



Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper
Avdelningen för sociala studier

Lena Dahlberg & Annelie Lückner

Enhetschefens dubbla roll

Synen på och hanteringen av motsättningar mellan
AML och SoL

The dual role of the unit manager
The view and management of oppositions between the work
environment act and social services act

Examensarbete 10 poäng
Sociala omsorgsprogrammet

Datum/Termin: 07-05-27/Vårtermin
Handledare: Kirsti Kuusela
Examinator: Markus Arvidsson
Lars Bergström

Abstract

The purpose of this research is to describe and gain a deeper insight in the dual role of the unit managers and their practical work situations in terms of applying and managing the work environment act as well as the social services act and possible oppositions between the two.

The following research questions have been formulated for the subject:

- Which are the tasks and responsibilities of the unit managers and which factors determine these?
- What is the opinion of the unit managers, in terms of their dual role, towards the work environment act as well as the social services act?
- How is the opposition in the work environment act and the social services act dealt with by the unit managers?

The research is of qualitative nature based on an interview study in which six unit managers within the geriatric care participated. In order to analyze the outcome a coding system was used, which resulted in the different categories and themes under which the outcome is presented. The outcome of the research indicates that the work environment act and the social services act are the base for the work of the unit managers, the laws permeate the whole unit as they are used as tools in order to reach solutions to oppositions. The unit managers consider the management of the two acts as a natural task in their work and they do not, in general, perceive the management of the acts as problematic. The possible problematic and difficult areas are the issues, which can be said to be in the grey zone between different acts, and it is the responsibility of the unit managers to solve these difficulties. The outcome of the research is strongly showing that the unit managers are focused on HOW the task should be performed and difficulties solved rather than WHAT they should be doing. Oppositions are solved through cooperation between the involved parties and it is the unit managers who have the coordinating role. The work environment act and the social services act are regarded equally important but nevertheless the latter is prioritized in practice since it is necessary to fulfill the needs of the users.

Sammanfattning

Syftet med undersökningen är att beskriva och öka insikten om enhetschefernas dubbla roll och deras arbetssituation då det gäller tillämpningen av arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen och hur de hanterar denna dubbla roll.

De forskningsfrågor som vi har sökt svar till är:

- Vad styr och vad består enhetschefernas arbete av?
- Hur ser enhetscheferna på sin dubbla roll gentemot arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen?
- Hur hanterar enhetscheferna motsättningar mellan arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen?

Studien är en kvalitativ intervjustudie där sex enhetschefer inom äldreomsorgen har intervjuats. Analysen har skett genom kodning som gav de kategorier och teman som resultatet redovisas under.

Resultatet visar på att socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen styr enhetschefernas arbete och att lagarna genomsyrar hela verksamheten då de används som ett medel och redskap för att nå en lösning på motsättningar. Hanteringen av socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen ses av enhetscheferna och organisationen som en självklar del i arbetet och de upplever överlag inte hanteringen som ett problem. De svårigheter som uppkommer är i den gråzon som finns mellan olika lagar och dessa svårigheter har de ansvaret för att lösa. Resultatet visar tydligt på att enhetscheferna är fokuserade på HUR de ska genomföra uppdraget och lösa svårigheterna och inte på VAD de ska göra. Motsättningar löses genom ett samarbete mellan berörda parter och det är enhetscheferna som har den samordnande rollen. Socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen ses som två jämbördiga lagar men socialtjänstlagen prioriteras i tillämpningen eftersom brukaren måste få sina behov tillgodosedda.

Förord

C-uppsatsen ingår som en del i vår utbildning vid Sociala omsorgsprogrammet med inriktning mot gerontologi och handikappsvetenskap på Karlstads Universitet.

Vår C-uppsats är ett gemensamt verk där genomförandet och bearbetningen tar mycket kraft och energi samtidigt som vi har lärt oss mycket som vi kommer att ha stor användning av i vårt framtida yrkesliv.

Vi vill ge ett stort Tack till de enhetschefer som har ställt upp som respondenter i vår C-uppsats. Utan er hade det inte varit möjligt att genomföra studien.

Ett stort Tack till Annelie som har gett oss tak över huvudet och stått ut med två lätt förvirrade studenter.

Vi vill även Tacka vår handledare Kirsti Kuusela som genom en konstruktiv och rak handledning har hjälpt och stöttat oss genom vår C-uppsats.

Sist men inte minst vill vi Tacka varandra för ett gott samarbete.

Lena Dahlberg & Annelie Lückner

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1. SYFTE	4
1.1.1. Forskningsfrågor	4
2. LITTERATURGENOMGÅNG	5
2.1. DEFINITION AV BEGREPP	5
2.2. HISTORIK	6
2.2.1. Äldreomsorgens utveckling	6
2.2.2. Enhetschefens utveckling	6
2.3. LAGAR	7
2.3.1. Socialtjänstlagen (2001:453)	7
2.3.2. Arbetsmiljölagen (1977:1160)	8
2.4. KOMMUNENS ORGANISATION	8
2.5. ORGANISATIONSKULTUR	9
2.5.1. Systemteori	9
2.5.2. Habitus	10
2.5.3. KASAM	10
2.6. LEDARSKAP	10
2.6.1. Den informella biståndsbedömningen	11
2.6.2. Situationsanpassat ledarskap	11
2.6.3. Genusperspektiv på ledarskapet	11
3. METOD	13
3.1. UNDERSÖKNINGSGRUPP	13
3.2. URVAL	13
3.3. METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER	13
3.4. GENOMFÖRANDET AV INTERVJUER	14
3.5. ANALYS	14
3.6. VALIDITET	15
3.7. ETISKA ÖVERVÄGANDEN	15
4. RESULTAT	16
4.1. UNDERSÖKNINGSGRUPP	16
4.2. SOCIALTJÄNSTLAGEN ÄR GRUNDEN I VERKSAMHETEN	16
4.3. ARBETSMILJÖLAGEN SOM MEDEL OCH REDSKAP	16
4.4. ARBETET UNDER DE TVÅ LAGARNA FORDRAR EN SAMORDNARE	17
4.5. FÖREBYGGANDE ARBETSMILJÖARBETE KRÄVER NÄRHET	17
4.6. DEN DUBBLA ROLLEN - EN SJÄLVKLAR DEL I ARBETET	18
4.7. GRÄZONEN SKAPAR PROBLEM	18
4.8. ERFARENHETER OCH FÖRFÖRSTÄELSE PÅVERKAR TOLKNINGEN	19
4.9. BEHOV AV AKTUELL KUNSKAP	19
4.10. SAMARBETE MED BERÖRDA PARTER	20
4.11. I JÄMBÖRDIG TILLÄMPNING PRIORITERAS SOCIALTJÄNSTLAGEN	21
4.12. SAMMANFATTNING AV RESULTATET	22
5. DISKUSSION	23
5.1. DEN INFORMELLA ROLLEN	23
5.2. KREATIVT LEDARSKAP	23
5.3. NÄRA SAMARBETE	23
5.4. KULTURENS BETYDELSE	24
5.4.1. Organisationen	24
5.4.2. Kontext och habitus	24
5.4.3. Kvinnligt och manligt	25
6. SLUTDISKUSSION	26
6.1. MANNEN PÅ PIEDESTAL	27
7. LITTERATURFÖRTECKNING	28

7.1. INTERNETLÄNKAR	29
8. BILAGOR	30
8.1. BILAGA 1	30
8.2. BILAGA 2	31

1. Inledning

I dagens samhälle så ser vi på äldreomsorgen som ett självklart samhällsansvar där kommunen är den som bär det yttersta ansvaret. Det innebär att det är kommunen som ska tillgodose det ökade behovet av resurser inom äldreomsorgen då den demografiska utvecklingen visar på en allt större grupp av äldre (Edebalk och Lindgren, 1996).

Enhetscheferna inom äldreomsorgen har enligt Wolmesjö (2005) det direkta ansvaret för verksamheten, budgeten och personalen. I arbetsområdet utgör socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen en stor del av verksamheten. Socialtjänstlagen (2001:453) är den lag som ska se till att de personer som är i behov av hjälp eller stöttning av någon form ska få det tillgodosett av kommunen. Utifrån socialtjänstlagen har kommunens äldreomsorg därför till uppgift att äldre personer och personer med funktionshinder ska få den hjälp som de är i behov av för att bibehålla en skälig levnadsnivå och kunna leva ett så självständigt liv som möjligt. För att bibehålla en skälig levnadsnivå så krävs det att den personal som ska utföra insatserna för den enskilde måste göra det på ett säkert och tillfredställande sätt.

Arbetsmiljölagen (1977:1160) är den lag som ska se till så att personalen har en bra arbetsmiljö ur en fysisk, psykisk och social synvinkel. Nitzelius och Söderlöf (2005) uppger att det innebär att enhetschefen har av kommunen tilldelats ansvaret för både verksamheten och personalen och arbetar därmed utifrån både socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen. Lagarna ska ses som jämbördiga och ingen ska ges mer betydelse än den andra, vilket ger en komplex situation för enhetschefen i de fall då arbetsmiljön inte är tillfredställande för personalen. I de fall där det enligt arbetsmiljölagen är en otillfredsställande arbetsmiljö samtidigt som det finns en enskild brukare som har behov av hjälp enligt socialtjänstlagen så är det enhetschefens uppgift att lösa situationen så att både arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen tillgodoses.

Sverige har en av världens äldsta befolkning. När det gäller personer som är 80 år och äldre så menar Thorslund (2002) att vi är världsledande vilket innebär att behovet av hjälp och stöd har ökat och kommer att öka ytterligare i framtiden. Han anser också att behovet av hjälp och stöd dessutom har ändrats mot att bli mer och mer inriktad på specialinsatser samtidigt som det allmänna omsorgsbehovet ökar. Dessa specialinsatser och det stora omsorgsbehovet tillgodosågs tidigare genom att dessa personer fick flytta till boenden med helinackordering, de så kallade ålderdomshemmen. Idag tillgodoses dessa behov till största delen av hemtjänsten som utför insatserna i brukarens hem.

I sin bok *Den sociala omsorgens akademisering* (2002), diskuterar Johansson att yrkeskunskapen är en kunskap som är förankrad i det tid och rum som den befinner sig i. Det innebär att vi inte kan se på social omsorg på det sätt som vi gjorde igår eftersom samhället befinner sig i en ständig utveckling under påverkan av kontext och omvärld. Johansson menar att yrket därför också måste förändras i sitt innehåll och uttryck för att motsvara samhällets förväntningar och samtidigt vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden.

Kommunernas äldreomsorg är en del av samhällets omsorg som enligt Andersson (2007) till stora delar består av en kontinuerlig tidsram. Det innebär att handlingarna i omsorgsarbetet i princip aldrig har ett slut eftersom både mottagaren och givaren av omsorgen ständigt kvarstår i varandras tankar. I diskussionen om vad en social omsorgsrelation är, så menar hon att det hitintills alltid har fokuserats på närhet och ömsesidighet i relationen och att prata om tid och fastställda rutiner i dessa relationer har varit och är tabubelagt. Denna tidsaspekt är enligt Anderssons resonemang förlegat eftersom vi i dag har andra förväntningar och krav på

omsorgen än vad vi hade igår. Idag och i framtiden vill brukaren kunna planera sin tid och därför så ställs det krav på att insatserna inom sociala omsorgen tillåts att förändras mot en mer rutinmässig planering som kräver en mer synlig tid.

Som vi tidigare nämnde så ökar andelen äldre vilket innebär ett ökat behov av hjälp. Kommunens äldreomsorg förväntas enligt Edebalk och Lindgren (1996) att ta hand om det ökade behovet på samma gång som budgeten ska gå ihop för verksamheten. Dessutom debatteras arbetsmiljön för personalen inom äldreomsorgen både politiskt och i media eftersom sjukskrivningarna fortsatt är höga inom detta område (Olsson, 2003). Det innebär ett ökat tryck på enhetscheferna som både ska verkställa de beslutade insatserna hos brukarna samtidigt som de ska tillgodose personalens arbetsmiljö under samma budgettak (Thorslund, 2002). Socialstyrelsen (2005) ger kritik till kommunerna i en rapport om äldreomsorgen, där det har visat sig att de insatser som den enskilde brukaren har fått beviljat enligt socialtjänstlagen inte verkställts fullt ut och att kvaliteten på insatserna inte är tillräckligt god.

1.1. Syfte

Syftet med undersökningen är att beskriva och öka insikten om enhetschefernas dubbla roll och deras arbetssituation då det gäller tillämpningen av arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen och hur de hanterar denna dubbla roll.

1.1.1. Forskningsfrågor

- Vad styr och vad består enhetschefernas arbete av?
- Hur ser enhetscheferna på sin dubbla roll gentemot arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen?
- Hur hanterar enhetscheferna motsättningar mellan arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen?

2. Litteraturgenomgång

2.1. Definition av begrepp

För att öka förståelsen av vår C-uppsats, så har vi nedan definierat de begrepp som vi använder oss av.

Samhället:	Samhället och dess förändringar påverkar verksamheten inom äldreomsorgen, både när det gäller vår syn på brukare och hur personalfrågor inom äldreomsorgen hanteras (Aurell, 2004).
Organisation:	En organisation är något som vi alltid är medlemmar i och alltid har omkring oss (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2005). I vår C-uppsats kommer vår utgångspunkt att vara den organisation som äldreomsorgen befinner sig i.
Arbetsmiljölagen:	1 § ”Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö.” (1977:1160).
Socialtjänstlagen:	1 § ”Samhället socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människornas – ekonomiska sociala trygghet, – jämlikhet i levnadsvillkor, – aktiva deltagande i samhällslivet. Socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och grupperns egna resurser.” Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet.” (2001:453).
Enhetschef:	Vår benämning av den chef som har det direkta personalansvaret samt ansvar för att brukarnas beviljade beslut verkställs enligt socialtjänstlagen.
Brukare:	Vår benämning på de personer som har hjälp från kommunens äldreomsorg.
Medarbetare:	Vår benämning på dem som arbetar inom kommunens äldreomsorg.
Verkställighet:	Genomförande av de enligt socialtjänstlagen beviljade beslut (www.terms.ks.se/beg142.htm).

2.2. Historik

För att få en större förståelse för den svenska äldreomsorgens och enhetschefens utveckling så ger vi här en historisk tillbakablick.

2.2.1. Äldreomsorgens utveckling

Vår äldreomsorg har sin grund i det gamla samhällets lag och ordning som innebar att varje familj skulle ta hand om sina äldre. De personer som inte hade någon familj skulle "socknen" ta hand om, vilket innebar att de var hänvisade till fattigvården. I samband med Sveriges industrialisering så fick Sverige en bättre ekonomi och som gav utrymme för en socialpolitisk utveckling som innebar att de gamla och fattigas situation i samhället uppmärksammades. Vid samma tid så fick vi i Sverige allmän rösträtt, alltså blev även de äldre viktiga politiskt och bildandet av ålderdomshemmen vidtog. Ålderdomshemmen utvecklades från att vara små inrättningar till att få krav på en minimistandard som skulle gälla alla kommuner (Edebalk och Lindgren, 1996).

Den ekonomiska krisen på 1950-talet medförde en omprioritering mot hemvård i stället för vårdhem. Anledningen till det, var att ålderdomshem var dyrt att bygga samtidigt som demografin ändrades mot en större andel äldre som var i behov av omsorg. Ur hemvården utvecklades hemtjänsten som har gett grund till och i stora delar är likadan som dagens hemtjänst. Med andra ord så skulle hemtjänsten redan då liksom nu vara grunden i samhällets äldreomsorg (Edebalk och Lindgren, 1996).

Genom ädelreformen 1992 så fick kommunerna även ansvar för de sjukvårdinsatser som tidigare landstinget hade ansvar för. Det innebar även att kommunerna tog över ansvaret för de lokala sjukhemmen och långvårdsavdelningarna. I dag ser vi en förändrad bild av äldreomsorgen då vi idag tillåter privata alternativ till den kommunala verksamheten. Det ska medföra en ökad valfrihet för den enskilde samt en större konkurrens på marknaden, vilket i sin tur ska ge en effektivisering och bättre ekonomi (Edebalk och Lindgren, 1996).

2.2.2. Enhetschefens utveckling

Dagens enhetschef har sitt ursprung i gårdagens ålderdomshemsföreståndare som i sin tur kom från fattighusets kommandora. Genom åren har enhetschefens roll förändrats och utvecklats. Att vara kommandora var ett förtroendeuppdrag som man blev utsedd till av ledarna i kommunen och denna roll gav kommandoran status (Trydegård, 1996).

Vid sekelskiftet då industrialiseringen tog fart och utbyggnaden av ålderdomshemmen vidtog så startades den första utbildningen av föreståndare som i sin roll var tillsynsman där kontrollen av de boende och deras göromål var hans huvudsakliga arbetsuppgift. Tyngdpunkten på den här arbetsuppgiften levde kvar fram till 1940-talet då ålderdomshemmen ändrades till att ses som den enskildes hem i allt större utsträckning samtidigt som karaktären på ålderdomshemsföreståndarinnan ändrades mot att bli ett mer ansvar för verksamheten och personalen. Under utbildningens utveckling så slutade man att ta in manliga sökande eftersom det var svårt för dem att få anställning på grund av sitt kön. När hemtjänsten övertog rollen och blev den dominerande verksamheten inom äldreomsorgen så utvecklades med tiden en hemvårdsassistent som administrerade verksamheten (Trydegård, 1996).

När socialtjänstlagen kom 1981 så krävdes det av hemvårdsassistenterna att de skulle handlägga alla beslut gentemot den enskilde på ett rättssäkert sätt samtidigt som de fortsatt ansvarade för personalen. Under 1990-talet så växte kravet på en effektivisering av

äldreomsorgen fram och beställare - utförarmodellen tog vid. I en beställar-utförarorganisation delades ansvaret så att enhetschefen hade hand om personal och verkställighet medan biståndshandläggaren hade hand om myndighetsutövningen enligt socialtjänstlagen (Trydegård, 1996).

2.3. Lagar

Här nedan kommer vi att presentera socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen både ur ett historiskt perspektiv samt hur de tillämpas i dagens samhälle.

2.3.1. Socialtjänstlagen (2001:453)

Socialtjänstlagen är en övergripande lag som ska se till att olika grupper i samhället tillförsäkras jämlika levnadsvillkor och trygghet, samtidigt som den fungerar som ett skyddsnät när andra lagar inte kan tillämpas av den enskilde medborgaren. Alla medborgare i vårt samhälle ska ha möjlighet till en skälig levnadsnivå. Då socialtjänstlagen är en ramlag så är det kommunerna själva som upprättar rutiner och riktlinjer (Fahlberg och Magnusson, 2002).

I socialtjänstlagens portalparagraf (2001:453) klagörs vad målet för lagen är.

*”Samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människornas – ekonomiska sociala trygghet,
– jämlikhet i levnadsvillkor,
– aktiva deltagande i samhällslivet.*

Socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och gruppers egna resurser.

Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet.”

Från början var socialtjänstlagen uppdelad i olika områden beroende på vilken sorts problematik som hanterades. För att få en helhetssyn på den enskilde sammanfördes de olika områdena och dess lagar till en gemensam ramlag 1980 (1980:620). Ramlagen fick heta socialtjänstlagen och utvecklades sedan ytterligare i den nya lagen (2001: 453) som trädde i kraft 2002. Den utvecklingen innebar en breddning av de områden inom vilka de enskilda hade rätt till bistånd samtidigt som de fick rätt att överklaga alla biståndsbeslut. Som tillsynsmyndighet så fick även länsstyrelsen ett utökat ansvar (Clevesköld, Lundgren och Thunved, 2005).

Enligt Clevesköld et al., (2005) är de statliga tillsynsmyndigheterna socialstyrelsen och länsstyrelsen och de ansvarar för att socialtjänsten ska vara jämbördig och enhetlig i hela Sverige. Socialstyrelsen har det övergripande ansvaret som innebär att de ska genomföra uppföljningar och utvärderingar av verksamheten inom socialtjänsten, samtidigt som de ska förmedla kunskap och bedriva ett utvecklingsarbete så att en god service och vård tillförsäkras medborgarna. Länsstyrelserna har ansvaret för tillsynen över kommunerna så att de tillämpar socialtjänstlagen på ett lämpligt sätt samt handläggningen av enskilda ärenden. De brukare som är missnöjda med socialnämndens beslut enligt socialtjänstlagen kan vända sig till länsstyrelsen för att överklaga beslutet.

Rätten till bistånd tas upp i 4 kap 1§ SoL och den klagör att alla medborgare i samhället har det primära ansvaret för sin försörjning och livsföring. I de fall då den enskilde inte kan tillgodose sig dessa behov så träder 4 kap 1§ SoL in. När det gäller äldreomsorgen så är det

framförallt rätten till bistånd gällande sin personliga livsföring som kommer i fråga och där ska inte ekonomin ha någon betydelse för den enskildes möjlighet att få sina behov tillgodosedda. I varje ärende görs det av en biståndsbedömaren en individuell bedömning innan ett beslut tas (Bergstrand, 2004).

2.3.2. Arbetsmiljölagen (1977:1160)

Arbetsmiljölagen är en ramlag och därför så är det kommunerna själva som upprättar rutiner och riktlinjer. Arbetsmiljöverket sköter tillsynen av hur arbetsmiljölagen efterlevs (Hellberg, 2005).

Arbetsmiljölagen har enligt Gullberg och Rundqvist, (2004) sitt ursprung i arbetsskyddsförfattningen från år 1881 som hade till uppgift att skydda minderåriga från att utnyttjas inom industrialismens arbetsmarknad. Runt sekelskiftet utvecklades den till en arbetsskyddslag som hade en generell verkan på hela arbetsmarknaden. Under 1900-talet har den efterhand utvecklats mot att idag innehålla föreskrifter om hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska genomföras och vad det omfattar.

Enligt Zanderin (2005) så är de fysiska, psykologiska och de sociala faktorerna de förhållanden som har betydelse för en god arbetsmiljö och en verksamhet omfattas av arbetsmiljölagen när en arbetstagare utför arbete åt en arbetsgivare. Idag så innebär arbetsmiljöarbetet enligt Nitzelius och Söderlöf (2005) ett systematiskt arbetsmiljöarbete där enhetschefen har ansvar för att upprätta mål och rutiner, samordna med berörd personal, informera, bedriva förändringsarbete, upprätta åtgärdsprogram samt ett rehabiliteringsansvar vid ohälsa hos personal. Enhetschefen ska också se till att det finns riktlinjer och rutiner som medför att medarbetarna kan vara delaktiga i det systematiska arbetsmiljöarbetet, där de olika aktörernas samverkan har en stor betydelse för ett lyckat resultat. Nitzelius och Söderlöf tar även upp behovet av fler mellanchefer i kommunens hemtjänst för att minska den stress som medarbetarna upplever på grund av icke närvarande chefer.

Arbetsmiljöverket är den tillsynsmyndighet som har ansvaret för att se till att arbetsmiljölagen efterlevs i verksamheten. Arbetsmiljöverket har det övergripande ansvaret för författningsarbetet och för att utarbeta allmänna råd samt att bedriva en informationsverksamhet ut mot arbetslivet. Tillsynen av verksamheterna bedrivs av de regionala arbetsmiljöinspektionerna och de genomför besök på arbetsplatser dels på eget initiativ och dels på en uppmaning från arbetstagare eller arbetsgivare (Gullberg och Rundqvist, 2004).

2.4. Kommunens organisation

För att klargöra vad en kommun är och vilka rättigheter och skyldigheter kommunen har vi valt att citera Montins (2004:32) definition av kommuner:

”De är territoriellt avgränsande enheter för lokal självstyrelse

De är offentligrättsliga juridiska personer och kan således bland annat ingå avtal och äga fast och lös egendom

De har obligatoriskt medlemskap

De har offentligrättsliga befogenheter, t.ex. beskattningsrätt och avgiftsmakt. De har också förordningsmakt, t.ex. trafikregler”

Kommunallagen (1991:900) är den lag som styr hur kommunerna ska organiseras, arbeta samt deras ansvarsområde. Montin (2004) beskriver att kommuners organisationer kan se olika ut men den mest förekommande är en sektorsbaserad organisation som innebär att det finns en nämnd och en förvaltning för varje område inom kommunen. Varje nämnd har en "egen" organisation som är utvecklad utifrån vilket område nämnden ska hantera. Den nämnd som hanterar socialtjänstlagen benämns oftast socialnämnd och tjänstemannasidans organisation kallas ofta för socialförvaltningen. En vanlig utformning av socialförvaltningen är att det finns tre chefsnivåer, där den högsta är förvaltningschefen, därefter kommer verksamhetschefen och till sist enhetschefen. Enhetschefen är den chef som är närmast ansvarig för personalen och verksamheten.

I merparten av Sveriges kommuner så berättar Wolmesjö (2005) att äldreomsorgen har valt att dela sin organisation i en beställar- utförarmodell, vilket medför att enhetscheferna har till uppgift att verkställa de insatser som biståndsbedömaren har beviljat utifrån socialtjänstlagen. Det innebär att biståndsbedömaren utför myndighetsutövningen inom socialtjänstlagen och enhetschefen har verksamhets-, budget och personalansvar.

2.5. Organisationskultur

I alla sammanhang i samhället så finns olika kulturer och Eriksson-Zetterquist et al., (2005) beskriver att vi som individer deltar i och formar dessa kulturer. Där vi kommer ifrån och de erfarenheter som vi bär med oss utgör vår grundläggande kultur. När vi deltar i olika aktiviteter i samhället, som till exempel i en idrottsverksamhet och i yrkeslivet, så utgör dessa verksamheter en kultur. Enligt Bergström (2002) så *är* kommunen en kultur snarare än att kommunen *har* en kultur. För att förstå en organisations kultur så måste man se till dess historia och tradition, man måste tolka den samt vara medveten om att kulturen är kollektiv och därmed delas av medlemmarna i organisationen. Dessutom måste man vara medveten om att kultur innebär värden, innebörder, föreställningar och kunskap som är ogripbart. För att en organisation eller arbetsplats ska fungera på ett tillfredställande sätt så måste det finnas en kultur som håller samman organisationen. Siverbo (2004) tar upp samma synvinkel där han säger, för att förstå organisationen så måste man ha en kännedom om organisationens historia. Siverbo menar också att nya medlemmar i organisationen anpassar sig till den rådande organisationskulturen vilket medför att organisationens kultur stärks ytterligare.

I det kollektiv som organisationen och dess kultur utgör finns det enligt Bergström (2002) ett visst utrymme för en enskild aktör att sätta sin egen prägel på och att genomföra förändringar i organisationskulturen. För att lyckas med det så bör personen befunnit sig i organisationen under en längre tid för att på sätt utnyttja sin kännedom om den befintliga kulturen. Trots det så är det många gånger svårt att lyckas med en förändring eftersom det i en organisation oftast blir så att kulturen styr chefen istället för att chefen styr kulturen.

2.5.1. Systemteori

För att förstå organisationen både ur ett stort och litet perspektiv så menar Ahrenfelt (2001) att det är viktigt att se i vilket sammanhang som organisationen befinner sig i. Det systemteoretiska synsättet sätter organisationen i ett sammanhang där ledaren är kärnan i sammanhanget och sedan kommer organisationen som präglas av kontexten som i sin tur påverkas av vår omvärld. Kontext är den del som organisationen befinner sig i och som påverkar de intryck, information och förändringar som organisationen tar del av. Omvärldens intryck, information och förändringar påverkar inte organisationen direkt utan är en del av

världen som vi förhåller oss till. De olika kraftfälten är i en ständig växelverkan mellan varandra vilket innebär att det som är omvärlden idag kan tillhöra kontexten imorgon. Ahrenfelt uttrycker att kontexten möjliggör för utomstående att förstå organisationen samtidigt som den påverkar organisationen så att den förstår de utomstående.

2.5.2. Habitus

Eriksson-Zetterquist et al., (2005) menar att när man diskuterar organisationen som en kultur så smälter jaget och organisationen samman i en väl fungerande kultur vilket innebär att den enskilde individens autonomi och individualism minskar. Samtidigt menar Bourdieu (1999) att det som är avgörande för hur varje människa tänker, känner, förstår, och handlar är vad hon har med sig i sin ”ryggsäck”, vilket Bourdieu benämner för habitus. Det habitus som Bourdieu pratar om byggs upp beroende på den kontext som du föds in i och sedan präglas av. Som människa så förstår du din omgivning och förstås av omgivningen utifrån det habitus som du bär på och detta habitus gör så att du omedvetet ger information till omgivningen om vem du är och samtidigt så tolkar du in den information som du får, automatiskt in i den strukturen som du bär på.

2.5.3. KASAM

Enligt Antonovsky (1991) så är det av stor vikt för varje människa att förstå sin roll och betydelse i det privata livet och i arbetslivet. För att vara en fungerande medarbetare i organisationen så bör man veta vilken roll man har i organisationen (begriplighet), vad man ska göra (hanterbarhet) och varför man är på jobbet (meningsfullhet). Har man dessa komponenter menar Antonovsky att man får en Känsla Av Sammanhang både privat och i arbetslivet. Vad man har fått med sig i sin uppväxt och hur man har lärt sig att hantera olika situationer påverkar hur starkt KASAM man har. Olika människor har därför olika starkt KASAM och behöver olika grad av de olika komponenterna, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för att få en Känsla Av Sammanhang.

2.6. Ledarskap

För att få en förståelse för hur ledarskapet ser ut i den kommunala äldreomsorgen så menar Wolmesjö (2005) att man först måste vara medveten om att det är en politikerstyrd organisation, vilket innebär att det är politikerna som formar mål och riktlinjer och fattar övergripande beslut. Dessutom så är politikerna förtroendevalda för en period på fyra år och det medför att det är snabba skiftningar i verksamheten. Det direkta omvårdnadsarbetet menar Wolmesjö har förändrats på så sätt att idag är gruppen brukare både större och mer komplex i sitt innehåll. Det medför att enhetschefens arbetsuppgifter har omvandlats och är i en ständig omvandling som innebär ett komplext ledarskap. Enligt Nitzelius och Söderlöf (2005) så ska enhetschefen tillgodose både medarbetare och brukares behov där två lagstiftningar ger ett komplext handlingsutrymme. Ur brukarens perspektiv ska enhetschefen vara den som försäkrar kvaliteten på beviljade beslut. Genom att upprätta arbetsplaner och kontinuerligt följa upp kvaliteten på och innehållet av de utförda insatserna så menar Westlund och Edvardsson (1998) att rättssäkerheten för brukaren säkerställs.

2.6.1. Den informella biståndsbedömningen

I de kommuner som har en äldreomsorg med beställare – utförarmodell så anser Wolmesjö (2005) att enhetschefen många gånger bedriver en informell biståndsbedömning i det systematiska arbetsmiljöarbetet eftersom enhetschefen gör hembesök för att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö. För att skapa en god arbetsmiljö så måste enhetschefen många gånger ändra i biståndet eftersom det krävs en anpassning av insatsen. När man som enhetschef ska bedriva ett gott arbetsmiljöarbete så är det en fördel enligt Wolmesjö att ha ett nära ledarskap för då kan man ta tag i problem innan de blir för stora. Ett nära ledarskap innebär att enhetschefen är stationerad i närhet av sina medarbetare och att hon i det här sammanhanget även utövar ett nära samarbete med medarbetarna, biståndsbedömarna och brukarna. Wolmesjö diskuterar även det nära ledarskapets nackdel då hon anser att det kan skapa en arbetsgrupp som i förlängningen blir mindre självständig.

2.6.2. Situationsanpassat ledarskap

Ett situationsanpassat ledarskap är enligt Hersey, Blanchard och E. Johnson (2000) ett ledarskap då man anpassar sin ledarstil efter de medarbetare och situationer som är aktuella. För att förstå vad ledarskapet innebär så är det viktigt att se vilka faktorer som påverkar ledareffektiviteten. Naturligtvis är den största faktorn ledaren själv men de andra faktorerna som spelar en stor roll är medarbetarna, enhetschefens chef och nyckelkollegor samtidigt som organisationen med dess arbetskrav och tillgänglig tid har betydelse. Enhetschefen kan inte hela tiden ta in information från alla faktorer utan det som är av största betydelse för ett gott ledarskap är enligt Hersey et al., förhållandet mellan ledaren och medarbetarna. För att lyckas med ett situationsanpassat ledarskap så ska man som enhetschef möta medarbetarna på den mognadsnivå som de befinner sig på. Mognadsnivån kan variera mellan en och samma medarbetare beroende på vilken situation den befinner sig i och även så skiljer mognadsnivån mellan de olika medarbetarna. Enhetschefen måste därför dels kunna läsa av den aktuella mognadsnivån samtidigt som hon ska kunna praktisera lämplig ledarstil. Ledarstilarna varierar sig mellan det delegerande, det stödjande, det tränande och det styrande. Med de olika ledarskapsstilarna följer även en skillnad på vilken relationsgrad enhetschefen har till medarbetaren. I det delegerande och i det styrande ledarskapet så har enhetschefen en låg grad av stöttande beteende medan i det tränande och i det stödjande ledarskapet har en hög grad av stöttande beteende. Enligt Hersey et al., så är det viktigt att vara medveten om att samma medarbetare kan ha behov av olika slags ledarskap beroende på vilken situation som är aktuell.

2.6.3. Genusperspektiv på ledarskapet

Ledarskap kan ses ur ett manligt och kvinnligt perspektiv utifrån både medarbetarna, organisationen och enhetscheferna själva. Enligt Thylefors (2004) så kännetecknas det ”manliga” ledarskapet av ett handlingskraftigt perspektiv medan de ”kvinnliga” ledarskapet kännetecknas av relationsorienterade egenskaper. Hon diskuterar om det är den manliga chefsrollen som har format den manliga rollen eller om det är mansidealet som har format chefsrollen. Hon kommer fram till att arbetslivets krav har format mansidealet medan det är familjelivets krav som har format kvinnorollen. Därför har vi svårare att tolka en kvinnlig chef i den typiska chefsrollen och det är även en konflikt för den som innehar rollen. Det bekräftar även Segesten (2005) när hon beskriver hur kvinnliga chefer lätt kan komma i kläm då de både har förväntningar på att ha manliga egenskaper och beteendemönster samtidigt som de ska ha den kvinnliga förståelsen och medkännande. När Nilsson (2005) diskuterar kön och ledarskap i äldreomsorgen framhåller hon att trots att det är ett kvinnodominerande

område så ses de kvinnliga enhetscheferna i stor utsträckning som en grupp och inte som en enskild individ, medan de få män som innehar en enhetschefposition ses som enskilda individer. Anledningen till det menar hon är att de kvinnliga cheferna premieras för att de är relationsorienterade och därför har de en benägenhet att söka sig till grupper för att känna en närhet och samhörighet. I den manliga rollförväntningen premieras egna prestationer som anses ge ett gott klimat och därför har de en benägenhet att gå sin egen väg. I vård och omsorgssfären så menar Nilsson (2005) att mannen har en fördel trots sin minoritetsställning i organisationen eftersom de på grund av sina manliga chefsegenskaper anses som mer kompetent och ses som en individ med egna prestationer och lyfts därför fram av de kvinnliga medarbetarna i organisationen.

3. Metod

Vi kommer här nedan presentera hur vi har genomfört vår C-uppsats och vilka metodologiska utgångspunkter som vi utgått från.

3.1. Undersökningsgrupp

Vi har intervjuat fyra kvinnor och två män i åldrarna 29-63 år, fyra av dem arbetar som enhetschefer inom hemtjänsten och de andra två arbetar som enhetschefer på en korttidsavdelning.

3.2. Urval

För att öka kvaliteten och validiteten i undersökningen så valde vi att utgå från ett inifrånperspektiv av problemområdet. För att få det inifrånperspektivet som vi strävade efter så valde vi att utgå från att enhetscheferna själva skulle få beskriva sina egna upplevelser av problemområdet, eftersom det är de som har det direkta ansvaret för hanteringen av socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen i verksamheten. Eftersom vi inte hade någon strävan att kunna generalisera resultatet så valde vi att använda oss av det strategiska urvalet som enligt Alexandersson (1994) innebär att man utifrån syftet med undersökningen väljer ut respondenter som har olika erfarenheter utifrån olika perspektiv såsom kön, yrkeserfarenhet, bakgrund och arbetsområde. Det strategiska urvalet innebar att vi valde ut sex enhetschefer inom hemtjänsten i Värmlands län som hade olika yrkeserfarenhet och bakgrund. Vi kontaktade en för oss känd enhetschef i kommunen och presenterade vårt syfte med undersökningen. Hon tillfrågade sin chef (verksamhetschef) om det fanns möjlighet att vi skulle kunna genomföra intervjuer med enhetschefer. Därefter kontaktade vi verksamhetschefen och presenterade vårt syfte med C-uppsatsen och skickade över ett informationsbrev (bilaga 1.) som han vidarebefordrade till enhetscheferna. På grund av ett bortfall på två stycken så tog vi hjälp av en enhetschef för att få två ytterligare respondenter till vår undersökning. Det liknar det Patton (1987) säger är ett snöbollsurval. För att få ytterligare perspektiv på problemområdet så uttryckte vi en önskan om att de nya respondenterna skulle komma från en annan verksamhet inom äldreomsorgen. Vi fick genom snöbollsurvalet kontakt med två enhetschefer som kom från en korttidsavdelning. Det gav oss ytterligare två perspektiv på problemområdet, vilket var kön och arbetsområde.

3.3. Metodologiska utgångspunkter

Vi har genomfört en deskriptiv intervjustudie med kvalitativ inriktning. Anledningen till att vi valde en kvalitativ metod är att den gav oss möjlighet till ett mer djup i vår undersökning för att på så sätt kunna beskriva och öka förståelsen inom vårt valda område. Samtidigt så gav den oss möjlighet att se fenomenet i ett större samband som i sin tur gav oss helheten. I en kvalitativ metod är det enligt Andersen (1998) även möjligt att ändra och lägga till perspektiv längs vägen, vilket vi utnyttjade genom att ställa följdfrågor utifrån den information som vi fått från tidigare intervjuer.

Vi valde den induktiva ansatsen eftersom vi ville beskriva fenomenet utan att vara styrd av någon teori. Empirin fick därför ge grunden för vår C-uppsats och visade oss också vägen utifrån vad innehållet av empirin gav oss, vilket enligt Andersen (1998) är en induktiv ansats. Den förförståelse som vi har med oss har gett oss möjligheten att få ett mer djup i undersökningen men samtidigt anser vi att vi har behållit en öppenhet för vad empirin säger och därmed har vi inte haft någon teori som utgångspunkt. Den deduktiva ansatsen var inte

aktuell eftersom den enligt Andersen innebär att det är teorin som styr undersökningen, vilket medför att man måste bestämma sig för vad man vill leta efter innan empirin samlas in. Empirin gav oss material som vi bearbetade genom att arbeta med innebörder som i sin tur gav oss den beskrivning av problemområdets fenomen som vi var ute efter. Här liknar vår metod den metod som Kvale (1997) beskriver.

Den kvantitativa metoden var aldrig aktuell då den inte ger oss den beskrivning och djup av fenomenet som vi var ute efter. Dessutom är den kvantitativa metoden enligt Andersen (1998) ute efter att orsaksförklara och mäta fenomenet vilket vi inte hade för avsikt att göra och samma undersökning ska i den kvantitativa metoden kunna genomföras vid flera tillfällen och då ska resultaten kunna jämföras. Inom den kvalitativa metoden kan man använda sig av olika datainsamlingsmetoder. Deltagande observationer och enkäter var inte aktuella då vi varken hade tiden för observationen och då vi ansåg att enkäter inte gav oss det djup som vi var ute efter samtidigt som vi anser att enhetscheferna har lättare att delge beskrivningar av fenomenet om de får göra det muntligt.

3.4. Genomförandet av intervjuer

Vi bokade in intervjutillfällena med enhetscheferna via telefon. Vi hade för avsikt att ha sex respondenter från den aktuella verksamheten vilket inte kunde genomföras fullt ut. Därför kontaktades ytterligare två stycken enhetschefer från en annan verksamhet eftersom vi efter fyra genomförda intervjuer ansåg att vi inte hade uppnått en mättnad av data och samtidigt ville vi få ett annat perspektiv på fenomenet.

Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats i en lämplig lokal som för varje tillfälle valdes av den aktuella respondenten. Vid intervjuerna medverkade vi båda två för att stötta varandra då vi kände att vi var ovana vid att genomföra intervjuer i studiesyfte. Vi turades om att svara för utfrågningen i intervjun och den som satt bredvid och var passiv hade ansvar för att fänga upp de frågor som intervjuaren eventuellt hade missat. Varje intervju varade mellan 40-60 minuter. Vid varje intervjutillfälle informerades respondenterna om att vi hade en önskan om att bända intervjun om de samtyckte, vilket alla gjorde. Respondenterna informerades även om att de skulle vara anonyma i C-uppsatsen och att allt material som kunde härröra till dem, enbart skulle bearbetas av oss och vår handledare och därefter förstöras när C-uppsatsen var klar.

Vid varje intervjutillfälle så hade vi utarbetat en intervjuguide som vi hade strukturerat upp i olika ämnesområden som innehöll öppna frågor med underliggande punkter som tog upp specifikt vad vi ville att intervjun skulle beröra (bilaga 2). Då det var en kvalitativ intervju så ställde vi följdfrågor på vissa intressanta områden som respondenterna tog upp. Vårt upplägg av intervjuerna var därmed som Andersen (1998) säger, delvis ostrukturerat.

3.5. Analys

Enligt Alexandersson (1994) så börjar analysarbetet med att man får ett helhetsintryck av den insamlade empirin. När en helhet av materialet växer fram och bildar ett mönster så uppger han att kategorier kan börja urskiljas. Kvale (1997) beskriver analysarbetet utifrån olika steg där han menar att i intervjun så sker den första tolkningen av materialet, då det under intervjun finns möjligheter att bekräfta de svar som respondenten delger genom att verifiera att man som intervjuare har uppfattat svaret rätt. Därefter menar han att under själva

analysarbetet av den transkriberade intervjun så tar man ut innebörder ur texten som sedan bildar kategorier.

Genom att vi själva skrev ut intervjuerna och då vi gjorde det i anknytning till intervjuerna så blev vår transkribering så rimlig och komplett som möjligt, samtidigt som vi fick den första överblick av materialet. I analysarbetet så kodade vi varje intervju enskilt genom att ta ut innebörder. Dessa innebörder gav oss kategorier som vi sedan sammanförde till teman när vi förenade samtliga intervjuer. Vi har gett beskrivande namn till varje tema som speglar temans innebörder och de ger i sin tur svar på forskningsfrågorna.

3.6. Validitet

För att höja trovärdigheten av studien så har vi beskrivit vår metod så tydligt som möjligt. Under hela processen har vi därför fört dagboksanteckningar så att alla händelser som har varit av betydelse har kommit med. När vi båda två genomförde intervjuerna så var en av oss tyst och förde anteckningar vilket vi anser har inneburit att validiteten har ökat i insamlingen av empirin då den personen som antecknade hade en större möjlighet att vara vaksam på att vi höll oss på ”banan”. Samtidigt så hade vi båda hört intervjun på plats vilket var en fördel i analysarbetet eftersom vi kunde diskutera vad respondenten egentligen menade i intervjun eftersom talspråk och skriftspråk inte alltid stämmer överens. Under tolkningen i analysen av empirin så har vi valt att illustrera vårt resultat med citat eftersom det enligt Kvale (1997) är ett sätt att övertyga läsaren om att analysen är trovärdig. Med det menar vi att vi genom citaten styrker temans innebörder som i sin tur ger svar på forskningsfrågorna, det vill säga en hög validitet.

3.7. Etiska överväganden

De etiska överväganden som man ska ta hänsyn till i en C-uppsats är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

För att uppfylla informationskravet så informerades alla deltagare C-uppsatsens syfte och innehåll samt att de kunde avbryta sin medverkan under hela C-uppsatsens gång genom det informationsbrev som vi mailade till respondenterna (Andersen, 1998).

Genom att respondenterna själva anmälde sitt intresse efter att de hade fått förfrågan från oss så har vi uppfyllt samtyckeskravet (Andersen, 1998).

Vår C-uppsats anser vi inte berör ett område som kan vara av känslig karaktär. Trots det så har vi uppfyllt konfidentialitetskravet genom att vi har hanterat och behandlat den empiri som vi har tagit del av så att det inte är möjligt för någon utomstående att identifiera materialet (Andersen, 1998). Vid varje intervjutillfälle informerade vi om att de är anonyma och att materialet förstörs vid C-uppsatsens slut.

Enligt nyttjandekravet så kommer C-uppsatsen bara att användas i utbildningssyfte (Andersen, 1998).

4. Resultat

Resultatet presenteras under de olika kategorier och teman som vi har fått fram från våra intervjuer.

4.1. Undersökningsgrupp

Fyra av enhetscheferna har en social omsorgsutbildning, en har sjuksköterskeutbildning och en har personalvetarutbildning. De lagar som de har erfarenhet av är genomgående socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen. Dessutom har några erfarenheter av lagen om stöd och service för vissa funktionshindrade samt hälso- och sjukvårdslagen. De har fått sin kunskap om socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen genom utbildning, yrkeserfarenhet och vidareutbildning via arbetet. Socialstyrelsen och arbetsmiljöverket gör kontinuerlig tillsyn av verksamheterna och enhetscheferna ser också dessa tillsynsbesök som ett tillfälle att utöka sin kunskap om lagarna och dess tillämpning. De enhetschefer som arbetar i hemtjänsten är placerade tillsammans i samma byggnad och är distanserad till sina personalgrupper. Korttidsavdelningarnas enhetschefer sitter ihop med sin verksamhet och har närhet till sin personal och kollega. Samtliga enhetschefer har ansvar för 30-50 stycken personal.

Deras huvudsakliga ansvar är verksamheten, personalen och ekonomin. Den kommun som de arbetar i har en delad organisation som innebär en beställare - utförarmodell. Som enhetschef har de på så sätt ansvar för att verkställa de beviljade insatserna enligt socialtjänstlagen som biståndsbedömarna ha beslutat.

4.2. Socialtjänstlagen är grunden i verksamheten

Enhetscheferna anser att grunden i verksamheten är socialtjänstlagen och den ger innehållet i det uppdrag som verksamheten ska verkställa. De menar att de inte tolkar socialtjänstlagen i någon stor utsträckning eftersom brukaren redan har fått sitt bistånd beviljat utifrån socialtjänstlagen av biståndsenheten. I de fall då de beviljade insatserna inte utförs alls eller på ett inte tillfredsställande sätt så ses de som tydliga försummelser inom socialtjänstlagen och ska därför Lex Sara anmälas. Det ses som en möjlighet att kvalitetssäkra verksamheten.

En kvinna anser att:

”Det är en utgångspunkt för vår verksamhet genom att tillmötesgå den enskildes behov. Det är ju det vårt uppdrag går ut på.”

och en man säger att:

”X-kommun är uppdelade i utförar- och beställare. Så vi sitter inte och tolkar lagen, vi utför ju det vi blir tillsagda att göra, det vi får i uppdrag.”

4.3. Arbetsmiljölagen som medel och redskap

Arbetsmiljölagen anses av enhetscheferna styra verksamhetens utförarsida eftersom lagen måste följas i det praktiska genomförandet av arbetet. De uppger att lagen ger medarbetarna trygghet och säkerhet på arbetsplatsen och att de använder den som ett medel för att påverka medarbetarnas arbetssituation genom de dagliga rutiner som fastställts. Arbetsmiljölagen ses som ett stöd och ett redskap i arbetsmiljöfrågor där de intervjuade framför att de har ansvaret för att arbetsmiljölagen följs och att det bedrivs ett förebyggande arbetsmiljöarbete.

I vården av personer med en psykisk diagnos och personer med en demensdiagnos så anses arbetsmiljölagen ha brister då det är svårt för både enhetschefen och personalen att finna stöd i lagen när det gäller de psykiskt påfrestande situationerna i det dagliga arbetet. När hemtjänsten och rehabiliteringslaget ska genomföra insatser i hemmet så upplever enhetscheferna att arbetsmiljölagen är svår att följa eftersom det i vissa fall kan vara svårt att skapa en god arbetsmiljö i brukarens hem och i de fall då incidenter förekommer i omsorgen av brukaren så upplever de även att arbetsmiljölagens krav på dokumentation är väldigt tung och byråkratisk, samtidigt som de förklarar att det är en kvalitetssäkring av verksamheten.

En respondent menar att:

"Det ska vara en trygghet och säkerhet för medarbetarna. Att den ska påverka vår arbetssituation."

En annan uttrycker:

"Ur arbetsmiljösynpunkt så hade man kanske önskat att kunna ställa mer krav, men nu är det ju ingen lag som går över den andra. Ibland går man på gränsen och ändå tycker jag nästan att jag säger...någon gång har jag nästan gjort det; Ska du vara hemma så måste du gå med på det här, för vi kommer inte kunna sköta dig annars."

En tredje anser att:

"Allt som man gör tänker man inte på och dokumenteras inte och sen ska man lämna in en rapport om vad som jag har eller inte har gjort. Det tycker jag är tungt, det byråkratiska. Samtidigt som det är en kvalitetssäkring."

4.4. Arbetet under de två lagarna fordrar en samordnare

Enhetscheferna uppger att de har det fulla ansvaret för verkställigheten, det vill säga "huret" i verksamheten. De framför att de har det övergripande ansvaret för hur insatserna ska utföras, samordnas, planeras och handledas för att få den balans och effektivitet som krävs både i personal-, och ekonomifrågor. Rollen försvåras för dem som arbetar inom hemtjänsten, då de inte är placerade i närheten av sin personal och verksamhet. Det medför att de inte har den direkta möjligheten att följa arbetet på nära håll. För att hantera de olika ärendena på bästa sätt så menar enhetscheferna att de måste ta hänsyn till brukarens och personalgruppens kultur och sammanhang.

En av enhetscheferna berättar:

"Det handlar om att gå igenom med dem hur de vill ha sina insatser utförda. Vad de är beviljade det vet vi ju, men det är ju mer "huret"."

4.5. Förebyggande arbetsmiljöarbete kräver närhet

Enhetscheferna uppger att arbetsmiljölagen ständigt tillämpas i det dagliga arbetet och genomsyrar hela verksamheten både fysiskt och psykosocialt, många gånger utan att de tänker på det. I de fall där de är stationerade på annat håll än arbetsgrupperna så upplever de en frustration över att inte finnas till hands när det finns behov av handledning, samtidigt så uttrycker de enhetschefer som sitter i anslutning till sin personal att de uppskattar närheten. I det förebyggande arbetsmiljöarbetet så är medarbetarsamtalen en viktig del ur både fysisk och psykosocial synvinkel. Det förebyggande arbetsmiljöarbetet ska ske kontinuerligt i verksamheten och de anser att vikten ska ligga på att åtgärda de små återkommande dagliga problemen, för att det är de dagliga problemen som sliter på personalen. De uppger att när ett

förebyggande arbetsmiljöarbete fungerar fullt ut på en arbetsplats så ger det en bättre balans i ekonomin eftersom långtidssjukskrivningarna visar sig minska och det ger i sin tur en ökad livskvalitet för medarbetarna. I det förebyggande arbetsmiljöarbetet så ingår det att tillhandahålla handledning och utbildning för att öka kunskapen hos medarbetarna om sitt arbetsområde och sin roll i verksamheten.

En av enhetscheferna anser:

”Den ingår ju i allt jag gör, man kan inte särskilja arbetsmiljön den måste ju vara med mig hela tiden. Dels är det ju den psykosociala arbetsmiljön kring varje personal, hur de mår, hur man trivs med sitt arbete, att man får den handledning som man behöver. Det är ju också den fysiska arbetsmiljön, man måste ha med sig den hela tiden. Det finns ju inte en sekund egentligen när man jobbar som man inte har den med sig.”

Samma person säger:

”Sen har jag en stor, stor fördel att ha en kollega på plats och att jag har verksamheten på plats. Det är bara att tacka och ta emot. De kan springa ner och hämta mig direkt när något händer.”

En man uttrycker:

”Det är en idé jag har att om man satsar i tid så blir det inte så dyrt i slutändan och att rehabärenden som går år ut och år in de kostar pengar och inte tala om energi och humankapital för den personen.”

4.6. Den dubbla rollen - en självklar del i arbetet

Enhetscheferna uttrycker att i organisationen så ses förhållandet till arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen som en självklar del i arbetet, som i vissa fall kan innebära motsättningar i tillämpningen. Motsättningarna uppkommer ofta när personalens arbetsmiljö kolliderar med brukarens önskemål om självbestämmande. Dessa motsättningar ses som en utmaning som ska lösas och det är enhetscheferna inom hemtjänsten som får hantera den största problematiken eftersom det är svårare att tillämpa lagarna i brukarnas hem. De uttrycker att det är viktigt med ett samarbete mellan professionerna för att på så sätt ge samma budskap utåt. Organisationen tillhandahåller material och vid behov vidareutbildning inom ämnet. De intervjuade uppger att de inte behöver någon specifik stöttning från organisationen då området ses som en självklar del av deras arbete.

En kvinna konstaterar:

”Det ligger ju i vårt uppdrag. Det ligger som ett rättesnöre i vårt arbete så det ska ju följas.”

En annan anser:

”Det är mitt ansvar och det är jättetydligt att det är jag som chef som har ansvar över personalen så det är ju jag som måste ta tag i det.”

4.7. Gråzonen skapar problem

Enligt enhetscheferna är det vanligtvis inte svårt att tillämpa socialtjänstlagen. Svårigheterna uppkommer när ett ärende befinner sig i gråzonen mellan två lagar eftersom socialtjänstlagen är den lag som fångar upp de brukare som de andra lagarna inte täcker in. Det uppkommer även svårigheter när det gäller den specifika vården om personer med en demensdiagnos, där

de menar att verksamheten idag löser olika situationer genom att gå emot socialtjänstlagen som bygger på frivillighet. De saknar att det i socialtjänstlagen inte berörs vilken arbetsmiljö som krävs för att kunna utföra ett uppdrag på ett säkert sätt för både personalen och brukaren, vilket anses medföra svårigheter i den praktiska verksamheten. Samtidigt anses arbetsmiljölagen vara svår att tillämpa när den kommer på kant med någon annan lag, exempelvis socialtjänstlagen.

En respondent uttrycker:

”Det är väl då när man hamnar i gråzonen mellan olika lagstiftningar, nu tänker jag på socialtjänstlagen i förhållande till psykiatrin till exempel. Där har vi mycket diskussioner om ska vi ta hand om dem eller inte ta hand om och i gränsfallen så är det svårt.”

Samma respondent säger:

”Det är många gånger kanske, när vi får de här sällan-händelserna, psykiskt sjuka som trillar emellan. För plötsligt är det socialtjänstlagen som gäller då och då kommer de hit. Då är man ute på gungfly.”

En annan reflekterar:

”Man får inte låsa in folk och det gör vi inte utan då har vi kodlås på dörrarna som inte en dement person kan lösa. Och vad gör vi? Är det tvångsvård eller är det inte? De säger; Nu vill jag gå hem, nu vill jag gå här ifrån. Ja, men ska du inte ta en kopp kaffe först? Vad är det vi gör? Är det tvång eller?”

4.8. Erfarenheter och förförståelse påverkar tolkningen

Respondenterna anser att tolkningen av lagen görs utifrån vad man som person har för erfarenhet och förförståelse. Det finns skillnader i tolkningen av lagarna på grund av att det är olika individer som tolkar dem och dessutom så skiljer sig kontexten åt där tillämpningen ska ske. Arbetsmiljölagen anses vara lättare att tolka än socialtjänstlagen då arbetsmiljölagen inte är någon myndighetsutövning. De anser också att en kort yrkeserfarenhet kan ge en ökad osäkerhet när det gäller tolkning och tillämpning av lagarna. På en korttidsavdelning som är anpassad för verksamheten så säger de att det inte krävs någon särskild tolkning.

En enhetschef säger:

”Ja men det ser väldigt olika ut beroende på vad det är för person, jag tänker på vårdtagaren. De kan säkert bero på hur vi enhetschefer också är som person och hur gruppen fungerar. Det är massor med saker som spelar in.”

En annan menar:

”Jag kommer tillbaka ännu en gång att ju mer erfarenhet jag har desto mer kunskap får jag om tillämpningen av lagen.”

4.9. Behov av aktuell kunskap

I äldreomsorgen så menar enhetscheferna att det sker en ständig utveckling och det är svårt att sia om framtiden. De framhåller att det kommer vara ändrade krav från de äldre och samhället och det kommer kräva en ständig anpassning av verksamheten. Från samhällets sida kommer det att fokuseras mer på brukarnas skyldigheter i förhållande till socialtjänstlagen än som idag där rättigheterna är i fokus. Behovet av handledning för personalen kommer att öka och de

anser därför att det är viktigt med färsk kunskap och att de ständigt behöver en kontinuerlig uppdatering av tillämpningen för området.

När enhetscheferna pratar om arbetsmiljöansvaret och framtiden så menar de att det behövs mer förståelse om vad en långsiktig planering av arbetsmiljöarbete är samt vad ett arbetsmiljöansvar innebär, där kunskapen om psykosociala arbetsmiljön är av stor vikt. De tar även upp att det är viktigt med utbildning om organisationens utformning för alla medarbetare i verksamheten, för att på så sätt få en ökad förståelse av sin betydelse i organisationskedjan. Det anses ge medarbetarna en ökad Känsla Av Sammanhang som i sin tur ger dem en större tillfredsställelse på arbetet.

En man uttrycker:

”Vad är det för rättigheter vi har i det här? Jag känner och är ganska övertygad om att våra skyldigheter kommer att bli mycket, mycket större.”

En annan anser:

”Jag tror att många chefer behöver kunskap om hur man jobbar långsiktigt med det här med sjukskrivning och arbetet. Hur man trivs på jobbet, hur stämningen är och hur man långsiktigt planerar.”

Samma man menar:

”Det är KASAM. – Jag gör det här för att den här kedjan ska...och jag är viktig för den här kedjan för att den här personen ska komma vidare. Då förstår man varför man ska göra det.”

4.10. Samarbete med berörda parter

De intervjuade berättar att de fokuserar på HUR de ska lösa svårigheterna i verksamheten och inte på VAD som ska göras. När motsättningar uppkommer så löser de det genom att samarbeta med berörda parter i ärendet. Genom kommunikation och samarbete så når de fram till en bra lösning av den rådande motsättningen, ofta i en kompromiss. Samarbetet kan se olika ut beroende på vilka parter som är berörda i ärendet vilket de menar ger en situationsanpassad lösning. Till stor del så menar de att samarbetet bygger på kommunikation och handledning och i vissa fall behöver de ta tid för reflektion så att samarbetet fungerar tillfredsställande.

Som enhetschef så gör man strategiska placeringar av brukare för att variera vårdtyngden mellan de olika personalgrupperna och avdelningarna, samtidigt som de måste se till att brukarens behov tillgodoses. De strategiska placeringarna leder till att medarbetarna och verksamheten fungerar på ett tillfredsställande sätt. I hemtjänsten så har personalen sin arbetsplats i brukarens hem vilket medför att det är svårt att anpassa den fysiska och psykiska arbetsmiljön fullt ut och lösningen blir därför inte alltid optimal. De påtalar att den psykiska arbetsmiljön på många sätt är svårare att lösa eftersom den är svårare att identifiera. För att kunna följa upp och påvisa brister i arbetsmiljön samt att kunna påvisa den rådande arbetsbelastningen så är dokumentationen en viktig del i verksamheten. I de fall som samarbetet inte fungerar mellan parterna så säger enhetscheferna att de kan driva ärendet som en rättssak för att på så sätt få en dom som de i sin tur kan använda som ett verktyg för att kunna påverka både medarbetare och brukare.

När det uppkommer svårigheter i arbetet så tar de det stöd som behövs. Det stödet kan antingen komma från arbetsmiljöverket, biståndsenheten, ledningsteamet eller sin chef, men

framförallt genom de diskussioner och erfarenhetsutbyten som sker kollegialt. De anser överlag att närhet till kollegor och personal är en fördel när man som enhetschef är i behov av stöd. Det kan vara svårt för brukarna att förstå vikten av en god arbetsmiljö för personalen samtidigt så anser enhetscheferna att det har praktiserats en tuffare tillämpning av arbetsmiljölagen den senaste tiden som slår mot brukarna. Det påtalas samtidigt att en stängning av en arbetsplats inte ses som en lösning eftersom brukaren måste få sina behov tillgodosedda oavsett kontext.

En enhetschef förklarar:

”Att involvera alla parter. Att ha en ständig dialog mellan anhörig, enskilda vårdtagare, biståndsbedömare, jag som enhetschef och eventuella stödresurser.”

En annan berättar:

”Till slut så slutade det med att man fick gå till länsrätten för att få ett beslut om att det skulle vara lift för att kunna säga till henne att nu har vi ett beslut och att i personalgruppen säga att ni får inte lyfta henne manuellt.”

En tredje påtalar:

”Om jag behöver stöd så söker jag det på något sätt. I första hand bland kollegor, sen kan man få handledning genom arbetsmiljöverket. Man kan prata med biståndsenheten där det finns en kille som jobbar med lagstiftningen.”

En fjärde säger:

”Vi har möjlighet att stänga av arbetsplatsen, men till syvende och sist så heter det ju att den enskilde ändå ska få den tillsyn som den behöver och vi ska göra det mest övergripande som personen behöver. Man kan tro att en avstängd arbetsplats går man inte till överhuvudtaget, men ändå så går vi dit.”

4.11. I jämbördig tillämpning prioriteras socialtjänstlagen

Socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen ses som två jämbördiga lagar som är lika betydelsefulla för verksamheten. När dessa två lagar ska tillämpas med en jämbördig betydelse så berättar de att det medför svårigheter i verksamheten eftersom ingen lag får gå över den andra. Några enhetschefer uttrycker att socialtjänstlagen ändå prioriteras framför arbetsmiljölagen på grund av att brukaren måste få sina behov tillgodosedda enligt socialtjänstlagen. Någon säger också att när det gäller kortvariga insatser så kan de insatserna ställas in på grund av att miljön hos brukaren omöjliggör genomförandet av insatsen.

En av de intervjuade säger:

”Ja jag tycker socialtjänstlagen är det...Jag har svårt att se hur arbetsmiljölagen kan påverka att människor ska ha den hjälp som de ska ha enligt socialtjänstlagen. Socialtjänstlagen är överklagningsbar, så får du inte den hjälp du behöver så kan du ju överklaga och då blir kommunen skyldig att göra det ändå.”

En annan uttrycker:

”Sen i det egna hemmet där kan man ju inte påverka så mycket. Det som kan hända är att det inte går att genomföra på grund av att det ser ut som det gör, ren misär typ. Då får man ju låta bli det.”

4.12. Sammanfattning av resultatet

Intervjuerna visar att socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen styr enhetschefernas arbete och de anser att socialtjänstlagen är grunden i verksamheten och att arbetsmiljölagen används dagligen som ett medel och ett redskap i verksamheten. För att verksamheten ska fungera tillfredsställande utifrån lagarna så krävs det att enhetschefen fungerar som en samordnare av de olika aktörerna. I det förebyggande arbetsmiljöarbetet så underlättar det att ha verksamheten i sin närhet. Hanteringen av både socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen är en självklar del i deras arbete och upplevs inte som ett problem. De uttrycker samtidigt att den gråzon som finns mellan de olika lagarna skapar problem som de har ansvaret för att lösa. När det gäller tolkningen av socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen så är det den enskilde individens erfarenhet och förförståelse som påverkar tolkningen av lagarna. För att de ska kunna få till stånd en fungerande verksamhet som hänger med i tiden så är de i behov av en ständigt aktuell kunskapsutveckling. När de ska lösa motsättningarna mellan socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen så fokuserar de på HUR de ska lösa motsättningen. För att lösa motsättningen så menar enhetscheferna att det sker genom ett samarbete mellan de berörda parterna. Samarbetet ser olika ut beroende på vilken kontext motsättningen befinner sig i. I tillämpningen av dessa jämbördiga lagar så är det socialtjänstlagen som prioriteras framför arbetsmiljölagen eftersom brukaren måste få sina behov tillgodosedda.

5. Diskussion

Under diskussionen kommer vi att analysera och diskutera resultatet mot den litteraturgenomgång som vi har presenterat tidigare.

5.1. Den informella rollen

Resultatet visar att alla enhetschefer anser att socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen är jämbördiga och att det skapar problem i tillämpningen. Nitzelius och Söderlöf (2005) bekräftar vårt resultat av undersökningen i sin beskrivning av arbetsmiljöarbetet i området mellan arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen. Där beskriver de kommunens skyldigheter att både tillgodose brukarens behov enligt socialtjänstlagen samtidigt som arbetsmiljölagens krav på en god arbetsmiljö ska tillfredsställas. Vårt resultat visar tydligt att några av enhetscheferna är medvetna om att de prioriterar socialtjänstlagen framför arbetsmiljölagen när lagarna krockar eftersom de menar att brukaren måste få sina behov tillgodosedda. De andra enhetscheferna säger att de inte prioriterar någon lag framför den andra, samtidigt som de i sina beskrivningar av hur de löser motsättningarna visar på att de prioriterar socialtjänstlagen framför arbetsmiljölagen i tillämpningen. När vi tar del av Wolmesjös avhandling, *Ledningsfunktion i omvandling* (2005), så tar hon upp enhetschefens roll som den arbetsmiljöansvariga i en delad organisation. Där gör hon gällande att trots att man har en delad organisation där man som enhetschef endast ska ha ansvaret för att verkställa de av biståndsbedömarnas beviljade beslut, så blir det i praktiken att när man som enhetschef ska se till att medarbetarna har en god arbetsmiljö så måste man gå in och justera besluten så att de kan genomföras i den miljö som brukaren befinner sig i. Det problemområdet benämner Wolmesjö för ”den informella biståndsbedömningen”. Den informella biståndsbedömningen medför alltså att enhetschefen tolkar socialtjänstlagen då de går in och justerar ärenden. Flertalet av de enhetscheferna som medverkade i vår intervjustudie ansåg däremot att de inte tolkade socialtjänstlagen eftersom de ansåg att de endast verkställde de beviljade besluten från biståndsenheten.

5.2. Kreativt ledarskap

När enhetscheferna beskriver i intervjuerna hur de löser motsättningarna så ser vi att det är ett lösningsfokuserat förhållningssätt som de använder sig av. De anpassar nämligen sitt ledarskap utifrån vilket sammanhang enhetschefen, medarbetarna och brukarna befinner sig i. Vi ser tydliga kopplingar till det situationsanpassade ledarskapet som enligt Hersey et al., (2000) går ut på att man som chef möter medarbetarna och brukarna på den mognadsnivå som de befinner sig på. Det innebär att de som chef kan behöva vara antingen delegerande, stödjande, tränande eller styrande beroende vilken situation de befinner sig i. Samma medarbetare kan alltså behöva styras i vissa lägen och i andra lägen behöver de bara ett stöd.

5.3. Nära samarbete

Wolmesjö (2005) menar att för att enhetschefen ska kunna genomföra den informella biståndsbedömningen som krävs i arbetsmiljöarbetet så fordrar det ett nära samarbete med biståndsbedömaren, medarbetarna och brukarna. Vårt resultat bekräftar det, då enhetscheferna säger att i ett komplext ärende där socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen krockar så är viktigt att de har ett kreativt ledarskap som möjliggör att ett tillfredsställande samarbete inleds med berörda parter, så att en lösning på motsättningen kan ske. Vårt resultat visar att enhetscheferna lyfter fram att ett kreativt ledarskap innebär att de ska kunna samarbeta och kommunicera med berörda parter, handleda medarbetarna och ta egen tid för reflektion för att

nå en lösning. De anser att det är lättare att bedriva ett kreativt ledarskap när de är stationerade på samma ställe som medarbetarna. Det nära ledarskapet diskuterar Wolmesjö i sin avhandling, *Ledningsfunktion i omvandling*, där hon tar upp både för-, och nackdelar med ett nära ledarskap. Hon anser att ett nära ledarskap i förlängningen kan leda till att medarbetarna blir mindre självständiga. Fördelen anser hon ligger i att enhetschefen hinner ta tag i problem innan de blir för stora.

I vårt resultat tar enhetscheferna upp att den psykosociala arbetsmiljön är viktig för att medarbetarna ska få en god arbetsmiljö som i sin tur leder till att alla trivs på sitt arbete. För att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö så framkommer det i vårt resultat att man genom utbildning skapar en större förståelse för sin roll och betydelse i organisationskedjan. En större förståelse för sin betydelse leder till att medarbetarna får en större Känsla Av Sammanhang som medför att verksamhet kommer i balans både ekonomiskt och psykosocialt. Antonovsky (1996) bekräftar vårt resultat då han i sin bok, *Hälsans mysterium*, tar upp betydelsen av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i individens omgivning för att den på så sätt ska få en Känsla Av Sammanhang som i sin tur ger utrymme för en god hälsa.

5.4. Kulturens betydelse

5.4.1. Organisationen

I vår undersökning så är respondenterna överlag samstämmiga i sina svar, framförallt i deras syn på hur de ska hantera motsättningar mellan socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen där de menar att det är ”huret” de ska hantera och inte ”vadet”. Enligt Bergström (2002) är kommunen en kultur snarare än att de *har* en kultur och det ser vi stämmer överens med vårt resultat där enhetschefernas samstämmiga syn på hanteringen av motsättningar mellan lagarna kan ses som en effekt av att de styrs av organisationskulturen snarare än att de styr den. När Siverbo (2004) diskuterar organisationens kultur så menar han att nyanställda anpassar sig automatisk till den gällande kulturen för att de ska få ett förtroende och på så sätt kunna öka sitt handlingsutrymme. Vårt resultat bekräftade Siverbos diskussion då de nyanställda i vår undersökning hade samma syn på motsättningar som de enhetschefer som hade en lång erfarenhet inom organisationen. Siverbo ser på samsynen som ett sätt att nå ett kollektivt handlande som ger ett bättre resultat både för individen och organisationen.

5.4.2. Kontext och habitus

Vår undersökning visar tydligt att lagarna kan tolkas och tillämpas olika beroende på vilken erfarenhet som enhetscheferna har och beroende på vilken kontext som verksamheten befinner sig i. Resultatet visar att kontexten har en stor betydelse för hur enhetscheferna ska lösa de motsättningar som uppkommer mellan socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen eftersom både brukarna och medarbetarna har olika bakgrund att ta hänsyn till. Ahrenfelt (1995) bekräftar vårt resultat när han beskriver att kontexten finns runt om organisationen och att både kontexten och organisationen utvecklas ständigt i ett dynamiskt växelspel. Dessutom så klargör han att kontexten möjliggör det för utomstående att förstå organisationen samtidigt som den förändrar organisationen så att den förstår de utomstående. Bourdieu (1999) säger att man måste sätta in varje människa i dennes kontext för att den ska förstå både sig själv och andra. Enligt Bourdieu så har varje människa med sig en ryggsäck som han kallar för habitus. Det är avgörande för hur människor tänker, känner, förstår och handlar. Det Bourdieu anser, stämmer med det som enhetscheferna har påtalat, nämligen betydelsen av erfarenhet och kontext i deras arbete. Det bekräftar vårt resultat där enhetscheferna säger att de måste i sin

roll, ta hänsyn till medarbetarnas och brukarnas habitus och agera utifrån det. Samtidigt som de ska vara medvetna om sin egen roll i sammanhanget.

5.4.3. Kvinnligt och manligt

I vår undersökning så visade det sig att respondenternas samstämmiga svar uttrycktes på olika sätt. De kvinnliga enhetscheferna svarade utifrån att deras egen syn och hantering av motsättningarna mellan socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen var något som ”vi inom organisationen” gör, medan de manliga enhetscheferna uttryckte sig att ”så här gör jag” när de beskrev sin syn och hantering av motsättningarna. Nilsson (2005) lyfter fram att de kvinnliga cheferna ofta blir sedda som en grupp och att kvinnan som individ försvinner eftersom chefskulturen är uppbyggd från en manlig kultur. Trots att mannen är i minoritet i enhetschefspositionen så menar Nilsson att han har lättare att ta för sig av organisationens utrymme och blir också sedd som en enskild individ, vilket kan förklara vårt resultat där enhetschefernas har olika uttryckssätt om samma innerbörd. Även Thylefors (2004) berör fenomenet där hon som förklaring tar upp de generella rollförväntningarna på manliga respektive kvinnliga chefer och säger att de manliga egenskaperna utgår från ett handlingskraftigt perspektiv medan de kvinnliga egenskaperna är relationsorienterade.

6. Slutdiskussion

Vårt syfte med C-uppsatsen var att beskriva enhetschefernas dubbla roll deras då det gäller tillämpningen av arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen och hur de hanterar denna dubbla roll. De beskrivningar vi har fått genom våra intervjuer svarar på de frågor som vi var intresserade av. Vår planering var att genomföra sex intervjuer i hemtjänsten men på grund av bortfall så kunde vi endast genomföra fyra intervjuer. Vi valde då att genomföra två intervjuer inom en annan verksamhet i äldreomsorgen för att vara säkra på att vi skulle uppnå en mättnad. Dessa två intervjuer gav oss nya infallsvinklar som vi inte hade tänkt ta upp, nämligen genusperspektiv på enhetschefens roll och arbetsområde.

Det område som vi har valt att utgå från i vår C-uppsats visade sig vara ett utforskat område då vi inte har hittat aktuell forskning som berör just förhållandet mellan socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen inom äldreomsorgen. Det som finns är förhållandet mellan socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen inom individ och familjeomsorgen. Dessutom finns det aktuell forskning om det gällande förhållandet mellan hälso-, och sjukvårdslagen och arbetsmiljölagen. Trots detta har vi lyckats att ringa in problemområdet genom att använda oss av forskning i angränsande områden så att vi kan diskutera vårt resultat utifrån det. Det som vi ser som en styrka är att vi genomgående har arbetat sida vid sida genom hela processen och att vår tidsplan har stämt överens med verkligheten så att vi har kunnat lägga den tid och kraft på varje avsnitt som vi har behövt. Vi känner att det var bra att båda två närvarade när vi genomförde våra intervjuer då vi under analysarbetet kunde diskutera och relatera tillbaka till varje intervjutillfälle för att bekräfta det som vi fick fram genom kodningen av materialet. Det gav oss fler perspektiv som vi gemensamt kunde bearbeta.

Vi har fått fram ett resultat som lyfter fram den tysta kunskap som ”alla” säger sig ha kännedom om, vilket är viktigt för enhetscheferna, så att de utåt får en ökad förståelse för deras ansvar och arbetssituation. Under analysen av intervjuerna så insåg vi att det som ansågs som en självklar del i enhetschefernas arbete många gånger var en komplex situation som de som individer var tvungna att lösa på olika sätt utifrån deras kontext och habitus. Det medförde att vi insåg vikten av att lyfta fram den tysta kunskapen för vidare belysning. Det resultat som vi har fått fram har många gånger bekräftat den kännedom som vi hade om området innan vi påbörjade vår C-uppsats. Den kännedomen har vi fått genom vår tidigare yrkesverksamhet inom äldreomsorgen. Samtidigt har vi reflekterat över hur stor kunskap vi egentligen hade innan vi påbörjade vår C-uppsats och vilken kunskap som har kommit under resans gång. Vi kanske har ”smittats” av enhetschefernas självklara förhållningssätt till problemområdet som vi i vårt resultat påvisade inte var så självklart som de uppgav.

I resultatet såg vi att svaren många gånger var väldigt lika varandra. Vi funderar över om det beror på att socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen är väldigt tydliga eller om det beror på en anpassning från enhetscheferna till den rådande kulturen inom organisationen. En ytterligare fundering från oss är om man verkligen tolkar socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen eller om man går efter de riktlinjer som kommunen har fastställt, samtidigt som vi funderar över om enhetschefens yrkestradition är så stark så att det inte är en anpassning till en organisationskultur vi pratar om utan till en yrkeskultur.

När vi i vår undersökning diskuterade framtiden så gav enhetscheferna två olika framtidssyner på äldreomsorgen. Å ena sidan ansåg de att det kommer att bli mer fokus på skyldigheter för brukarna än som det är idag, nämligen rättigheter. Å andra sidan så ansåg de att de ändrade kraven från både dagens och morgondagens brukare kommer att innebära ett ökat krav på en ökad kvalitet på insatserna. En del av vårt resultat bekräftar det som vi har sett i litteraturen

angående de ökade kraven från samhället och morgondagens brukare där Thorslund (2002) säger att demografien förändras mot fler "äldreäldre" vilket ger ökat tryck mot äldreomsorgen. Anderssons (2007) resonemang anser vi stämmer överens med vårt resultat eftersom hon säger att morgondagens brukare kommer att ställa krav på att de kan planera sin tid och accepterar därför inte att man till exempel ska vara hemma en hel förmiddag och invänta en dusch. Vi anser därför att vi inom social omsorg måste acceptera en mer strukturerad och planerad verksamhet där vi anser att tid ska ses som en kvalitetssäkring och inte vara tabubelagd. När vi tittar på Anderssons resonemang om brukarnas rättigheter och väger in vårt resultat om brukarnas ökade skyldigheter så reflekterar vi över vad av detta som kommer att slå igenom och hur de ekonomiska ramarna kommer att inverka på denna utveckling. Är den rådande sociala omsorgskulturen så stark att brukarnas och samhällets krav inte får utrymme att utvecklas i morgondagens äldreomsorg eller är kravet på förändring så starkt att en utveckling inte går att stoppa. Samtidigt så anser vi att ekonomin är en avgörande faktor i hur stor utsträckning en förändring kan ske eftersom tid kostar pengar. En annan infallsvinkel är vilka aktörer inom organisationen och inom fakulteten som tar till sig och spinner vidare på Anderssons resonemang. Enligt Bergström (2002) kan nämligen de aktörer som har ett stort inflytande i organisationen och i fakulteten påverka ett förändringsarbete i större utsträckning så att en ny inriktning på kulturen kan ta vid. Men det är ändå mycket svårare än vad man kan tro.

En av våra forskningsfrågor tar upp hur enhetscheferna löser motsättningar mellan socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen och vi anser att både de ökade rättigheterna och skyldigheterna gentemot lagarna innebär att enhetscheferna kommer att ändra tillämpningen av lagarna och deras lösningar av motsättningar. När kraven ökar från samhället både när det gäller kvaliteten på äldreomsorgen och kvaliteten på arbetsmiljön för medarbetarna så anser vi att det kommer att ställa högre krav på enhetscheferna när de ska lösa motsättningar mellan socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen.

Den slutsats som vi har tagit av C-uppsatsen är att man som enhetschef måste klara av att manövrera komplexa situationer i hanteringen av motsättningar mellan socialtjänstlagen och arbetsmiljölagen. För att klara av dessa utmaningar så har enhetscheferna ett situationsanpassat ledarskap, där de tar hänsyn till och väger in gruppens, den enskilda medarbetarens och brukarens "ryggsäck" och sammanhang.

6.1. Mannen på piedestal

Till slut vill vi lyfta fram skillnaden som vi såg mellan de manliga och kvinnliga enhetscheferna och det var att de kvinnliga pratade om hur "vi" gör och tog inte upp något som kunde härröra till dem som person medan de manliga pratade om hur "jag" gör och bekymrade sig inte alls över att det kunde vara en kontroversiell åsikt som de lade fram. Vi tror att det är som Nilsson (2005) säger, nämligen att vi som kvinnor i dessa organisationer har en förmåga att förlåta och lyfta fram de få män som finns inom organisationen. Med det säger vi inte att männen är mindre lämpliga än kvinnorna men de har en större frihet att kunna vara sig själva och att ha kontroversiella åsikter. Vi anser att det behövs mer kunskap om hur vi kvinnor inom kvinnodominerande organisationer lyfter fram männen för att på sikt balansera åsikterna om vad en god chef ska ha för egenskaper. När vi ändrar vårt beteende mot männen så anser vi att det i förlängningen kommer att ge oss möjligheter att inta de högre befattningarna. Dessa tankar fick vi från endast sex intervjuer och när vi har tagit del av forskning inom området så visar det sig att det stämde överens med det vi såg.

7. Litteraturförteckning

- Alexandersson, M., (1994). Den fenomenografiska forskningsansatsen fokus. I B. Starrin & P.G. Svensson (Red.), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, K. (2007). *Omsorg under förhandling. Om tid, behov och kön i en föränderlig hemtjänstverksamhet*. Umeå: Umeå universitet, Institutionen för socialt arbete.
- Antonovsky, A., (1991). *Hälsans mysterium*. Köping: Natur och Kultur
- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljölagen (1977:1160).
- Aurell, K. (2004). *Good enough? : en intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön*. Malmö: Arbetslivsinstitutet
- Bergström, T. (2002). *Organisationskultur och kommunal förnyelse*. Malmö: Liber AB.
- Bergstrand, B.O. (2004). *Den nya socialtjänstlagen*. Höganäs: Bokförlaget kommunlitteratur.
- Bourdieu, P. (1999). *Praktiskt förnuft. Bidrag till en handlingsteori*. Göteborg: Daidalos.
- Clevesköld, L., Lundgren, L., & Thunved, A. (2005). *Handläggning inom socialtjänstlagen*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Edebalk, P.G., & Lindgren, B. (1996). Från bortauktionering till köp-sälj-system. I R. Eliasson (Red.), *Omsorgens skiftningar. Begreppet, vardagen, politiken, forskningen*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2005). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB.
- Fahlberg, G., & Magnusson, N. (2002). *Socialtjänstlagarna. Bakgrund och tillämpning*. Stockholm: Liber AB.
- Gullberg, H., & Rundqvist, K.I. (2004). *Arbetsmiljölagen i lydelse den 1 januari 2004. Kommentarer och författningar*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Hellberg, A. (2005). *Arbetsmiljöansvar och straffansvar – två helt olika saker*. Arbetsmiljöverket.
- Hersey, P., H. Blanchard, K., & E. Johnson, D. (2000). *Management of organizational behavior. Leading Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Johansson, S. (2002). *Den sociala omsorgens akademisering*. Stockholm: Liber AB.
- Kommunallagen (1991:900).

- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Montin, S. (2004). *Moderna kommuner*. Malmö: Liber AB.
- Nilsson, K. (2005). Ledarskapsteoretiska utgångspunkter. I K. Nilsson (Red.), *Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Nitzelius, T., & Söderlöf, G. (2005). *Vårdens arbetsmiljö. Praktiska typfall i vården, omsorgerna och socialtjänsten*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Olsson, H. (2003). *Hög kommunal sjukfrånvaro – en statistisk synvilla?* Stockholm: Svenska kommunförbundet.
- Patton, M.Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications
- Siverbo, S. (2004). *Organisationskultur för framgångsrika kommuner. En studie av Mundedal, Sotenäs, Strömstad och Tanum*. Lund: Studentlitteratur.
- Segesten, K. (2005). Att stärka sig själv. I K. Nilsson (Red.), *Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Socialtjänstlagen (2001:453).
- Socialstyrelsen, 2005. *Ej verkställda beslut och domar enligt LSS och SoL 2004*. Artikelnummer: 2005-109-19.
- Thorslund, M. (2002). Dagens och morgondagens vård och omsorg. I L. Andersson (Red.), *Socialgerontologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Thylefors, I. (2004). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Finland: Natur och kultur.
- Trydegård, G.B. (1996). Från kommandora till driftschef. I R. Eliasson (Red.), *Omsorgens skiftningar. Begreppet, vardagen, politiken, forskningen..* Lund: Studentlitteratur.
- Westlund, P., & Edvardsson, B. (1998). *Tjänsteutveckling och kvalitet i äldreomsorg. Praktik och teori*. Lund: Studentlitteratur.
- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling*. Lund: Lunds Universitet, Socialhögskolan.
- Zanderin, L. (2005). Introduktion. I L. Zanderin (Red.), *Arbetsmiljö*. Lund: Studentlitteratur

7.1. Internetlänkar

www.terms.ks.se/beg142.htm 070410 kl. 11.20.

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1

Informationsbrev till dig som ska medverka i vår C-uppsats.

Tack, för att Du vill delta i vår intervjustudie.
Din medverkan är naturligtvis frivillig, men den är av stor betydelse för vår undersökning.

Vi är två studenter från sociala omsorgsprogrammet på Karlstads Universitet. I vår C-uppsats ska vi genomföra en undersökning som syftar till att beskriva och öka insikten i enhetschefernas roll och arbetssituation då det gäller tillämpningen av SoL (socialtjänstlagen) och AML (arbetsmiljölagen). Inom detta område har enhetscheferna en dubbel roll som vi vill titta närmare på.

Vi vill gärna att intervjuerna sker i lämplig lokal i anslutning till er arbetsplats. Intervjuerna beräknas ta cirka en timma och de kommer att bandas, om vi får ditt medgivande, för att vi på så sätt ska få med så mycket information som möjligt. Vill du inte att vi ska banda intervjun så kommer vi att anteckna. Båda två kommer att medverka vid intervjun där en av oss har huvudansvaret. Vi kommer att ta kontakt med dig under vecka 14 och 15 för att boka in ett intervjutillfälle. Intervjuerna kommer att genomföras under vecka 16 och 17 för att vi ska hinna med att bearbeta materialet.

De uppgifter som du delger oss kommer naturligtvis behandlas konfidentiellt, vilket innebär att intervjun som bandats och skrivits ut kommer att raderas/förstöras när C-uppsatsen är klar. Resultatet kommer att redovisas så att det inte kan relateras till en enskild person. Förutom vi två som genomför C-uppsatsen så kommer endast vår handledare ta del av grundmaterialet.

Resultatet av vår intervjustudie kommer att redovisas i en C-uppsats som är ett examensarbete för fil. kand. examen inom sociala omsorgsprogrammet på Karlstads universitet.

När C-uppsatsen är färdig kommer du att få ett exemplar.

Vi vill återigen tacka för Din medverkan samt påminna om att vi kommer att ta kontakt med Dig under vecka 14 och 15. Om Du har några funderingar så kan Du kontakta oss via mailadresserna eller via telefon.

Med vänliga hälsningar

Annelie Lückner

Lena Dahlberg

8.2. Bilaga 2

Intervjuguide

Frågeområde	Frågor
Inledning	Information till deltagarna i intervjuundersökningen: <ul style="list-style-type: none">• Syftet med C-uppsatsen• Anonymitet• Funderingar och tankar efter intervjun så hör gärna av er.
Bakgrund.	Kan du berätta om dig själv angående: <ul style="list-style-type: none">• Ålder• Utbildning Var har du arbetat tidigare? <ul style="list-style-type: none">• Under vilka lagar
Arbetsplats.	Vad består ditt arbete av? <ul style="list-style-type: none">• Arbetsinnehåll Hur ser ditt ansvarsområde ut? <ul style="list-style-type: none">• Hur mycket personal• Hur många brukare• Andra ansvarsområden Var är du stationerad? <ul style="list-style-type: none">• I närheten av personalen• Tillsammans med övriga enhetschefer
Arbetsmiljölagen.	Hur tolkar du arbetsmiljölagen? Gentemot: <ul style="list-style-type: none">• Personal• Verksamhet Har lagen några problem? Är det svårt eller lätt att tolka och tillämpa lagen? Finns det några skillnader i hur ni enhetschefer tolkar lagen? Beskriv hur du har fått din kunskap om arbetsmiljölagen. <ul style="list-style-type: none">• Utbildning• Praktisk erfarenhet I hur stor utsträckning tillämpas

	<p>arbetsmiljölagen i er verksamhet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stor utsträckning • Liten utsträckning • Varken eller
<p>Socialtjänstlagen.</p>	<p>Hur tolkar du socialtjänstlagen? Gentemot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brukarna • Personal • Verksamheten <p>Har lagen några problem?</p> <p>Är det svårt eller lätt att tolka och tillämpa lagen?</p> <p>Finns det några skillnader i hur man tolkar lagen?</p> <p>Beskriv hur du har fått din kunskap om socialtjänstlagen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utbildning • Praktisk erfarenhet <p>Beskriv hur verkställigheten ser ut.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nytt ärende • Planering • Genomförande
<p>Enhetschefens dubbla roll.</p>	<p>Finns det en dubbel roll gentemot arbetsmiljölagen och socialtjänstlagen? Vad det gäller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Brukare • Hemmets miljö <p>Finns det några problem med denna roll?</p> <p>Upplever du att det förekommer några motsättningar mellan dessa lagar</p>

	<p>Vad det gäller:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Brukare • Hemmets miljö <p>Hur löser du dessa motsättningar?</p> <p>Får du till tillräckligt stöd för att hantera förhållandet mellan SoL och AML.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilket stöd • Av vem <p>Är någon av lagarna mer betydelsefull?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilken? • Varför? <p>Hur påverkar det verksamheten?</p>
Organisation.	<p>Hur ser man inom organisationen på att du i ditt arbete ska förhålla dig till dessa två lagar?</p> <p>Diskuteras detta inom organisationen?</p>
Framtid.	<p>Hur tror du att detta förhållande mellan dessa två lagar kommer att hanteras i framtiden?</p> <p>Utifrån:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ökat tryck (fler äldre) • Stram ekonomi <p>Har du funderat över hur detta problem kan hanteras i framtiden?</p> <p>Anser du att det behövs mer kunskap inom detta område?</p>
Avslutning.	<p>Har du något mer som du vill tillägga?</p>