar för utförarverksamheter vilket innebär särskilda boenden eller boendestödsverksamheter där medarbetare antingen arbetar i respektive kommunalt boende eller direkt i brukarens egna hem. En av åtta respondenter hade sina arbetsgrupper under samma tak och resterande del hade en plats för sitt kontor och sedan sina verksamheter utspridda på flera ställen i kommunen.

Att få medarbetarna att använda sin kompetens och få rätt förutsättningar att prestera. För jag tänker att kompetensen och erfarenheten finns ju hos dom i deras profession och det gäller att utvinna den och få dom att maximera sin kunskap. Chef, kommun 2

Inledningsvis i intervjuerna ställdes frågor om hur respondenterna såg på ledarskap, hur dom definierade ledarskap och var de ansåg sig vara själva i sin egen process och i sitt ledarskap. Ett av citaten valdes ut och inleder det här avsnittet men i regel var alla respondenterna eniga om att ledarskap handlar om att hjälpa sina medarbetare att utveckla sin egen kapacitet i så stor utsträckning som det bara går. Enligt dem handlar det om att få med sig alla på samma bana, att helt enkelt coacha och motivera medarbetare till att bli sina bästa jag och att få andra att växa.

På fråga var var och en befann sig i sin egen process blev det ganska självklart olika svar. Två av åtta respondenter hade arbetat som chef med personal- budget och arbetsmiljöansvar mellan sex och tolv år och de resterande sex respondenterna hade två års erfarenhet eller mindre. Det genererade i olika syn på sin egen process där de lite mer erfarna cheferna kunde beskriva en större trygghet till sig själva och tillit till sitt ledarskap än de som hade lite kortare yrkeserfarenhet. Respondenterna med kortare erfarenhet uttryckte en större frustration över att tiden inte fanns för reflektion över det egna ledarskapet. De beskrev att deras vardag bestod till stor del av att släcka bränder ute i verksamheterna och att lära sig att inte springa på alla bollar. Det fanns också en medvetenhet gällande att det med stor sannolikhet handlar om bristande erfarenhet som gjorde att de nyare cheferna försöker *"fånga alla bollar på samma gång"*. De chefer med mer erfarenhet sa sig ändå kunna välja vilka arbetsuppgifter som var mer prioriterade än andra. En av cheferna som bara hade arbetat i ett år förklarade med ett stort mått insikt att chefsjobbet innebar en acceptans för att bara hinna 100 av de 150 arbetsuppgifter som ligger på chefsens bord och att det var viktigt att vila i den insikten. Annars menade respondenten att det fanns en stor risk för att chefsyrket kunde orsaka skada så som stress och utbrändhet.

Det är ju det man själv mår bra av om man vill vara en ledare just för att det är så fantastiskt att få se andra människor växa i sin roll. Chef, kommun 1

Respondenterna återkom till sin ursprungstanke med varför de hade valt att bli chefer från första början. Att det fanns ett intresse för ledarskap och organisation, att få vara med i andra människors utveckling och processer och för att se arbetsgrupper växa var det som kännetecknade yrket för dem. Det fanns även en vilja och ambition om att utveckla sig själva och sitt eget ledarskap just för att kunna ge så mycket som möjligt till sina medarbetare och för att ha förmågan att lyfta andra på ett konstruktivt sätt. Respondenterna uttryckte en värme och ett engagemang när vi inledningsvis pratade om varför man valde just chefsyrket. Intresset i utvecklingen av sitt eget ledarskap samt engagemanget i medarbetarna och deras resa var påtaglig.

Jag kanske inte alla gånger har haft rätt förutsättningar att ta mig an det här utifrån introduktion. Mentorskap finns till viss del men när man blir ensamstående i många nya saker som man ska lära sig så tas ju mycket utav tiden med just det. Där jag hela tiden behöver söka svar på saker, släcka akuta bränder som uppstår. Vilket gör att det blir väldigt lite tid egentligen kvar till att strukturera mitt arbete, lägga en plan för det långsiktigt som gör att jag blir tydlig. Chef, kommun 2

Respondenterna beskrev att tidsbrist var den största anledningen till att de inte hann arbeta med kvalitetsarbete i verksamheten så som de önskade. De hade en gemensam syn på att det förmodligen rörde sig om de akuta situationerna som uppstod samt att arbetet bestod av många delar som inte handlade om arbetsgrupper och ledarskap utan

som mer gick ut på praktiskt och administrativt verksamhetsarbete. Schemaläggning och bemanning upplevdes ta väldigt mycket tid och trots att det såg lite olika ut med chefsstödet i de olika kommunerna så upplevde respondenterna att det var just det som slukade den mesta av deras tid och som gjorde att det inte fanns möjlighet till utvecklingsarbete och ledarskap.

Det är ju yttre förutsättningar som har gjort att jag har haft så mycket att göra och som gör att jag inte riktigt hinner fokusera på att strukturera den typen av ledarskap som jag egentligen vill utföra. Så jag tror att i perioder så har jag nog mer känt mig som någon sorts fastighetsskötare än vad jag har varit chef och ledare. Chef, kommun 2

Tid och ekonomi var som redan skrivet en återkommande anledning till att respondenterna kände att de inte hade rätt förutsättningar för att kunna utöva det ledarskap som de inledningsvis beskrivit var ett önskvärt ledarskap för dem. Tiden var enligt respondenterna den största boven då de inte upplevde sig ha tiden att arbeta med långsiktighet vilket de ansåg var grunden till att kunna utöva ett önskvärt ledarskap. De två chefer som arbetat lite längre i yrket uppgav sig känna att de hade rätt förutsättningar för att utöva det ledarskap som de ville men att det grundade sig i deras trygghet för professionen och att de lite grann ”tog sig an förutsättningarna” själva. De respondenter som beskrivit att deras verksamheter var utplacerade i geografiskt olika områden uttryckte även att restid var en av tidstjuvarna. Det fanns inte tillräckligt mycket tid till att spendera ute i verksamheterna eftersom det var mycket annat som tog respondenternas tider. Det fanns också ett problem i att andra kunde gå in och boka in dem i deras digitala almanackor vilket ofta ledde till att en planerad heldag hos en av verksamheterna blev avbruten eftersom andra möten bokats in samma dag.

Jag blev satt i ett kontor, min chef var inte här, längst ner i korridoren. Det var mörkt och det var dystert, jag hade en telefon som låg där och ingen ringde eftersom ingen visste att jag hade börjat jobba. Chef, kommun 1

För att kunna skapa mig en så enhetlig bild som möjligt för mina respondenters förutsättningar handlade ett tema i intervjuguiden om introduktion. Jag bad mina respondenter att berätta för mig hur deras introduktion hade gått till och om det saknades något, vad var det då som saknades? Det förmedlades en samstämmig bild av bristande introduktion och ”learning by doing” var ett återkommande uttryck. I diskussionen om vad som skulle kunna vara en bra introduktion för chefer blev det inte en lika säker respons. De menade att det var svårt att veta vad som borde läras ut när man inte riktigt vet vad som ska läras in. Flera uttryckte en önskan om att få gå bredvid någon erfaren chef vilket ett par av respondenterna även hade fått göra eller kanske börja med ett boende i taget för att värma upp. Men alla var också medvetna om att det

inte fanns varken tid, ekonomi eller andra resurser för att detta skulle gå att genomföra i verkligheten.

Några av respondenterna hade mentorer vilket innebar kollegor som hade ett extra ansvar i att lära upp och stötta. Samtliga de fyra som uttryckte sig ha ett mentorsstöd sa att de hade ordnat de själva och trodde att det förmodligen var person- och relationsbundet och ingenting som arbetsgivaren hade erbjudit eller ordnat. En av respondenterna hänvisade till att det hade funnits en relation till mentorn i en tidigare tjänst genom att denne hade varit respondentens chef länge vilket gjorde att det föll sig naturligt. En annan av respondenterna ingick i ett mentorsprogram som kommunen hade i samarbete med regionen. Ett program som respondenten informerade om att hon hade sökt upp på egen hand men som ändå tillhandahölls av arbetsgivaren.

Det är intressant att se hur verkligheten ser ut när det framkommer så tydligt i den forskning som genomförts med fokus på chefers introduktion och hur viktig den är, att den till och med kan tänkas vara viktigare än medarbetarnas introduktion. Att det inte finns någon introduktion alls i stort sett visar att det finns stora brister i organisationernas arbete med att skapa förutsättningar från start och att ge den nyanställda chefen chansen att knyta an till arbetsplatsen så att det blir lättare för denne att se ett långsiktigt perspektiv som anställd i organisationen.

Jag tycker om mitt jobb. Jag tycker att det är roligt att vara med och påverka och jag tycker att det är roligt med arbetsgrupper. Jag tycker också om att det är organisaerat så här att vi har ett gemensamt kontor alla chefer så att jag har kollegor. Det är ju en väldig fördel. Men jag tycker inte att dom klär på mig med utbildningar och sånt och inte något bra intro och så. Så att jobbet är mycket svårare att utföra än vad det hade behövt vara. Chef, kommun 2

I citatet ovan har jag ställt frågan till en av de med kortare erfarenhet hur livet som chef känns nu när det har gått två år. Respondenten beskriver att det finns många bra saker och att arbetet mer och mer börjar falla på plats. Respondenten säger också att det inte finns förutsättningar för att det ska bli hållbart i längden. De respondenter med kortare erfarenhet återkommer ofta till att arbetet är svårare än något de har gjort tidigare, att det har tagit väldigt lång tid för dem att komma in i det och någon känner att det fortfarande efter ett år är en kamp att lösa vissa av de vardagliga arbetsuppgifterna på grund av känslan att det inte finns tillräcklig kunskap som grund.

4.2 Att leda på distans

Jag tänker att om man går tillbaka till konflikter som uppstår, det tar mycket längre tid innan man faktiskt ser att en konflikt har uppstått. Och för att det är så mycket som stannar på enheten och det ligger och pyr där något så

oerhört länge innan det faktiskt börjar sippra upp bort till enhetschefen.
Chef, kommun 1

Samtliga respondenter fick under sina intervjuer frågan om de anser att deras arbete innebär att leda på distans. Sju av åtta respondenter svarade att deras arbete innebär att leda sina arbetsgrupper på distans och vissa sa även att det innebär att leda genom andra. De chefer som säger sig ha verksamheter som kräver distansledarskap berättar också att deras verksamheter ofta är uppstyckade med några få medarbetare på varje ställe vilket de även säger är utmanande utifrån det faktum som de tidigare redan har uttryckt, att tidsbristen gör det svårt för chefen att finnas på plats i verksamheterna så ofta som de anser skulle behövas.

Däremot kan jag ibland uppleva att organisationen som helhet glömmer bort oss som sitter med många mindre enheter och samtidigt leder på distans. Ofta får vi saker i vårt knä att hantera på kort tid och så ska vi göra samma sak kanske tre, fyra, fem gånger beroende på hur många enheter vi har. Det tar väldigt mycket tid. Vi har också medarbetare som arbetar oregelbundna tider, så det är inte alltid lätt att få till på kort tid. Chef, kommun 3

Det finns flera intressanta aspekter i det material som kom fram genom intervjuerna i just den här frågan som berör både kunskap om hur ledarskapet påverkas av att en chef har sina arbetsgrupper utspridda och geografiskt lokaliserade på olika ställen samt vilka förutsättningar arbetsgivaren ger cheferna som har sina verksamheter organiserade på det här viset. Återkommande i diskussion med respektive chef var att det inte var någonting som man diskuterade med sin arbetsgivare eller i sin ledningsgrupp och att de aldrig hade hört uttrycket ”att leda på distans” kopplat till sina egna yrkesroller och verksamheter förut. En av respondenterna sa även att trots vetskapen om hur verksamheterna hade organiserat sig så upplevdes förståelsen för hur verkligheten ser ut för en chef med distansledarskap som liten. Som nämns i citatet ovan berättade respondenten om flertalet arbetsuppgifter som kunde begäras från högre chefer och med kort varsel där hela arbetsgrupper behövde delta. I det fanns stora svårigheter enligt respondenten eftersom många medarbetare inte arbetade dagtid och att det helt enkelt inte fanns ekonomiska resurser till att samla arbetsgrupperna andra tider än till arbetsplatsträffarna som skedde en gång i månaden.

Det är väl det också att man pratar om det här tillitsbaserade ledarskapet som vi ska arbeta utifrån så indirekt så är ju det ett distansbaserat ledarskap.
Chef, kommun 1

Ingen av de chefer som deltog i studien kunde direkt svara på varför man inte pratade om distansledarskapet i organisationen. Någon svarade att arbetsgivaren höll på att

implementera tillitsbaserad styrning och att det kunde vara en anledning till att just att leda på distans inte var någonting som man arbetade med. Tillitsbaserad styrning handlade enligt den chefen om att ge medarbetaren mandat att själv fatta beslut och styra sin arbetsvardag och att chefen då ska ha tillit till att medarbetaren har förmåga till det samt har brukaren och verksamhetens bästa i fokus. I detta trodde respondenten att organisationen hade vägt in det faktum att många verksamheter var utspridda och att det inte fanns naturliga vardagsmöten mellan chef och medarbetare.

Jag tror att det är svårt, det är lätt att man missar den biten som faktiskt är viktig för att vi ska kunna jobba tillitsbaserat och utvecklande och allt det där. Så att ja nej det är en balansgång. Chef, kommun 1

Respondenterna uttrycker en önskan att kunna vara mer tillsammans med sina medarbetare och flera säger även att de prioriterar fysisk närvaro i verksamheterna före allt annat för att de anser att det är det som är viktigt och att det är just det ledarskapet som de vill arbeta med. Däremot uppger de även att förutsättningarna för att kunna anamma ett nära ledarskap är minimala eftersom arbetsgivaren har organiserat verksamheterna så att de är utspridda på flera olika håll i kommunen. En respondent menar att det skulle vara lättare om det var lika fördelat för alla. I den organisationen är det olika, för vissa chefer finns verksamheterna samlade inom samma område och chefen kan då ta sig till ett område och sedan promenera mellan sina verksamheter. För andra chefer ligger verksamheterna i olika delar av kommunen vilket försvårar chansen att lätt kunna ta sig. Det finns heller ingen bestämmelse kring hur chefen ska ta sig till och mellan sina verksamheter. Alla respondenterna som har sina verksamheter utspridda säger att deras direktiv är att cykla eller åka buss. På fråga om arbetsgivaren står för busskort är det ingen som kan svara på det. Flera av respondenterna återkommer under det här temat till det nära ledarskapet och sin egen önskan om att arbeta på det sättet men att det inte finns förutsättningar för att kunna göra det.

Det ordet använder vi mycket oftare. Och när jag säger vi så tänker jag att det används av medarbetare, vi pratar om det i ledningsgrupp. Det har länge pratats om att vara närvarande men vad är att vara en närvarande chef däremot. Och just med dom förutsättningar som finns också. Chef, kommun 1

Med samtliga respondenter där det utförs en fysisk intervju med chans till följdfrågor blir det en diskussion om vad det nära ledarskapet egentligen står för och några pratar om att det förmodligen handlar mer om att skapa relation till sina medarbetare vilket är svårt att göra och upprätthålla på distans. Samtliga respondenter är eniga om att det nära ledarskapet inte handlar om att ”hålla medarbetaren i handen” hela tiden men att det är något mellanting som eftersträvas där känslan av närvaro ska byggas upp.

Respondenterna uttrycker att grunden till den känslan handlar om relation vilket är svårt att bygga på distans. De säger att det krävs mycket av chefen och ledarskapet för att relationen ska byggas mellan chef och medarbetare vilket de inte upplever finns förutsättningar för i distansledarskapet.

4.3 Den demografiska utmaningen

Den demografiska utvecklingen ställer redan oerhört stora krav just för att det handlar mycket om att jobba med grupper i konstant förändring. Chef, kommun 1

I alla kommuner sker det någon form av utvecklingsarbete som handlar om den demografiska utvecklingen när det kommer till kärnverksamheten. Och i alla kommuner sker diskussioner om hur organisationerna ska kunna effektivisera personalresurserna redan nu, innan tiden kommer då man förväntar sig en stor brist på personal. Arbetsgivaren bistår med utbildningar i schemastruktur, förändringsprocesser medför att boenden slås samman för att verksamheten ska kunna använda sig av mindre personal till fler brukare och det sker samplanering av schema för att flera boenden ska ha tillgång till fler personal. Respondenterna uttrycker att det är uteslutande åtgärder som handlar om bemanning och insatsarbetet.

I området om den demografiska utmaningen visar det sig i intervjuerna att olika kommuner, olika verksamheter och även områden inom kommunen har kommit olika långt i utvecklingsarbetet vilket resultatet av de åtta genomförda intervjuerna visar. Respondenterna är eniga om att det kommer att krävas flera nya arbetssätt, synsätt och att det stora arbetet borde handla om att få med sig medarbetarna i förändringsprocessen. De återkommer till de etiska dilemman som kan uppstå om en person får känslan av att dennes arbetsuppgifter försvinner eller att en insats där man tidigare har varit fysiskt på plats kanske inte ska vara det längre. Det i sig tänker de unisont att det kommer krävas en hel del av ledarskapet för att kunna leda det stora förändringsarbete som det kräver.

Jag har inte tänkt så mycket på hur dom jobbar med det men jag vet att dom jobbar med det. Det försigår saker som jag inte har så stor koll på. Och sen så ibland får vi information om det och det kan vara någon som jobbar med det på staben liksom som kommer hit och berättar om det. Chef, kommun 2

Det finns olika känslor av transparens i hur organisationen arbetar med den demografiska utvecklingen och hur informationen sedan når ut till verksamheterna. Alla respondenterna pratar om att det sker ett utvecklingsarbete i området och att det finns en känsla hos respondenterna att det pågår något ”högre upp i organisationen” som de inte

riktigt vet vad det är. Till viss del har alla organisationerna satsat på vidareutbildningar och workshops samt att anledningen till det är för att både medarbetare och chefer ska tvingas att ändra sitt tänk och sina arbetssätt. Men samtidigt beskriver respondenterna en diffus känsla av att inte riktigt ha tid att arbeta med dessa frågor eftersom det vardagliga arbetet kräver sitt och att det inte riktigt finns en tydlig bild av vad som förväntas av dem.

Nej den har jag nog aldrig hört kan jag nog säga. Inte som jag har tänkt på i alla fall. Eller så har det bara varit en sån självklar grej. Men förutsättningar för att jobba med förändring i och med att vi har så få kontaktytor med vår personal så det är lite svårjobbatt upplever jag. Chef, kommun 2

Alla respondenterna får frågan om de upplever att deras arbetsgivare diskuterar hur den här förändringen kommer att påverka ledarskapet och där svarar alla att det inte pågår sådana diskussioner eller att man bara har konstaterat att det kommer att bli svårt och utmanande. Det finns en enhetlig syn från respondenterna att ledarskapet och chefsskapet kommer att belastas ännu mer i och med utmaningarna men att det inte är någonting som de upplever att arbetsgivaren förbereder dem för. Respondenterna medger att det finns en stor utmaning i att rekrytera ny personal när det inte finns någon att rekrytera samt att behålla den personal som redan finns i verksamheterna med de ständiga förändringsprocesserna som pågår och de allt hårdare krav som ställs på verksamheterna. Alla återkommer de till förändringsledningen och att de tror att det kommer krävas kunskap hos cheferna i just det området. I en kommun där det har anammats tillitsbaserad styrning har organisationen även ändrat sin introduktionsutbildning för nya chefer så att den ska rikta in sig lite mer mot förändringsledning. I kommun 1 är det några chefer som precis har gått introduktionsutbildningen för nyanställda chefer och där kunde de se en större inriktning mot förändringsledning vilket de upplever är bland annat den kunskap som cheferna behöver ha för att kunna ta sig an utmaningarna.

4.4 Förväntningar och krav från arbetsgivaren

Du har kunskap om och kan tillämpa de lagar, avtal och lokala styrdokument som är kopplade till arbetsmiljöområdet. Du ansvarar för medarbetarnas arbetsförhållanden och åtgärder som främjar hälsa och förebygger ohälsa och olycksfall. (Policy och riktlinjer, kommun 1)

I kommun 1 finns det ett policydokument som tydligt beskriver vilka krav som ställs på medarbetaren och på chefen. Det beskrivs att grunden ligger i det personliga mötet och att det finns ett ansvar hos alla som är anställda inom kommunen att det är den

gemensamma synen på att det är just mötet mellan människor som bygger grunden till en välfungerande organisation och ett välfungerande samhälle.

Du har kunskap om och kan tillämpa de lagar, avtal och lokala styrdokument som är kopplade till arbetsmiljöområdet. (Policy och riktlinjer, kommun 1)

De riktlinjer som finns nedskrivna i kommun 1 när det handlar om chefens ansvar och uppdrag är riktade mot kunskap, ansvar och samverkan. Till ämnet ekonomi och budget finns chefens ansvar i att denne ska se till att verksamhetens budget håller sig inom ramarna, att chefen har kunskap och kan verka i arbetsmiljöns lagrum samt att chefen ska arbeta för delaktiga medarbetare och en hälsosam arbetsplats. Chefens arbete enligt riktlinjen är att dokumentera, rapportera och kommunicera enligt kommunens vision och strategiska plan både till sina medarbetare, verksamheten och sina överordnade. Chefen ska även planera, genomföra, följa upp och utveckla verksamheten samt ge sina medarbetare mål och inriktning i deras yrkesliv.

Det handlar om att tillsammans skapa förutsättningar för ett arbetsklimat där medarbetare får komma till tals och blir lyssnade på. (Policy och riktlinjer, kommun 1)

I intervjuerna framkommer det att kommun 1 arbetar med tillitsbaserat ledarskap men att det är någonting som beslutats om under år 2020 vilket gör att det inte finns med i policydokumentet.

I kommun 2 finns det inget policydokument när det kommer till riktlinjer för ledarskapet. Den kommunen har istället värdeord som symboliserar deras syn på hur ledarskapet är viktigt för kommunen och hur kommunen önskar att de anställda cheferna ska förhålla sig till sin anställning och sin yrkesroll.

Som chef och ledare förväntas du:

- *Vara en förebild, du visar vägen och arbetar utifrån värdegrunden.*
- *Se sammanhang och ta ansvar för helheten. Du inspirerar och är tydlig med vad du förväntar dig av medarbetarna för att resultat ska uppnås.*
- *Vara modig och ha drivkraft, du vågar utmana och skapa en nyfiken och tillåtande kultur som är resultatorienterad.*
- *Vara tydlig, strukturerad och skapa delaktighet, du fattar de beslut som krävs, är tydlig med vilka mål verksamheten har och tillsammans med medarbetarna åstadkommer du en effektiv och utvecklande verksamhet.*
- *Visa tillit och engagemang, du visar förtroende genom att ge tydliga uppdrag och tydlig återkoppling.*

Kommun 2 har med sin värdegrund för chefer skapat ett större fokus på ledarskapet istället för att tydligt delge vilket ansvar chefen har och vilka krav som ställs av arbetsgivaren. Det finns en antydning om att kommunen önskar att chefen är resultatorienterad vilket kan härledas till verksamhetens utveckling och ekonomi men det är ingenting som tydligt framställs i policydokumentet. Däremot anses värdeorden en god grund att stå på utifrån de önskemål som arbetsgivaren har på det ledarskap och den personlighet som önskas hos de anställda cheferna. Enligt kommunens hemsida finns det en också önskan om att de anställda cheferna riktar sig mot det transformativa ledarskapet.

Din huvuduppgift är att stödja den demokratiska processen och därmed politikerna i deras arbete. Du svarar för att politikerna får ett så bra beslutsunderlag som möjligt. (Ledarpolicy, kommun 3)

I kommun 3 är det störst fokus på politikernas arbete och den vikt det är att chefen gör ett gott arbete för att i sin tur gynna politikernas arbete. I ledarpolicyn finns det ett stycke där chefens ansvar för att leda och utveckla sin verksamhet är en stor del av arbetsuppgifterna och det i sig handlar om att följa lagar, riktlinjer och uppsatta avtal för att kunna sprida den kunskapen vidare till medarbetarna. I kommun 3 finns det en riktning mot det situationsanpassade ledarskapet vilket nämns i ledarpolicyn.

5. Diskussion

Studiens syfte var att ta del av yrkesverksamma chefer i det kommunala vård och omsorgssektorn och deras uppfattning om vilka förutsättningar som ges av arbetsgivaren kopplat till vilka krav som i sin tur ställs av organisationen. De specifika teman som frågeställningarna inringade var vilka förutsättningar som ges i den demografiska utvecklingen, att leda på distans och vilka krav och förväntningar som arbetsgivaren har på sina chefer i deras kontext när det handlar om distansledarskap och förändringsledning.

5.1 Förutsättningar

För att kunna visa vilka förutsättningar som finns för chefer inom vård och omsorgssektorn behöver vi se till grunden i det vardagliga arbetet som de utför, hur organisationen ser ut, vilka förväntningar de har på sig och vilka krav som arbetsgivaren ställer. Till att börja med tittar vi på det vardagliga arbetet som

cheferna utför och hur de är organiserade. Utifrån den empiri som samlats in för studien kan man anta att fler organisationer har verksamheter geografiskt utspridda och att det kan ge uttryck för en svårighet när det kommer till att arbeta utifrån respektive ledarskapsstil som arbetsgivaren önskar. Det tillitsbaserade ledarskapet menar en organisation att det passar bäst när den är uppbyggd på att leda på distans och det är främst utifrån det faktum att arbetsgivaren har beslutat att det är det tillitsbaserade ledarskapet som ska anammas av kommunens anställda chefer. Däremot finns det svårigheter i det tillitsbaserade ledarskapet då det är uppbyggt på att personal ska hitta ett sätt att leda sig själva med tillit från chefen. Enligt den insamlade empirin kan detta leda till att det inte finns samma lätthet till uppföljning och att fånga upp situationer när de uppstår utan chefen får i många fall agera i efterhand.

Enligt den tidigare forskning som har plockats ut till den här uppsatsen är det transformativa ledarskapet det som är mest gynnsamt för att leda på distans vilket en av de representerade arbetsgivarna har anammat men enligt respondenterna inte lyckats implementera. De karismatiska och transformella ledaren som bygger sitt ledarskap på att involvera medarbetaren i utvecklingen av verksamheten skapar tillit, inspiration, inflytande och motivation (Purvanova & Kenda, 2018; Antonakis & Atwater, 2002; Maduka, et al., 2018). Vad som framkommer av den insamlade empirin och den tidigare forskningen är att den ledarskapsgrund som arbetsgivaren vill att chefen ska stå på behöver visas tydligt så att denne kan känna sig trygg i utövat. Det framkommer som tidigare nämnts i forskningen att det är den transformella ledaren som vinner störst mark när det kommer till den nya tidens distans och digitalisering, men det kan också finnas en vinst i situationsanpassat ledarskap (Liao, 2017; Thompsen, 2000; Storya, et al., 2013). Däremot utsätts första linjens chefer inom vård och omsorg för alldeles för många olika situationer om man ska lyssna på respondenternas historier om sin vardag vilket kan göra att det blir för många situationer att anpassa sig till (Björk & Corine, 2017).

För att skapa en hållbarhet i personalomsättningen både hos medarbetare och chefer behöver en organisation en väl utvecklad introduktion. Det framkommer i forskningen att en introduktion är än mer viktig för en nyanställd chef utifrån det faktum att en chef har kortare tid på sig att komma in i verksamheten och skapa sig ett mandat hos medarbetarna (Chen, et al., 2011; Schlak, 2020). En väl utvecklad introduktion gör också att verksamheten hjälper den nyanställde att knyta an till arbetsplatsen vilket gör att relationen håller över tid och personen har inte samma benägenhet att säga upp sig (Schlak, 2020). I de intervjuer som genomfördes för den här uppsatsen är det tydligt att en stor brist hos samtliga kommuner är introduktionen för nyanställda chefer. Det finns vissa utbildningar som den nyanställde chefen ska gå men den sociala introduktionen som forskningen visar är

den viktigaste biten utelämnas vid nyrekrytering av chefer (Chen, et al., 2011; Schlak, 2020). Trots att det tydligt framkommer i den tidigare forskningen att det tre första månaderna i chefens anställning är dem mest kritiska tiden och att det är då som chefen behöver som bäst förutsättningar att hitta sin roll på arbetsplatsen samt att skapa sitt mandat som ledare så kan man anta att det inte är ett prioriterat område enligt de intervjuer som har genomförts i studien.

Kopplingen mellan den tidigare forskningen, den teoretiska referensramen, den information som inhämtats av respondenterna och det som organisationerna har beslutat att deras fokus är när det handlar om ledarskap och chefskap väver ett nät av kunskap. Det har under den här studien utrönats ett tydligt led i den tidigare forskningen som återkommer till chefernas behov av introduktion, relevant kompetensutveckling samt förståelse för att olika chefer har olika förutsättningar beroende på vilken sorts verksamhet de ansvarar för och att chefens arbete innebär att behöva anamma flera olika sorters ledarskap utifrån de många olika situationer som denne hamnar i (Denis, Langley & Pineult, 2000; Linköpings kommun, 2019; Goldkin & McNutt, 2019). Utifrån intervjuerna skapades det en vag bild av att tydlighet från arbetsgivarens sida när det handlar om krav och förväntningar plus de förutsättningar som ges cheferna i form av utbildning och introduktion ger cheferna en större känsla av att ha goda förutsättningar för att klara av sitt uppdrag trots en vardag där den största delen av arbetet går ut på att agera i akuta situationer och släcka bränder snarare än att arbeta med utveckling och kvalitet.

5.2 Att leda på distans

Utifrån den information som inhämtats till studien kan man anta att det finns brister i de förutsättningar som chefer behöver för att kunna leda på distans. Det framkommer att kommunikation och riktlinjer för hur ledarskap på distans ska bedrivas är bristfällig och det finns få forum där det skapas förutsättningar för cheferna utifrån att de behöver förvärva kunskap i de teknologiska hjälpmedel som finns samt en tydlighet i vilket sorts ledarskap som arbetsgivaren anser passar för verksamheten. Organisationerna har organiserat sig på ganska lika sätt men möjligtvis brustit i att förmedla hur denna organisering skulle kunna dras nytta av på bästa sätt genom ledarskapet. Det är tydligt att det finns stora utmaningar med att ha sina arbetsgrupper splittrade och utlokaliserade inom olika geografiska området utan några direkta direktiv om hur dessa verksamheter ska bedrivas. Forskningen visar att det finns en tydlig skillnad mellan att leda på distans mot att leda sina arbetsgrupp face-to-face och att distansledarskapet kräver mer av sin chef än vad det nära ledarskapet gör (Goldkind & McNutt, 2019).

En stor aspekt i svårigheten med att leda en verksamhet på distans upplever respondenterna är att det vardagliga som sker i arbetsgrupperna och på arbetsplatserna ofta inte når rent informativt till chefen. När arbetet flyter på och arbetsgrupperna är välmående och inte utstår någon friktion är det inga problem. Men när det uppstår konflikter eller händer oförutsägbara saker i arbetet så tar det längre tid för chefen att ta till sig situationen eftersom chefen inte är på plats och kan märka av förändringen i ett tidigt skede (Tafvelin, et al., 2019; Liao, 2017; Thompsen, 2000; Stam & Geissner, 2017). Det beskrivs en känsla av att det tar så lång tid att det ibland kan ha gått för långt när informationen når chefen. Svårigheten som upplevs är att skapa forum som gör att den här informationen når chefen tidigare. Detta har ett stort ekonomiskt perspektiv då det är en stor kostnad att samla all personal vid ett och samma tillfälle. Diskussionen om vad en närvarande chef egentligen är dök även upp i intervjuerna som ett resultat av frågorna. Det finns forskning som visar att det inte är någon eller mycket liten skillnad på att leda arbetsgrupper face-to-face eller via digitalt verktyg med videofunktion (Antonakis & Atwater, 2002). Det finns dock mycket information som även tyder på att det krävs specifik kunskap hos chefen för att kunna använda dessa verktyg på ett gynnsamt sätt samt att det även är viktigt att chefen är medveten om vilket ledarstil som ska användas vid vilket tillfälle även har förmåga att anpassa detta efter situation. Någon svarade att det är så här det ser ut och att man inte reflekterar speciellt mycket över förutsättningarna eftersom alla har det på samma sätt. Någon annan pratade om att den fysiska närvaron inte var nödvändig för att kunna skapa ett nära ledarskap utan att det istället handlade om att ge medarbetarna känslan av närvaro. Exempelvis genom att vara nog med att se varje individ och att återkoppla. Fortfarande fanns det dock en osäkerhet i vad arbetsgivaren gav för förutsättningar för just den sortens ledarskap. En respondent som har lång erfarenhet av att arbeta som chef är tydlig med att det även handlar om vilka förutsättningar man ger sig själv i sin yrkesutövning. Att det nu är organiserat på det här viset och att det inte går att göra så mycket åt det. Det är snarare hur du som chef prioriterar och fördelar din tid som spelar roll. Det är även den chefen som uttrycker att det finns svårigheter med att kombinera tillitsbaserad styrning och att leda på distans men menar även att det är dom förutsättningarna som finns och att det är det dom har att arbeta med.

Det positiva med att arbetsgivaren har organiserat sig på det sättet som man har gjort där cheferna sitter tillsammans i kontorskomplex och inte ute i respektive verksamhet är att arbetsgivaren inte har glömt bort behovet av kollegial handledning som även chefer mår väl av. Respondenterna i den här studien upplever det som positivt och till stor hjälp att ha sina kollegor nära för handledning och stöd i arbetet.

I sammanställningen av den forskning som tagits fram för den här uppsatsen visar det att chefer som leder på distans både behöver extra resurser hos sig själva men också rätt förutsättningar från sin arbetsgivare för att kunna anamma ett gott ledarskap i förhållande till situationen (Liao, 2017; Thompsen, 2000; Storya, et al., 2013). Rätt förutsättningar menar man är till exempel utbildningar, en tydlighet i vilken sorts ledarskap som är mest framgångsrikt och kunskap om hur man använder sig av digitala verktyg kopplat till ledarskap. Forskningen visade tydligt att det är det transformativa ledarskapet som är mest gynnsamt för chefer som leder på distans. I det transformativa ledarskapet handlar det om att chefen agerar som ett föredöme för sina medarbetare. Det är en ledarstil som ökar inspirationen och motivationen hos medarbetare som i sin tur ökar prestationen, effektiviteten och välmåendet. Två av de kommuner som representeras i den här uppsatsen har inte det transformativa ledarskapet som grund för sina anställda chefer och den kommunen som har det verkar inte ha nått ut med det ordentligt till de två respondenter som deltog i den här uppsatsen.

5.3 Den demografiska utvecklingen

Det finns ännu inte någon koppling mellan ledarskapet och den demografiska utvecklingen vilket studiens intervjuer visar att det inte är en prioriterad diskussion. Däremot finns det olika sätt att tolka hur de olika arbetsgivarna har öppnat upp diskussionen och det finns ändå ett klart faktum att det har konstaterats att det kommer bli tufft för cheferna i förändringen. Där visar studien även att det kommer krävas mer fokus på förändringsledning och att det finns behov av att arbetsgivaren ger sina chefer förutsättningar till detta i form av kompetensutveckling (Engström, et al., 2019; Christiansen, et al., 2012; SKR, 2018). I en kommun finns det en gemensam introduktionsutbildning som man nyligen har reviderat och därmed ökat delen som handlar om förändringsledning för att man anser att det är ett viktigt område. Det kan man se som en begynnande förutsättning för att nyanställda chefer ska kunna åta sig det försvårade uppdraget som det innebär med den demografiska utvecklingen. Enligt SKRs rapport behöver kommuner fokusera både på bemanningsproblemet men även på digitalisering och den teknologiska utvecklingen vilket också finns med i vardagen hos dagens chefer men som inte verkar ha blivit så utbredd som den kanske borde. Det finns brister i fokus på ledarskapet när det kommer till SKRs rapport men också de rapporter som säger sig titta specifikt på hur chefer påverkas av den demografiska utvecklingen och hur deras förutsättningar ser ut saknar fokus på hur chefernas arbetssituation kommer att påverkas. Det finns inte någonting som specifikt uttrycker vad det är som behövs fokuseras på och vilka krav det ställer på arbetsgivaren även om kraven belyser både den som kommer med att leda i ständig förändring och de kommande bemanningsproblemen.

Den verklighet som respondenterna återkommer till är en vardag som handlar om att agera akut och att släcka bränder. Det finns inte tid till så mycket långsiktig planering utan deras arbete är mycket här och nu och att lösa de för dagen problem som uppstår. Däremot finns det olika syn på vilka förutsättningar som ges av arbetsgivaren när det handlar om det långsiktiga utvecklingsarbete som alla verksamheter behöver och kräver. De arbetsgivare som resresenteras i studien ger i grunden sina chefer liknande förutsättningar och liknande uppdrag men ändå upplevs sig respondenterna ha olika förutsättningar kopplat till hur deras arbetsledning bemöter dem. Hos en arbetsgivare upplever cheferna sig ha goda förutsättningar och en lyhörd chef för utveckling och förändring medan en annan grupp chefer hos en annan arbetsgivare säger sig ha svårigheter med att nå fram till sin chef och anser sig inte ha goda förutsättningar när det kommer till utveckling och förändring. Det går därför att anta att de förutsättningar som ges chefer inom vård och omsorgssektorn kan vara personbundet beroende på vilket intresseområde den högre ledningen har.

I teorin framkommer det att det är chefen som är ansvarig för och upprätthåller en god och hälsosam kultur i verksamheten (Christensen, et al., 2012). Den teoretiska grunden tillsammans med forskningen som övergripande säger att chefs förmåga till inspirerande ledarskap ligger till grund för att verksamheterna ska få en god utveckling både hos medarbetarna och i organisationen (Antonakis & Atwater, 2002) i sig rimmar inte riktigt med den verklighet som respondenterna uppger. Om man ser till den sammantagna inhämtade informationen i den här uppsatsen så är det tydligt att det inte finns någon rak väg för dagens chefer där arbetsgivaren ger lika bra förutsättningar som de ställer höga krav för att cheferna ska klara sitt uppdrag.

6. Slutsats

6.1 Chefers förutsättningar att bemöta den demografiska utvecklingen

Ledarskapet innebär att bygga upp, bevara och utveckla goda relationer genom dialog och samverkan. Du förväntas representera ett situationsanpassat ledarskap som möter övriga medarbetare där de befinner sig och får dem att växa. (Ledarpolicy, kommun 3)

Utifrån de policydokument som samlats in från de tre olika arbetsgivarna finns det olika tydliga ramar för hur ledarskapet ska bedrivas i de olika kommunerna och organisationerna. I en av kommunerna visar det sig utifrån de riktlinjer som finns att arbetsgivaren går in på både vilket ledarskap som efterfrågas men också i detalj beskriver vilka chefers ansvarsområden är och hur arbetsgivaren önskar att dessa arbetas med. I den andra och den tredje kommunen är det inte fullt lika tydligt eller så har arbetsgivaren valt att inte lägga lika mycket vikt vid de nedskrivna förväntningarna som kommun nummer ett. Det finns alltså en skillnad i de olika organisationernas struktur vilket kan förklara varför cheferna i den organisationen med en tydligare förväntan på ledarskapet upplever sig ha bättre förutsättningar medan de som inte har en tydlig förväntan från organisationen uttrycker ett större missnöje med sina förutsättningar.

Det finns lite olika upplevelser av vilka förutsättningar man får som förstalinjechef inom den kommunala vård och omsorgssektorn, det visar i alla fall resultatet och analysen av intervjuerna som har gjorts om först i den här studien. De organisatoriska förutsättningarna kan se sig samma i de olika kommunerna men däremot kan de olika verksamhetsområden skilja sig lite i uppbyggnad. En arbetsgivare ger varje chef både större enheter och arbetsgrupper och trots detta uttrycker cheferna en större nöjdhet över sina förutsättningar för utvecklings- och förändringsarbete än de som tillhör andra arbetsgivare. Detta till trots att den arbetsgivaren där det finns uttryck för låga förutsättningar har bättre organisering med mindre enheter och färre medarbetare.

Utvecklingen och förändringsarbetet som är kopplat till den demografiska utvecklingen ser olika ut i de olika kommunerna. Man har helt enkelt kommit olika långt. Digitalisering och bemanning är en gemensam hållpunkt även om det sker på lite olika nivåer. I den ena kommunen handlar digitaliseringen till största delen om journalsystem och medicinskåp med kodlås medan det i en annan, likvärdig kommun försöker organisationens ledning implementera ett kreativt tänkande hos både chefer och

medarbetare för att övergången ska bli så liten som möjligt. Teoretiskt har man kommit längre men inte rent praktiskt. Man pratar om att använda sig av personal över både verksamhets- och enhetsgränser och att skapa så effektiva schemalösningar som möjligt.

Gemensamt för alla chefer är att ingen av dessa kommuner lägger något fokus på hur den här frågan kommer att påverka cheferna. Alla respondenterna pratar om att det kommer att ställas högre krav på cheferna både utifrån ledarskap och arbetstygnd. Man tror att den administrativa biten i arbetet kommer att bli tyngre i takt med att bemanningen minskar och man tror också att det förändringsarbete som kommer att krävas med att ändra både synsätt och arbetssätt betyder att cheferna behöver utöva ganska avancerad förändringsledning. I dagsläget pratar inte någon av arbetsgivarna om varken hur ledarskapet kommer att påverkas eller hur cheferna ska kunna stärkas i att leda i förändring.

I intervjufrågorna fanns det även en del som handlade om introduktion för nya chefer och varje respondent fick berätta hur deras introduktion gick till när de var nyanställda på de tjänster som de hade nu. Gemensamt för alla var att introduktionen var i stort sett obefintlig. Viss praktisk information om system fanns och en del interna utbildningar i exempelvis arbetsmiljö och arbetsrätt. Några av cheferna hade mentorer men det var ingenting som tilldelats dem av arbetsgivaren utan någonting som de hade ordnat själva genom att tillfråga kollegor eller tidigare chefer utifrån sitt eget behov. Anledningen till att jag tog med det stycket i intervjuguiden var för att även det är grundförutsättningen för att varje chef ska ha möjlighet att utföra ett så gott arbete som möjligt.

Forskning visar att det är viktigare för chefer att ha en introduktion på sin nya arbetsplats. Dels handlar det om att chefer har kortare tid på sig att etablera sig på arbetsplatsen än vad medarbetare har men också för att chefen ska ha möjlighet att introduceras i organisationskulturen och inte bara de praktiska arbetsuppgifterna. Chefen kan skapa sig den här plattformen på egen hand med det tar längre tid och det finns risk för att det sliter ut chefen vilket kan leda till att anknytningen till arbetsplatsen blir sämre. I kommun nummer 2 tas det under studiens gång fram ett nytt introduktionspaket för vård och omsorgschefer som har sin grund just i chefens första 90 dagar. Det bygger på att det ska finnas en färdig agenda för vad chefens ska göra när, vilken utbildning som ska gås och vilka personer som hen ska träffa. Även det här är någonting som respondenterna har ordnat om för på frågan vad dom hade behövt i en introduktion svarar nästan alla att dom inte riktigt vet för att det är omöjligt att veta vad man behöver när man inte vet någonting alls.

Viktigt att tänka på i sammanhanget är att större delen av de tillfrågade cheferna bara har arbetat som chefer i 2 år eller mindre och flera av dom har inte någon tidigare erfarenhet av varken verksamheten eller arbetsledning. Bristerna i introduktionerna är

tydliga och ”learning by doing” och att ”laga efter läge” var någonting som alla nämnde i intervjuerna.

6.2 Arbetsgivarens krav på hur chefer ska bemöta den demografiska utvecklingen

I kommun 1 finns det ett tydligt mål med att låta alla chefer stå på samma grund. Det finns en gemensam utbildning för alla som är anställda inom kommunen och det finns en gemensam utbildning för alla chefer som är anställda inom kommunen. Kommunen har även tagit fram en högskoleutbildning tillsammans med en högskola som även den med tiden ska utgöra samma bas för alla kommunens anställda chefer. Enligt policydokumentet så finns det klara direktiv om vad som är chefens ansvar och uppdrag när det kommer till både bemötande och ledarskap samt ekonomi, personal och arbetsmiljö. Det är dock både och i reaktionerna kring detta när respondenterna återger det. Vissa av respondenterna uppger sig ha goda förutsättningar på grund av den tydliga strukturen och ramen medans andra upplever att ramen är för snäv. En av respondenterna uppgav att dennes åsikt var att man inte kan ha en så snäv tanke kring ledarskap och hur chefer ska leda sina verksamheter eftersom det är så personligt och kan vara olika för olika individer. Men den totala upplevelsen av intervjuerna är ändå att cheferna som är anställda i den här kommunen uttrycker en större nöjdhet och säger sig både ha goda förutsättningar för att kunna utöva ett så gott arbete som uppdraget tillåter samt att de även uttrycker att de har goda förutsättningar för att kunna utföra utvecklingsarbete. Det finns även en tydlig och god relation till den närmaste chefen som några av respondenterna delar. Detta kan vara personbundet då det är tydligt att den närmaste chefen för dessa har stor tillit och är öppensinnad vilket för att dessa chefer känner att de har både mandat och förutsättningar för att kunna göra ett så gott arbete som möjligt trots hög arbetsbelastning och hårt klimat. Min analys av detta är att det är tydligheten och det faktum att arbetsgivaren har satsat på kompetensutveckling och stödfunktioner som gör att det uttrycks en större nöjdhet.

En annan arbetsgivare har som mål att alla chefer ska gå en utbildning om transformativt ledarskap vilket forskningen även säger är den mest gynnsamma ledarskapsstilen när det kommer till att leda på distans men inte heller den arbetsgivaren pratar ordagrant om chefernas förutsättningar och utmaningar i en sådan organisation.

6.3 Distansledarskap, digitalisering och förändringsledning

I studien framkommer det att det förekommer distansledarskap för chefer inom vård och omsorg. Det finns även medarbetare som arbetar obekvämt arbetstid vilket innebär att de inte är i tjänst samtidigt som chefen är det. Utifrån studiens resultat visar det sig att det finns få forum där chef och medarbetare har möjlighet att träffas och det finns en medvetenhet i att vissa medarbetare inte träffar sina chefer mer än vid vissa tillfällen i

månaden så som arbetsplatsträffar och andra möten då hela arbetsgruppen samlas. Den insamlade empirin skapar en bild av att det finns stora utmaningar med att leda på distans och den tidigare forskningen tyder på att det är arbetsgivarens ansvar att ge cheferna förutsättningar för att kunna leda på distans. Forskningen säger även att det ställs höga krav på chefens egna förmågor till att hitta vägar i ledarskapet och kunna anpassa det utifrån både situation, person och distansen. Ett problem som nämns ofta i intervjuerna är att de ekonomiska resurserna och tidbristen är de största anledningarna till att det inte finns tillräckligt med förutsättningar för cheferna att få tid med sina medarbetare. En chef uttrycker det som att om det fanns ekonomiska resurser skulle enheten kunna ha fler gemensamma träffar men eftersom organisationen är under stor press ekonomiskt är det den sortens arbete som försvinner först.

Tillitsbaserad styrning är ett återkommande begrepp hos en arbetsgivare vilket även gör att det inte ställs några krav på att cheferna ska arbeta med det nära ledarskapet. Det framkommer att det finns en önskan hos arbetsgrupperna och enskilda medarbetare att det är just det nära ledarskapet som efterfrågas och vissa chefer menar att det är just det nära ledarskapet som är viktigast. Hos respondenterna finns det en önskan och en prioritering om att vistas nära sina arbetsgrupper så mycket som möjligt vilket inskränker på de förutsättningar som arbetsgivaren ger cheferna utifrån organisering. Det som blir lidande då är det kollegiala stödet som cheferna får när de är på kontoret. Det framkommer också att en chef som leder på distans behöver ha kunskaper i vilket ledarskap som är bäst lämpat, hur digitala verktyg fungerar och att det är genom face-to-facekontakt mellan ledare och medarbetare som relationer lättast skapas vilket i sin tur leder till att chefen lättare kan få mandat i sitt ledarskap (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Hoyt & Blaschovich, 2003; Ford, Piccolo & Ford, 2017). Däremot behöver inte face-to-facekontakten ske fysiskt utan kan även ske digitalt men det är då nödvändigt för chefen att ha kunskap i hur de digitala verktygen används (Antonakis & Atwater, 2002).

Utifrån de intervjuer som genomförts och analyserats tillsammans med arbetsgivarnas olika policydokument som handlar om ledarskap visar det sig att det förekommer distansledarskap för de kommunala cheferna inom vård och omsorg. Däremot är det ingenting som respondenterna upplever att arbetsgivaren ger förutsättningar för när det kommer till utbildning i digitalisering och teknologiska verktyg eller diskuterar i forum där det kan finnas möjlighet till lärande exempelvis i ledningsgrupp.

6.4 Rekommendationer

I den här uppsatsen framkommer det åtminstone två delar som skulle kunna vara syfte för vidare utveckling men kanske också för vidare forskning.

Kopplat till den demografiska utvecklingen finns det ett behov av kunskapsutveckling inom förändringsledning eftersom man spår en tid av att leda i ständig förändring. Ingen

av respondenterna uttrycker att det finns sådan kompetensutveckling på deras arbetsplatser idag. Detta till trots att det ändå upplevs av samtliga respondenter att det är just i förändring som deras ledarskap testas som mest och även att det är ett tillstånd som redan nu är i ropet.

Det framkommer ett behov av att tydliggöra det ledarskap som är mest gynnsamt för att leda på distans. Forskningen som tagits fram för den här uppsatsen har till största delen menat att det är det transformativa ledarskapet som är bäst lämpat för att leda i förändring och på distans. Men här och var framkommer det även att det situationsanpassade ledarskapet skulle vara det som är mest gynnsamt i en komplex organisation med många olika behov. Det skulle behöva tydliggöras och studeras på en djupare nivå hur organisationerna, kommunerna och arbetsgivarna ska kunna ge sina chefer bäst grund att stå på genom att visa vilket riktning i ledarskapet som cheferna ska ta.

Introduktionen visar sig vara en viktig del för att behålla chefer på lång sikt men också för att skapa rätt förutsättningar så att chefen ska kunna utföra sitt uppdrag med rätt verktyg. I den demografiska utvecklingen krävs det mycket av chefen i både ledarskap och organisationsutveckling där introduktionen är grunden för vilken relation som chefen skapar med organisationen. När det kommer till introduktion av nyställda chefer finns det ett behov av att fortsätta forska men det finns ett stort utvecklingsbehov i de kommunala organisationer som representeras i den här uppsatsen.

Referenslista

Antonakis J., Atwater. LE. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly* 13: 673-704. Tillgänglig: Business Source Premier

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red). (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Ardts, J., Jansen, P. & van Der Velde, M. (2001) *The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instrument*. G.I.T.P International BV, Nymegen, The Netherlands

Bakka, J.F, Fivelsdal E & Lindkvist L. (2006) *Organisationsteori: struktur, kultur och processer*. Liber

Braun, V. & Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. [Elektronisk] *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3 (2), ss. 77-101. Tillgänglig: Google Scholar

Björk, L. & Corin, L. (2017) *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. SNS Förlag.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber

Canan Baysala, Fulya M-Y & Serafettin Sevimb. (2018). *Analysis of the relationship between organizational commitment and counter productive work behaviour on*

academicians University of Dumlupinar Faculty of Economics and Administration,
Evliya Çelebi Kampüsü Tavşanlı Yolu 10. Km, Kütahya, Turkey

Chen Yifeng, N., Huang, X., Tjosvold, D. & Xu, D. (2011) *New Manager Socialization and Conflict Management in China: Effects of Relationship and Open Conflict Values* Chinese Academy of Science

Christensen, T & Ivarsson Westerberg A (2005), *Organisationsteori för offentlig sektor*, Liber

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative & mixed methods approaches*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE.

Denis, J-L., Langley, A. & Pineault, M. (2000), *Becoming a leader in a complex organization*, Blackwell Publishers

Desai, N. M., Lockett, A. & Paton, D. (2017) *Information Asymmetries in the Hiring Process and the Risk of New Leader Dismissal: Insights from English Premier League Soccer Organizations* British Academy of management

Deverell, E. & Wagnsson, C., (2016) *Marknadiseringen av Försvars -maktens kommunikation*
Ett strategiskt maktmedel i en tid av förändring Statsvetenskaplig Tidskrift.
118(4):589-622

Easterby-Smith, Mark. (2018). *Management & business research*. 6th edition. London: SAGE

Ekholm, A., Jebari, K & Markovic, D. (2018) *Förbjuden framtid? Den digitala kommunen*. Institutet för Framtidsstudier

Engström, M., Hagerman, H., Skytt, B. & Strömberg, A. (2019) *First-line managers dealing with different management approaches*. Faculty of Health and Occupational studies, Emerald Publishing Limited.

Ford, R. C., Piccolo R. F. & Ford, L. R. (2017). *Strategies for building effective virtual teams: Trust is key*. [Elektronisk] *Business Horizons*, 2017, vol. 60, issue 1, 25-34. Tillgänglig: Business Source Premier

Hallin, Anette. (2019). *Förändringsledning*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur

Hambley L. A., O'Neill, T. A. & Kline, T. J.B (2007). *Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes*. [Elektronisk] *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 103 (1), ss 1-20. Tillgänglig: Business Source Premier

Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. [Elektronisk] *Small Group Research*, 34, 678 - 715 Business School.

Howell, J. M., Neufeld, D. J. & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. [Elektronisk] *The Leadership Quarterly*, Vol.16 (2), ss. 273-285. Tillgänglig: Business Source Premier

van Houwelingen, G., Stam, D. & Giessner, S. (2017). So close and yet so far away: A psychological distance account of the effectiveness of leader appeals. [Elektronisk] *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 47 (12), ss. 665-676. Tillgänglig: Business Source Premier

Hunsaker, P. & Hunsaker, J. (2008). "Virtual teams: a leader's guide". [Elektronisk] *Team Performance Management*, Vol. 14 No. 1/2, pp. 86-101. Tillgänglig: Business Source Premier

Härenstam A & Östebo A, (2014) Chefskapets förutsättningar och konsekvenser – Metoder och resultat från Chefiosprojektet – Slutrapport del1. ISM-rapport 14:1

Goldkind, L. & McNutt J. G, (2019) "We Could Be Unicorns: Human Services Leaders Moving from Managing Programs to Managing Information Ecosystems" *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43:4

Griffith, J., Gibson, C., Medeiros, K., MacDougall, A., Hardy III, J., & Mumford, J. D. (2018). Are You Thinking What I'm Thinking?: The Influence of Leader Style, Distance, and Leader-Follower Mental Model Congruence on Creative Performance. [Elektronisk] *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 25 (2), ss. 153-170. Tillgänglig: Business Source Premier

Liao, C. (2017). 'Leadership in virtual teams: A multilevel perspective', [Elektronisk] *Human Resource Management Review*, 27(4), pp. 648–659. Tillgänglig: Business Source Premier

Maduka, N. S. m.fl.. (2018) 'Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations', [Elektronisk] *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), pp. 696–712. Tillgänglig: Business Source Premier

Purvanova, R. K. and Kenda, R. (2018). 'Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens', *Group & Organization Management*, 43(5), pp. 752–786. doi: 10.1177/1059601118794102. Tillgänglig: Business Source Premier

Schlak, T. (2020) *Dependency and Autonomy: Strategies for a Leader's First 90 Days* Journal of Library Administration

Storya, J. S. P., Youssefb, C. M., Luthansc, F., Barbutod, J. E. & Bovairde, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: does distance and quality of relationship matter? [Elektronisk] *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24 (13), ss. 2534-2553. Tillgänglig: Business Source Premier

Tafvelin, S., Nielsen, K., vin Thiele Schwarz, U. & Stenling, A. (2019) Leading well is a matter of resourcers: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout, *Work & Stress*, 33:2, 156-172

Thompsen, J.A. (2000) *Effective leadership of virtual project teams* Engineering Management Society Tillgänglig: IEEE Xplore Digital Library

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. [Elektronisk] *Qualitative Inquiry*, vol. 16 (10), ss. 837–851 Tillgänglig: Google Scholar

Xiao, Y. & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. [Elektronisk] *Journal of Planning Education and Research*, vol. 39 (1), ss. 93-112. Tillgänglig: Google Scholar

Internetlänkar:

Berntson, E. (2018), Hur påverkar organisatoriska förutsättningar och chefers ledarskap medarbetarnas arbetsmiljö, motivation, vilja att stanna, hälsa och sjukfrånvaro? Stockholms universitet, psykologiska institutionen
<https://www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap-och-organisation/viktigt-for-medarbetarna-att-chefen-mar-bra/>

Fackförbundet Ledarna (2015), Att vara chef. Kartläggning av chefers utmaningar och arbetssituation. <https://www.ledarna.se/48e856/globalassets/dokument/att-vara-chef.pdf>

Linköpings kommun (2019), Chefskap för välfärdens nya förutsättningar
<https://www.linkoping.se/globalassets/naringsliv-och-arbete/arbete/chefskap-for-valfardens-nya-forutsattningar-15-okt-2019.pdf?4a92ae>

Bilaga 1. Missivbrev

Hej!

Jag studerar magisterprogrammet i ledarskap – leda, styra och organisera vid lärosäte Högskolan Väst och ska nu skriva min uppsats inför examination.

Jag har fördjupat mig i forskning och litteratur kring det aktuella ämnet samt ämnar titta på policydokument som utgår från arbetsgivaren, men har också för avsikt att ta hjälp av er verksamma enhetschefer genom intervjuer. Därmed önskar jag intervjua dig, som har kunskap, utbildning och erfarenheter som är värdefulla för mig och mitt arbete.

Intervjun kommer att bestå av ett antal frågor och intervjun tar mellan 45-60 minuter och jag hoppas verkligen att du har möjlighet att delta.

Vi blir en allt yngre befolkning och står inför stora utmaningar när det gäller att matcha insats med vårdbehov. Inom en snar framtid kommer vi med andra ord att ha en befolkning med större andel unga och äldre med vårdbehov än vi kommer ha personer i arbetsför ålder. Syftet med min uppsats är att ta reda på vilka förutsättningar som chefer inom kommunal vård och omsorgsverksamhet får av sin arbetsgivare för att kunna möta

den demografiska utvecklingen. Jag vill även se hur kommunal verksamhet ser på att leda på distans samt om det skapas förutsättningar för detta ur ett ledarperspektiv. Om ni har några frågor eller funderingar är ni välkomna att kontakta mig eller min handledare för mer information.

Vid intervjun kommer jag att ta hänsyn till Vetenskapsrådet forskningsetiska principer. Detta innebär att deltagandet är frivilligt och om du så skulle vilja så kan du när som helst avbryta intervjun och därmed ditt deltagande. Ditt deltagande kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet kommer enbart att användas anonymt i forskningsändamål. Intervjun kommer att spelas in samt transkriberas men även det enbart ur ett forskningssyfte.

Med Vänliga Hälsning

Veronica Wiström veronica.wistrom@student.hv.se

Handledare

Eddy Nehls eddy.nehls@hv.se

Bilaga 2. Intervjuguide

1. Bakgrundsfrågor

- 1: Hur lång erfarenhet har du av ledarskap?
- 2: Hur länge har du jobbat som första-linjens chef i vård och omsorgssektorn?
- 3: Hur många medarbetare har du ansvar för?

2. Ledarskap

- Vad är ledarskap? (hur definierar du ordet ledarskap)
- Vad tycker du kännetecknar ett gott ledarskap? Respektive ett mindre bra ledarskap?
- Hur upplever du ditt ledarskap?
- Beskriv en situation då ditt ledarskap fungerat bra respektive mindre bra?
- Arbetar du för att förbättra ditt ledarskap?
- Vilka utmaningar upplever du i ditt ledarskap?

- Vad gör du i ditt ledarskap för att utveckla organisationen?
- Vilka hinder och möjligheter upplever du finns i ditt arbete för att kunna arbeta med att utveckla organisationen?

3. Introduktion:

- Kan du berätta om din introduktion? Beskriv vilka delar av introduktionen du har gått igenom.
- Vad är din upplevelse om introduktionen?
- Kan du berätta vad du upplever saknas i introduktionen?

4. Demografisk utmaning

- Berätta det du vet om den demografiska utmaningen.
- Beskriv hur den kan påverka dig, din verksamhet och din arbetsgivare.
- Hur upplever du att din arbetsgivare arbetar med dessa frågor?
- Berätta om de förutsättningar som du får som ledare för att ta dig an dessa utmaningar på bästa sätt.

5. Att leda på distans

- Hur är du och dina verksamheter stationerade? Beskriv gärna.
- Förekommer det ledarskap på distans i ditt arbete?
- Om det gör det, vilka förutsättningar får du från din arbetsgivare för att leda på distans?
- Finns det några svårigheter som du kan se på att leda på distans?

6. Förutsättningar och stöd som cheferna har

- Vilka förutsättningar har du för att utöva det ledarskap som du anser är viktigt och som krävs av dig?
- Berätta om att leda i förändring. Hur arbetar ni med det i ledningsgrupp och verksamhet?
- Vilket stöd finns för ledare i din position för att kunna utveckla verksamhet och arbeta med förändringsprocesser?

7. Krav på cheferna

- Hur upplever du kraven på dig som chef med de resurser du har för ditt ledarskap? Vilka är dessa krav?

8. Omgivningsfaktorer/yttre faktorer/ Kontext

- Vad finns det för riktlinjer att förhålla sig till när det gäller chefskap och ledarskap hos din arbetsgivare?
- Hur upplever du din arbetsgivares prioritering av frågor som rör den demografiska utmaningen?
- Finns det några yttre faktorer som påverkar dina förutsättningar för att kunna vara den ledare som du känner kravet på att vara? ex lagar, nationell nivå, arbetsuppgifter?

9. Vad cheferna behöver

- Vad skulle kunna ge dig ytterligare stöd i ditt ledarskap? Exempelvis: Utbildning, information, tid, riktlinjer, nätverk, annat?

10. Hinder och eventuella åtgärder i chefernas ledarskap

- Upplever du några hinder i ditt arbete/ledarskap, i så fall vad är hinder?
- Är dessa hinder kopplade till arbetsplatsen eller beror de på annat?
- Hur bemöter du dessa hinder?
- Vad skulle kunna bidra till att dessa hinder minskar?

Slutligen, har du något att tillägga som inte har kommit upp under intervjun?
Tack för din medverkan!

Bilaga 3. Beskrivning av respondenternas kommuner

Kommun 1

I kommun 1 intervjuades 5 första linjens chefer inom den kommunala vård och omsorgssektorn. Det är chefer inom utförarsidan och deras ansvar innefattar medarbetare, fastigheter i form av särskilda boenden samt brukare som enligt biståndsbeslut bor i dessa boenden. Kommunen har ca 9000 anställda varav ca 400 är chefer. Respondenterna har ett medarbetarantal mellan 24 och 35 och har vardera 3 till 4 verksamheter kopplade till sina enheter. Två av cheferna har boendestödsgrupp,

hemtjänst och nattpatrull knutet till sig som i sin tur inte motsvarar de övriga chefernas boendeverksamheter. I den här kommunen finns det registrerat 106 859 invånare i december 2019.

Kommun 2

I kommun 2 intervjuades 2 första linjens chefer som alla har ansvar över boenden inom vård och omsorg. De har mellan 24 och 30 medarbetare vilka i sin tur är utspridda i olika mindre verksamheter. Kommunen har ca 7000 medarbetare varav 400 är chefer. Respondenterna har 2 till 3 verksamheter kopplade till sina enheter och alla verksamheter har liknande struktur och uppdrag. I den här kommunen finns det registrerat 97 381 invånare i december 2019.

Kommun 3

I kommun 3 intervjuades 1 förstalinjechef som har ansvar över boende inom vård och omsorg. Den chefen har 20 medarbetare och flera mindre verksamheter som är geografiskt utspridda i kommunen. Kommunen är den största arbetsgivaren och har ett medarbetarantal på ca 2400 personer. Medborgarantalet i kommunen var i november 2019 22 894 personer.



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se