



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Kommunala eller privata äldreboenden?

En kvalitativ studie om skillnader mellan chefernas arbetsförhållanden på kommunala och privata äldreboenden

Socionomprogrammet

C-uppsats, vt 2009

Författare: Fredrik Melén, Harald Gondesen

Handledare: Andreas Liljegren

Abstrakt

Titel: Kommunala eller privata äldreboenden? En kvalitativ studie om skillnader mellan chefernas arbetsförhållanden på kommunala och privata äldreboenden

Författare: Fredrik Melén och Harald Gondesén

Begrepp: Effektivitet, byråkrati, kontroll, autonomi, allmänna arbetsförhållanden, personlig utveckling

Uppsatsens bakgrund är att det idag förs en intensiv debatt kring privatisering av äldreomsorgen i allmänhet och privatisering av äldreboenden i synnerhet. Utifrån det väcktes tanken hos oss om att göra en studie om chefernas upplevda arbetssituation. Vi beslutade att undersökningen skulle ha en jämförande ansats mellan den privata och kommunala sektorns chefer. Det föll sig naturligt för oss att göra en kvalitativ studie baserad på intervjuer.

Informanterna bestod av åtta chefer: Fyra från den privata sektorn och fyra från den kommunala sektorn. Syftet var alltså att undersöka om det finns skillnader i den upplevda arbetssituationen mellan verksamhetsformerna. Frågeställningen löd:

Boenden inom äldreomsorgen drivs idag både i kommunal och privat regi. Kan vi se några skillnader i chefernas sätt att uppleva sitt arbete beroende på vilken regi de arbetar inom?

Materialet är allt för litet för att kunna göra anspråk på att vara generaliserande men ger en bild av hur chefernas upplevelse av sitt arbete kan vara.

Den teoretiska anknytningen av det empiriska materialet sker i Webers byråkratiska modell och i Hackman & Oldhams motivationsmodell. Skälet till att använda dessa två teorier grundade sig i tanken om att utforska påverkan från strukturen och psykologiska aspekter i upplevelsen av sitt arbete.

Analysen har skett i tre steg: De två teorierna har applicerats och slutanalysen har skett i en avslutande diskussion. Resultatet visar att det finns skillnader: Chefer i privat verksamhet visar sig bland annat känna sig mer självständiga i sitt arbete och upplever sig ha ett större handlingsutrymme. De arbetar också i en plattare organisationsstruktur än de kommunala cheferna. Studien visar också att chefer i kommunal verksamhet i genomsnitt har högre utbildning än de privata. Uppsatsen avslutas med förslag på framtida forskning.

Innehåll

1 INLEDNING OCH BAKGRUND	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Bakgrund	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte och frågeställningar	3
1.5 Avgränsningar.....	4
2 TIDIGARE FORSKNING	5
2.1 Likheter mellan organisationsformerna	5
2.2 Skillnader.....	6
2.3 Arbetsmiljöverkets forskning av ledarskap i kommunerna	7
2.3 Socionomprofessionens syn på skillnader mellan privat och kommunal verksamhet.....	8
3 TEORI.....	9
3.1 Webers byråkratiska organisationsteori.....	9
3.2 Hackman och Oldhams motivationsmodell	11
4 METOD	12
4.1 Val av metod.....	12
4.2 Urval.....	12
4.3 Genomförandet av intervjuerna	13
4.4 Etiska överväganden	14
4.5 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.....	15
5 BEGREPPSFÖRKLARINGAR	16
5.1 Kontroll och autonomi.....	16
5.2 Effektivitet och byråkrati.....	16
5.3 Allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling	17
6 EMPIRI	18
6.1 PRIVATA ÄLDREBOENDEN.....	18
6.1.1 Kontroll och autonomi	18
6.1.2 Effektivitet och byråkrati	19
6.1.3 Allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling.....	20
6.1.4 Informanternas åsikter och uppfattningar om kommunala äldreboenden	21
6.2 KOMMUNALA ÄLDREBOENDEN.....	22
6.2.1 Kontroll och autonomi	22
6.2.2 Effektivitet och Byråkrati	23

6.2.3 Allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling.....	24
6.2.4 Informanternas åsikter och uppfattningar om privata äldreboenden	25
6.3 Jämförande av vårt empiriska material.....	26
6.3.1 Kontroll/Autonomi	26
6.3.2 Effektivitet och byråkrati	28
6.3.3 Allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling.....	28
7 DISKUSSION: RESULTAT OCH ANALYS	30
7.1 APPLICERING AV TEORIER.....	30
7.1.1 Hackman & Oldhams motivationsmodell.....	30
7.2.1 Webers byråkratiska organisationsteori.....	32
7.3 Avslutande diskussion	34
7.3.1 Vidare forskning.....	37
Referenser	38
Bilaga.....	40

1 INLEDNING OCH BAKGRUND

1.1 Inledning

Det pågår idag en livlig debatt om privatiseringarna av äldreboenden i Sverige. Orsaken är att allt fler äldreboenden upphandlas och drivs idag på entreprenad av vinstdrivande företag. Privatiseringar av äldreomsorgen är i allra högsta grad en stor politisk fråga. Nuvarande borgerlig regering ser mycket positivt på privata alternativ inom vård och omsorg. Äldre- och folkhälsoministern Maria Larsson ser gärna att enklare lagstiftning gör det än lättare för företag att etablera sig på marknaden. Larssons största argument för att öppna upp för fler privata alternativ är behovet av större valfrihet för de äldre samt att det behövs en ökad konkurrens för att höja kvaliteten och effektiviteten inom äldreomsorgen.¹ En vanlig åsikt från oppositionens är istället att det inte borde vara möjligt för privata företag att göra en ekonomisk vinst på skattefinansierad verksamhet.²

I en artikel från Sveriges Kommuner och Landstings tidsskrift "Dagens samhälle", dementeras emellertid att privata äldreboenden endast är vanligt förekommande i kommuner med borgerlig majoritet; *"Mindre bekant är kanske att mer än hälften av landets entreprenadkommuner är s-styrda"*.³ Fackföreningen Kommunal hänvisade 2002 till forskning som tyder på att deras medlemmar i högre grad uppskattar privata arbetsgivare än offentliga; *"Undersköterskor, vårdbiträden och sjuksköterskor tycker att de får mer ansvar och befogenheter och mer varierande arbetsuppgifter hos entreprenadföretagen än hos offentliga arbetsgivare"*.⁴ Samtidigt har det varit svårt att undvika de uppmärksammade fall i media där privata äldreboenden tycks ha stora brister och gång på gång får kritik när det gäller personaltäthet, ekonomiska intressen etcetera.⁵ Trots att många har en relativt negativ syn på privat äldreomsorg i allmänhet, och privata äldreboenden i synnerhet är vi nog alla överrens om att privata äldreboenden på allvar börjar etablera sig i Sverige.

Hur gynnsam denna aktuella utveckling är för Sverige och för våra äldre människor råder det till synes delade meningar om. Det går dock inte att bortse från att privata och kommunala äldreboenden skiljer sig fundamentalt ifrån varandra när det gäller orsakerna till deras

¹ <http://www.regeringen.se> (2007)

² <http://www.arbetarorelsenstankesmedja.se> (2009)

³ <http://www.dagenssamhalle.se>, läst 30/3 - 09

⁴ <http://www.kommunal.se> (2002)

⁵ <http://stockholm.lny.se> (2008)

existens. Det kommunala äldreboendets verksamhet styrs av politiska beslut som är grundade i att samhället kräver särskilda boenden för våra äldre medborgare. De flesta privata företagen som bedriver äldreboenden existerar i syfte att skapa en ekonomisk vinst (det finns emellertid företag som inte har något krav på ekonomiskt överskott, till exempel vissa stiftelser)⁶. Ett resultat av detta torde kunna vara att de organisatoriska förutsättningarna också skiljer sig åt för de anställda som är ansvariga på äldreboendena. Dessa eventuella skillnader är inte helt lätta att ta på. Först och främst är privata äldreboenden en relativt ny företeelse vilket i sin tur betyder att forskningen om dem inte hunnit bli speciellt omfattande. Samtidigt menar vissa att skillnaderna kanske inte är så stora att man ska kunna se några direkta olikheter mellan organisationsformerna.⁷

Vår ambition med denna uppsats är att redogöra för eventuella skillnader mellan kommunala och privata äldreboenden utifrån ledningsperspektiv baserat på chefernas upplevelser. Som blivande socionomer tycker vi att det känns spännande och stimulerande att undersöka eventuella skillnader i ledarskapet på kommunala och privata äldreboenden, dels eftersom många socionomer redan nu befinner sig i ledande position på privata äldreboenden, dels för att det med all säkerhet kommer bli betydligt vanligare i framtiden. Vi tycker också att det är en principiellt viktig fråga för välfärdspolitiken och de som arbetar i välfärdssektorn.

1.2 Bakgrund

I och med ”Ädelreformen” som kom 1992 tog kommunerna över både driften och betalningsansvaret för service, vård och omsorg för särskilda boendeformer och dagverksamheter.⁸ Det finns två grundläggande skäl till att Ädelreformen drevs igenom. Först och främst det faktum att Sveriges befolknings medellivslängd, i likhet med resten av Europa, inom de närmaste åren kommer att öka betydligt vilket kommer att kräva mer resurser till äldreomsorgen. Den andra huvudsakliga anledningen var att man ansåg sig finna betydande brister i kvalitén i omsorgen, framförallt brister i ansvarsfördelningen och samarbetet mellan kommun och landsting.⁹

⁶ Sveriges kommuner och landsting 2006

⁷ Social omsorg 2004

⁸ Sveriges kommuner och landsting 2006

⁹ Hedin 1991

I och med Ädelreformen prövade kommunerna nya lösningar och förändringar i syfte att effektivisera äldreomsorgen. Den allra vanligaste förändringen är att kommunerna ger privata aktörer i uppdrag att driva äldreboenden.¹⁰ Före detta kommunala äldreboenden läggs idag i stor utsträckning ut på entreprenad och det finns inga signaler som tyder på att denna utveckling kommer att avta. År 2007 stod Sveriges kommuner för 90 % av all äldreomsorg men denna siffra minskar således varje år.¹¹

I och med att ett företag vinner en upphandling och därmed blir berättigade att driva ett äldreboende innebär inte detta att kommunen kommer att stå och titta på. I de allra flesta fall har kommunen fortfarande det övergripande ansvaret för ett privat boende och företaget driver boendet på uppdrag av kommunen.¹² Så är fallet för de privata äldreboenden som är aktuella i vår undersökning. Kommunala och privata verksamheterna har i stort sett samma institutionella omvärld och vi syftar då främst på regler och bestämmelser.¹³

1.3 Problemformulering

Vi upplever att det finns en mängd olika uppfattningar och åsikter kring privat äldreomsorg i allmänhet och privata äldreboenden i synnerhet vilket har skapat en mängd föreställningar om hur en privat verksamhet fungerar. Vi tror också att det inte är vanligt att cheferna generellt sett har erfarenhet från både privat och kommunalt ledarskap och att spekulationerna om hur det är att vara chef i en viss organisationsform därför tenderar att stanna vid gissningar. Därför blir det intressant att se hur cheferna själva ser på frågan.

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen är att med hjälp av chefernas upplevelser hitta eventuella skillnader i arbetsförhållanden mellan kommunala och privata äldreboenden.

Detta syfte vill vi besvara med hjälp av följande frågeställning:

¹⁰ Sveriges kommuner och landsting 2006

¹¹ Sveriges kommuner och landsting 2006

¹² Sveriges kommuner och landsting 2006

¹³ Jacobsen/Thorsvik 2008

Boenden inom äldreomsorgen drivs idag både i kommunal och privat regi. Kan vi se några skillnader i chefernas sätt att uppleva sitt arbete beroende på vilken regi de arbetar inom?

1.5 Avgränsningar

Denna studie är begränsad till att endast undersöka olika människors *upplevelser* av sin roll som chef på privata och kommunala äldreboenden. Detta innebär att vi inte tittat på konkreta fakta som exempelvis budgetar, upphandlingsavtal, arbetsmetoder etcetera. Vidare är vår ambition med denna studie inte att berätta hur skillnaderna *faktiskt* ser ut för chefer på kommunala och privata äldreboenden. Vår ambition är istället att utifrån chefernas berättelser beskriva hur skillnaderna mellan kommunala och privata äldreboenden *kan* se ut.

När det gäller privata äldreboenden var vår utgångspunkt från början att fokusera på privata äldreboenden vilka drivs i form av aktiebolag. Detta lyckades vi emellertid inte helt med då en av våra informanter numera arbetar som chef på ett företag som drivs av en stiftelse. Denna informant har dock erfarenhet från att vara chef på ett äldreboende som drevs i aktiebolagsform.

2 TIDIGARE FORSKNING

Vi kommer i detta kapitel att redogöra för tidigare forskning som på olika sätt berör vårt valda forskningsområde.

2.1 Likheter mellan organisationsformerna

I en rapport från 2006 om ett forskningsprojekt med inriktning på ledarskapet inom äldreomsorgen beskriver Maria Tullberg sin bild av skillnaderna mellan privat och kommunalt ledarskap på äldreboenden utifrån sina observationer. Studien omfattar fem boenden varav tre är kommunala och två är privata.

Tullberg menar att det som är mest intressant i jämförelsen mellan det kommunala - och privata ledarskapet är att hon inte kan hitta några fundamentala skillnader. De organisatoriska förutsättningarna finner Tullberg väldigt lika mellan privata och kommunala äldreboenden. Både de privata och de kommunala cheferna har mycket fria händer i sina roller som chefer. Kraven på kvalitet skiljer sig inte beroende på om verksamheten är kommunal eller privat, förmodligen på grund av att de följer samma lagar och regler oavsett organisationsform, samt att bedömningen av rätten till bistånd är den samma och görs av samma kommunala tjänstemän. Inte heller i de ekonomiska förutsättningarna och ramarna kan Tullberg hitta några nämnvärda skillnader. Vad gäller chefers personals arbetsmetoder, gruppnormer och relationer till ledningen, så vill inte Tullberg framhäva några specifika skillnader som känns relevanta att uppmärksamma.¹⁴

I en studie från 2004 av Hjalmarsson, Norman och Trydegård, beskrivs äldreomsorgens chefers arbetssituation och förutsättningar. Studien är baserad på kvalitativa individuella intervjuer med 20 chefer i Stockholmsregioner verksamma i kommunal-, privat- och stiftelse regi. Inte heller dessa författare hittar några fundamentala specifika skillnader kring sina valda undersökningsområden. Författarna har precis som Tullberg inte funnit några större skillnader mellan de olika organisationsformerna när det gäller de ekonomiska förutsättningarna cheferna har till sitt förfogande för att kunna lyckas med sitt uppdrag.

Nästan samtliga chefer som ingår i studien säger sig vara oroade över hur de ska klara ekonomin och därmed kunna leverera hög kvalitet på omsorgen. Majoriteten av cheferna hävdar också att deras arbete är ”akutstyrt, svårplanerat och kräver stor arbetsbörda”.¹⁵ Detta

¹⁴ Tullberg 2006

¹⁵ Hjalmarsson/Norman/Trydegård 2004 s. 72

tyder på att de upplevda svårigheterna på arbetsplatserna inte tycks vara olika beroende på om det är ett privat eller ett kommunalt boende.

2.2 Skillnader

Vissa skillnader tycker sig dock de olika författarna kunna se. Tullberg upplever att de privata cheferna har något mer ansvar i form av ett högre antal personer på lönelistan. Tullberg uppmärksammar också skillnader i arbetsuppgifter och arbetsvillkor. Personalen inom de kommunala verksamheterna har högre andel heltidsanställda, något högre personaltäthet än de privata verksamheterna. De privata verksamheterna har mer timanställd personal och mindre antal anställda med adekvat utbildning, främst undersköterskor. De privata verksamhetscheferna har mer regelbunden kontakt med sin ledning än de kommunala verksamhetscheferna. I den privata verksamheten är också det vanligt förekommande att regionchefen ofta kommer på besök i syfte att skaffa information om hur verksamheten fungerar och dra ekonomiska riktlinjer. De kommunala verksamhetscheferna arbetar mer självständigt utifrån de ramar som kommunen stadgat. En annan intressant skillnad Tullberg upplever, är att hon i den privata verksamheten möter många fler ”vapendragare” bland de anställda. Med vapendragare syftar hon på den anställda personalens positiva inställning mot verksamheten.

Tullberg uppmärksammar också det faktum att relationen till den kommunala förvaltningsledningen är en aning komplex. Den kommunala verksamhetschefen vänder sig till förvaltningsledningen i behov av hjälp och stöd. Den privata verksamhetschefen relation till den kommunala förvaltningsledningen karaktäriseras istället av det faktum att den kommunala förvaltningsledningen i själva verket är den privata verksamhetens stora och viktiga kund.¹⁶

I boken ”Offentligt ledarskap” diskuterar Tullberg skillnader mellan offentlig och privat verksamhet i allmänhet. När det gäller utbildning påpekar hon, precis som ovan, att privata verksamheter i regel ligger efter de offentliga verksamheterna när det gäller utbildad personal.

¹⁶ Tullberg 2006

Privata verksamheter har dels i regel mindre personalutveckling än offentliga verksamheter. Dessutom är ledare inom de offentliga verksamheterna ofta högre utbildade än i de privata¹⁷.

Hjalmarsson, Norman och Trydegård upplever att styrdokumentet som cheferna har att applicera på sitt arbete skiljer sig beroende på vilken organisationsform chefen arbetar i. Styrdokument innehåller lagar, avtal politiska beslut, riktlinjer, tillämpningsanvisningar, delegationsordning etcetera. och dessa omfattas alla chefer av oavsett organisationsform. "För cheferna i privat- och stiftelseregi tillkommer dock avtal och anbud där det framgår vad de ska uppnå under avtalsperioden".¹⁸ Dessa avtal innehåller oftast omsorgs- och kvalitetsgarantier. Författarna påpekar dock att de omsorgs- och kvalitetsgarantierna som tillkommer inte ses som en belastning utan istället som en fördel eftersom de "tydliggör uppdraget...och det blir därmed lättare att förmedla syftet med verksamheten till medarbetarna".¹⁹

2.3 Arbetsmiljöverkets forskning av ledarskap i kommunerna

Under senare år har den första linjens chefer inom kommunen fått ett allt större ansvar. Initialt tog det avstamp redan i ädelreformen på 90-talet. Återkommande organisationsförändringar och besparingar har påverkat cheferna och tänjt ut deras ansvarsområden. Till det har de ofta fått en växande personalstab. Det har lett till att den personalen i vissa fall har blivit utan till exempel handledning gå grund av chefernas brist på tid.²⁰

Delvis försöker kommunerna att konkurrensutsätta verksamheterna genom att lägga ut ansvarsområden på privata entreprenörer. Grunden till det är att man vill få ner kostnaderna men också kvalitetsutveckla i konkurrens. Arbetsmiljöverket har uppmärksammat den negativa trenden i flera undersökningar och har genomfört undersökningar för att försöka få ner ohälsan som accelererat i betydande omfattning.²¹

När det gäller den privata sektorn har vi inte från arbetsmiljöverket lyckats finna något material som konkret uttrycker oro över att dessa chefers arbetsbelastning skulle ha växt sig större under samma tid. Tvärtom tyder de undersökningar vi gått igenom från fackförbundet

¹⁷ Tullberg 2003

¹⁸ Hjalmarsson/Norman/Trydegård 2004 s.38

¹⁹ Hjalmarsson/Norman/Trydegård 2004 s.38

²⁰ Arbetsmiljöverket 2006

²¹ Arbetsmiljöverket 2006

Kommunal på en god blick över verksamhetsbehoven och att personalen upplever sig sedd och omhändertagen. 2003 gjordes en undersökning av fackförbundet Kommunal, som visade att de privata verksamheterna överträffade de kommunala när det gäller, att effektivt utnyttja resurserna i organisationerna, personalens möjlighet till påverkan och egna initiativ, kortare beslutsvägar, mindre administration samt chefers förmåga att belöna.²²

2.3 Socionomprofessionens syn på skillnader mellan privat och kommunal verksamhet

Peter Dellgran, professor i socialt arbete vid Göteborgs universitet, menar att det finns ett missnöje med arbetsvillkoren inom de offentliga verksamheterna och att det kan leda till en flykt till de privata verksamheterna. Vidare uttrycker Dellgran att pluralismen har en framträdande betydelse för synen på socionomyrket samt att de privata verksamheterna många gånger kan erbjuda en bättre lön.²³ I en artikel ur Socialvetenskaplig tidskrift från 2005 talar Höjer och Dellgran om ”en spontan privatisering”. Dom syftar på tendenser i att före detta offentligt anställda i allt högre utsträckning idag övergår till den privata sektorn eller också startar eget. Forskning och samhällsströmningar bidrar tillsammans till dessa förändringar, menar de. Det är heller ingen hemlighet att kommunerna idag av ekonomiska och ideologiska skäl lägger ut tidigare kommunala verksamheter på entreprenad.²⁴

²² www.kommunal.se 2002

²³ Dellgran 2007

²⁴ Dellgran/Höjer 2005

3 TEORI

I detta kapitel kommer vi att presentera de teorier som vi har valt att senare i uppsatsen applicera på vårt material. Teorierna är följande;

- *Webers byråkratiska organisationsteori*
- *Hackman och Oldhams motivationsmodell*

Genom att kombinera dessa två olika teorier tycker vi oss kunna täcka de infallsvinklar som vi anser är väsentliga i den undersökning vi gjort och avser att analysera. När vi använder oss av flera olika teorier för att belysa fenomen talar vi om ”eklecticism”.²⁵ Man kan använda teorierna i tur och ordning eller byta teori beroende på situation. Genom att kombinera olika teorier bjuds man möjlighet i att se in på den sociala verkligheten från olika perspektiv.²⁶ Burrell och Morgan betonar dock vikten av att inte försöka göra en syntes av teorier.²⁷ Vidare finns en tendens att fragmentera teorierna och ta dem ut ur dess kontext.²⁸ Vi avser att i kapitel 7:1 och 7:2 använda teorierna åtskilda för att i analysen försöka klargöra eventuella samband eller motsättningar från resultatet i vår emperi.

3.1 Webers byråkratiska organisationsteori

Byråkratibegreppet har fått en historiskt negativ framtoning i den samhällsvetenskapliga litteraturen.²⁹ Albrow menar att byråkratibegreppet ofta använts som motsatts till administrativ vitalitet och ledarfantasi. Symtom som brist på initiativ, dubbelarbete och sektionstänkande har tillexempel lyfts fram för att ge sken åt byråkratin som tung och långsam.³⁰ För Weber var dock byråkratin inte den tunga apparat som vissa av oss ibland förknippar begreppet med. När Weber presenterade sin ideala byråkrati var den rationell i sin tid och ett viktigt steg för att försöka eliminera maktmissbruk i de modernare organisationernas utveckling. För Weber handlade byråkratin också om ett system för att omvandla anställda med måttliga färdigheter till rationella beslutsfattare.³¹ Dessa beslutsfattare skulle stå i klienternas och uppdragsgivarnas tjänst och vara opartiska och

²⁵ Payne 2005

²⁶ Burrell/Morgan 1994

²⁷ Burrell/Morgan 1994

²⁸ Scott 2003

²⁹ Albrow 1972

³⁰ Albrow 1972

³¹ Hatch 2000

effektiva. Den byråkratiska formen skulle enligt Webers önskemål kort sagt utlova tillförlitlighet. Detta har visat sig fungera med skiftande framgång. Hatch menar att byråkrati enligt Webers modell i vissa fall kan vara direkt olämplig och lyfter fram små organisationer som exempel. I dessa mindre organisationer är överblicken och kontrollen något naturligt, likaså centraliserade beslut. Det gör de formella kontrollmekanismerna överflödiga och oönskade.³² Vi menar att det finns en laddning i begreppet byråkrati, en laddning som har fått olika värde och styrka under decennierna. Weber har även i vår tid en stor betydelse för hur man tänker om organisationer och grunder för teoribildning. Därför tycker vi att det är intressant att pröva Webers byråkratiska modell som teori och begreppsgrund för att hjälpa oss att förklara och strukturera differenser som lyfts fram ur empirimaterialet. Weber presenterade i sin modell flera grundläggande byråkratiska egenskaper och modellen har kommit att karaktärisera det som vi än i dag helt eller delvis definierar som en byråkrati. Byråkratin i modellen står för:

1. En fastställd arbetsdelning.
2. En tydligt definierad hierarki av positioner som var och en har sitt speciella kompetensområde.
3. Kandidater till en position väljs ut på grundval av tekniska kvalifikationer och de väljs snarare än utses.
4. Tjänstemannen är fast anställd och lönen utbetalas i form av pengar.
5. Tjänsten eller positionen är innehavarens primära arbete och ofta ett led i karriären.
6. Befordran sker på grundval av tjänsteålder och prestation samt är beroende av överordnades bedömningar.
7. Tjänsteverksamheten är skild från ägandet av de administrativa redskapen.
8. En uppsättning generella regler styr verksamheten; man förväntar sig strikt disciplin och kontroll i tjänsteutövningen.³³

Sammanfattningsvis kan sägas att Weber fokuserar på den struktur som den anställda i organisationen styrs av.

³² Hatch 2000

³³ Hatch 2000 s. 197

3.2 Hackman och Oldhams motivationsmodell

Webers modell täcker emellertid inte den psykologiska aspekten på att arbeta inom en organisation. Vi har valt att komplettera med Hackman och Oldhams motivationsmodell för att kanalisera empirin till ett psykologiskt förklaringsalternativ.³⁴ Hackman och Oldhams teori anses som en av de mest använda och betydelsefulla teorierna när det gäller studier om motivation för anställda. Jacobsen och Thorsvik menar att teorin passar bra för att studera ”diagnostisera existerande arbetssituationer med hänsyn till anställdas trivsel och motivation”.³⁵

I modellen finns tre kritiska tillstånd som måste uppfyllas för att man skall finna att man som anställd ska finna så hög motivation som möjligt i sitt arbete. Dessa är:

1. Arbetet upplevs som meningsfullt
2. Upplevt ansvar för resultat
3. Faktisk kunskap om resultaten av det man gör³⁶

Vidare finns fem basala egenskaper som enligt Hackman och Oldham behöver finnas för att de tre ovan nämnda tillstånden skall kunna skapas:

- Variation i vad arbetsuppgifterna kräver av förmåga och färdigheter.
- Identifikation med uppgiften. Meningsfull helhet som kan följas till ett avslut med synligt resultat.
- Uppgiftens betydelse för inblandade.
- Autonomi
- Kunskap om resultat, Feedback³⁷

Genom Hackman och Oldhams modell har en organisation möjlighet att få ett perspektiv på hur de ska utforma sina anställdas tjänster för att åstadkomma hög produktivitet.

³⁴ Jacobsen/Thorsvik 2008

³⁵ Jacobsen/Thorsvik 2008 s.275

³⁶ Jacobsen/Thorsvik 2008 s.276

³⁷ Jacobsen/Thorsvik 2008 s.276

4 METOD

4.1 Val av metod

Vår undersökning handlar om att ta del av människors livs- och upplevelsevärld, känslor, erfarenheter och åsikter. Därför kändes det naturligt att använda oss av en kvalitativ studie i form av öppna intervjuer. Så här säger Kvale om kvalitativa intervjuer:

*Den kvalitativa intervjun är en unikt känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardagsvärld. Genom intervjun kan de förmedla sin situation till andra ur ett eget perspektiv och med egna ord.*³⁸

Vårt mål med våra intervjuer är alltså att nå kunskap om våra informanternas subjektiva upplevelser utifrån hennes/hans egna berättelser. Vidare har valt att göra en jämförande ansats.

4.2 Urval

Vi har intervjuat fyra stycken kommunala och fyra stycken privata chefer verksamma på äldreboenden. Alla boenden ligger i Göteborgsregionen, men vi har undvikit att intervju två chefer ur en och samma organisationsform, exempelvis två kommunala chefer från samma stadsdel eller kommun. Detta på grund av att vi vill ha bredd och ett rikare kvalitativt material. Olika kommuner kan nämligen ha olika förutsättningar för sina äldreboenden. Av samma anledning har vi så långt det är möjligt försöka undvika att intervju chefer från samma företag. När det gäller företagen har vi i första hand varit intresserade av företag som drivs i aktiebolag. Detta misslyckades vi emellertid då en av våra informanter nyligen gått över från att vara chef på ett aktiebolag till att vara chef på en stiftelse. Att vi koncentrerar oss på aktiebolag beror dels på att en del privata äldreboenden inte är vinstdrivande, till exempel de flesta stiftelser, dels på grund av att vi vill ha fyra privata äldreboenden som kan inräknas i samma organisationsform.

De olika cheferna titlar skiljer sig ibland åt. Vissa kallas verksamhetschefer, medan andra kallas enhetschefer. Detta beror främst på att kommunen eller företaget väljer att kalla deras position olika. När det gäller storleken på de boenden som är aktuella så finns det inga nämnvärda skillnader. I vår marknadsundersökning sökte vi helt enkelt efter boenden som

³⁸ Kvale 1997 s. 70

hade ungefär lika stora verksamheter. Deltagande informanter i undersökningen är ansvariga på äldreboenden som rymmer mellan 30 och 55 personer. De med 45 eller fler har hjälp av en biträdande chef eller samordnare.

Vi har inte gjort något medvetet urval när det gäller kön, ålder och etnicitet bland våra informanter.

4.3 Genomförandet av intervjuerna

Vi har använt oss av kommunernas och företagens hemsidor för att hitta informanterna. Via telefon har vi frågat om vi kan få en intervju. Endast en chef skickade vi vår intervjuguide i förväg till. Att vi inte skickat till de andra beror på att de inte har frågat efter det. I efterhand anser vi att detta har haft en positiv effekt på informanternas svar eftersom informanternas svar då blir mer spontana och mer ärliga. Däremot informerade vi informanterna om ämnet undersökningen handlade om.

Vår intervjuguide bestod av 16 frågor fördelade på tre frågeteman; ”autonomi och kontroll”, ”effektivitet och byråkrati” samt ”allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling”(se bilaga). I så stor utsträckning som möjligt undvek vi att ställa specifika frågor till informanterna. Istället strävade vi efter att föra öppna diskussioner kring våra frågeteman som ledde till svar. Ett sådant tillvägagångssätt anser Kvale ökar förutsättningarna till hög kvalitet i informanternas svar.³⁹ Vi har valt frågor utifrån litteratur som behandlar ämnet.

Alla intervjuer genomfördes under sammanlagt 17 dagar och varje intervjutillfälle har tagit mellan 0,5 – 1,5 timme. Varför tidsspannet varierar så mycket beror helt enkelt på att vissa informanter varit mer talföra än andra. Ingen av intervjuerna har tvingats avslutats för tidigt på grund av tidspress eller annan anledning.

Intervjuerna har ägt rum på de äldreboenden där informanterna är verksamma. Vi har båda två deltagit på alla intervjuer. Genom att vara två personer som håller i intervjun ökar förutsättningarna för att få ut största möjliga kvalitet ur informanternas svar eftersom vi utifrån båda våra helhetsintryck kan diskutera och tolka informanternas svar.⁴⁰ Ytterligare en fördel med att vara två är möjligheten att kunna hjälpa varandra kontrollera att vi fått svar på våra

³⁹ Kvale 1997

⁴⁰ Kvale 1997

frågeställningar under själva intervjutillfällena.⁴¹ Samtliga intervjuer har inletts med att undersökningens syfte presenterats.

Alla intervjuer har spelats in med hjälp av mobiltelefon i syfte att möjliggöra att datainsamlingen blir korrekt (Larsson 2005). Inspelningarna har varit ytterst nödvändiga för oss i genomförandet av analysen och resultatet. Med hjälp av denna har vi kunnat lyssna på intervjuerna fler gånger och många gånger har vi gjort nya tolkningar som antingen bekräftar eller förändrar våra tidigare tolkningar. Vidare har inspelningarna varit avgörande för att kunna transkribera våra intervjuer vilket i sin tur underlättar arbetet för oss att hitta samband och skillnader mellan informanternas olika berättelser.

4.4 Etiska överväganden

Vi har utgått från de *forskningsetiska* principer som Vetenskapsrådet rekommenderar:⁴²

- *Informationskravet* och *samtyckeskravet* innebär att informanterna i god tid innan själva intervjutillfället blir upplysta om syftet med undersökningen samt att deltagandet i undersökningen är helt frivilligt. För vår del skedde dessa upplysningar i och med den första telefonkontakten med informanterna vilken ägde rum ca två veckor innan intervjun.
- *Konfidentialitetskravet* syftar till att personlig information om informanterna inte skall göras offentlig för oberoende personer. Detta uppfyller i vår undersökning eftersom vi i resultat och analysdelen valt att inte använda några namn i det fall vi publicerat citat eller tolkat informanternas berättelser. Istället har vi exempelvis skrivit ”en privat chef anser...”. Dessutom har vi vid intervjutillfällena inte frågat om någon personlig information förutom informanternas yrkesbakgrund.
- Det sista grundläggande kravet är *nyttjandekravet* som innebär att den information vi samlar in endast kommer att användas till vår undersökning och ingenting annat. Eftersom alla våra intervjuer spelades in var vi noga med att klargöra att syftet med inspelningen är att den skall underlätta vår sammanställning av datainsamlingen. Ingen av våra informanter hade glädjande nog några som helst synpunkter på att vi använde oss av inspelning.

⁴¹ Kvale 1997

⁴² Vetenskapsrådet 2002

4.5 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Vår uppsats baseras på upplevelser. Detta har inneburit stora utmaningar för oss i vår ambition att ha en genomgående hög *validitet*(undersökningens giltighet) och *reliabilitet*(undersökningens pålitlighet) i vår undersökning. En kvalitativ undersökning innebär väldigt fria ramar på så sätt att vi inte har några speciella regler att förhålla oss till. Validiteten och reliabiliteten har därför varit väldigt beroende av vår förmåga att hantera studiens förutsättningar.⁴³ Validiteten i undersökningen är hög i den mån att vi efter varje intervjutillfälle tycker oss ha fått svar på våra frågeställningar utifrån informanternas upplevelser. Genom att alla intervjuer är inspelade har också validiteten i tolkningarna av upplevelserna haft optimala förutsättningar.

Kvale beskriver reliabiliteten som ett mått på hur pålitlig, eller tillförlitlig undersökningen är.⁴⁴ När vi själva diskuterat hur pålitlig vår undersökning är ställde vi oss frågan om studiens resultat skulle blivit detsamma oavsett vilka personer som gjort undersökningen och om den gjorts vid ett annat tillfälle. Detta är vi osäkra på, men reliabilitetsfrågan är emellertid inget stort problem för oss i vår kvalitativa studie. Vår ambition med denna uppsats är nämligen inte att bevisa hur en chef på ett äldreboende faktiskt har det på sin arbetsplats. Istället är vår ambition att visa hur chefernas upplevelser kan se ut. På så sätt ser vi det inte speciellt relevant att diskutera studiens grad av pålitlighet. Därmed inte sagt att det vi kunnat behandla vårt material hur som helst. Tolkningen av våra informanternas berättelser har emellanåt varit svår samtidigt som den paradoxalt nog är av ytterst betydelse för vår undersökning.

Med studiens *generaliserbarhet* avses undersökningens resultat i jämförande med andra undersökningar inom samma ämne.⁴⁵ Eftersom vårt material är så begränsat har vi inga anspråk på att presentera ett material som ska återspegla en generell bild av hur cheferna i Sverige upplever sitt arbete. Idén med studien är istället att visa hur chefernas upplevelser kan se ut. Vårt resultat har till viss del stöd av den litteratur vi använt oss av samt till viss del stöd av den tidigare forskning som vi redovisat. Men vi kan också finna olikheter. Detta återkommer vi till i vår avslutande diskussion.

⁴³ Kvale 1997

⁴⁴ Kvale 1997

⁴⁵ Kvale 1997

5 BEGREPPSFÖRKLARINGAR

I intervjumallen har vi haft tre huvudrubriker:

- Kontroll och autonomi
- Effektivitet och byråkrati
- Allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling

Dessa huvudrubriker kan också ses som ”frågeteman”. Med frågeteman syftar vi på specifika områden som vi valt att lägga fokus på i vår studie. Att vi valt just ovanstående frågeteman beror på att vi anser att de är väldigt centrala i debatten kring skillnader i kommunalt och privat verksamhet. Dessa frågeteman har också legat till grunden för val av teorier att tillämpa på vårt insamlade material.

5.1 Kontroll och autonomi

Begreppen kontroll och autonomi ställs vi i relation till varandra för att finna de ramar som finns i flexibiliteten inom organisationen. Spector anser att ”kontroll eller självbestämmande i arbetslivet har ett positivt samband med trivsel på arbetet och en låg sjukfrånvaro, låg personalomsättning, få uppsägningar, god motivation, engagemang samt goda prestationer”.⁴⁶ Som kontroll definierar vi den påverkan organisationens styrning får på respektive chef, samt hur mycket deras verksamhet blir kontrollerade av organisationen men också av myndigheter i syfte att övervaka att verksamheten fullgör sina förpliktelser. Precis som Yukl definierar begreppet autonomi definierar också vi begreppet som den självständighet cheferna upplever i sin yrkesroll, det vill säga hur fria händer de har att göra det de själva vill utan att bli begränsade av sin organisation⁴⁷.

5.2 Effektivitet och byråkrati

Genom att ställa begreppet effektivitet i samband med begreppet byråkrati vill vi ge oss möjligt att se vad som kan visa sig vara skillnader i vad de olika organisationsformerna riktar för möjligheter till cheferna i kommunal respektive privat verksamhet att lyckas uppnå sina

⁴⁶ Thylefors 2007 s.114

⁴⁷ Yukl 2005

målsättningar. Begreppet effektivitet kan definieras på flera sätt. ”Organiserad” förknippas ofta med ordet effektiv. Hur snabbt en organisation eller en verksamhet kan genomföra förändringar och fatta beslut i en viss fråga är andra exempel på graden av effektivitet.⁴⁸ Jacobsen och Thorsvik menar också att effektivitet är ett begrepp som står i nära relation till ”målsättningar”. De tänker då främst på ”graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning”⁴⁹. Då vi har valt att se till hur chefer upplever sin situation blir definitionen förklarad ur ledarskapets synvinkel. Chefer/ledare väljer ofta det strukturella perspektivet på att kunna fungera effektivt.⁵⁰ Det ger oss frågan: Hur tillåtande är strukturen i de intervjuade chefernas respektive organisationer för att cheferna skall kunna använda sig av olika lösningar i olika situationer med tonvikt på effektivitet? Vi tänker då framförallt på hur beslutsprocessen i organisationen ser ut och om det finns några metoder som cheferna och deras organisationer använder sig för att kvalitetssäkra organisationens verksamhet med så små resurser som möjligt.

5.3 Allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling

För att en organisation ska ha goda förutsättningar att skapa ett klimat där samarbete och samverkan mellan alla individer och grupper fungerar på ett bra sätt, bör det finnas bra arbetsförhållanden som ger utrymme för alla individer att få uppmärksamhet. I intervjuerna har informanter dels berättat hur de uppfattar sin personals och sin lednings engagemang i verksamheten, dels hur de upplever sin egen situation i form av trivsel och motivation.

Personlig utveckling definierar vi som möjlighet till karriäravancemang eller studier både för sig själva och sin personal.

⁴⁸ Jacobsen/Thorsvik 2008

⁴⁹ Jacobsen/Thorsvik 2008 s. 48

⁵⁰ Bolman/Deal 2005

6 EMPIRI

I detta avsnitt kommer vi att presentera vad vårt insamlade material säger. Utifrån varje frågetema kommer vi att först sammanfatta våra tolkningar från de privata chefernas berättelser, därefter tolkningarna från de kommunala chefernas berättelser.

6.1 PRIVATA ÄLDREBOENDEN

Vi har intervjuat fyra chefer som är verksamma på privata äldreboenden. Dessa äldreboenden är alla belägna i Göteborgsregionen. Tre av dessa fyra boenden drivs som aktiebolag och ett har nyss övergått från ett aktiebolag till en stiftelse. Två av våra informanter har även erfarenhet som chef på kommunala boenden.

6.1.1 Kontroll och autonomi

Den generella åsikten bland alla cheferna på de privata boendena är att *”arbetet är mycket självständigt”*. Samtliga chefer anser sig ha fria händer att bedriva verksamheten utifrån de ekonomiska ramar som finns i form av budgeten. När det gäller budgeten säger sig alla cheferna vara delaktiga i skapandet av budgeten. Två av informanterna berättar att företagen de är anställda av kallar deras tjänster för ”små-VD:s”. Att dessa företag kallar cheferna för ”små-VD:ar” anser vi återspeglar allas berättelser väldigt bra i den bemärkelsen att vi upplever att det finns ett tydligt samband mellan självständighet och ett stort ansvar över verksamheten.

Samtidigt som informanten upplever att de kan arbeta väldigt självständigt tycks de privata verksamheterna vara väldigt hårt kontrollerade. Länsstyrelsen, Socialstyrelsen och kommunen (den kommun som företaget har avtal med) genomför regelbundna kontroller på alla äldreboenden i Sverige i syfte att säkra kvaliteten och kontrollera att verksamheten följer aktuella avtal och lagar. Våra informanter berättar att det dessutom förekommer omfattande kontroller inom företagen. Den av de privata cheferna vi först intervjuade berättade om kontrollerna de hade på det företaget;

Inom företaget har vi en kvalitetskontroll en gång om året. Då kommer en kvalitetschef från företaget och hon går igenom allt och hon är stenhård. Ser hon någon som har smycken så blir det minus. Hon går igenom all HSL med sjuksköterskorna för att kontrollera att vi har dokumenterat rätt, och att vi har genomförandeplaner etcetera. Personalavdelningen på företaget kommer också då och då hit och kontrollerar att alla anställningsbevis är korrekta.

Det förekommer också seriösa ekonomiska uppföljningar på alla privata boenden. Utöver budget som läggs en gång om året har cheferna också till uppgift att med regelbundna mellanrum lägga en prognos för nästkommande månad samt en rapport över hur föregående månad har gått. Företagen kräver således stor medvetenhet kring ekonomin. Alla informanterna upplever de relativt hårda kontrollerna och uppföljningarna som något positivt;

...det är ordning och reda samt att vi inte slösar med resurserna vilket jag känner är stimulerande.

6.1.2 Effektivitet och byråkrati

Återkommande åsikter från de privata cheferna är att de i sin roll som chef har nära till beslut och att de får snabba besked även om det är ett stort omfattande ärende. När informanterna talar om ”ärenden” syftar de i regel på frågor av ekonomisk karaktär som exempelvis rör deras personal. Dessa ärenden kräver samtycke från ledningen. Att beslutsprocessen upplevs så pass snabb beror möjligtvis på att ingen av informanterna har mer än en chef(regionchef) mellan sig och högsta chef i företaget; det vill säga VD:n. Att det i hierarkin är så pass nära till VD:n gör att informanterna upplever organisationerna som väldigt flexibla i den mån att de inte begränsas av fler bestämmande instanser som ska vara med och bestämma vilket i sin tur effektiviserar verksamheten.

De privata chefernas berättelser återspeglar ett effektivt ekonomiskt tänk. I och med de ekonomiska uppföljningarna som vi beskrev ovan pratar de privata cheferna mycket om att företagen inte utnyttjar sina resurser i onödan. En av cheferna exemplifierar detta med att hon har utsett en ur personalen på varje avdelning som har till uppgift att se till att man hushåller med resurserna vid inköp;

Ledningen i företaget kräver stor medvetenhet kring ekonomin; man kan inte köpa O'boy för 80 kr, därför har jag utsett ett kostombud på varje avdelning som kvalitetssäkrar detta.

Ett annat tydligt exempel på att företagen har en hög strävan att utnyttja sina resurser till max är att cheferna själva går in i verksamheten och när behov finns utför praktiska arbetsuppgifter för de boende vilka egentligen inte hör till deras ”chefsuppgifter”. Två av informanterna hade

dessutom samma klädsel som övriga personalen vilket enligt dessa informanter berodde på att de ville jämna ut skillnaderna i hierarkin.

6.1.3 Allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling

Alla privata chefer påpekar det relevanta i att uppmärksamma sin personal på olika sätt varför de också avsätter medel till detta i sin budget. Vi har hört exempel som att man bjuder sin personal på restaurang, man går och bowlar, åker på kryssning, arrangerar fester etcetera. En av cheferna berättar att hennes personal under arbetstid har möjlighet att äta på boendet till mycket förmånliga priser: 10 kr för frukost, 15 kr för lunch och 10 kr för kvällsmat. Vi upplever att det på de privata boendena finns en tydlig ambition att skapa en sorts samhörighetskänsla i företaget vilken syftar till att generera ett högt och positivt engagemang hos personalen. Alla informanterna kommenterar all negativ kritik de privata äldreboendena får i massmedia. De menar att på grund av den negativa kritiken mot privata arbetsgivare inom omsorg, blir det än viktigare att skapa sig ett gott rykte. Detta goda rykte är i sin tur svårt att skapa om man inte har personalen med sig anser de.

Alla informanterna säger att det i företaget finns en tanke om att det ska vara möjligt att ”göra karriär” inom företaget. Två av informanterna är tydliga bevis på detta då de inte har någon högskoleutbildning utan de har fått sina chefstjänster tack vare sina arbetsprestationer som undersköterskor på boendet. Alla informanter berättar dessutom att de har chefkollegor på företaget som inte heller har någon högskoleutbildning. Tre av de privata cheferna har inte sökt sin chefstjänst utan blivit tillfrågade.

De privata cheferna berättar att de upplever ett starkt engagemang från företagets ledning, inte bara i form av de kontroller vi beskrev ovan, utan även genom personliga besök på boendet och mycket regelbunden kontakt via telefon. Detta uppskattas mycket av informanterna.

Även bland sin egen personal upplever de privata cheferna högt engagemang. De har en medveten strategi att decentralisera genom att delegera arbetsuppgifter till personalen. Vi nämnde ovan att det förekommer kostombud, det vill säga att personalen ansvarar för inköp av mat samt vilken mat som ska lagas. Även andra ombud är på alla boenden förekommande som till exempel aktivitetsombud, inredningsombud etcetera. Informanterna anser att

delegering av arbetsuppgifter ger större ansvar vilket är ett sätt att uppnå just stort engagemang hos personalen.

Alla informanterna säger sig tycka om sitt jobb. Trots att verksamheterna är privata och strävar efter en ekonomisk vinst upplever ingen av informanterna att kravet på ekonomisk vinst påverkar dem negativt. De säger istället att det inte är något de tänker på utan de har sin budget och i den budgeten står inget om något överskott.

Informanterna upplever att de gör ett bra jobb även om det emellanåt är slitsamt. De medger att deras arbete kräver mer än 40 timmar i veckan. De uppskattar att de oftast arbetar 45-50 timmar i veckan.

Alla cheferna har någon form av nätverksmöten med andra chefkollegor i företaget där det finns möjlighet att fråga och få hjälp om behov finns. Informanterna värdesätter detta väldigt mycket och anser att det definitivt underlättar deras arbete.

6.1.4 Informanternas åsikter och uppfattningar om kommunala äldreboenden

Det är i första hand våra två informanter som har varit verksamma som chef både på ett kommunalt och ett privat boende som framför åsikter om skillnaderna mellan privat och kommunalt ledarskap. En privat chef berättar;

Anledningen till att jag tackade ja till jobbet på ett privat boende är för att jag trivs med ett större ansvar. Jag tror dock att det är viktigt att man är medveten om det här större ansvaret när man tar sig an en sådan här tjänst. En del passar det, andra inte. I den kommunala verksamheten upplevde jag att jag många gånger inte fick göra som jag ville. Min erfarenhet från de kommunala boendena var att alla cheferna skulle göra lika när det gäller exempelvis utbildningar, men man tog inte hänsyn till att situationen på två olika boenden såg olika ut... här har jag möjlighet att skicka endast två personal på utbildning om jag vill, det har jag svårt att tänka mig att jag skulle få göra i kommunen.

Den andra informanten som också varit chef både på både ett privat och ett kommunalt boende beskriver också olikheter i graden av självständighet när det gäller skillnader i ledarskapet mellan kommunala och privata äldreboende;

Chefskapet inom kommuner och privat verksamhet har stora skillnader. När jag var verksam som chef i kommunen fick jag inte göra någon egen budget, utan där fick jag en budget som ekonomer hade gjort. En privat chef har en tyngre post anser jag. Man är mer ytterst ansvarig för verksamheten. Det kan man säga vad man vill om men jag uppskattar det. I kommunen hände det egentligen ingenting när mitt boende hamnade över budget. Enligt min erfarenhet är det alldeles för dålig ekonomisk uppföljning inom kommunen. Den ekonomiska uppföljningen som har varit i de två företag jag har jobbat i är natt och dag i jämförelse med den kommunala uppföljningen.

Vidare säger sig informanten vara säker på att de kommunala verksamheterna skulle kunna bedrivas mer effektivt om de hade mera ekonomiska uppföljningar

Efter en upphandling för några år sedan lyckades vi driva ett boende för 25 personer 1 miljon kronor billigare än när kommunen ansvarade för det.

Båda dessa chefer upplever att myndigheterna fokuserar mycket mer på att kontrollera hur privata verksamheter utför sitt uppdrag till skillnad från de kommunala verksamheterna. De tror också att det är en anledning till varför vi genom media får höra om vissa brister på olika privata äldreboenden runt om i landet. Ett annat skäl till att kritiken har varit så hög mot privata boenden kan vara att avvikelседokumentationen är väldigt hård på de flesta privata vård- och omsorgsverksamheterna.

6.2 KOMMUNALA ÄLDREBOENDEN

Vi har intervjuat fyra chefer som är verksamma på kommunala äldreboenden. De kommunala äldreboendena är alla belägna i Göteborgsregionen. Ingen av våra informanter har erfarenhet av någon form av privat äldreomsorg.

6.2.1 Kontroll och autonomi

Alla de kommunala cheferna är överens om att deras arbete är självständigt. Samtliga tycker sig ha relativt fria händer att bedriva verksamheten utifrån den budget de har blivit tilldelad. Däremot upplever sig inte de kommunala cheferna vara speciellt delaktiga i skapandet av budgeten. Informanterna säger sig alla bli tilldelade en budget utan att de har speciellt mycket

att säga till om. Självständigheten begränsas av det faktum att äldreboendena tillhör kommunen. Ett enligt informanterna återkommande dilemma är;

Det är ju den politiska nämnden som sätter upp riktlinjerna för våra verksamheter i vår stadsdel, och visst kan det ibland kännas som att jag inte håller med dem om vad man ska lägga mer eller mindre resurser på, så visst kan man som chef känna sig begränsad emellanåt och att därmed ens självständighet också begränsas. Ju mer regler en kommun har, ju mer har man att rätta sig efter och ju mindre frihet får jag som chef...

Två av cheferna exemplifierar detta med att påpeka att det startas olika projekt och förändringar som skall gälla inom alla kommunens äldreboenden. Ett exempel är deras personals utbildningar. Cheferna menar att de många gånger anser att vissa utbildningar som kommunen bestämt ska äga rum ibland är överskattade, men framförallt är det kanske inte nödvändigt att så stor del av personalen ska gå en viss utbildning. En av cheferna hävdar;

Det tycks råda en ambition om att det ska vara lika på alla äldreboenden oavsett boendenas unika behov.

Tre av cheferna berättar också att deras kommun och stadsdel har som mål att erbjuda all personal i verksamheten heltidstjänst. Detta anser cheferna försvårar deras arbete då de anser att beslut och ambitioner från övre delen av organisationens hierarki försämrar deras möjlighet att planera, driva och ha kontroll över sin verksamhet.

Alla informanterna anser att verksamheten är kvalitetssäkrad i den mån att det utförs kontroller. Länsstyrelsen, Socialstyrelsen och kommunen genomför regelbundna kontroller på deras verksamheter i syfte att säkra kvaliteten och kontrollera att verksamheten följer aktuella avtal och lagar.

6.2.2 Effektivitet och Byråkrati

Alla kommunala cheferna anser att deras verksamhets effektivitet begränsas av den politiska process som styr de kommunala boendena. De påpekar dock att själva äldreboendet bedrivs så effektivt det kan utifrån de förutsättningar som finns. Det är istället den kommunala förvaltningen som ibland kan tyckas vara byråkratisk i den meningen att det tar lång tid att genomföra beslut och att ärenden blir liggande. Informanterna upplever alltså en viss tröghet uppåt i hierarkin, medan deras egen organisation, det vill säga själva äldreboendet fungerar relativt effektivt. En återkommande åsikt är;

Vår effektivitet begränsas av våra kollektiva riktlinjer vilka bestäms centralt i kommunen. När de väl har bestämt att det ska ske en förändring kan det ibland kännas som en evighet innan förslaget kommer till handling. Dessutom ska ärendet passera en och annan mellanchefer vilket fördröjer processen än mer. På samma sätt kan det vara svårt för mig som chef att föreslå en idé eftersom det i vissa kommuner är ganska långt till de som bestämmer.

En chef berättar om dilemmat att den politiska nämnden består av olika personer från olika partier. Informanten menar att det i sin tur kan resultera i att personer i nämnden kanske inte röstar på det beslut som är mest rationellt utan istället försöker bära fram en åsikt som i huvudsakligt syfte återspeglar deras politiska eller ideologiska ståndpunkt. Och eftersom det råder demokrati i nämnden kan det innebära att vissa beslut är ett resultat av kompromisser mellan partigränserna vilket kan innebära att effektiviteten blir begränsad.

Två av de kommunala cheferna arbetar i något mindre kommuner än de två andra. Vi upplever att dessa chefer anser sig ha närmare till beslutsfattarna och därmed närmare till beslut i ett visst ärende än cheferna i de två större kommunerna.

6.2.3 Allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling

Cheferna som är verksamma i de mindre kommunerna tycks också ha bättre kontakt med sin ledning än de två chefer som arbetar i större kommuner och stadsdelar. Även engagemanget från ledningens sida upplevs vara större i de små kommunerna. Cheferna i de två större kommunerna berättar att de bara har kontakt med sin ledning när det verkligen behövs. Samtidigt medger de att de definitivt skulle uppskatta mer engagemang från sin chef och kommunens politiska nämnd. De tror också att deras personal skulle uppskatta om dem som bestämmer i kommunen någon gång kommer och visar vilka de är och visar uppskattning.

Informanterna upplever däremot att engagemanget hos sin egen personal överlag är högt. Alla cheferna decentraliserar gärna verksamheten på så sätt att de delegerar ansvar nedåt. Precis som på de privata boendena är det vanligt med kostombud, aktivitetsombud, inredningsombud vilket gör att personalen känner sig mer delaktiga i verksamheten. Dessutom tycks alla cheferna ingå i bra nätverk tillsammans med cheferna på de övriga äldreboendena i kommunen,

När man har problem och känner att man vill prata med någon går det alltid bra att kontakta någon chef på ett annat boende.

Varje månad anordnas organiserade nätverksmöten i syfte att cheferna ska dela med sig av sin kunskap och sina idéer. En av cheferna berättar att de ses varje vecka i sådana möten. Nätverkskontakterna ses som väldigt positiva av alla informanterna.

Vi upplever att de kommunala chefernas möjlighet att kunna visa sin personal uppskattning i form av exempelvis julbord, fester etcetera, inte ligger i deras egna händer utan det tycks vara något som kommunen avgör, speciellt i dagens tider när det råder svår lågkonjunktur och kommunerna är tvungna att vrida och vända på varje krona. Två av de kommunala cheferna hade inte möjlighet att bjuda sin personal på julbord beroende på att kommunen eller stadsdelen ifråga var tvungna att spara pengar. De pengar som blir över i kommunernas verksamheter upplever cheferna ibland gå tillbaka till kommunen och användas i någon verksamhet som är större behov av pengarna. En av cheferna berättar; .

I julas hade man centralt i kommunen bestämt att alla boenden inte har möjlighet till jullunch så därför får ingen det. Istället sa man att man bjuder på en skinksmörgås och en tallrik gröt och det kändes nästan som en skymf mot min personal. Eftersom vi faktiskt klarat av att hålla budget och det fanns lite pengar att göra något roligt för min personal känns ju detta än mer tråkigt.

Överlag är utbildningsnivån hög på de kommunala boendena. Samtlig personal skall vara undersköterskor. Endast vissa vikarier saknar undersköterskeutbildning. Dessutom kräver kommunerna att alla personal ska ha utbildning två gånger om året, till exempel dokumentationsteknik och ekonomi. Cheferna själva har också en hög utbildningsnivå. Alla har adekvat högskoleutbildning inom vård och omsorg, till exempel examen från vård och omsorgsprogrammet eller sjuksköterskeprogrammet. Cheferna har också möjlighet till vidareutbildning i sin tjänst när de känner att de är i behov av det. De kommunala cheferna har alla sökt sina tjänster.

Alla cheferna säger sig trivas med sitt arbete och att de inte har några som helst planer på att lämna ledarskapet. De medger dock att det är mycket att göra och två av cheferna hävdar att arbetsdagarna ofta blir längre än en vanlig arbetsvecka.

6.2.4 Informanternas åsikter och uppfattningar om privata äldreboenden

När vi i intervjuerna frågat de kommunala cheferna vad dem kan tänka vara den största skillnaden mellan att vara chef på ett kommunalt kontra ett privat boende, nämner de effektiviteten. Alla informanterna tror att det är mindre byråkrati i en privat verksamhet i och

med att de inte styrs av politiska beslut samt att beslutsprocessen tros vara kortare i en privat företag. En intressant aspekt som vi kan se när det gäller diskussion kring självständighet är att tre av de kommunala cheferna tror sig ha mindre handlingsutrymme än en chef i en privat verksamhet, men samtidigt tror de inte att det är något viktigt de går miste om;

Som chef på ett kommunalt boende är jag nog inte lika självständig som de privata cheferna. Men ja tror inte att mer handlingsutrymme skulle underlätta mitt arbete speciellt mycket eftersom det bör resultera i mer ansvar och frågan är om verksamheten blir hanterbar och kvalitetssäkrad då.

Endast en av de kommunala cheferna tror att större självständighet och större ansvar har positiv effekt.

På en privat verksamhet tror jag att man äger hela spelplanen. Här är jag beroende av så många andra, och ska man förändra något så ska man diskutera med andra chefer. Om jag exempelvis vill förändra något som angår sjuksköterskorna måste jag tala med chefen över sjuksköterskorna och då kan det genast uppstå komplikationer. För mig står min verksamhet i fokus men för den andra chefen står dennes verksamhet i fokus. Denna problematik tror inte jag finns i lika stor utsträckning i en privat verksamhet

Alla informanterna tror också att cheferna i privata verksamheter upplever en större press i sin chefsroll eftersom deras verksamheter existerar i syfte att skapa ett ekonomiskt överskott. Denna åsikt upplever vi vara det främsta argumentet till att de kommunala cheferna inte säger sig vara speciellt nyfikna av att pröva chefskapet på ett privat boende. Vidare nämner två av informanterna att de tror att chefer på privata äldreboenden tjänar mer pengar samt att det förekommer bonusar.

6.3 Jämförande av vårt empiriska material

I detta avsnitt kommer vi nu att jämföra organisationsformerna utifrån empirin och tidigare definierade begrepp.

6.3.1 Kontroll/Autonomi

Chefer i både kommunal och privat verksamhet anser sig arbeta under stor självständighet. Alla chefer, oavsett regitillhörighet upplever att de har stora möjligheter att bedriva sina

verksamheter med fria händer utifrån den budget de har. De har till exempel möjlighet att arbeta hemifrån samt ta ut lediga dagar.

När det gäller budgeten är de privata cheferna en aning mer delaktiga i skapandet av budgeten. De har också större kontroll över sin budget. Att de privata cheferna är mer delaktiga i skapandet av budgeten baserar vi bland annat på berättelserna från våra informanter som arbetat som chef på både kommunala och privata äldreboenden. Båda dessa informanter anser att just möjligheten att vara delaktig i skapandet av budgeten är en viktig skillnad i chefskapet i kommunal kontra privat verksamhet. De kommunala cheferna säger sig ha mindre kontroll över sin budget. De exemplifierar detta när de berättar att de kommuner de arbetar i var tvungna att spara pengar. De pengar i budgeten som blev över eller som var tänkta till att läggas på personalen gick således tillbaka till kommunen och användes i någon kommunal verksamhet som var i större behov av pengarna.

De privata cheferna besitter en mer självständig position i och med att de inte påverkas av en politisk nämnd. Samtliga kommunala chefer ansåg sig begränsade av den politiska process som styr deras verksamhet.

De privata chefernas något större grad av autonomi står i nära relation till hur omfattande organisationens tillsyn är över verksamheten. Länsstyrelsen, Socialstyrelsen och kommunen (den kommun som företaget har avtal med) genomför regelbundna kontroller på alla äldreboenden i Sverige i syfte att säkra kvaliteten och kontrollera att verksamheten följer aktuella avtal och lagar. Enligt våra informanternas berättelser förekommer det också på de privata äldreboendena även interna omfattande kontroller och ekonomiska uppföljningar inom företaget. Med regelbundna mellanrum kommer det representanter från företaget för att kontrollera att verksamheten fullgör sina förpliktelser, inte bara när det gäller ekonomiska frågor utan även personalanställningar, avvikelserapportering etcetera. Våra två informanter som har erfarenhet från både kommunal och privat verksamhet påpekade dessutom att de aldrig upplevt så många kontroller och stickprov från olika myndigheter som när de nu jobbar inom privat omsorg.

6.3.2 Effektivitet och byråkrati

I föregående avsnitt redogjorde vi för att de kommunala cheferna känner sig begränsade i sin autonomi på grund av de politiska beslut som styr äldreomsorgen i deras kommuner. Den politiska processen i samband med att kommunens organisation ofta är stor och omfattande gör att de kommunala cheferna upplever att beslutsvägarna är långa och att effektiviteten därmed begränsas.

De privata cheferna upplever istället kortare beslutsvägar genom att antalet steg upp till ledningen i företaget är få till skillnad från de kommunala organisationerna där relativt små ärenden enligt de kommunala cheferna kunde ta väldigt lång tid. I och med de ekonomiska uppföljningarna försöker företagen att effektivisera sina resurser.

6.3.3 Allmänna arbetsförhållanden och personlig utveckling

När det gäller chefernas upplevda engagemang i sin organisation upplever både de privata och de kommunala cheferna ett stort engagemang hos sin egen personal, det vill säga nedåt i organisationens hierarki. De privata cheferna anser att engagemanget är stort även från ledningsnivå. Relativt ofta kommer företagets ledning på besök för att skapa sig en egen bild över verksamheten. Tre av de kommunala cheferna var istället besvikna över deras chefers engagemang, men också över den politiska nämnden som de ansåg borde intressera sig mera i hur ett äldreboende fungerar eftersom de faktiskt bestämmer över det.

Det finns skillnader mellan de olika organisationsformerna när det gäller chefernas möjligheter att visa uppmärksamhet mot sin personal. Alla privata chefer berättar att det finns en medveten strategi att visa sin personal sin uppskattning genom att anordna fester, gå ut och äta på restaurang, ge julklappar etcetera. De kommunala cheferna upplever, framförallt nu i rådande lågkonjunktur, att förvaltningen inte prioriterar dessa kostnader. Två av de kommunala cheferna berättade också att en eventuell summa pengar som de har kvar utan att spräcka sin budget tagits tillbaka av förvaltningen och använts i verksamheter där pengarna ansetts behövs bättre.

Både de privata och de kommunala cheferna berättar att de kräver undersköterskeutbildning när de rekryterar sin personal. Däremot är kraven annorlunda när det gäller rekryteringen av chefer. Tre av de privata cheferna berättar att det finns en tanke om att man ska kunna göra karriär inom företaget vilket betyder att det inte alltid är nödvändigt att man som blivande

chef har en viss utbildning. Istället kan man, om man visar att man är duktig och har ambitioner, avancera till en högre tjänst inom företaget. Två av våra privata informanter har exempelvis ingen högre utbildning än som undersköterska. Samtliga privata chefer berättar dessutom att de har chefskollegor inom företaget som ”bara” är undersköterskor.

7 DISKUSSION: RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel kommer vi att applicera våra valda teorier på vårt material. Vi avslutar kapitlet med att ställa våra slutsatser i relation till vår kartläggning av tidigare forskning samt föra fram våra tankar och åsikter som kommit fram under arbetets gång.

7.1 APPLICERING AV TEORIER

7.1.1 Hackman & Oldhams motivationsmodell

Med hjälp av Hackman och Oldham kan vi lättare jämföra vårt resultat i ett annat perspektiv och därmed inte bara genom våra frågeteman som vi använt oss av under hela studien.

Vi anser att både de privata och de kommunala cheferna mer eller mindre utifrån våra intervjuer uppfyller de enligt Hackman och Oldham tre kritiska tillstånd vilka skall uppfyllas för att cheferna ska känna att deras arbete känns meningsfullt och därmed ger goda förutsättningar till en hög prestation; ”Arbetet ska upplevas meningsfullt”, ”man ska uppleva ansvar för resultatet” samt ”ha faktisk kunskap av resultaten i det man gör”. Vi upplever dock att det finns skillnader i vilken grad de olika organisationsformerna uppfyller dessa krav utifrån chefernas berättelser.

7.1.1.1 Arbetet upplevs som meningsfullt

Hackman och Oldham pekar på tre stycken psykologiska tillstånd som är en förutsättning för att den anställde skall känna att arbetet upplevs meningsfullt. Det första kräver ”variation i ifråga om vad arbetsuppgifterna kräver av begåvning och färdigheter”. Här kan vi inte hitta några skillnader mellan organisationsformerna. Samtliga chefer upplever sitt arbete som stimulerande. När de har beskrivit hur det är att vara chef berättar samtliga informanter att de har många olika arbetsuppgifter som både upplevs utmanande och kräver engagemang. Den andra egenskapen som arbetsuppgifterna ska ha är en ”meningsfull helhet”, det vill säga om individen kan känna sig delaktig i arbetet från början till slut. Inte heller här tycker vi att det finns några specifika skillnader mellan de olika organisationsformerna. Den tredje aspekten angår arbetsuppgiftens betydelse, hur viktig den är för organisationen och för andra människor i och utanför denna. Samtliga chefer upplever att deras arbete är betydelsefullt,

både mot deras personal, men även utåt mot boende och anhöriga. De har alla arbetat inom vården tidigare med skiftande befattningar. Det gemensamma hos cheferna upplever vi är det genuina människointresset och viljan att göra det bästa för dem som bor på respektive verksamhet. Alla cheferna anser sig också tycka om sitt arbete och de har inga som helst planer på att lämna det.

7.1.1.2 Känslan av att ha personligt ansvar för resultaten av arbetet

Oldham och Hackman menar att graden av autonomi är grundläggande för att skapa en känsla av att ha personligt ansvar över resultaten i sitt arbete. Som vi varit inne på tidigare upplever vi att de privata cheferna arbetar något självständigare än de kommunala cheferna. De privata cheferna upplever vi vara mer delaktiga i skapandet av budgeten och de begränsas inte av riktlinjer från någon politisk nämnd. Två av de privata cheferna nämner också att deras roll kallas ”små-VD” vilket återspeglar en stor handlingsfrihet i deras arbete samt att de två informanter som arbetat som både privat och kommunal chef menar att den allra största skillnaden mellan ledarskapet i de olika organisationsformerna är att man i privat verksamhet har ett större ansvar över verksamheten.

7.1.1.3 Faktisk kunskap om resultatet av det man gör

Att ha kunskap om resultat som gör det möjligt för individen att avgöra om ett resultat är bra eller dåligt, kräver att chefen har god feedback från sin organisation. Något som är gemensamt för cheferna i de båda organisationsformerna upplever vi är de nätverk de ingår i tillsammans med andra chefer i kommunen eller företaget. Där finns det möjlighet att dela med sig av sina funderingar och få feedback på sina handlingar. När det gäller skillnader upplever vi att de privata verksamheterna har en något plattare organisation med färre bestämmande instanser än de kommunala. På grund av denna plattare struktur är kommunikationsvägarna också korta åt alla håll. Inkommande information och respons från samhällsinstitutioner och företagsledning får därigenom en stor och snabb genomslagskraft på det man gjort eller planerar att göra. I och med dessa reflektioner upplever vi således att de privata cheferna möjligtvis har bättre förutsättningar när det gäller att ha ”faktisk kunskap om resultaten av det man gör”. En annan anledning till att vi anser att de privata cheferna har tillgång till mer feedback är vår upplevelse av de relativt omfattande ekonomiska

uppföljningarna. Tidigare har vi nämnt att de privata cheferna, från sin organisation, upplever hårdare tillsyn av sin verksamhet, till exempel regelbundna hårda ekonomiska uppföljningar, kontroller av anställningsavtal och avvikelserapporter etcetera. Vi har också varit inne på att denna hårdare tillsyn är ett resultat av det något större ansvar som vi upplever att de privata cheferna har. Därmed inte sagt att de kommunala cheferna slarvar med ekonomin eller andra områden som rör deras arbetsuppgifter. Skillnaderna vi ser är således inte chefernas faktiska kunskaper, utan chefernas organisationers sätt att följa upp och ge feedback på deras arbete.

7.2.1 Webers byråkratiska organisationsteori

I detta avsnitt återgår vi till de byråkratiska egenskaper vi redovisade i avsnitt 3.1.

När det gäller den fastställda arbetsdelningen kan man inte se några större skillnader i hur de upplever sin situation. Informanterna har sina arbetsuppgifter att göra och ett ansvar för budget. Både den privata och kommunala chefen har i flera fall en något gränsöverskridande funktion i hierarkin. Med det menar vi att fem av åtta informanter också utför uppgifter som åligger först och främst undersköterskorna att utföra. På det sättet har den byråkratiska tanken luckrats upp med betoning på den privata sektorn.

Om man ser till hur organisationerna är uppbyggda så blir det också tydligt att den platta privata organisationen får en annan närhet till individerna som arbetar i den. Enligt Scott menar Weber att hierarkin kan vara mer diffus i de lägre delarna och att den personliga relationen blir viktigare.⁵¹ Den kommunala organisationsstrukturen bygger upp en jämförelsevis längre beslutsväg med en passage av flera chefer som skall granska. Närheten till ledningen i den privata sektorn verkar dock inte påverka den grundläggande hierarkiska synen på vem eller vad som i grunden styr verksamheten. Sammantaget kan vi dra slutsatsen att det finns en tendens att förflytta sig mellan gränserna i den nedre delen av hierarkin i både kommunal och privat verksamhet. Detta gäller dock inte högre upp i hierarkin. Vi syftar på det faktum att flera av informanterna emellanåt gick in och utförde praktiska sysslor tillsammans med sin personal vilka egentligen inte är chefernas huvudsakliga uppgifter.

Det skiljer sig åt hur verksamheterna har värvat sina chefer till befattningen. De kommunalt anställda har sökt sina tjänster medan tre av de privata cheferna blivit uppsökta av företagen

⁵¹ Scott, R 2003

med förfrågan. På det sättet bryter den privata sektorn mera mot grundtanken i den byråkratiska tanken om karriärprocessen än vad den kommunala sektorn gör på det sättet att de snarare utses än väljs. Om man ser till utbildningsnivå så har de kommunala cheferna genomgående en akademisk utbildning till skillnad från de privata verksamheterna där endast hälften av informanterna har universitets- eller högskoleexamen. Det är också dessa två som blivit "headhuntade" av företagen. I samtliga fall, kommunal som privat verksamhet, är man tillsvidareanställd. Dock skiljer sig en anställd från övriga genom att ha möjlighet till bonus efter prestation. Den chefen är anställd inom en privat verksamhet. Detta skulle kunna ses som ett undantag i tanken om att lönen ska avvägas efter hierarkisk position.⁵²

När det gäller om tjänsten är innehavarens primära arbete så har vi endast kunna se att en chef har haft ett annat åtagande. En kommunanställd chef hade ett uppdrag inom kommunens krishanteringsgrupp. Detta är dock inte av sådan dignitet att det ska påverka hennes uppgift som chef. Vi tycker oss också kunna tolka det som om att samtliga är nöjda med att ha nått den position de har i sin karriär. Ingen gav uttryck för att vilja söka något nytt arbete eller avancera i organisationshierarkin.

Vi kan se begränsningar i möjlighet till karriär i både den privata och den kommunala organisationen. I den privat och plattare organisationen är ofta steget till den högsta ledningen i företaget väldigt kort vilket gör att det helt enkelt inte finns speciellt många chefstjänster kvar att avancera till. Som vi varit inne på tidigare upplever vi det däremot inte som någon omöjlighet att som undersköterska avancera till en chefstjänst över ett äldreboende. Tvärt om upplever vi det vara en tanke från företagets sida att "ett bra utfört jobb" ska kunna belönas. I den kommunala sektorn finns möjligheten att avancera till en högre chefsbefattning efter att ha flera års erfarenhet som enhetschef. Däremot upplever vi att det krävs adekvat högskoleutbildning för att överhuvudtaget få en "låg" chefstjänst inom kommun till skillnad från den privata verksamheten. Vi kan inte se att åldern skulle ha någon avgörande betydelse för avancemang.

När det gäller regler och disciplin så tycker vi oss se flera skillnader på hur det påverkar tjänsteutövningen. De privata cheferna uttrycker att verksamheterna är under sträng kontroll av såväl kommun som länsstyrelse och socialstyrelse. Detta verkar leda till en kvalitetsansats som det genomgående temat och samtliga privata chefer pratar sig varma om hur de försöker

⁵² Albrow 1972

utveckla just detta område. Förutom det nämnda myndighetsövervakandet så har de privata cheferna att räkna med internkontroller från företaget där man går igenom punkter med låg tolerans. De kommunala cheferna tycks inte lika övervakade i sitt utövande av sitt arbete. Däremot indikerar de kommunala informanterna att de känner sig begränsade av politiska beslut och att detta påverkar deras arbete. Därtill kan det komma nya direktiv från chefer högre upp i hierarkin som också kan förändra utstakad strategi. De privata cheferna är trots vår uppfattning om större yttre påverkan positiva till den egna organisationen och visar en sorts sympati genom att trycka på att de känner en hög grad av autonomi när det gäller att få lägga upp arbetet som de själva vill för att nå mål.

7.3 Avslutande diskussion

Syftet med denna undersökning har varit att med hjälp av chefernas upplevelser hitta eventuella skillnader i arbetsförhållanden mellan kommunala och privata äldreboenden. Idén till undersökningsområdet har växt fram successivt i och med att debatten kring privat vård och omsorgs vara eller icke vara har eskalerat i den svenska politiska debatten. En annan stor anledning till vårt intresse för undersökningsområdet är att socionomer idag i allt större utsträckning söker jobb i den privata sektorn.

Vi vill nu slutligen reflektera över vår frågeställning vilken vi avsett att besvara samt vilka funderingar och frågor som har dykt upp under arbetets gång. Vi anser att vi har hittat en del skillnader mellan de olika organisationsformerna utifrån våra informanternas upplevelser. Dels med hjälp av våra egna jämförelser, men också genom att vi har applicerat vårt resultat i de två teorier vi har valt att använda. De främsta skillnader vi vill lyfta fram är att cheferna på privata äldreboenden känner sig mer självständiga och har ett större handlingsutrymme än de kommunala cheferna främst beroende på att de kommunala cheferna arbetar under en politisk nämnd. En annan relevant skillnad vi upplever är att de privata företagen har större omfattande kontroller och tillsyn i sina verksamheter. Vi upplever att det finns ett större företagsekonomiskt fokus i de privata verksamheterna. När det gäller utbildningsnivån har de kommunala verksamheterna krav på att chefer över äldreboendena ska ha adekvat högskoleutbildning. På de privata boendena är det istället vanligt att cheferna inte är mer än undersköterskor. Utifrån vår applicering av teorier har vi också uppmärksammat en del skillnader. Gemensamt från de både teorierna är att de dels visar skillnader när det gäller

organisationernas strukturer. De privata organisationerna upplever vi har en plattare organisation än de kommunala verksamheterna, vi upplever också skillnader i graden av autonomi.

Efter att nu ha redovisat de skillnader vi kan se utifrån vårt empiriska material ska vi avsluta uppsatsen med att reflektera över hur sanningsenligt vårt resultat är. Vi ställer oss frågan om de skillnader som vi upplever verkligen existerar. Vi anser att vår empiri i stor utsträckning återspeglar den klassiska bilden av vilka skillnaderna är mellan verksamheter som drivs i privat kontra kommunala regi. Att privata verksamheter är effektivare än kommunala verksamheter verkar vara så självklart i debatten att man helt enkelt utgår från att så är fallet. Samtliga kommunala chefer tror att ”de privata verksamheterna nog är effektivare än de kommunala” samt ”att som chef i den privata verksamheten så begränsas du inte av den politiska processen”. Vi påstår inte att detta är fel, men samtidigt kan vi inte låta bli att ställa oss frågan hur självklart dessa ibland förutfattade yttranden och åsikter faktiskt är. Hur mycket kan egentligen en politisk nämnd i en kommun påverka en enhetschef eller en verksamhetschef på ett äldreboende? Visserligen anser våra två informanter som har erfarenhet från både ledarskap inom kommunal och privat verksamhet att det faktiskt är stora skillnader mellan organisationsformerna. Å andra sidan säger de kommunala cheferna att det finns skillnader utan att de har någon erfarenhet av det och de privata chefer som inte har erfarenhet från kommunala verksamheter tror också att det råder mindre byråkrati i de privata verksamheterna. För att återgå till vår kartläggning av tidigare forskning anser vi att den av oss upplevda norm som råder i debatten kring den ”byråkratiska kommunala verksamheten” mycket väl kan vara ett resultat av de samhällsströmningar av privatiseringar som Höjer och Dellgran resonerar kring.

Att skillnaderna kanske trots allt inte är så stora mellan kommunala och privata äldreboenden anser vi återspeglar de undersökningar vi presenterat som tidigare forskning. Tullberg har utifrån sin undersökning ställt sig frågorna; ”Kan en övergång till fler privata aktörer verkligen bidra till att minska problemen” och ”Finns det fog för de mer positiva attityderna till ledning bland de privat anställda? Vi upplever att Tullberg är inne på samma spår som vi är när det gäller den allmänna starka tilltron till privatiseringar. Precis som Tullberg, har heller inte Hjalmarsson, Norman och Trydegård kunnat hitta några speciellt fundamentala skillnader mellan organisationsformerna. Bland annat finner de inga skillnader mellan de ekonomiska förutsättningarna. Men vi ska inte glömma bort att de också har hittat vissa

skillnader som också vi har hittat. Tullberg menar att de privata cheferna upplever ett större engagemang från sin ledning samt att ledare inom de offentliga verksamheterna ofta har högre utbildning än i de privata. Hjalmarsson, Norman och Trydegård upplever precis som vi en större tillsyn i de privata organisationerna i form av mer omfattande styrdokument som de privata cheferna ska förhålla sig till när vi jämförelse med de kommunala cheferna.

Om vi nu utgår från att våra jämförelser stämmer överrens med verkligheten ställer vi oss frågan inom vilken regi, kommunal eller privat, man i rollen som chef har bäst förutsättningar att utföra ett bra arbete i. När vi applicerar vår empiri i Oldham och Hackmans motivationsmodell upplever vi att de privata chefernas arbetssituation passar bättre i de olika tillstånd som enligt Oldham och Hackman är en viktig grund för att man som anställd skall ha goda förutsättningar att göra ett bra jobb. Oldham och Hackman menar att hög grad av autonomi för den anställde är viktigt vilket vi upplever att de privata cheferna har i större utsträckning än de kommunala. De privata cheferna i vår undersökning som arbetat i både kommunal och privat verksamhet menar dock att denna större grad av autonomi är ett resultat av ett större ansvar. De anser att man ska vara medveten om detta innan man går in som chef i en privat verksamhet. Samtidigt säger sig tre av de kommunalt anställda cheferna att de är rädda att det förmodade större ansvaret i kommunal verksamhet gör verksamheten icke hanterbar och stressig i form av större prestationskrav. På frågan om arbetet upplevs som meningsfullt upplever vi dessutom inga skillnader mellan organisationsformerna. Med detta vill vi säga att vissa personer kanske bättre trivs med ett mindre ansvar, en mindre spelplan samt ingå i en mindre resultatnriktad organisation vilket i sin tur gör att de passar bättre som chef i en kommunal verksamhet än i en privat verksamhet. Bilden av den kommunala organisationen som en tungrodd apparat tycks i detta fall vara fel, eller åtminstone inte negativ i den mån att den trots allt ger goda förutsättningar för vissa chefer att bedriva ledarskap. Det kan också förhålla sig så att utvecklingen av välfärdssektorerna har gett en positiv påverkan på den struktur som förut kunde beskrivas som byråkratisk.

Vidare ställer vi oss frågan om hur verksamheterna presenterats av respektive chef. De har ett relationellt perspektiv till sin organisation och vill förmodligen framställa sin arbetsplats i positiv anda. Detta gör att vi kan förvänta oss att materialet är ”kryddat” och tillrättalagt och att vi måste förhålla oss till det att med viss skepsis. Med tanke på hur granskad äldreomsorgen är idag kan vi dra slutsatsen att inte alla fakta om arbetsplatsen och arbetssituationen lyfts fram. Även om vi utlovar att materialet är konfidentiellt så är det inte

svårt att tänka sig att man ”mörkat” detaljer. Vi har som avslutande fråga bett cheferna berätta om något extra positivt eller negativt om arbetsplatsen men inte fått ut något anmärkningsvärt svar ur det. Det som kommit fram i empirin framträdde tydligare när cheferna ”kommer loss” från intervjumaterialet och berättat mer fritt. Vi vill också påpeka att ämnet i undersökningen i allra högsta grad är ett omtalat ämne inom politiken och väcker på så sätt lätt personliga åsikter. Med det vill vi säga att chefernas berättelser mycket väl kan vara påverkade av deras politiska åsikter. Till exempel har två av våra informanter, som är verksamma på privata äldreboenden, opponerat starkt mot de uppmärksammade fall i medier där privata boenden inte skött sina förpliktelser.

7.3.1 Vidare forskning

Vi anser att det vore intressant att vidga urvalet med övriga organisationsformer. Vi har nämnt att en av våra informanter idag arbetar på ett äldreboende som drivs av en stiftelse. Stiftelse är en organisationsform som vi upplever vara vanligt förekommande inom äldreomsorgen varför det skulle vara intressant att inkludera chefer på stiftelser i en liknande undersökning. Andra organisationsformer är bland annat ekonomiska föreningar och kyrkans verksamheter vilka idag driver äldreboenden på uppdrag av kommuner.

Vidare skulle det vara intressant att jämföra en studie som vår, vilken är baserad på personliga upplevelser, med en studie som är av mer kvantitativ karaktär, det vill säga baserad på konkret fakta; hur stora budgetarna är i förhållande till antalet boende, lönenivåer, arbetstider etcetera. Kan det finnas några samband mellan upplevelserna och kvantitativ fakta?

Naturligtvis skulle det också vara intressant att göra en liknande studie som vår men väldigt mycket mer omfattande. Till saken hör att det på Göteborgs Universitet i år har startat ett omfattande forskningsprojekt; "Organisatoriska förutsättningar för chefskap: Goda jobb och effektiv verksamhet i kommuner" som under de kommande fyra åren ska undersöka enhetschefers- och verksamhetschefer inom vård-, skola- omsorgssektorn plus några chefer inom teknisk förvaltning. Ett syfte med projektet är just att belysa eventuella skillnader i förutsättningarna för ett bra ledarskap mellan kommunal och privat verksamhet. Annika Härenstam, professor i arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet, är projektledare för forskningsprojektet. Vi ser med spänning fram emot resultatet.

Referenser

- Albrow, Martin (1972) Byråkrati. Wahlström & Widstrand Stockholm
- Bergmark, Anders (2005): *Att sammanställa kunskap*. Ur: Larsson, Sam/Lilja John/Mannheimer, Katarina (red)(2005): *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman, Lee G/Deal, Terrence E (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund
- Burell,Gibson/Morgan, Gareth (1994). *Sociological Paradigms and Organisational Analyses*. Arena. Aldershot Hampshire, England
- Hatch, Mary Jo (2000). Organisationsteori. Moderna, *symboliska och postmodernistiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund
- Hedin, B (1991). *Ädel-reformen. Framtidens äldre- och handikappomsorg*. Stockholm: Socialstyrelsen, Handikappinstitutet
- Hjalmarson, I. Norman, E. & Trydegård, G-B. (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv- En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Rapporter / Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2004:2
- Jacobsen, Dag Ingvar/Thorsvik Jan (2008): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Payne, Malcolm (2005). Modern teoribildning i socialt arbete. Natur och Kultur, Stockholm
- Scott, W. Richard (2003). *Organizations. Rational, Natural and open systems*. Prentice Hall, New Jersey
- Social omsorg, Nr 1 2004, Årgång 5
- Sveriges Kommuner och Landsting (2006). *Aktuellt inom äldreomsorgen*. Stockholm: åtta,45
- Svenskt näringsliv (2006). *Vad är det för vinst med privat driven äldreomsorg?*
- Thylefors, Ingela(2007): *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och kultur.
- Tullberg, Maria (2006). *Med ljuset på. Ledare och ledda i äldreomsorgen*. Malmö: Liber

Tullberg, Maria (2003): *Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här...* Ur:
Holmberg, Ingalill/Henning Roger (red) (2003): *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse
och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur

Yukl, Gary (2006): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall

Internet

Fotnot 1: www.regeringen.se/sb/d/8610/a/79238

Fotnot 2:

www.arbetsrattensstankesmedja.se/AT/smpage.fwx?page=44&KOMMENTAR=1621

Fotnot 3: www.dagenssamhalle.se/zino.aspx?articleID=10323

Fotnot 4: [www.kommunal.se/Kommunal-tycker/Rapporter/Driftsformer/Privatanstallda-i-
aldreomsorgen-](http://www.kommunal.se/Kommunal-tycker/Rapporter/Driftsformer/Privatanstallda-i-aldreomsorgen-)

Fotnot 5: [www.stockholm.lny.se/larm-om-dalig-arbetsmiljon-pa-privat-aldreboende-i-vaxjo-
86296/](http://www.stockholm.lny.se/larm-om-dalig-arbetsmiljon-pa-privat-aldreboende-i-vaxjo-86296/)

Fotnot 20: www.av.se/dokument/publikationer/rapporter/RAP2006_12.pdf

Fotnot 21: www.av.se/dokument/publikationer/rapporter/RAP2006_12.pdf

Fotnot 22: [www.kommunal.se/Kommunal-tycker/Rapporter/Driftsformer/Privatanstallda-i-
aldreomsorgen-](http://www.kommunal.se/Kommunal-tycker/Rapporter/Driftsformer/Privatanstallda-i-aldreomsorgen-)

Fotnot 23: www.fas.se/upload/dokument/for/2007/for307a.pdf

Fotnot 24: www.socwork2.gu.se/svt/ARTIKLAR/2005/DELLGRANHOJER2.pdf

Fotnot 36:

[www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_200
2.pdf](http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf)

Bilaga

Intervjuguide

Berätta om din bakgrund och utbildning!

Beskriv hur det är att vara chef här!

Effektivitet/byråkrati

1. Kan du beskriva verksamhetens mål?
2. Innehåller arbetet standardiserade arbetsuppgifter?
3. Upplever du att verksamheten är effektiv som helhet?
4. Upplever du snabb respons från organisationen i det du presterar i din roll som chef?

Kontroll/autonomi

1. Berätta om vad du spontant reflekterar över när det gäller kontroll och autonomi i verksamheten.
2. Hur hög grad av autonomi upplever du i ditt arbete?
3. Berätta hur du upplever engagemanget kring verksamheten baserat på hierarki?
4. Har du gått något organisatoriskt utbildningsprogram innan du tillträdde din nuvarande tjänst?
5. Vilka är dina åsikter kring flexibiliteten inom din verksamhet?

Allmänna arbetsförhållanden/personlig utveckling

1. Vilka är dina åsikter kring prestationsbaserad lön?
2. I vilken omfattning har du kontinuerlig kontakt med chefskollegor inom organisationen?
3. Har du möjlighet till personlig utveckling genom kontinuerlig utbildning bekostat av din arbetsgivare?
4. Har du tidigare varit anställd inom privat/kommunal verksamhet
5. I vilken omfattning har du kontinuerlig kontakt med chefskollegor inom organisationen?
6. Har du regelbundet egna planerings och utvecklingssamtal med din närmaste chef?

Övriga frågor:

Vilka fördelar respektive nackdelar upplever du som chef på ett kommunalt/privat äldreboende?

Vilka är dina spontana åsikter/uppfattningar kring kommunala/privata äldreboenden?

Berätta om något som du tycker fungerar väldigt bra/mindre bra på ditt boende!