

Mälardalens högskola  
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling

# Förutsättningar för ett bra chefskap inom äldreomsorgen ur ett chefsperspektiv

Linda Andersson

C-uppsats i psykologi, inriktning arbetslivspsykologi, VT 2009  
Handledare: Einar Jakobsson  
Examinator: Per Lindström

# Förutsättningar för ett bra chefskap inom äldreomsorgen ur ett chefsperspektiv

Linda Andersson

Betydelsen av ett gott chefskap inom äldreomsorgen är av stor vikt för medarbetarna, de boende och verksamheten. Omvårdnadsarbetet påverkas av chefens sätt att arbeta och det krävs därför att chefen är medveten om vad som utgör ett bra chefskap. Intervjuerna i denna studie är utförda med sju enhetschefer inom äldreomsorgen i Sverige. Syftet var att undersöka hur enhetschefer inom svensk äldreomsorg uppfattar sitt chefsarbete inom detta verksamhetsområde. Resultatet visade att arbetssätt, relationer, förhållningssätt och utvecklingsarbete är faktorer som enligt dessa chefer utmärker ett bra chefskap. Förutsättningar för ett bra chefskap var goda arbetsvillkor, motivation, stöd, samarbete, personliga egenskaper och upplevelser av chefskapet.

*Key words:* geriatric care, leadership, middle manager, work conditions.

## Inledning

### *Chefskapet*

Resultatet från en finsk studie om kvaliteten inom äldreomsorgen visade att fler fall av psykisk och fysisk misshandel inom äldreomsorgen upptäckts under 2000-talet än under 1990-talet (Backman, Isola, Rautsiala, & Voutilainen, 2008). Vidare visade studien att detta kunde bero på att fler har lättare att identifiera vårdslösheten på grund av att fenomenet uppmärksammas. Vårdtagarna blev fasthållna med hjälp av onödiga fasthållningsanordningar medan personalen utförde sitt arbete och de blev även lämnade ensamma i onödan. Detta var en del av den vanligaste fysiska misshandeln som förekom inom äldreomsorgen. Psykisk misshandel var vanligare än fysisk och den vanligaste psykiska misshandeln var att personalen talade till vårdtagarna som om de vore barn. Personalen menade att det var svårare att uppfylla vårdtagarnas psykosociala behov än att uppfylla deras fysiska behov, mycket på grund av tidsbrist, personalbrist eller slarv.

Omvårdnadsarbetet påverkas av chefens och medarbetarens relation till varandra; de ska uppnå verksamhetens mål tillsammans. En fördel inom omvårdnadsarbetet är att vårdenhetschefen både arbetar nära medarbetaren och verksamheten vilket är ett bidrag till möjligheten att kunna ha en god kommunikation tillsammans. Det är viktigt att vara tydlig i sitt chefskap, samtala och låta medarbetarna känna sig delaktiga (Nilsson, 2005). För att få medarbetarna delaktiga finns möjligheten till delegering, vilket innebär att man låter medarbetarna hjälpa till med vissa av chefens arbetsuppgifter. Chefskapet innebär ofta hög arbetsbelastning och detta kan man reducera genom att delegera arbetsuppgifter. Tillit till medarbetarna och självförtroende krävs för att chefen ska kunna lyckas med delegering och framförallt fokusera på målet med uppgifterna, inte bara på hur de ska utföras. Detta bidrar till utveckling för medarbetarna samt mer tid över till chefen att utföra andra arbetsuppgifter. För

att lyckas med detta gäller det att man är tydlig i sin kommunikation (Mossboda, Peterson, & Rönnholm, 2004).

Vårdchefer i en svensk studie nämnde att intresset för personlig utveckling, utmaningar, ledarskap och inflytande var några av de viktigaste motivationsfaktorerna till att börja arbeta som chef. Andra faktorer var intresset för människor, förändringsarbete, viljan att få styra, driva och ta initiativ (Persson & Thylefors, 1999). Det som lockade personerna till att söka tjänster var även det stora intresset för ledarskap (Nilsson, 2005). Oftast väljer människor att bli chef på grund av sunda och positiva drivkrafter, till exempel att de vill bidra med kunskap eller erfarenheter, förverkliga idéer eller enbart bidra med en del av sig själv (Axelson & Thylefors, 2005). Några råd som är viktiga att tänka på enligt vårdchefer i en studie angående chefskapet var bland annat att man som chef ska vara målinriktad och kunna bortse från personliga och privata åsikter som inte rör arbetet (Lindholm, Sivberg, & Udén, 2000). Chefer inom vårdsektorn visade sig i en kvalitativ studie ha fått sin tjänst genom att först arbetat som undersköterskor och stegvis blivit gruppchefer och sedan blivit tillfrågade om att anta rollen som chef. Detta medförde svårigheter i chefskapet vid bland annat medarbetarsamtal, då chefen tidigare har varit en av medarbetarna (Mulec, 2005). Det visade sig vara lättare att utöva chefskapet och ta sitt utrymme för de chefer som fått sin position genom att ha sökt och konkurrerat om den än för chefer som glidit in i positionen utan att ha genomgått någon anställningsprocedur (Nilsson, 2005).

Motivationsfaktorerna som nämndes i början är några av anledningarna till att människor går in i ett chefskap men det krävs något för att människor ska stanna kvar i det också. Arbetet upplevs ofta som stimulerande, utvecklande och roligt men det innebär också motgångar och svårigheter (Axelson & Thylefors, 2005). Resultatet från en svensk studie visade några anledningar till varför chefer väljer att lämna sitt chefskap. Chefer väljer ofta att lämna sitt chefskap självmant och mycket på grund av omorganisation, personliga motiv som till exempel viljan att utvecklas inom yrket (Carlsson, Ljunggren, & Skytt, 2007).

### *Kommunikation och utveckling*

Chefskap handlar bland annat om att kommunicera med medarbetarna, vilket sker flera gånger om dagen. För att undvika missförstånd och förhindra konflikter behövs ett fungerande samspel och tydlig kommunikation (Mossboda, Peterson, & Rönnholm, 2004). Kommunikation finns i två olika varianter, envägs - och tvåvägskommunikation. Exempel på envägskommunikation är tv eller reklamannonser medan tvåvägskommunikationen är den mest användbara: budskapets mening balanseras för både mottagaren och sändaren (Löw, 2003). Av två anledningar har människor använt sig utav kommunikation, för att skapa gemenskap och för att öka effektiviteten. Ordet kommunikation betyder att ”göra gemensamt” och människan har använt sig av detta i tusentals år (Persson & Håkansson, 2003).

En vårdenhetschefs arbetsuppgifter är bland annat att utveckla, leda och styra verksamheten mot uppsatta mål, de ansvarar även för omvårdnad av enheten, utveckling, personal samt ekonomin. Chefskapet innebär också ett uppdrag att tillse att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter, att begära prestation och resultat som rör verksamhetens mål. För att chefen ska kunna göra detta krävs det att han eller hon reder ut tillsammans med medarbetaren vad dessa arbetsuppgifter innefattar genom tydlig kommunikation (Nilsson, 2005). Faktorer som bidrar till god kommunikation är bland annat, emotioner, kunskap och lyhördhet (Löw, 2003).

Chefskapets svårigheter visade sig i en studie bland annat handla om att få tiden att räcka i förhållande till de krav som chefskapet krävde (Mulec, 2005). Tidspresen hos medarbetarna och dålig kommunikation med chefen påverkade medarbetarnas mentala hälsa enligt en studie

från Island. Resultatet visade att tidspress och dålig kommunikation associerades med mental utmattning hos omvårdnadspersonal (Rafnsdottir, Gunnarsdottir, & Tomasson, 2004). Som chef krävs det att man tänker sig för innan man talar, det chefen säger till medarbetaren kan lätt misstolkas och tas som ett löfte. Även fast chefen egentligen inte är behörig att ge detta löfte så kan medarbetaren som tar emot dessa ord rättsenligt binda dem till arbetsgivaren (Iseskog, 2008). Att lova medarbetarna saker som chefen inte helt kan stå för är därför något som chefen bör undvika (Mossboda et al., 2004).

Informationen om verksamhetens mål kan ske genom bland annat planerings- eller medarbetarsamtal (Iseskog, 2008). Medarbetarsamtal är ett verktyg som chefer använder sig av och som bör hållas ungefär en gång om året för att få mest effektivitet och mellan närmsta chef och medarbetaren. Syftet med dessa samtal är utveckling och öka motivationen hos medarbetarna. Här finns möjligheten för både chefen och medarbetaren att samtala öppet och framföra sina åsikter (Mossboda et al., 2004). Att arbeta fram ett nätverk och ha kontakter är viktigt som chef, ledningsgruppen är en av vårdenhetschefernas stöd och verktyg för att skaffa information, menar enhetschefer från en studie (Nilsson, 2003). En svensk kvantitativ studie visade att medarbetarna i en organisation tenderade att värdera alla tre teman, förändring, anställning och produktionsorienterat ledarskap, högre än vad cheferna själva gjorde. Både i önskat och uppfattat ledarskapsbeteende var två teman högst värderade av medarbetare i denna studie, nämligen anställd och förändringsorienterat. Medarbetarna önskade att cheferna skulle bli mer tydliga med arbetets olika krav (Sellgren, Ekvall, & Tomson, 2006).

Att se till så att medarbetarna får ut sin lön och de förmåner som de är berättigade till ingår i chefskapet, och för detta krävs det att chefen har kunskap om bland annat vad som avtalats med den enskilde medarbetaren, lagregler och innehållet i kollektivavtal. Det är inte alltid lätt som chef att kunna alla regler som gäller, men chefskapet kräver att man har kunskap om var man kan finna denna information, till exempel genom att ha olika nätverk. Lönesättning kan ses som en belöning till medarbetarna, om chefen väljer att höja medarbetarens lön så ska det bland annat vara på grund av att chefen är nöjd och anser att medarbetaren gjort ett bra arbete utifrån verksamhetens mål (Iseskog, 2008). Resultatet från en kvalitativ studie visar att chefer anser att det bästa med rollen som chef bland annat är att man har inflytande på andra människor och möjligheten att utveckla medarbetare (Nilsson, 2003). I allt arbete med att utveckla medarbetarna och uppnå verksamhetens mål kan chefen lätt glömma sin egen personliga utveckling, för personlig utveckling krävs det att chefen arbetar med den kontinuerligt och bland annat gör en personlig utvecklingsplan. Chefen bör kunna utföra ett chefskap som han eller hon också kan stå för och sedan reflektera över sitt agerande och ställa sig olika frågor som handlar om hur han eller hon har handlat (Mossboda et al., 2004).

Resultatet från en svensk studie visade att faktorer som kan göra att chefen inte känner sig tillfredställd var att inte kunna välja sin egen personal, bristande eller orättvis kritik och en känsla av ensamhet. Vårdcheferna nämnde också att positiv feedback från både patienter och medarbetare var den vanligaste faktorn bakom arbetstillfredsställelse. Andra faktorer var bland annat arbetsuppgifterna och goda arbetsresultat (Persson & Thylefors, 1999). Chefskap handlar om att både ge positiv och negativ feedback eller kritik, vilket innebär kommunikation. Det är viktigt hur chefen framför kritiken, ett bra sätt är med ett försök att uttrycka känslor, synliga konsekvenser och önskningar istället för hot, befallningar eller att säga vad personen i fråga gör eller inte gör (Mossboda et al., 2004).

### *Egenskaper och förutsättningar för ett bra chefskap*

Ett bra chefskap beror bland annat på hur chefen hanterar och klarar av kraven och se möjligheter vilket har mycket att göra med hur man är som person och vad man har för

egenskaper (Yukl, 2006). Egenskaper och förutsättningar som kompetens, lojalitet, lyhördhet, tydlighet och omtänksamhet utmärker ett så kallat bra ledarskap (Nilsson, 2005). En chef som uppnått psykisk mognad och har ett bra självförtroende är oftast inte kontrollerande eller överdrivet maktlysten och tål i lagom omfattning både ifrågasättanden och kritik. Saker som personliga problem, osäkerhet eller begångna misstag vågar medarbetare ta upp med en sådan chef (Axelson & Thylefors, 2005). Att kunna skapa en god lönsamhet i organisationen, uppnå mål tillsammans med medarbetarna, kunna skapa ett gott arbetsklimat, ha en god kommunikation, entusiasmera och utveckla medarbetarna är några andra viktiga ledarskapsegenskaper som beskriver ett bra ledarskap (Westergren & Englund, 2006). Cheferna i en studie menade att chefskapet innebar bland annat att coacha och vara en bra tränare till sina medarbetare. Man skulle coacha sina medarbetare till självständigt arbete (Mulec, 2005). I stället för att berätta hur de ska utföra arbetsuppgifter, problemlösningar eller andra svårigheter som kan uppstå i arbetet handlar coachning om att vara en bra tränare och försöka leda medarbetarna till att arbeta självständigt. Genom tips och råd kan chefen driva medarbetarna till att våga agera och skapa erfarenheter (Mossboda et al., 2004).

En svensk studie visade utifrån både en kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod att intresset för andra människor och ledarskap var några av de viktigaste förutsättningarna för att kunna bli en bra chef. Vårdenhetscheferna ansåg sig även behöva egenskaper som fysisk och psykisk styrka, tålamod, stresstålighet, kommunikationsförmåga och kompetens inom flera områden för att klara sitt arbete. Att kunna skapa relationer framkom också som väldigt betydelsefullt för chefskapet. Några svagheter som nämndes var bland annat att chefen kände sig för svag, för krävande och undvek konflikter (Persson & Thylefors, 1999). Några andra egenskaper som var nödvändiga enligt en annan svensk studie var engagemang, att stötta och ge feedback (Ekvall et al., 2007). En chef skulle även vara ärlig och inspirerande (Holmberg & Åkerblom, 2006). Chefer som uppvisade ett högpresterande ledarskap och ett stort engagemang ledde sina medarbetare till att skapa ett kreativt arbetsklimat och blev mer tillfredsställda i arbetet. Medan ett chefskap där chefen var dålig på att ge stöd, feedback och vägledning påverkade medarbetarnas arbetstillfredsställelse negativt, enligt en kvantitativ studie av Ekvall, Tomson och Sellgren (2007).

En studie som syftade till att ta reda på om det fanns någon svensk ledarskapsstil visade att det som bidrog till ett bra chefskap i Sverige till skillnad från andra länder var autonomi, alltså en ledarstil där man är självständig och oberoende i sitt chefskap. En bra chef skulle ha egenskaper som förknippades med karismatisk och team orienterad ledarstil, vara ärlig, pålitlig, inspirera och engagera organisationens medlemmar till att göra sitt bästa för att uppnå verksamhetens mål. Studien visade också att svenskt ledarskap karaktäriserades av följande tre ledarskapsdimensioner: Teamorientering, deltagardemokrati och autonomi (Holmberg & Åkerblom, 2006).

### *Chefskap respektive ledarskap*

Människor har många blandade känslor för orden chef och ledare, de har både positiva och negativa tankeanknytningar. Kritik, förtryck och rädsla eller styrka och något hjälpanande är några faktorer som är förknippade med orden chef och ledare (Axelson & Thylefors, 2005). Chefskap handlar om en position som man antar och där man har tydliga uppdrag i en organisation. Ledarskap är något som växer fram och som man bli tilldelad genom till exempel förtroende från kollegor. Chefskap och ledarskap hänger ihop, för att kunna vara en bra chef krävs det att man kan balansera dessa. Får man detta att fungera arbetar man fram en tilltro mellan både medarbetarna och egna chefer (Mossboda et al., 2004).

Anställningsavtalet sägs vara underlaget för utövandet av ett chefskap. Det är mellan arbetstagare och arbetsgivare och består av bland annat befogenheter, rättigheter, skyldigheter och ansvar. Ett sådant avtal ger alltså chefen skyldigheter och rättigheter gentemot medarbetarna. Chefskapet innebär alltså ett stort ansvar och handlar om en relation mellan arbetsgivare och arbetstagare (Iseskog, 2008). Axelson och Thylefors (2005) definierar begreppet chef som ”En person som formellt utsetts att ha en chefsbefattning, det vill säga organisatoriskt underställd personal. Syftet med chefsbefattning är givetvis att chefen ska utöva ledarskap.”(Axelson & Thylefors, 2005, s.97). Avsikten med denna studie är att fokusera på chefskapet inom äldreomsorgen, ordet chefskap tillämpas därför genom uppsatsen i hänvisning till den ovanstående definitionen.

### *Syfte och frågeställning*

Chefskap syftar till att styra och leda verksamheten med hjälp av de medel som finns till förfogande. En chef bör även kunna utföra ledarskap för att leda medarbetarna mot verksamhetens mål (Nilsson, 2003). Med tanke på den inledningsvis nämnda betydelse som chefskapet säkert har för att förebygga misshälligheter i äldreomsorgen vore det intressant att ytterligare studera detta. Syftet med denna studie var att undersöka hur enhetschefer inom svensk äldreomsorg uppfattar sitt chefsarbete inom detta verksamhetsområde. Studiens övergripande frågeställningar lyder som följer: Vad anser enhetschefer inom svensk äldreomsorg utmärker ett bra chefskap? Vad upplevs som förutsättningar och hinder för att man som enhetschef ska kunna utöva ett bra chefskap?

## Metod

### *Deltagare*

I studien deltog 7 kvinnliga enhetschefer som arbetade inom äldreomsorgen i en svensk kommun. Kvinnorna som deltog i denna studie var mellan 30-60 år och hade 4-20 års erfarenhet av yrket som enhetschef. Deltagarna valdes ut med hjälp av ett målinriktat urval.

### *Material*

Deltagarna fick svara på frågor utifrån halvstrukturerade intervjuer. Som stöd för forskaren utformades en intervjuguide i anslutning till forskningsfrågorna med teman som bakgrund, chefsrollen, omvårdnadsarbetet, egenskaper hos chefen, kommunikation och övrigt. Några av frågorna som formulerades till intervjuguiden var: Hur fick du arbetet som chef? Vad gör du som chef för att dina medarbetare ska kunna utvecklas inom arbetet? Vad krävs för att kunna vara en bra chef? Vilka egenskaper hos en chef anser du vara betydelsefulla för att kunna utföra ett bra ledarskap? För att stärka undersökningens reliabilitet bandades samtliga intervjuer.

## *Procedur*

Vuxenförvaltningen kontaktades och en e-postadress och ett telefonnummer till områdeschefen på vuxenförvaltningen erhöles. Ett missivbrev sändes till områdeschefen som sedan kontaktades via telefon för ytterligare information om arbetet. Områdeschefen skickade missivbrevet vidare till alla enhetschefer inom äldreomsorgen för att se om det fanns frivilliga till studien. I detta missivbrev informerades om syftet med studien, och de som ville delta uppmanades att svara via e-post. Sju enhetschefer svarade och blev då kontaktade via telefon för bestämmande av tid och plats för en intervju. Intervjuerna skedde i slutet av april samt i början av maj år 2009 på var och en av enhetschefernas kontor. Intervjuerna varade mellan 30-60 minuter, och alla bandades för att minska felkällor och kunna analyseras i detalj.

## *Databearbetning*

De bandade intervjuerna skrevs ut ordagrant för att sedan kunna analyseras med hjälp av meningskoncentrering. Först lästes texten som utgjorde materialet noggrant för att få en helhetsbild. Två övergripande teman formulerades utifrån forskningsfrågorna och vägledde den fortsatta analysen. Sedan identifierades grundläggande meningsenheter så som de uttrycktes av deltagarna själva. Meningsenheterna kodades genom att likartade meningsenheter från olika intervjupersoner sammanslogs i subkategorier och kategorier. Teman, kategorier och subkategorier sammanställdes därefter i två tabeller.

## Resultat

Resultatet av denna studie presenteras med hjälp av två tabeller för att underlätta för läsaren med temat utmärkande faktorer för ett bra chefskap och förutsättningar och hinder för ett bra chefskap. För att minska risken för missuppfattningar och underlätta läsningen är kategorier och subkategorierna kursiverade i löpande text.

### *Utmärkande faktorer för ett bra chefskap*

Tabell 1. *Kategorier och subkategorier i temat utmärkande faktorer för ett bra chefskap*

Kategori	Subkategori
Arbetsätt	<i>Främjande arbetsätt:</i> Delaktighet till medarbetarna, engagemang i medarbetarnas arbete, ge feedback, målinriktning, självsäkerhet, strukturering, tydlighet i kommunikationen, utvärderande <i>Hämmande arbetsätt:</i> Baktala, favorisera, skylla ifrån sig och utse syndabock
Relationer	Befattning, medarbetare, överordnade chefer
Förhållningssätt	Självkännedom, följa regler, lojalitet mot uppdragsgivaren, tänka innan man talar, professionalism, verksamhetsfokusering
Utvecklingsarbete	Delegering, medarbetarsamtal, uppföljning

*Arbetsätt.* En faktor som samtliga intervjupersoner lyfte fram var arbetsättet. Där talade några intervjupersoner (IPP 1, 2, 3 och 7) om *delaktighet* i förhållande till medarbetarna och deras arbete. IP7 som är utbildad sjuksköterska och har arbetat som chef sedan 2002 nämnde även att ”man måste vara delaktig för att kunna uppfatta både de boende och medarbetarnas samspel, då har man också möjligheten att se vad som behövs.”. IP1 som är utbildad inom social omsorg och arbetat som chef sedan 1995 uttryckte att delaktigheten bidrar till ”översikt” över medarbetarnas arbete. ”Jag brukar följa med mina medarbetare ibland och hjälpa till för att skapa mig en bild av hur arbetet ser ut”. IPP 4, 5 och 6) nämnde också *engagemang* i medarbetarnas arbete, bland annat för att kunna se vad som händer, men också för att visa medarbetarna sitt intresse. IP4 som är utbildad inom social omsorg och arbetat som chef sedan 2005 nämnde att ”jag prioriterar att dagligen försöka träffa medarbetarna, sitta ner och prata en stund och kolla läget, det känns bra för mig och det är uppskattat av medarbetarna”. En utmärkande faktor som samtliga intervjupersoner nämnde var *feedback*. ”Det är viktigt att tala om hur det går, om något har gått bra eller mindre bra och om man är nöjd med arbetet” (IP1). De menade att både positiv och negativ feedback är viktigt att förmedla till medarbetarna. Positiv feedback kan ges på olika sätt enligt intervjupersonerna: ”Vi har individuell lönesättning så man kan visa uppskattning genom att ge några extra hundralappar” (IP1). ”Framförallt genom muntlig kommunikation men även genom fester och liknande” (IP4). För att kunna vara en bra chef krävs det bland annat enligt IPP 1, 2, 3 och 5 att man arbetar *målinriktat*. ”Man måste jobba mot uppsatta mål och veta vad man vill åstadkomma” (IP1). *Självssäkerhet* nämndes av intervjupersonerna 1, 2 och 7. ”Man måste vara självssäker och våga vara chef, om det behövs bör man kunna säga ifrån” (IP1). IP 3 som är utbildad undersköterska och arbetat som chef sedan 2004 nämnde också att man bör ha en viss *struktur* i sitt arbete. ”För att vara chef krävs det att man kan arbeta på ett sätt så att någon annan kan hoppa in och ta över om det skulle behövas”. Samtliga intervjupersoner betonade vikten av *tydlig kommunikation* med medarbetarna. IP2 som är utbildad inom social omsorg och arbetat som chef sedan 2002 nämnde att ”man måste ibland ha samtal med medarbetarna när det gäller bland annat bemötande och klagomål från anhöriga, då är det viktigt att man förklarar för medarbetarna så att de förstår vad som är problemet”. ”Man kan inte säga en sak till den ena och en annan sak till den andra, man måste ha ramar och veta vart gränserna går, det kan inte vara okej ena gången och inte okej andra gången” (IP7). För att veta hur arbetet har gått krävs det att chefen gör en *utvärdering* enligt några intervjupersoner (IPP 1 och 2). IP1 talade om att både medarbetarna och chefen då får möjlighet att utvärdera varandras arbete och menade att: ”medarbetarna får berätta för mig hur de vill att en chef ska vara, sedan diskuterar vi hur samarbetet har gått och om det är något som de tycker är mindre bra.”.

IP3 nämnde att det är fel att tala med andra om ”tredje person”, att *baktala* någon. ”En chef som talar om ´ tredje person ´ är ingen bra chef”. Samma person talade även om *favorisering*, *skylla ifrån sig* eller *utse en syndabock*. I detta fall talade intervjupersonen om respekt gentemot medarbetarnas arbete och huruvida chefen favoriserar medarbetare eller inte. ”När man inte får respekt för sitt arbete och när chefen låter andra sitta i knä är det inte roligt, det tycker jag är en dålig chef” (IP3). IPP 1, 3 och 5 lyfte fram att det var viktigt att inte skylla ifrån sig eller utse en syndabock. ”Om det uppstår problem i arbetet så ska inte chefen utse någon syndabock, chefen bör istället reda ut och se över vad som inte gick bra och varför” (IP1).

*Relationer till andra.* Samtliga av intervjupersonerna betonade att de själva sökte tjänsten som chef och inte blev tillfrågade om *befattningen*. IPP 4 och 5 talade om att bra relationer till medarbetarna utmärker ett bra chefskap. IP4 betonade relationen till *medarbetarna*: ”Jag tycker att det är väldigt viktigt att kunna skapa förtroende mellan medarbetarna och mig, att



ha en bra och nära relation.” Hon menade också att det var mycket lättare att samtala och samarbeta då. IP5 som är utbildad inom social omsorg och arbetat som chef sedan 1989 sade att ”man måste ha en förtroendefull relation och kunna prata öppet om det är något som har gått på tok”. IP4 talade också om att vara försiktig om man är ny som chef. ”Var försiktig i början och lär känna dina medarbetare, det gör arbetet lättare. Det är många olika människor man jobbar med”. IP1 nämnde att man bör ha en god relation till sin *överordnade chef*. Bland annat för att kunna diskutera och komma överens, samarbeta och utföra ett bra arbete.

*Förhållningssätt.* IPP 1, 4, 6 talade om att bygga upp en *självkänedom* som chef. Intervjupersonen uttryckte att man måste ”bottna i sig själv” vilket innebar att vara medveten om sig själv och sina känslor. IP6 som är utbildad inom social omsorg och arbetat som chef sedan 2005 nämnde ”formell utbildning” som en viktig faktor för att utveckla ett förhållningssätt som chef.

Samtliga intervjupersoner nämnde att det var viktigt att *följa regler*. Detta nämner de i samband med bland annat beslutsvägar. ”Jag vill att allt ska gå fort, man får många idéer och vill börja direkt, men så funkar det inte, man måste vänta och följa regler” (IP6). IPP 1, 2, 3, 5 och 6 nämnde *lojalitet*, där de menade att man som chef bör uppträda *professionellt* vilket en av intervjupersonerna förklarade som följer: ”Man ska föregå med gott exempel och vara en bra ambassadör för kommunen” (IP2). ”Man måste vara lojal och kunna driva igenom beslut som man inte tycker är roliga eller håller med om” (IP2). IP3 talade om att chefen bör vara lojal även mot sina medarbetare. ”Det gäller att vara en lojal chef och vara ärlig mot både sig själv och sina medarbetare, man bör vara ärlig om att man inte alltid kan allt istället för att låtsas och sen visar det sig att man inte kan”. Samtliga intervjupersoner nämnde att en bra chef måste vara *verksamhetsfokuserad* och se till så att arbetet blir gjort. ”Som chef har man ett uppdrag, ett uppdrag som man måste genomföra ordentligt och därför måste man prioritera, det kan nog vara svårt för medarbetarna att förstå varför man gör som man gör ibland” (IP6). ”Tänka innan man talar och inte lova något man inte kan stå för, ibland måste man neka en medarbetare ledighet eller liknande, och då tillåter jag mig själv att säga att jag inte känner mig snäll som person men jag måste som chef, att verksamhetens behov måste komma först” (IP3). IP1 talade om ”gemensam värdegrund” och att man hela tiden måste prata om och följa den, hon nämnde att ”man måste hela tiden komma ihåg varför vi är här, vad syftet med allt arbete är och det är naturligtvis för pensionärerna och deras omvårdnad”. ”Man måste hela tiden ha brukaren i fokus, jobbar man med människor så är det alltid de som ska vara i fokus” (IP2).

*Utvecklingsarbete.* Alla utom en intervjuperson (IP2) nämnde att de använde sig utav *delegering*, både för att minska arbetsbelastningen och för att utveckla medarbetarna. ”Jag delegerar vissa arbetsuppgifter som jag har, dels för att lyfta någon i personalgruppen eller för att jag inte hinner med arbetsuppgiften själv, jag tycker att det är ett sätt att jobba för en kvalitetssäkring, det blir fler som kan” (IP5). Chefens huvudansvaret för uppgifterna som delegeras och IP4 menade att ”jag delegerar arbetsuppgifter till personalen ibland men jag är alltid huvudansvarig och då krävs det att jag har förtroende för den jag delegerar till.”

Samtliga intervjupersoner nämnde att utvecklingsarbete oftast skedde genom *medarbetarsamtal* för att bland annat se vad medarbetaren har för önskemål. ”Man försöker ha en individuell utvecklingsplan och fånga upp om det är något speciellt som någon vill göra” (IP1). Samma intervjuperson uttryckte att de försöker ”peppa medarbetarna till utbildning”. IP2 berättade att det finns utbildningar som medarbetare och chefer kan gå på genom kommunen om man som hon uttryckte det ”behöver fräscha upp sina kunskaper”. Till medarbetarsamtalen tillhör enligt samtliga chefer *uppföljning*. ”Jag brukar ha

uppföljningssamtal ungefär efter ett halvår för att se hur det har gått och om allt fungerar som det ska” (IP3).

### *Förutsättningar och hinder för ett bra chefskap*

Tabell 2. Kategorier och subkategorier i temat förutsättningar och hinder för ett bra chefskap

Kategori	Subkategori
Arbetsvillkor	Beslutsfattande, hög arbetsbelastning, kompetens inom flera områden, tid, prioritering
Motivation medarbetarna	Intresse för andra människor och personalfrågor, närheten till brukare och medarbetare, tidigare erfarenheter, utvecklingsarbete, utöva inflytande på
Stöd	Bollplank, ekonomiska resurser, förebilder, mentor, överordnade chefer
Samarbete	Medarbetare, möten, nätverk
Främjande och hämmande upplevelser av chefsarbetet	<i>Främjande upplevelser:</i> Stimulerande, utvecklande, roligt, omväxlande <i>Hämmande upplevelser:</i> Ensam, krävande, tufft
Främjande och hämmande personliga egenskaper	<i>Främjande egenskaper:</i> Social kompetens Gladlynthet, humor, kommunikationsförmåga, lojalitet, lyhördhet, uppfattningsförmåga  Driftlighet Initiativtagare, målinriktad, självförtroende, tålmodighet  Organisationsförmåga Helhetssyn, rättvishet, tillgänglighet  <i>Hämmande egenskaper:</i> Frånvarande, hemlighetsfull, konflikträdsla, maktbegär, negativism

*Arbetsvillkor.* IPP 1, 4, 5, 6 och 7 talade om *hög arbetsbelastning* och *tid*. IP1 menade att: ”det krävs en dräglig mängd arbetsuppgifter för att man ska kunna arbeta bra och som man vill.”. IP6 nämnde också att: ”vissa perioder är det svårare att utföra ett bra chefskap, det är inte så strålande som man kan önska, men jag gör mitt bästa och mycket handlar om tid och arbetsbelastning.”. En arbetsuppgift som samtliga intervjupersoner nämnde var att fatta *beslut*. IP6 menade att ett hinder var bland annat att villkoren för att fatta beslut var långa och nämnde att: ”man ser förändringsmöjligheter och man har många idéer men allt tar tid, man vill inte vänta, man vill börja direkt.”. IP7 talade om att de långa beslutsvägarna kan leda till ”konflikter och frustration hos medarbetarna”. IP1 svarade att *prioritering* av arbetsuppgifter var ett hinder för henne i arbetet och menade att ”det kan hända att det kommer påbud från

förvaltningen, uppgifter som måste göras och då har det högsta prioritet.”. IP1 nämnde också *kompetens inom flera områden* som en förutsättning och menade att ”det underlättar om man som chef kan lite av varje, både för att kunna kontrollera att allt går rätt till och att själv kunna arbeta på ett bättre sätt.”.

*Motivation.* IPP 1, 2, 4 och 6 lyfte fram *intresset för personalfrågor* som en motivationsfaktor. ”Jag vill göra mina medarbetare nöjda och se till att de har en bra arbetsplats, som chef har man medverkan i både arbets- och personlig utveckling” (IP4). IPP 1, 3, 4, 5 och 6 nämnde faktorer som att kunna *utöva inflytande på medarbetarna*. ”Det är väldigt roligt att få vara med och påverka, i ärlighetens namn så är det kul att få bestämma, på ett positivt sätt, men jag skulle vilja kalla det att påverka” (IP1). Arbetet med andra människor, *närheten till brukare och medarbetare* betonade flera av intervjupersonerna som motivation till chefskapet. ”Det är kul att arbeta med människor och jag vill ha nära kontakt med både de boende och medarbetarna, det var en av anledningarna till att jag valde detta yrke” (IP4). IP2 nämnde att *tidigare erfarenhet* hade motiverat henne till att börja arbeta som chef och hon menade att ”jag blev motiverad av praktikperioden, jag praktiserade både som biståndshandläggare och enhetschef, under praktikperioden tyckte jag att arbetet som enhetschef verkade roligare.”. *Utvecklingsarbete* nämndes av samtliga intervjupersonerna som en motivationsfaktor till chefskapet. ”Det är kul att jobba i arbetslag och utveckling” (IP1). ”När jag jobbade som undersköterska blev jag lite av en gruppledare och jag har en tendens att vilja utveckla saker och ting” (IP3).

*Stöd.* Begreppet *bollplank* nämndes som en stödfunktion. Bollplank menade cheferna var en person som man kunde bolla tankar och idéer med, någon som lyssnade och som man kunde reflektera tillsammans med. IP3 menade att ”har man tankar och idéer kan det vara bra att kunna bolla dessa med någon, jag brukar vilja diskutera med mina kollegor”. Samma intervjuperson nämnde också att hon hade en *mentor*. En mentor var en utsedd person enligt henne, det kunde vara en överordnad chef som var insatt i arbetet. Och hon menade att ”chefsarbetet är inte alltid lätt, jag har en mentor som jag diskuterar med ibland och det fungerar jättebra, det är ett stort stöd för mig” (IP3). *Ekonomiska resurser* betonades av IPP 1, 3, 5 och 7. ”Jag behöver tillgång till ekonomer till sådana frågor som jag inte är bra på, det är stor fokus på ekonomin, den styr många beslut och vissa saker går inte alltid att utföra på grund av bristande ekonomin” (IP1). IP4 nämnde att det är bra att ha en *förebild*. En förebild var bra enligt henne för att man skulle ha något att arbeta efter och vet hur man själv ville eller inte ville vara som chef och hon menade att ”jag tycker att det är väldigt viktigt att man har en bild av ett bra ledarskap, en förebild för att lättare veta vad man vill med sitt ledarskap, hur man ska och inte ska göra.”. Stöd från *överordnade chefer* lyfte alla chefer fram utom en (IP5). ”Även ett bra stöd från min chef är väldigt viktigt, ibland finns det situationer då man behöver råd och diskutera olika beslut och liknande” (IP4).

*Samarbete.* Samtliga intervjupersoner talade om samarbete med *medarbetarna*, IP1 nämnde att ”samarbetet runt omkring en är viktig, speciellt med personalenheten och att det fungerar.”. ”Medarbetarna har en viktig roll, det är bra om de för fram sina idéer och tankar, sen underlättar det om de gillar mina beslut som jag kommit fram till” (IP7). IPP1, 2, 4 och 6 talade om att skapa ett *nätverk* för att klara vissa situationer. ”När problem uppstår är det bra om man vet vart man ska vända sig, där man snabbt kan få fram information, det är bra att ha kontakt med bland annat pa-konsulter och ekonomer, en back-up runt omkring sig” (IP6). *Möten* lyftes fram som en viktig del i samarbetet. ”Vi har ju lagmöten varannan månad med varje arbetsgrupp och varannan månad har vi ett stort personalmöte för hela gruppen, det har man stor nytta av då man både kan diskutera och lyssna” (IP4).

*Främjande och hämmande upplevelser av chefsarbetet.* Samtliga intervjupersoner nämnde att chefskapet var *roligt, stimulerande, omväxlande, utvecklande, krävande* och *ensamt*. ”Det är ett roligt jobb, man träffar många olika människor och den ena dagen är inte alltid den andra lik” (IP1). Arbetet var *stimulerande* på grund av ”mötet med andra människor” och ”omväxlande arbetsuppgifter”. IP 4 menade att ”man lär sig något nytt hela tiden, och det är *utvecklande*. Det uppkommer situationer som man tidigare inte har varit med om som kan vara svåra, då lär man av dem.”. IP2 uttryckte att de höga kraven kunde minska tillfredsställelsen på arbetet hon menade att ”det är roligt och omväxlande för det mesta men det kan vara pressande ibland, man känner krav både uppifrån och nedifrån.”. En av intervjupersonerna nämnde att chefskapet kan upplevas som *ensamt* ibland. ”Det är tufft och man har inte många med sig när det blåser, jag menar när det uppstår problem, då krävs det att man har lite skinn på näsan” (IP3).

*Främjande och hämmande personliga egenskaper.* Förmågan att kunna samspela tillsammans med andra människor, en så kallad *social kompetens* lyftes fram av intervjupersonerna. IPP 3, 5 och 6 svarade att man som chef bör vara *glad* och ha *humor*. ”Jag är oftast glad på jobbet, det är viktigt att man är positiv mot sina medarbetare och kan skoja” (IP3). Samma intervjuperson nämnde att man måste vara *lojal* hon menade att ”ärlighet både mot sig själv och mot andra är viktigt, att utföra arbetet på rätt sätt och göra sitt bästa för organisationens skull.”. IPP 1, 3, 4 och 5 talade om att vara *lyhörd*. ”Det är viktigt att man lyssnar och tar medarbetarna på allvar, se sig omkring och förstå vad som händer runtomkring” (IP1). Det viktigt att man har god *uppfattningsförmåga*, betonade flera av intervjupersonerna. ”Uppstår det problem gäller det att man vet hur man ska göra för att lösa det och att man förstår vad det handlar om, ibland får man inte reda på vad som händer och då är det bra om man har koll och ser själv” (IP5). God *kommunikationsförmåga* nämnde samtliga intervjupersoner. ”Du måste kunna göra dig hörd och föra fram meddelanden på ett sätt så att medarbetarna lyssnar och förstår, det sker lätt missförstånd därför krävs det att man är tydlig” (IP3).

IP2 menade att man som chef bör vara *drivande* och menade att ”man måste kunna få folk med sig och få dem att arbeta mot rätt håll, att kunna driva igenom saker utifrån politiska fattade beslut även fast man inte håller med är viktigt.”. En chef måste kunna ta *initiativ* och styra upp olika situationer enligt IP1 och hon menade att ”man har många bollar i luften, det gäller att man får saker gjort och man måste kunna välja rätt. Det finns ingen som säger hur du ska göra hela tiden.”. Samma intervjuperson nämnde också att självförtroende är viktigt i alla sammanhang när man har en ledande roll. IP5 menade att ”man måste lita på sig själv och tro på det man gör.”. De krävs att man är målinriktad i detta yrke menade samtliga intervjupersoner. De menade att man måste kunna uppnå verksamhetens mål tillsammans med medarbetarna. IPP: 1, 2 och 3 svarade att *tålmodighet* var viktigt för att undvika konflikter. ”Man måste ha tålmod och kunna backa undan, då är det lättare att undvika problem” (IP2).

Intervjupersonerna betonade vikten av att ha *organisationsförmåga* som chef, vilket innebar bland annat att man hade ordning och reda. IP1 nämnde att organisationsförmåga var viktigt när man hade mycket att tänka på, man måste kunna ha koll, menade hon. Därmed betonade hon också vikten av att ha en *helhetssyn* över sitt arbete, det var en viktig förutsättning och hon menade att ”man lär sig något nytt hela tiden och det händer nya saker varje dag. Man måste försöka använda sig av helikopterperspektivet och se utifrån.”. *Rättvishet* var en viktig förutsättning menade flera av intervjupersonerna, att behandla alla medarbetare lika. Det skapade förtroende menade IP3. En chef måste vara *tillgänglig* för sina medarbetare och kunna svara på frågor eller hjälpa till om det uppstår problem. IP6 menade att ”det är viktigt att man som chef är närvarande, både fysiskt och mentalt.”. En annan chef svarade att ”jag vill

ha min dörr öppen så att medarbetarna känner att man finns där och ställer upp om det behövs” (IP4).

Hämmande egenskaper hos en chef enligt intervjupersonerna var *konflikträdsla*, *maktbegär*, *negativism* och att vara *hemlighetsfull*. Flera av intervjupersonerna talade om *konflikträdsla* som ett problem i chefyret. IP1 menade att ”jag kan vara dålig på att gå in i konflikter och jag behöver oftast jobba på det ett tag innan jag gör det, det är ett hinder för mig.”. *Maktbegär* talade samtliga av intervjupersonerna om som ett problem, detta innebar att en chef hade ett stort behov av att styra och tillrättavisa. De menade att en chef ska vilja coacha och arbeta för både verksamheten och medarbetarna. IP3 svarade att det är okej att vilja bestämma men hon menade också att man inte skulle missbruka sin position. IP2 nämnde *negativism* som ett problem och menade att ”man kan inte vara sur och butter mot sina medarbetare och sedan försöka inge respekt utan delaktighet.”. Att vara *hemlighetsfull* som chef nämnde intervjupersonerna som en hämmande egenskap. De menade att man ibland inte behövde berätta allt men det som rör medarbetarna var bättre att tala om. IP7 menade att ”är man inte ärlig mot sina medarbetare uppkommer det konflikter, man ska inte vänta till det sista med att informera medarbetarna.”.

## Diskussion

### *Vad anser enhetschefer inom svensk äldreomsorg utmärker ett bra chefskap?*

Denna intervjustudie avsåg att klarlägga vilka faktorer som enhetschefer uppfattar utmärkte ett bra chefskap samt vilka förutsättningar och hinder som finns för att kunna utöva ett bra chefskap. Resultatet visar att deltagarna i denna studie uppfattar att bland annat arbetssättet och relationer till andra utmärker ett bra chefskap. Utvecklingsarbetet och chefens förhållningssätt hade också stor betydelse.

*Arbetssättet.* Intervjupersonerna talade om delaktighet till medarbetarna som en viktig del i arbetet för att bland annat kunna skapa en bättre kommunikation och översikt över medarbetarnas arbete. Även i tidigare forskning nämns det att en fördel var att vårdenhetschefen både arbetade nära medarbetaren och verksamheten för att det kunde bidra till just en bättre kommunikation (Nilsson, 2005). Det som tidigare forskning nämner men inte av intervjupersonerna var att kompetensutvecklingen kunde ökas genom denna närhet (Nilsson, 2005). Det nämndes av intervjupersonerna istället i sammanhang med delegering som nämns i ett senare stycke.

Enligt tidigare forskning bör en chef vara lyhörd för att kunna kommunicera bra (Löow, 2003). Detta betonades även av intervjupersonerna, som menade att man måste kunna lyssna och förstå sina medarbetare. Tydlighet i kommunikationen var något som samtliga intervjupersoner nämnde och de menade att det var viktigt i alla situationer. Detta stämmer även med tidigare studier, där en studie visade att dålig kommunikation med chefen påverkade medarbetarnas mentala hälsa negativt (Rafnsdottir et al., 2004). Man bör enligt intervjupersonerna vara engagerad i medarbetarnas arbete och stötta dem genom att bland annat ge feedback. Litteraturen lyfte fram att chefskap både handlade om att ge positiv och negativ feedback eller kritik, det viktiga var hur chefen framförde kritiken. Ett försök att uttrycka känslor, synliga konsekvenser och önsknings var effektivare än hot, befallningar eller att säga vad personen i fråga gör eller inte gör (Mossboda et al., 2004). Att baktala, skylla ifrån sig, utse syndabockar och att favorisera talade intervjupersonerna om som hämmande faktorer i ett ledarskap. De menade att man ska försöka behandla alla lika.

Tidigare litteratur nämnde att två av de viktigaste egenskaperna hos en chef var psykisk mognad och självförtroende, en chef som uppnått detta var oftast inte kontrollerande eller överdrivet maktlysten och tål då i lagom omfattning både ifrågasättanden och kritik (Axelson & Thylefors, 2005).

*Relationer till andra.* Medarbetarna och överordnade chefer var båda viktiga länkar för intervjupersonerna. De ville ha en god relation till sina medarbetare för att kunna ha förtroende för dem och ett bättre samarbete. Detta stämmer även överens med tidigare forskning som betonar att relationen mellan dessa är viktig för att de tillsammans ska kunna samarbeta och uppnå verksamhetens mål (Nilsson, 2005).

*Förhållningssätt.* Som person kan man ha olika förhållningssätt i sitt arbete, men intervjupersonerna i denna studie var ganska överens. En god självkänedom var bra att ha i arbetet som chef, att vara medveten om sig själv och hur man reagerar i olika situationer. Detta stämmer även med andra studier. Enligt en studie var några svagheter hos chefen att hon eller han kände sig för svag i förhållande till sina medarbetare, eller för krävande eller undvek konflikter, allt detta bland annat på grund av dålig självkänedom (Persson & Thylefors, 1999). Att följa regler, vara lojal mot uppdragsgivaren och verksamhetsfokuserad betonades av intervjupersonerna bland annat i förhållande till beslutstagande. De menade att vissa beslut var man inte alltid överens om, men som chef och anställd åt en arbetsgivare måste man följa de riktlinjer som finns. En av intervjupersonerna menade att det var viktigt att tänka innan man lovade något man inte kunde stå för. Detta stämmer med tidigare forskning som betonar vikten av att tänka sig för innan man talar, det som chefen säger kan medarbetaren ta som ett löfte och orden kan rättsenligt bindas till arbetsgivaren (Iseskog, 2008).

*Utvecklingsarbete.* Intervjupersonerna använde medarbetarsamtal som ett verktyg för att motivera och utveckla medarbetarna. Där fick både chefen och medarbetaren chansen att säga sin åsikt och tillsammans kunde de arbeta fram en utvecklingsplan. Medarbetarsamtalen följdes sedan upp som en del av utvecklingen menade samtliga av cheferna och detta för att se vad som varit bra och mindre bra. När cheferna talade om syftet med medarbetarsamtal så nämnde samtliga samma sak, och detta stämmer även överens med litteraturen som nämner att syftet med dessa samtal anges vara att utveckla och öka motivationen hos medarbetarna (Mossboda et al., 2004).

Delegering nämndes kort i ett tidigare stycke där det framgick att kompetensutveckling bland annat skedde genom just delegering enligt cheferna i denna studie. Intervjupersonerna använde sig av delegering bland annat för att lära ut och såg det som en kvalitetssäkring då fler kunde samma sak. Även tidigare forskning nämner att delegering används för reducering av hög arbetsbelastning (Mossboda et al., 2004). Chefsarbetet är ofta krävande menade intervjupersonerna i denna studie och arbetsbelastningen kunde ibland vara hög. I detta sammanhang nämns delegering som ett möjligt hjälpmedel mot just hög arbetsbelastning, men utveckling är syftet i första hand menar cheferna.

*Vad upplevs som förutsättningar och hinder för att man som enhetschef ska kunna utöva ett bra chefskap?*

Resultatet från denna studie visade att arbetsvillkor, motivation, stöd, samarbete, upplevelser som chef och personliga egenskaper har betydelse för att dessa intervjupersoner ska kunna

utöva ett bra ledarskap. Några hämmande egenskaper för att cheferna ska kunna utöva ett bra chefskap var bland annat konflikträdsla, negativism, maktbegär och att vara hemlighetsfull.

*Arbetsvillkor.* Intervjupersonerna ansåg att de behövde goda arbetsvillkor för att kunna utföra ett bra arbete. Med goda arbetsvillkor menade cheferna bland annat gott om tid i förhållande till arbetsuppgifterna och kompetens inom flera områden. Problemet med att få tiden att räcka till visade sig även vara en svårighet för chefer från tidigare studier (Mulec, 2005). Det visade sig också att cheferna ibland kände att de inte kunde göra det bästa för sina medarbetare på grund av hög arbetsbelastning och att vissa arbetsuppgifter var tvungna att prioriteras. De menade att ibland var vissa arbetsuppgifter viktigare än andra och prioriterades därför först för verksamhetens skull. Tidigare forskning säger inget om just prioritering men nämner att det är viktigt som chef att uppnå verksamhetens mål (Nilsson, 2005). Vägen till att kunna fatta ett beslut eller ett klartecken om ett beslut är enligt intervjupersonerna av stor betydelse för att kunna utöva ett bra chefskap. De menade att ofta kunde beslutsvägarna vara långa, det kunde ta tid innan ett beslut fattades. Detta medförde frustration för både medarbetarna och chefen.

*Motivation.* Det som driver och motiverar dessa intervjupersoner till att arbeta som chef var bland annat intresset för de arbetsuppgifter som chefsarbetet innebar. De menade att de ville arbeta för både medarbetarnas och verksamhetens skull. Flera talade om intresset för utvecklingsarbete och personalfrågor, de ville arbeta med att göra medarbetarna nöjda och skapa en god arbetsplats för dem. Att utöva inflytande på medarbetarna var också något som de ansåg vara en motivationsfaktor. Cheferna menade att det var glädjande att kunna påverka och få bidra med en del av sig själv. Detta stämmer väl överens med tidigare studier, där menade intervjupersonerna att intresset för andra människor och inflytande på medarbetarna var några av de viktigaste motivationsfaktorerna till chefsyrket (Persson & Thylefors, 1999). Tidigare erfarenheter nämndes av intervjupersonerna, de menade att praktikperioden hade motiverat dem till deras val av yrke. En av de viktigaste förutsättningarna till att kunna utöva ett bra chefskap inom äldreomsorgen enligt cheferna var att tycka om att arbeta med människor. De menade att man arbetar nära både medarbetarna och de boende. Även tidigare forskning nämner att den närheten kan påverka kompetensutvecklingen och motivationen till att arbeta hos medarbetarna (Nilsson, 2005).

*Stöd.* Intervjupersonerna ansåg att en förebild, mentor och ett så kallat bollplank kunde vara till stor hjälp för att kunna utöva ett bra chefskap. Mentor var en stödfunktion som chefen kunde vända sig till och diskutera olika frågor. Detta menade cheferna kunde vara bra i början när man arbetar som chef till skillnad från ett bollplank som alltid kunde vara till nytta. Tidigare forskning nämner även detta men också att ledningsgrupper kan vara ett stort stöd (Nilsson, 2003). Stödet från överordnade chefer betonades av intervjupersonerna, de menade att det var viktigt att kunna söka stöd och få råd av någon de kände förtroende för. En annan stödfunktion som cheferna nämnde var ekonomiska resurser, där menade de att vissa beslut ofta påverkades av ekonomin och att de inte alltid gick att utföra på grund av bristen på detta. Därför betonades några av cheferna att ekonomiska resurser var en förutsättning för att kunna utföra ett bra chefskap.

*Samarbete.* En fungerande personalenhet är viktigt för att kunna utöva ett bra chefskap. Samarbetet med medarbetarna måste fungera menade intervjupersonerna, utan dem kunde inte verksamhetens mål uppfyllas. De tyckte även att det var bra med tankar och idéer från medarbetarna för att kunna veta vad de tyckte. Intervjupersonerna talade om mötenas betydelse, de hade möten i större och mindre grupper där man både kunde lyssna och

diskutera. Det visade sig även att de behövde nätverk av olika slag för att kunna utöva ett bra chefskap. Ibland uppstod svårigheter och problem som de behövde ha hjälp med och då menade de att det kunde vara bra att ha kontakter. Detta betonas även av Nilsson (2003).

*Främjande och hämmande upplevelser av chefsarbetet.* Intervjupersonerna menade att chefsyrket var stimulerande, utvecklande, roligt vilket stämmer med det Axelson och Thylefors (2005) betonade i sin studie. Att chefsyrket var omväxlande nämndes även av intervjupersonerna men inte av tidigare forskning. Stimulansen kom bland annat från att yrket var utvecklande och omväxlande. De ansåg sig lära sig nya saker hela tiden, arbetsuppgifterna varierade och ingen dag var den andra lik. Samtliga tyckte om att arbeta med andra människor och trivdes därför bra med yrket som chef, de upplevde att chefsyrket var ett roligt arbete. Vissa stunder kunde vara krävande och kännas ensamma, när det var motgångar fick de oftast klara det själva. Detta stämmer överens med tidigare forskning som nämnde att det kan vara faktorer till att chefen inte känner sig tillfredsställd (Persson & Thylefors, 1999).

*Främjande och hämmande personliga egenskaper.* Social kompetens ansåg intervjupersonerna vara en främjande personlig egenskap. De talade om att chefen skulle vara glad och ha humor för att underlätta chefsarbetet och även vara lojal och lyhörd mot sina medarbetare. Även tidigare studier talar om att det goda chefskapet utgörs bland annat av att man är lyhörd och lojal mot sina medarbetare (Nilsson, 2005). Kommunikations- och uppfattningsförmåga var viktigt bland annat om problem uppstod och för att uppfatta olika situationer. Även i litteraturen nämns att tydlig kommunikation är viktigt för att undvika missförstånd och förhindra konflikter (Mossboda et al., 2004). Att vara drivande som chef nämnde intervjupersonerna som en viktig egenskap för att få medarbetarna att samarbeta och arbeta mot uppsatta mål. Detta stämde även med tidigare forskning. Intervjupersonerna talade om att kunna ta initiativ för att få arbetet gjort och för att kunna ta initiativ krävdes det att cheferna hade ett gott självförtroende. Självförtroendet var viktigt för att man skulle kunna lita på sig själva och deras val i arbetet. När det handlade om beslutsfattande så menade intervjupersonerna att de behövde vara tålmodiga på grund av de långa beslutsvägarna. De behövde också vara målinriktade själva för att kunna uppnå verksamhetens mål tillsammans med medarbetarna. Även tidigare forskning nämner att man ska vara målinriktad och bortse från personliga och privata åsikter som inte rör arbetet för att kunna fokusera på målet (Lindholm, Sivberg & Udén, 2000). Organisationsförmåga var viktigt för intervjupersonerna för att kunna organisera sig på arbetet. De menade att man har mycket att tänka på och då krävs det att man har denna förmåga att kunna organisera och skapa en struktur i arbetet. Helhetssyn menade intervjupersonerna var till stor hjälp för att få en bättre insikt ibland annat medarbetarnas arbete. En av intervjupersonerna talade även om ett helikopterperspektiv, med detta menade hon att det ibland krävdes att ta ett steg ifrån och se arbetet utifrån. De ansåg också att det var av stor betydelse att kunna vara tillgänglig för sina medarbetare, detta för att kunna hjälpa till och stötta dem. Sedan menade intervjupersonerna att man behövde vara rättvis för att få förtroende av sina medarbetare. Man skulle inte favorisera eller behandla medarbetarna olika, alla skulle ha samma rättigheter.

Några hämmande egenskaper som intervjupersonerna talade om var konflikträdsla, negativism, maktbegär och att vara hemlighetsfull. Att vara negativ som chef var inget som intervjupersonerna rekommenderade, de menade att en sur och negativ chef skapade sämre relationer och medarbetarna fick sämre förtroende för chefen. Att ha ett maktbegär som chef skapade också problem enligt intervjupersonerna, där de menade att man inte ska beordra och styra över sina medarbetare utan coacha och uppmuntra. Även tidigare forskning nämnde att en kontrollerande och maktlysten chef tål sämre kritik och ifrågasättande. En sådan chef undviker medarbetarna att tala med och ta upp saker som begångna misstag eller andra



problem (Axelson & Thylefors, 2005). Att vara hemlighetsfull som chef skapade också problem enligt intervjupersonerna, de menade att det kunde skapa konflikter. Medarbetarna kan känna sig åtsidosatta och förtroendet för chefen kunde försämrats. Om detta nämns inget i litteraturen. Några av intervjupersonerna kände att de hade en viss konflikträdsla och menade att det var ett hinder för dem i arbetet som chef. Även tidigare studier nämner konflikträdsla som en svaghet (Persson & Thylefors, 1999).

### *Studiens validitet*

Intervjupersonerna hade goda erfarenheter av arbetet som chef och kunde därför svara utvärderande på samtliga intervjufrågor. Validiteten skulle kunna hotas av den egenutformade intervjuguiden som inte tidigare prövats men trots det besvarades de två forskningsfrågorna väl. Resultatet i denna studie kan dock inte generaliseras eftersom att studien endast baseras på 7 enhetschefer. Att resultatet i långa stycken överensstämmer med tidigare forskningsresultat talar dock för en god validitet med giltighet för fler än de personer som intervjuades.

### *Framtida forskning och slutsats*

Intervjupersonerna till denna studie svarade utvärderande på samtliga intervjufrågor och har givit denna studie ett värde. Studien är en komplettering till tidigare studier som handlar om vad som är ett bra chefskap. Olika faktorer utgör ett bra chefskap och enligt dessa chefer var faktorerna, arbetssätt, relationer, förhållningssätt och utvecklingsarbete. Intervjupersonerna var överens om att kommunikationsförmåga var en av de viktigaste faktorerna som utgör ett bra chefskap. Och förutsättningarna för att kunna utöva ett bra chefskap enligt cheferna i denna studie var goda arbetsvillkor, motivation, stöd, samarbete, personliga egenskaper och upplevelser av chefskapet. Här var samtliga respondenter överens om att chefsyrket var krävande och att de skulle vilja ha mer tid till arbetsuppgifterna. De var även alla överens om att intresset för andra människor var en av förutsättningarna till att kunna bli en bra chef inom äldreomsorgen.

En framtida forskning skulle kunna handla om chefsens arbetstillfredsställelse, då mycket forskning ofta enbart handlar om medarbetarens arbetstillfredsställelse. En sådan studie vore viktig för att både chefen och medarbetaren ska kunna känna arbetstillfredsställelse. Detta med tanke på att det är bland annat chefen som ofta påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse positivt eller negativt.

## Referenser

- Axelson, B. L., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi* (4:e uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Backman, K., Isola, A., Rautsiala, T., & Voutilainen, P. (2008). Quality of institutional care of older people as evaluated by nursing staff. *Journal of Clinical Nursing, 17*, 2480-2489.
- Carlsson, M., Ljunggren, B., & Skytt, B. (2007). Reasons to leave: The motives of first-line nurse managers' for leaving their posts. *Journal of Nursing Management, 15*, 294-302.
- Ekvall, G., Tomson, G., & Sellgren, S. (2007). Nursing staff turnover: Does leadership matter? *Leadership in Health Services, 20*, 169-183.

- Holmberg, I., & Åkerblom, S. (2006). Modelling leadership: Implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 307-329.
- Isekog, T. (2008). *Att kunna vara chef*. Stockholm: Norstedts.
- Lindholm, M., Sivberg, B., & Udén, G. (2000). Leadership styles among nurse managers in changing organizations. *Journal of Nursing Management*, 8, 327-335.
- Löow, M. (2003). *Att leda och arbeta i projekt*. Stockholm: Liber.
- Mulec, K. (2006). Positive professional leaders: Aspects to consider in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 66-81.
- Mossboda, B.-M., Peterson, M., & Rönnholm, I. (2004). *Att vara chef och ledare*. Stockholm: Ekerlid.
- Nilsson, K. (2005). *Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, K. (2003). *Mandat – makt – management: En studie av hur vårdenhetschefer ledarskap konstrueras*. Doktorsavhandling. Göteborg: Acta Universitatis Gotheburgensis.
- Persson, H. K., & Håkansson, R. (2003). *Samarbete: Om kommunikation, ledarskap och konflikthantering*. Stockholm: Verbum.
- Persson, O., & Thylefors, I. (1999). Career with no return: Roles, demands, and challenges as perceived by Swedish ward managers. *Nursing Administration Quarterly*, 23, 63-80.
- Rafnsdottir, G. L., Gunnarsdottir, H. K., & Tomasson, K. (2004). Work organization, well-being and health in geriatric care. *Work*, 20, 49-50.
- Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2006). Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. *Journal of Nursing Management*, 14, 348-355.
- Westergren, A., & Englund, T. (2006). *God arbetsmiljö*. Göteborg: Tholin & Larsson.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6nd ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson education.