

EXAMENSARBETE - KANDIDATNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD
M2025:60

Första linjens chefer inom kommunal hemtjänstverksamhet-
arbetsbeskrivning

Rebecka Disman
&
Johanna Henriksson



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Examensarbetets titel:	Första linjens chefer inom kommunal hemtjänstverksamhetsarbetsbeskrivning
Författare:	Rebecka Disman & Johanna Henriksson
Huvudområde:	Vård- och omsorgsadministration
Nivå och poäng:	Kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Utbildning:	Fristående kurs
Handledare:	Hanna Hellgren
Examinator:	Karl Hedman

Sammanfattning

Denna studie syftar till att analysera och jämföra utformningen av arbetsbeskrivningar för första linjens chefer inom den kommunala hemtjänsten. Valet av analys var kvalitativ tematisk analys. Genom att undersöka variationer mellan kommuner belyser studien hur ansvarsområden och arbetsuppgifter definieras samt hur det kan påverka ledarskapet. En tydlig arbetsbeskrivning kan bidra till att klargöra chefens roll, ansvar och förväntningar, vilket potentiellt förbättrar arbetsmiljön, stärker styrningen och höjer vårdkvaliteten. Studien belyser även utmaningar som ökad administrativ börda, digitalisering och personalbrist, även geografiska förhållanden påverkar chefens roll i att vara synlig och närvarande för både personal och brukare. För att analysera dessa aspekter används organisationsteoretiska perspektiv vilka utgör ett analytiskt ramverk för att förstå hur organisatoriska faktorer påverkar chefers arbetsutövning och utformningen av arbetsbeskrivningar. I vissa kommuner kan fokus ligga på personaladministration, medan andra prioriterar ledarskap och utveckling av vårdinsatser. Trots att arbetsbeskrivningar är viktiga för att tydliggöra chefernas roller och förväntningar så är det inget lagkrav att utforma arbetsbeskrivningar utan mer praxis.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
INLEDNING	1
Bakgrund	1
Hemtjänstens bakgrund	1
ARBETSUPPGIFTER	5
TIDIGARE FORSKNING	6
Första linjens chefs utmaningar och ansvar	6
PROBLEMFÖRMULERING	7
Hållbart ledarskap	8
SYFTE	10
TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	10
Scientific Management (Taylorism)	11
Administrativa skolan	11
Byråkratimodellen	12
Rollteori	12
Metod och Design	13
Forskningsdesign	13
Urval	13
Datainsamling	13
Analys	13
Forskningsetiska överväganden	13
RESULTAT	14
Tabell 1 - Översikt över huvudteman och subteman.	15
Ledarskapets innebörd	15
Tolkning av citat	16
Verksamhetens profil	16
Tolkning av citat	16
Besluts- och styrningsramar	17
Utveckling och utvärdering	17
Tolkning av citat	17
Arbetsbeskrivningar från verksamheterna	18
Sammanfattning av resultat	18
DISKUSSION	19
Resultatdiskussion	19
Metoddiskussion	20

Metodval	20
Styrkor och svagheter med metodvalet	21
<i>SLUTSATSER</i>	22
<i>REFERENSER</i>	23
<i>Bilaga 1 Artikelöversikt</i>	26
<i>Bilaga 2 Sökhistorik</i>	28

INLEDNING

Syftet med studien var att analysera och jämföra arbetsbeskrivningarna för första linjens chef inom den kommunala hemtjänsten i Sverige. Arbetsbeskrivningarna används för att förstå hur ansvarsområden och arbetsuppgifterna utformats i de olika kommunerna och hur dessa beskrivningar påverkar ledarskapet och hur de skiljer sig mellan de olika enheterna.

Moderna trender understryker behovet av mångsidiga kompetenser, inklusive ekonomisk förvaltning, kommunikation, konfliktlösning och nätverksbyggande. Att integrera dessa olika aspekter till en sammanhängande ledarskapsprofil har dock visat sig vara en utmaning. Jämförelser mellan kommuner kan ge värdefulla insikter om hur olika organisationer tolkar och prioriterar chefens roll, vilket är viktigt för att utveckla ledarskapet och förbättra arbetsvillkoren inom den kommunala hemtjänsten. Enligt tidningen Vision (2025) finns ingen lagstiftning som kräver att arbetsbeskrivningar ska upprättas, men det är en etablerad praxis att tydliggöra vad tjänsten innebär.

Bakgrund

Hemtjänstens bakgrund

Enligt Jernberg, Magnusson och Forsell (2021) startade Röda Korset i Uppsala 1950 Sveriges första organiserade hemtjänstverksamhet. Till en början utfördes detta arbete av dåtidens hemmafruar på en ideell basis, under 1960-talet genomfördes den första modernisering av verksamhetens karaktär och därmed ändrades även yrkestiteln till hemsamariter. Författarna Jernberg, Magnusson och Forsell (2021) beskriver hur hemsamariterna jobbade på timbaserade premisser med mycket låg lön. Hemtjänsten betraktades som en kostnadseffektiv verksamhet i jämförelse med dåtidens ålderdomshem. Och var där med ledande och hade en tongivande roll i utvecklingen av svensk äldreomsorg.

År 1956 tillträdde en ny lag i bruk inom svensk socialhjälp. Den nya lagstiftningen ansågs vara den första paradigmskifte inom svensk äldreomsorg vilket Jernberg, Magnusson och Forsell (2021) skriver om. Synsättet på svensk äldreomsorg övergick från fattigvård till medborgerlig rättighet i att få stöd och hjälp i hemmet oavsett vilken samhällsklass man tillhörde. Under perioden 1960 till 1970 genomgick hemtjänsten ytterligare ett paradigmskifte, En ny yrkestitel infördes, vårdbiträde. Den nya yrkestiteln ersatte den tidigare benämningen hemsamarit. Dessutom förändrades anställningsformen från timanställning till månadsanställning, vilket innebar en mer stabil och strukturerad anställningsform för personalen inom hemtjänsten. Vidare konstaterar att de ekonomiska förutsättningarna för hemtjänsten förbättrades under denna tidsperiod, men att en inbromsning inträffade under 1980-talet. Genom de förändrade ekonomiska förutsättningarna påbörjades diskussioner om alternativa boendeformer för äldre. Prognoser pekade på en ökande andel äldre med större vårdbehov och högre medellivslängd i Sverige.

Fram till 1980-talet bedrevs äldreomsorgen uteslutande i offentlig regi, både vad gäller finansiering och drift Under 1980-talet växte idéer om privatiseringar fram och det fick

sitt genomslag under 1990-talet. Sverige genomgick då en djup ekonomisk kris, vilket medförde omfattande nedskärningar inom den offentliga sektorn. I början av 1990-talet trädde en ny socialtjänstlag i kraft, vilken enligt Jernberg, Magnusson och Forsell (2021) syftade till att möjliggöra ett ökat kommunalt självstyre med lokalt anpassade förutsättningar och ekonomiska prioriteringar kunde genomföras.

I Socialstyrelsens rapport (2023-3-8413) *“Införa en gräns för antal anställda och utbildningskrav för första linjens chefer i äldreomsorgen”* skriver Socialstyrelsen att det varierar från kommun till kommun beroende av antalet anställda och det geografiska läget. Hemtjänst bedrivs inom socialtjänstlagen (SOL) enligt 7 kap. 1 § och behöver en tillståndsprövad verksamhet. Hemtjänstens Inspektionen för Vård och omsorg, IVO, (2024) primära uppdrag är att ge service och personlig hjälp i hemmet för att möjliggöra att kunna bo kvar hemma så länge som möjligt

Under 2000-talets första del tillkom lagen om valfrihet (LOV) som medgav att den som var i behov av äldreomsorg kunde välja utförare av tjänsten. Den nya hemtjänstreformerna var mycket uppskattade av hemtjänstkunderna men den innebar också att omsorgen i viss utsträckning förvandlades till en marknad mellan kommunalt och privat företag. Förutsättningarna för den kommunala organisationen Jernberg, Magnusson och Forsell, (2021) gällande att både bedriva och utveckla verksamhet i konkurrens vart märkbar. Myndighetens arbete bedrivs fortfarande inom kommunal drift, medan själva utförandet kan ges i både kommunal och privat regi. Denna uppdelning har medfört att det blivit svårare att styra verksamheten genom en traditionell hierarkisk modell. Att övergå till att bedriva omsorg som en marknadsverksamhet gör styrningen mer komplex.

I Socialstyrelsens rapport (2023-3-8413) skriver Socialstyrelsen att det varierar från kommun till kommun beroende av antalet anställda per chef och det geografiska läget. Hemtjänst bedrivs inom socialtjänstlagen (SOL) enligt 7 kap. 1 § och är en tillståndsprövad verksamhet. Hemtjänstens primära uppdrag är att ge service och personlig hjälp samt omsorg i hemmet för att möjliggöra att kunna bo kvar hemma så länge som möjligt (Inspektionen för Vård och omsorg, IVO, 2024).

Framgent finns stora utmaningar inom den svenska hemtjänsten, och den äldre befolkningen förväntas öka precis som man såg för fyrtio år sedan. Det ställer stora utmaningar på verksamheterna. Enligt globala prognoser kommer antalet personer 65 år och äldre att överstiga till 1,5 miljarder personer till år 2050 (Wang, Anderson, m fl, 2024), och i Sverige beräknas ökningen vara cirka 2,8 miljoner personer vara 65 år och äldre år 2070 det vill säga personer födda 2005 och tidigare (SCB, 2022). Några målsättningar i Sverige arbete med FN:s Agenda 2030 är att förbättra arbetsvillkoren inom svensk äldreomsorg. Enligt Regeringen (2021) ska det senast år 2030 råda lika lön för lika arbete mellan män och kvinnor. Arbetsvillkoren ska vara skäliga, arbetsmiljön säker och trygg för alla arbetstagare. Det ska även finnas ett inkluderande och lyhört förhållningssätt i beslutsfattandet, vilket är en viktig del i att uppnå social hållbarhet (Regeringen, 2021).

Socialstyrelsen definition av första linjens chef i organisationen är den chef som är närmast den operativa verksamheten och har ansvarsområden som personal, budget, verksamhetsutveckling och arbetsmiljö (Socialstyrelsen, 2021-8-7524).

Studien visar att arbetsbeskrivningarna för första linjens chefer inom den kommunala hemtjänstverksamheten skiljer sig åt mellan olika kommuner och på grund av att arbetsbeskrivningarna skiljer sig åt från kommun till kommun blir det svårt att uppnå en rak linje genom arbetet i de kommunala verksamheterna. De försvårar jämförelserna i de arbetsbeskrivningarna som har inkommit. Jämförelserna av arbetsbeskrivningarna indikerar att vissa kommuner betonar mer administrativa uppgifter i första linjens chefsuppdrag medan andra fokuserar på verksamhetsutveckling och personalledning. Detta kan påverka hur cheferna utövar sitt ledarskap och vilka kompetenser som prioriteras i deras roller.

Arbetsbeskrivningar är ofta enligt (HRaktuellt, 2025) utformade för att tydliggöra vilka ansvarsområden cheferna har, vilket hjälper till att skapa en klar förståelse för deras roll. Vanligtvis omfattar dessa ansvarsområden personalledning, där chefen leder och stöder personalen som utför vård- och omsorgsinsatser. De kan också inkludera planering av verksamheten för att säkerställa att resurser används på ett effektivt sätt och att personalen vet vad som ska göras varje dag. Syftet med studien att analysera och jämföra arbetsbeskrivningarna för första linjens kvalitetssäkring av vårdinsatser ofta en central del, med syfte att garantera att brukarna får den vård och omsorg de har rätt till samt att detta utförs i enlighet med lagar och riktlinjer. En annan viktig aspekt, som Wolmesjö (2005) lyfter fram, är samverkan med andra aktörer, såsom anhöriga, vårdcentraler eller biståndshandläggare, för att skapa så bra vård och omsorg som möjligt för brukarna.

Det är viktigt att förstå att dessa arbetsbeskrivningar inte är identiska överallt. De kan variera sig mycket mellan olika organisationer och kommuner. Anledningen till detta är att varje kommun har sina egna strukturer, resurser och prioriteringar. Detta kan påverka vilka arbetsuppgifter cheferna lägger mest fokus på i sitt dagliga arbete och vilka förväntningar som ställs på dem. I vissa kommuner kan exempelvis arbetsuppgifterna vara mer inriktade på personaladministration medan i andra kommuner kan lägga större vikt vid ledarskap och utveckling av vårdinsatser.

Sammanfattningsvis kan man säga att arbetsbeskrivningar för första linjens chefer inom hemtjänsten är viktiga för att klargöra vad som förväntas av dem, men att de ofta ser olika ut beroende på var man arbetar. Dessa skillnader påverkar i sin tur hur cheferna utför sina arbetsuppgifter i praktiken. Att förstå dessa skillnader är viktigt för att kunna förbättra arbetsvillkoren för cheferna, höja kvaliteten på omsorgen och skapa tydligare ledarskap inom hemtjänsten.

När det gäller arbetsuppgifterna inom hemtjänsten betonar Wolmesjö (2005) att första linjens chefer har en avgörande roll i att leda och stödja personalen. De ansvarar för att vård och omsorg utförs i enlighet med riktlinjer och lagkrav, samt för att skapa en trygg och god arbetsmiljö. En utmaning är att den geografiska distansen mellan chefen och personalen kan begränsa möjligheten att vara nära och tillgänglig i det dagliga arbetet. När chefen är på distans kan det vara svårt att ge snabb hjälp och stöd i akuta situationer eller vid oväntade händelser.

Dessutom är chefer ofta ansvariga för schemaläggning, rapportering, förbättringsarbete samt att fungera som en länk mellan den operativa verksamheten och den strategiska ledningen. Trots detta varierar arbetsuppgifternas prioritet och beskrivning mellan olika kommuner, beroende på organisation och resurser. Arbetsbeskrivningar för första linjens chefer är viktiga för att tydliggöra deras roll, men eftersom dessa kan skilja sig åt, påverkas även omfattningen och inriktningen av deras uppgifter.

En sammanställning av några nyckelkompetenser som en chef bör ha för att vara framgångsrik är att: visa tydlighet och ha goda ledaregenskaper, kunna delegera och ta ansvar för sitt uppdrag, kunna driva egna projekt och ha sociala ledarskapsutbildningar. Att förstå dessa variationer är avgörande för att förbättra ledarskapet och höja kvaliteten inom hemtjänsten. Den offentliga sektorn i Sverige är en stor arbetsgivare och en stor andel av de anställda är kvinnor, dessutom har många av kvinnorna även chefspositioner. Att inneha en roll som chef/verksamhetsledare innebär en central roll och mellan många olika intressen och intressenter.

Härenstam, Pousette och Berntson, (2019) skriver att chefernas uppgift och ansvar handlar om att driva på förändringar och genomföra reformer. Som chef behöver de hålla sig inom budgetramarna och följa lagar och regler. Chefen behöver arbeta stödande och skapa bra förutsättningar för en hälsosam arbetsmiljö för personalen. Bli kraven motstridiga och överdrivna kan det få påverkan på chefers arbetsvillkor och välbefinnande. Arbetet som chef har också förändrats över tid. Till en början var cheferna mer delaktiga i verksamheten och med i omvårdnadsarbetet till att fokuset ändrades till att bli mer administrativt inriktat.

I studien visar de att organisatoriska förutsättningarna har genomgått kraftiga förändringar i ett försök att omorganisera och förbättra chefers arbetsvillkor och arbetsmiljö. Dessa förändringar har ofta inneburit att kraven på cheferna har ökat något som i många fall är en direkt följd av de omorganisationer som har genomförts

Rivera och Arizona, (2022) belyser att ledarskap är en medveten process för att påverka grupper eller individer med målet att genomföra förändringar i befintliga funktioner inom hela organisationen. Det transformella ledarskapet använder olika metoder för att förbättra sina anställdas arbetsprestationer, attityder och synsätt. Att förstå medarbetarnas attityder, övertygelser och antaganden är avgörande för organisatorisk framgång, eftersom deras uppfattningar påverkar hur de ser på sin arbetsmiljö. En positiv arbetsmiljö kan i sin tur öka medarbetarnas engagemang och motivation vilket i sin tur leder till bättre prestationer och högre kvalitet i arbetet.

För att organisationen ska kunna behålla sina meriterande chefer och samtidigt attrahera nya talanger är det av största vikt att den organisatoriska strukturen ger tillräckligt stöd Härenstam, Pousette och Berntson, (2019). Detta innefattar tydliga ledningsstrukturer, resurser och möjligheter till kompetensutveckling. Detta för att säkerställa att cheferna kan utföra sina roller på ett produktivt och hållbart sätt. Studien framhåller att det är fullt möjligt att förbättra och anpassa de organisatoriska förutsättningarna men att det kräver ett tydligt och produktivt ledarskap från den högsta nivån i organisationen. Det strategiska stödet måste vara tydligt och fortlöpande för att skapa en kultur där chefer känner sig värdefulla, motiverade och rustade för att möta de ökade kraven.

ARBETSUPPGIFTER

Backman, Lindkvist m.fl. (2022) beskriver i sin artikel att främjandet av en hälsosam arbetsmiljö för chefer inom kommunal verksamhet är avgörande för att säkerställa både personalens hälsa och välbefinnande samt kvaliteten i vården. Detta blir särskilt betydelsefullt i takt med att kraven på verksamheten ökar. Därför är det viktigt att fortsatt undersöka hur ledarskapet påverkar personalens arbetsmiljö. Ledarskapets betydelse framhävs ytterligare i tider präglade av ökande arbetsbelastningar, minskad kollegial samverkan och en försämrad arbetsmiljö. Att stärka chefernas kompetens kan därmed spela en nyckelroll i att skapa en hållbar, trygg och trivsamt arbetsmiljö under dessa utmanande förhållanden. Ett välfungerande chefskap kännetecknas i hög grad av förmågan att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt, coacha medarbetare samt ge tydlig och omedelbar återkoppling.

Socialstyrelsen (2021) definierar första linjens chef som den chef som är allra närmast verksamheten och bas-personalen. Socialstyrelsens definition av första linjens chefs arbetsuppgifter delas in i fyra kategorier: personal, budget, verksamhet och arbetsmiljö. Socialstyrelsen menar att första linjens chef är den som leder den dagliga driften i verksamheten. Första linjens chefskap omfattar enligt varierande förväntningar, krav på resultat och verksamhetsutveckling, oftast i ett mycket högt tempo. I uppdraget ingår även målarbete, se över resurser och arbetsflöden. Administrativa uppföljningar, mötesforum och relationsskapande arbete med medarbetare.

Rollen som chef kan delas in i verksamhetskugghjul, det inre kugghjulet och det yttre kugghjulet. Det inre kugghjulet består av: Verksamhet (resursfördelning, utveckling, kontakt med brukare), ekonomi (budget, analyser, uppföljningar) och medarbetare (lönesamtal, medarbetarsamtal, handledning och arbetsmiljö) Den yttre kugghjulet består av: Samverkan med andra aktörer till exempel primärvård, kontakt med gode män, andra interna och externa samverkanspartners.

Första linjens arbetsuppdrag är stort och omfattande. Det medför att chefen behöver ha mångsidig kompetens inom flera områden i verksamheten. Ofta uppkommer arbetsuppgifter i mer eller mindre akuta situationer och arbetsdagen behövs akut planeras om och det kan medföra hög arbetsbelastning då saker behövs skjutas upp och mer ska göras samtidigt.

Enligt Socialstyrelsen (2021) är tydliga uppdragsbeskrivningar den största nyckeln till lyckad framgång för första linjens chefers uppdrag. Det innebär dock att det ges rätt förutsättningar och stöd inom för den specifika arbetsuppgiften, organisationen och kommunen.

Flera första linjens chefer Suntarbetsliv, (2023) inom hemtjänsten framhåller vikten att skapa tydlig och hållbara arbetsbeskrivning innan diskussionen om antalet medarbetare per chef fastställs. Dels för att förutsättningarna varierar på lokal kommunal nivå. Socialstyrelsen (2025) har fastställt att i genomsnitt har första linjens chef inom hemtjänsten fler medarbetare i snitt än övriga chefer på arbetsmarknaden i Sverige. Det medför att det lätt skapar brister i verksamheten när det kommer till arbete med kärnverksamhet frågorna så som ekonomi, personalansvar, verksamhetsansvar inklusive utveckling och arbetsmiljöfrågor. Detta kan resultera i att arbetsmiljön blir

dålig genom att känslan av stress ökar och likaså känslan av otillräcklighet både som chef och medarbetare genom att man som chef har två roller i sin anställning.

TIDIGARE FORSKNING

Första linjens chefs utmaningar och ansvar

Strömberg et al. (2019) beskriver ofta första linjens chefer arbete som komplext och verksamheterna är i komplexa i sin utformning och att det medför att öka risken för utmattning vid uteblivet organisatoriskt stöd eller otydligt uppdrag. Även antalet medarbetare per första linjens chef är en utmaning för chefer och inom kommunal hemtjänstverksamhet, och första linjens chef större personalgrupper än andra verksamheter.

Även i Jönsson et al. (2025) studie förstärker Socialstyrelsens och Suntarbetslivs samt Strömbergs text om att första linjens chef inom hemtjänsten har orimligt stora personalgrupper. Likaså är ansvarsområdena många och stora och det i sin tur tillsammans med stora personalgrupper är en hämmande faktor att jobba strategiskt med verksamhetsutveckling. De chefer som deltog i studien bekräftar att uppdragsbeskrivningar för rollen tillsammans med yttre stödfunktioner skulle skapa mer strukturerad arbetsmiljö.

Det är många olika aktörer såsom politiker, personal, specialister, brukare och anhöriga som vill vara med att påverka vård- och omsorgsverksamheterna. Chefer på lägre nivåer har tilldelats ett utökat ansvar för verksamhet, budget och personal (Mellner & Aronsson, 2018).

Stödet till första linjens chef varierar mellan kommuner. Inom äldreomsorgen har chefer alltmer signalerat om sämre strukturella förutsättningar. Dessutom har äldreomsorgen genomgått stora förändringar under de senaste decennierna. Brukarna har mer komplexa vård- och omsorgsbehov vilket i sin tur lett till högre krav på ledning av äldreomsorgen. I en studie av Härenstam, Pousette och Berntson (2019) visar att organisatoriska förändrings- och utvecklingslitteraturen efterfrågas en förändring med fokus från individen som ledare till de sammanhang och de premisser som finns för ledarskap. Studiens syfte är att analysera och utvärdera insatser som riktar sig mot att förbättra arbetsvillkor, välbefinnande och prestationer hos chefer inom den svenska offentliga sektorn genom att utveckla de organisatoriska villkoren för chefsarbetet. Tidigare studier har visat på och identifierat flera aspekter som är viktiga för chefers arbetsvillkor, prestation och välbefinnande. För det första måste det finnas tydliga organisatoriska mål och arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar vara tydliga.

Strömberg m.fl. (2019) belyser att ledarskap inom organisationer ofta förstås genom olika ledarskapsprofiler och teorier, där fokus ligger på chefers roll i administration, planering och beslutsfattande. Denna betoning på struktur och funktion riskerar dock att överskugga en central aspekt av ledarskapet – nämligen förmågan att påverka andra och att leda förändringsarbete i verksamheten.

I praktiken innebär ledarskap mer än att organisera och fatta beslut; det handlar också om att skapa mening, engagera medarbetare och driva utveckling. Strömberg m.fl.

(2019) framhåller att detta tydliggörs i en arbetsmodell där begreppen *hur:et* och *vad:et* står i fokus. *Vad:et* representerar de arbetsprocesser som behöver förvaltas – alltså de uppgifter och mål som verksamheten har att uppfylla. *Hur:et* å andra sidan, handlar om ledarskapets kvalitativa dimensioner: hur ledaren förhåller sig till processen, vilka egenskaper och strategier som används för att driva arbetet framåt och skapa förändring. Genom att kombinera dessa perspektiv får ledarskapet en mer verksamhetsnära och dynamisk betydelse.

Strömberg m.fl., (2019) fortsätter att beskriva hur kommunala chefer inom äldreomsorgen har en komplex arbetssituation och att som kunna balansera krav som kommer från sina medarbetare men även krav från högre chefer och politiker och anhöriga. Ett av de svåraste momenten är att vara medarbetare till lags som deras åsikter ofta omfattar mjuka privata värden. Att arbeta med hälsofrämjande arbete gynnar både medarbetare som får en högre närvaro på arbetsplatsen och kvaliteten och kontinuiteten ökar och bidrar till tryggare arbetsplatser. Det finns två typer av ledarskap, centralt och lokalt ledarskap. Centrala ledarskapet finns i de högre beslutsfattande ledarna medan det lokala ledarskapet är närmast den operativa verksamheten.

Även Strömberg m.fl. (2019) precis som Udod m.fl., (2017) beskriver chefers arbete som mer komplexa och att det är stora krav mellan att verkställa verksamhetens uppdrag i en alltmer ekonomisk hållbarhet. Udod m.fl., (2017) skriver att höga krav och målsättningar skapar orealistiska förväntningar i organisationen och det medför att uppdraget är en yrkestitel som inte har en stor efterfrågan i yrkesvärlden.

PROBLEMFORMULERING

I denna studie undersöks första linjens chef inom den kommunala hemtjänsten och deras arbetsbeskrivningar för att få en bättre förståelse för hur arbetet skiljer sig åt mellan de olika kommunerna. Oavsett att kommunerna följer samma lagkrav som Hälso- och sjukvårdslagen (HSL) och Socialtjänstlagen (SOL) kan arbetsbeskrivningarna skilja sig åt. Genom att studera dessa arbetsbeskrivningar kan författarna skönja skillnader i arbetsuppgifter, åtagande och komplexitet vilket kan orsakas av faktorer som kommunens storlek och tillgång till resurser. Rollen kräver också att de förhåller sig till lagar och föreskrifter, hanterar ekonomiska ramar, personalfrågor samt leder en dygnet runt-verksamhet.

Med åren har de administrativa uppgifterna ökat, vilket utmanar chefer att vara både stödjande och närvarande. Införandet av nya digitala system kräver dessutom anpassning i arbetssätt och utbildning av medarbetare och chefer. Resursbrist och svårigheter att rekrytera och behålla kompetent personal har blivit en allt större utmaning med åren (Kristiansen, Western, Obstfelder & Lotherington, 2016). Genom att samla in och analysera arbetsbeskrivningar för första linjens chef vill vi få en djupare förståelse för hur arbetsuppgifterna formuleras, vilka krav som ställs och hur detta påverkar arbetet för första linjens chef inom hemtjänsten.

Hållbart ledarskap

Det finns flera olika nivåer och aspekter av vad som menas med hållbart ledarskap. En viktig fråga är också vem som gynnas av ett hållbart chefskap. Hållbart chefskap handlar om att skapa långsiktiga förutsättningar för både chefens och verksamhetens hållbarhet, särskilt i komplexa organisationer såsom hemtjänsten (Mellner & Aronsson, 2018). Dessa fyra nyckelområden inom hållbart chefskap är utvalda för att synliggöra chefskapets olika delar som handlar om själva hållbarhet i arbetet:

- Det hållbara ledarskapet för att chefen egna arbetsmiljö – stöd och resurser
- Den organisatoriska arbetsmiljön som påverkar medarbetarna utifrån nya arbetssätt och förutsättningar
- Det organisatoriska förutsättningar som ska bidra till verksamhetsutveckling där chefskapet har en nyckelroll
- Det politiska arbetet som påverkar chefskapet arbetsmiljö

Enligt Albinsson & Arnesson (2018) behöver chefer inte bara ha arbetsverktyg och medarbetare runt sig för att ha en bra och god arbetsmiljö. Det som i stor utsträckning påverkar chefens eget medarbetarskap är hur chefen bygger upp sitt eget arbete. Däremot tillkommer yttre faktorer såsom krav och uppmaningar från chefens överordnade liksom från det politiska ledarskapet. Det formar i sin tur och påverkar dessa förväntningar. Det är viktigt att chefen fungerar som en stödjande ledare för sina medarbetare, det vill säga att chefen är närvarande, lyssnar och ser till sina medarbetares behov. Närvaro och engagemang är avgörande för att skapa ett positivt arbetsklimat och stärka chefens roll som en främjande kraft i arbetslaget (Albinsson & Arnesson 2018).

Albinsson och Arnesson (2018) skriver att det organisatoriska arbetsverktyget hos en arbetsgivare idag är näst intill helt numera i digital form. Det de belyser är att möjliggöra och synliggöra normer, koder och rollförväntningar det vill säga vem ansvarar och gör vad men det upplevs även att arbetstider och krav på återkoppling med fastare och skarpere deadlines skapade och därmed en mer osund och svagare hållbart chefskap. Något som ändå ses som positivt i chefens digitala arbetsplattform är att vem som kan ta över och arbeta vidare utan att skapa allt på nytt. Det genererar en bra arbetsplattform och chefskapet kan lättare tas vid i medarbetarkontakten.

Att det skapar mer tid i schemat för chefen genererar mer närvarande chef för medarbetarna. I chefskapet som leds på distans är den digitala plattformen ett arbetsredskap som främjar hållbart chefskap men att den relationsknutna kontakten är inte lika lätt att skapa. Den digitala plattformen kan underlätta chefens hållbara ledarskap om det är så man har medarbetare som jobbar på obekväma tider, jobbar på annan adress än där chefen befinner sig på. Det kan vara yrken som boendestödjare, personlig assistans eller del av hemtjänstens arbetsområde. Nackdelen i att chefskapet är en grund i det digitala är att chefers arbetstid och privat tid blir mer diffust och är lätt att det överarbetas och det hållbara chefskapet tummas på (Albinsson & Arnesson 2018).

Insatser som kan beviljas i hemtjänstens regi är bland annat omvårdnadsinsatser, hygien, måltidsstöd, inhandling, städ, tvätt och social samvaro. Även insatser som avlösning och ledsagning kan beviljas inom hemtjänstens område (IVO, 2024). Beslutandeorganet som beviljar den enskilde medborgarens hemtjänst är kommunens biståndsenhet. Biståndsenheten eller biståndsbedömaren som de också kan kallas finns i alla Sveriges kommuner (Socialstyrelsen, 2016) Nationella värdegrunden lyder "Socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande".

År 2011 förtydligades socialtjänstlagen med den nationella värdegrunden. Den nationella värdegrunden ger ett vägledande direktiv på hur uppdraget inom äldreomsorgen ska utformas. Värdegrundens arbete startar från biståndsbedömningens arbete till utförandet av insatsen. Självbestämmande, respekt, integritet och god kvalitet är grunden inom arbetet i äldreomsorgen (Socialstyrelsen, 2011)

Idag bedrivs hemtjänsten utifrån Socialtjänstlagen men även den nationella värdegrunden för äldre är en viktig del i arbetet för att möta verksamhetens målsättning. Socialtjänstlagens 1 kap och 4 § talar om vad hemtjänstanvändaren har för rättigheter gentemot verksamheten medan 2 kap 1 § talar om att kommunens socialtjänst ansvarar för samtliga mantalsskrivna invånare i kommunerna (Socialstyrelsen, år).

Läser man 1, 2 och 4 kap i socialtjänstlagen ser man den röda tråden till den nationella värdegrunden. Den nationella värdegrunden lyder "Socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande".

År 2011 förtydligades socialtjänstlagen med den nationella värdegrunden. Den nationella värdegrunden ger ett vägledande direktiv på hur uppdraget inom äldreomsorgen ska utformas. Värdegrundens arbete startar från biståndsbedömningens arbete till utförandet av insatsen. Självbestämmande, respekt, integritet och god kvalitet är grunden inom arbetet i äldreomsorgen (Socialstyrelsen, 2011).
Läser man kapitel ett, två och fyra i socialtjänstlagen ser man den röda tråden till den nationella värdegrunden.

Demokrati, det vill säga den politiska makten, har sin utgångspunkt i hur verksamheterna styrs över tid. Regeringsformen, Förvaltningslagen, Kommunallagen och Offentlighetsprincipen är några av de styrande perspektiven på hur krav på ens arbete påverkas utöver den lokala verksamhetsutvecklingen.

Politiker - överordnad chef - första linjens chef – medarbetare – kunder/brukare ser verksamhetsperspektivet ut i den linjära ledningsstrukturen (Hylte, 2019) och (Kommunallag, 2017:725) belyser vilka mandat som lokalpolitiker har (SKR) ser man på de olika nivåerna som finns i det politiska skiftet på nationell nivå så är den lokalpolitiska nivån den svåraste att arbeta efter då det är på lekmans nivå och mång och mycket styrs efter sitt privata intresse i sin hemkommun (Hylte, 2019).

För att ledarskapet ska utvecklas är en viktig del att våga finnas där fysiskt och mentalt. Våga fråga och höra sina medarbetare på ett genuint sätt. Att ge medarbetarna i verksamheten den tiden kanske inte upplevs som en vinnande utveckling på en gång

men med tiden kommer medarbetarna känna sig sedda och lyssnade på och därmed kommer vinsten på det långsiktiga planet. När man kommer till den delen i processen så kommer förändringsarbetet vara mycket lättare att genomföra och det i sin tur genererar chefskapet blir hållbart och inte en utmanande arbetsuppgift, det vill säga ett hållbart chefskap (Mellner & Aronsson, 2018)

Genom att skapa mer utrymme i chefens schema möjliggörs ett ökat närvarande ledarskap i förhållandet till medarbetarna. När ett chefskap bedrivs på distans utgör digitala plattformar en viktig del arbetsredskap som kan bidra till ett hållbart ledarskap. Dessutom kan den relationsskapande kontakten vara mer svår att anordna och upprätthålla jämfört med fysiska möten. Digitala verktyg kan dock underlätta ett hållbart chefskap i verksamheter där medarbetare arbetar obekväma arbetstider eller är geografiskt spridda i förhållande till chefen. Detta är vanligt förekommande inom yrkesgrupper såsom boendestödjare, personliga assistenter och inom delar av hemtjänsten. En nackdel med ett digitalt chefskap är att gränsen mellan arbete och privatliv riskerar att suddas ut vilket kan leda till ökad arbetsbelastning och därmed utgöra ett hot mot ett hållbart chefskap (Albinsson & Arnesson, 2018).

SYFTE

Syftet med denna studie var att jämföra utformningen av arbetsbeskrivningar för första linjens chefer inom den kommunala hemtjänsten.

FRÅGOR:

1. Vilka ansvarsområden och arbetsuppgifter framträder i arbetsbeskrivningarna för första linjens chefer inom den kommunala hemtjänsten?

2. På vilka sätt varierar arbetsbeskrivningarna för första linjens chefer mellan olika kommuner och hur kan dessa variationer påverka chefers organisatoriska roll, arbetsbelastning och ledarskapsutövning?

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015) utgör teoretiska ramverk en grundläggande förutsättning för att tillföra en vetenskaplig struktur till studien och för att möjliggöra en systematisk och kritisk analys av det studerade ämnet. Genom att bygga på etablerade teorier kan man inte bara förklara och tolka arbetsbeskrivningarnas utformning för första linjens chefer utan även placera resultaten i en bredare forsknings- och organisationskontext. De klassiska organisationsteoretiska perspektiven: Scientific Management, administrativa skolan och byråkratimodellen tjänar här som viktiga utgångspunkter för att förstå och analysera de organisatoriska strukturer och ledarskapspraktiker som präglar detta område. Dessa teorier bidrar till att fördjupa förståelsen av hur makt, ansvar och arbetsvillkor formas inom organisationer och ger en stabil grund för vidare forskning inom fältet (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

Scientific Management (Taylorism)

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) framstår som en av de mest inflytelserika gestaltningarna inom organisationsteori under 1900-talet Taylor var verksam i USA. Redan i ett tidigt skede visade Taylor en imponerande förmåga att engagera sig för frågeställningar kring organisering, ledarskap och styrningens centrala roll i verksamheten. År 1903 publicerade han sina banbrytande verk, *Shop Management*, följt av *The Principles of Scientific Management* år 1911, vilka senare sammantaget kom att definiera den teori som benämns som Taylorismen (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

Den underliggande principen i scientific management bygger på att organisationen betraktas som en maskin där varje komponent har sin specifika funktion och ska utföras i rätt ordning för att maximera effektiviteten. Detta innebär att varje medarbetares ansvar och arbetsuppgifter ska tydligt definieras, tidsbestämmas och prioriteras för att säkerställa en optimal arbetsprocess (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). Inom hemtjänstverksamheten kan spår av Scientific Management tydligt urskiljas i hur arbetsuppgifter bryts ner till detaljerade punktformade beskrivningar för varje moment. Även om budget, kvalitetsuppföljning, arbetsmiljö och personalhantering ingår i chefens ansvarsområden är det särskilt på baspersonalens arbetsuppgifter som denna metodologiska modell är mest applicerbar. Problemet är dock att de enskilda arbetsmomenten riskerar att bli isolerade enheter, vilket kan orsaka att den övergripande sammanhangs- och helhetssynen den röda tråden till slutprodukten förloras för såväl chefer som medarbetare (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

Administrativa skolan

Henri Fayol (Golden Pryor & Taneja, 2010) var en fransk ingenjör och ledarskapsforskare som hade en idé om hur organisationer borde fungera. Fayol var mest känd för att ha utvecklat en teori om ledarskap och organisation även kallad Fayolism. Han tyckte att organisationen skulle vara som ett torn med ledningen högst upp och de som gör det faktiska jobbet längst ner. En viktig del av hans tanke var att planering, styrning och kontroll skulle ske separat från själva produktionen så att det blev tydligt vilka som ansvarade för vad på olika nivåer. Fayol identifierade fem huvudfunktioner för chefer som kallades ”fem ledarskapsprinciper”, dessa var planering, organisering, ledning, koordinering och kontroll. Fayol menade att dessa funktioner är universella och gäller för alla typer av organisationer, inte bara företag. Han lade också stor vikt vid att chefer bör följa vissa principer eller riktlinjer för att leda effektivt såsom tydlighet i instruktioner, ansvarsskyldighet, disciplin och en tydlig arbetsfördelning (Golden Pryor & Taneja, 2010).

Liksom Weber och Taylor hävdade Fayol att organisatorisk effektivitet kunde främjas genom specialisering. Däremot avvek han från Taylors funktionella ledarskapsmodell genom att hävda att varje anställd endast skulle rapportera till en enda chef. För att hantera de begränsningar som detta innebar utvecklade Fayol linje-stabsorganisationen, där staben tillhandahöll specialistkompetens till chefen samtidigt som det ytterst var denne som hade det övergripande ansvaret (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

Idag särskilt i Sverige använder många större företag denna sorts organisation. Det är vanligt att antalet staber de specialiserade stödfunktionerna minskar men att de blir mer kunniga och kan hjälpa organisationen på ett mer effektivt sätt. Det gör organisationerna mer flexibla och bättre på att använda sina resurser.

Byråkratimodellen

Max Weber var en statsvetare som var verksam i sekelskiftet 1800–1900 talet Tyskland. Han instiftade modellen, "Byråkratimodellen" där den tydliga punkten var ändamålsinriktad och resultatnriktad verksamhet. Hierarkisk styrning, formell kompetens, tillsatta roller med tydliga ansvarsområden. Den formella kompetens för tjänsterna tillsättning var viktig (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015)

I hemtjänstens verksamhet märks detta av i form av bland annat hierarkisk styrning (politiska beslut till första linjens chef) tydligt ansvar i arbetsmiljöfrågor, ekonomiska processer och personalansvar. Weber betonar som sagt formell auktoritet, fastslagna regler med formella utbildningskrav (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). Alla tre organisationsteoretiska perspektiv som kom i slutet av 1800-talets del och de första åren under 1900-talets Europa med inslag från USA lever vidare och har en grund i dagens organisationsstruktur (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

Det gemensamma för dessa teorier är ordning, struktur och ansvarsområden. Men vem ansvarets ligger på och hur de arbetas fram skiljer sig åt.

Taylors utgångspunkt är riktad mot effektivitet genom uppdelade arbetsbeskrivningar genom punkt skriva ansvaret, Fayol däremot ser på ledningsstruktur och helhetsansvar för cheferna medan Weber betonade stark den hierarkiska arbetsmodellen tydliga regler och ganska fyrkantigt arbetssätt utifrån mandat (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre).

Första linjens chef inom kommunal hemtjänst har arbetsuppgifter som kan förklaras utifrån alla tre organisationsteorier. När dessa perspektiv kombineras i samma chefsroll blir ansvaret mycket omfattande. Det innebär både ett stort fokus på detaljer och höga förväntningar på vad chefen ska klara av i sin roll.

Rollteori

Goffman (1974) och rollteori handlar om hur människor beter sig och presenterar sig själva i sociala sammanhang. Goffman lade stor vikt vid att förstå hur människor interagerar i vardagslivet. Enligt Goffman (1974) är sociala interaktioner en sorts teater där vi "sätter upp" en viss bild av oss själva för att passa in och skapa förtroende eller uppnå ett visst syfte. Det kan handla om att visa sig professionell på jobbet, vara vänlig mot grannar eller avslappnad med vänner. Genom att förstå dessa roller kan man bättre förstå hur människor formar sina identiteter och hur sociala regler påverkar vårt beteende. Goffmans rollteori handlar om att våra beteenden inte är slumpmässiga, utan ofta är en del av en "föreställning" där vi spelar olika roller beroende på sammanhanget.

Metod och Design

Forskningsdesign

Studien genomfördes med en kvalitativ forskningsdesign och en tematisk analys Braun & Clarke, (2022) som en väsentlig del i analysmetod. Den kvalitativa ansatsen valdes för att möjliggöra en fördjupad förståelse av hur arbetsbeskrivningar för första linjens chefer inom kommunal hemtjänst är utformade och vilka krav och förväntningar som ställs på rollen. För att stärka studiens empiriska underlag så sammanslogs den tematiska analysen med en dokumentstudie och insamling av kvalitativa data via e-postutskick till verksamhetschefer.

Datainsamlingen har därmed bestått av både indirekt data i form av vetenskapliga artiklar och dokument samt primärdata i form av arbetsbeskrivningar och rekryteringsannonser. Denna metodkombination möjliggjorde en bredare analys av både teoretiska och praktiska aspekter av studiens ämne

Urval

Urvalet bestod av 50 verksamhetschefer inom kommunal hemtjänst i Sverige. Dessa valdes ut för att representera olika kommuner. Syftet med urvalet var att få tillgång till arbetsbeskrivningar för första linjens chefer för att kunna analysera hur rollen kännetecknas i praktiken.

Svarsfrekvensen på e-postutskicken var låg. I de fall svar erhöles hänvisade verksamhetscheferna främst till offentligt tillgängliga rekryteringsannonser som exempelvis via Arbetsförmedlingen och kommunernas egna webbplatser. Mot denna bakgrund inkluderades 15 rekryteringsannonser i studien som utgjorde det huvudsakliga empiriska materialet för dokumentanalysen. Urvalet av annonser påverkades av hur tydliga och väl utformade det var.

Datainsamling

Datainsamlingen inleddes med att ett standardiserat e-postmeddelande utarbetades. I mejlet presenterades studiens syfte, tillvägagångssätt samt vilken typ av material som efterfrågades, det vill säga arbetsbeskrivningar för första linjens chefer inom kommunal hemtjänst. Mejlutformades för att vara tydligt och lättförståeligt och för att underlätta svar från mottagarna. Påminnelser skickades ut för att öka svarsfrekvensen. Parallellt så genomfördes en systematisk litteratursökning för att samla relevant tidigare forskning inom området. De insamlade rekryteringsannonserna och dokumenten fungerade som ett komplement till den teoretiska bakgrunden och möjliggjorde en jämförelse mellan teori och praktik.

Analys

Analysen genomfördes med hjälp av tematisk analys enligt (Braun & Clarke, 2022). De insamlade dokumenten och artiklarna lästes igenom vid flera tillfällen för att skapa en helhetsförståelse av materialet. Därefter identifierades innehåll som bedömdes vara relevant för studiens syfte och forskningsfråga.

Forskningsetiska överväganden

En väsentlig del av forskningen inom ämnet har valts ut genom att ha ett kritiskt förhållningssätt. Detta innebär att oavsett vad forskningen kommit fram till så har

urvalet av artiklar tagits ut oberoende av vad artiklarnas slutsatser kommit fram till (Uppsala universitet, 2021).

Vid valet av artiklar var kriteriet bland annat att det skulle vara peer review- artiklar för att vara trovärdiga för denna uppsats. En avgränsning gjordes mellan åren 2015 - 2025 så att inte artiklarna är för otidsenliga.

RESULTAT

Studiens resultat består av fyra huvudteman, ”*Ledarskapets innebörd*”, ”*Verksamhetens profil*”, ”*Beslut-och styrningsramar*” och ”*Utveckling och utvärdering*”.

Utifrån materialet skapades en struktur med övergripande teman som gjorde det möjligt att få till en systematisk analys. Fyra huvudteman identifierades som gemensamma i arbetsbeskrivningarna, (se tabell 1).

1. Ledarskapets innebörd
2. Verksamhetens profil
3. Beslut och styrningsramar
4. Utveckling och utvärdering

Inom varje tema identifierades även subteman baserade på kommunernas kontext med särskilt fokus på skillnader mellan storstad och mellanstor stad. De analyserade dokumenten sammanställdes och redovisades i en tabell (se tabell 1).

Genom att arbeta med dessa teman blev det möjligt att tydligare se hur arbetsbeskrivningarna skiljer sig åt mellan olika kommuner. Analysen visade att vissa områden fick större utrymme i vissa kommuner, medan andra delar beskrevs mer allmänt och mindre detaljerad. I vissa arbetsbeskrivningar framgick chefens ansvar och uppgifter tydligare, medan andra beskrivningar gav ett större tolkningsutrymme kring vad uppdraget faktiskt innebär.

Det blev också tydligt att arbetsbeskrivningarna varierade i hur detaljerade de var, vilket kan påverka hur cheferna tolkar sitt uppdrag och vilka förväntningar som finns på deras roll likväl för arbetsgivaren. För att säkerställa att analysen blev så tydlig som möjligt lästes materialet igenom flera gånger under processen. På så sätt kunde teman och subteman justeras och kopplas till studiens syfte och forskningsfråga.

Sammanfattningsvis gav den tematiska analysen en struktur för att förstå hur första linjens chefers arbetsbeskrivningar är utformade och vilka skillnader som kan finnas beroende på kommunens lokala förutsättningar.

Tabell 1 - Översikt över huvudteman och subteman.

Faktor	STORSTAD	MELLANSTOR STAD
Ledarskapets innebörd	<ul style="list-style-type: none"> ● Förebild, inspirera och skapa lärande. ● utveckla arbetsorganisationen ● tydlig kommunikation. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vara operativ, verksamhetsnära ● föredöme i bemötande ● personcentrerat förhållningssätt. ● Fokus på praktiskt ledarskap för personal och brukare.
Verksamhetens profil	<ul style="list-style-type: none"> ● Mer generell roll som kan gälla olika verksamheter med fokus på att utarbeta planer, ● följa upp och utvärdera i en bredare kontext. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inriktad på äldreomsorgen med fokus på kvalitet, bemanning, kompetens och brukarfokus. ● Rollen är mer praktisk och påtaglig.
Besluts- och styrningsramar	<ul style="list-style-type: none"> ● Fattar beslut utifrån delegationsordning ● verkställer strategier och mål. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tyngden ligger på att styra och utveckla verksamheten inom givna ramar.
Utveckling och utvärdering	<ul style="list-style-type: none"> ● Tydlig uppföljning och utvärdering av verksamhetens resultat. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fokus på att skapa förutsättningar för god kvalitet och brukarfokus ● utveckla personalen i det dagliga arbetet.

Ledarskapets innebörd

Uppdragsbeskrivningen för första linjens chef inom Vård- och omsorg i mellanstor stad fokuserar på att säkerställa hög kvalitet, rättssäkerhet och delaktighet för brukarna

samtidigt som man strävar efter ekonomisk balans. Rollen innebär ansvar för att följa lagar och beslut, leda det dagliga arbetet, samt vara en inspirerande ledare som tillvaratar medarbetarnas kunskaper. Ekonomiskt ansvar innebär kostnadseffektiv resursanvändning och kontinuerlig utveckling av verksamheten. Chefen ska vidare arbeta för en god arbetsmiljö, planera och organisera verksamheten samt ha kontinuerlig kontakt med medarbetare, brukare och andra intressenter. En chef säger:

” Du som chef ansvarar för att leda, driva och utveckla verksamhet, ekonomi, kvalitet samt medarbetare och arbetsmiljö inom ditt tilldelade ansvarsområde. Tydlig, närvarande, har lätt för att samarbeta och är strukturerad. Du är trygg, modig och ansvarsfull. Intresserad av ledarskap och har en positiv människosyn. Du är inspirerande och har lätt för att få andra med dig. Du vågar tänka nytt och har förmågan att driva en förändringsprocess. Du är och uppträder som en arbetsgivarrepresentant”

Tolkning av citat

Chefsrollen är ett brett och komplext ansvar som omfattar både verksamhetsstyrning, ekonomi och personalens arbetsmiljö och verksamhetens kvalitet. Chefsrollen är både strategisk och operativ och chefen förväntas att vara närvarande i det dagliga arbetet och samtidigt driva utveckling och förändringsarbete. Summa summarum så speglar citatet höga förväntningar på både på professionell kompetens och personliga förmågor vilket framhåller rollens komplexitet och kravbild. Sammanfattningsvis så speglar citatet höga förväntningar på både professionell kompetens och personliga förmågor vilket understryker rollens komplexitet och kravbild.

Verksamhetens profil

Ytterligare en mellanstor stad lägger fokus på tillitsbaserade styrning och ledarskap för att skapa goda serviceupplevelser och hög livskvalitet. Som enhetschef inom hemtjänsten ansvarar du för budget, kvalitet och arbetsmiljö, samt för att följa kommunens rutiner och mål. Du ska aktivt bidra till verksamhetsutveckling, samarbeta med kollegor och stödfunktioner, samt rapportera avvikelser för att säkerställa en effektiv och kvalitetsfokuserad äldreomsorg. En chef säger:

”Du leder och planerar verksamheten för de kunder som finns inom ditt verksamhetsområde. Du ansvarar för att de lagar och förordningar som finns följs. I chefsansvaret ingår att planera, genomföra, följa upp och utveckla verksamheten och dina medarbetare för att nå mål och inriktning. Du ansvarar för att det upprättas en lokal verksamhetsplan som integreras i den övergripande för enheten/verksamhetsområdet. Verksamhetsplanen ska skapa tydlighet, riktning och sammanhang för verksamhetens uppdrag. Det ska tydligt framgå vilka resultat som ska uppnås under året samt vilka aktiviteter som ska planeras in och genomföras”

Tolkning av citat

Fokuset ligger på planering, styrning och uppföljning av verksamheten. Chefen behöver säkerställa att lagar och förordningar efterlevs och samtidigt kunna bedriva verksamheten efter uppsatta mål och förväntningar. Sammantaget understryks chefens

roll som en samordnande och styrande funktion med ansvar för att skapa sammanhang mellan strategiska mål och den operativa verksamheten.

Besluts- och styrningsramar

Skillnaderna mellan stor stad och mellanstor stad ligger främst i ledarskapsfokus och styrningsmetoder. Den mellanstora staden betonar en helhetssyn på kvalitet, rättssäkerhet och delaktighet med ett tydligt ansvar för att skapa en god arbetsmiljö och utveckla verksamheten där ledarskapet bygger på att tillvarata medarbetarnas kunskaper. Dessutom utmärks den av en tillitsbaserad styrning där förtroende och självständighet är centrala och med fokus på att skapa god service och hög livskvalitet genom tydlig mål- och resultatuppföljning. Stor stad sätter stort värde på att följa lagar och styrdokument med en tydlig struktur för mål och verksamhetsplanering samt att främja verksamhetsutveckling och samverkan. Fokuset ligger på att bryta ner mål till konkreta aktiviteter och regelbunden uppföljning och att skapa förutsättningar för medarbetares utveckling, samt att aktivt arbeta med arbetsmiljö, jämställdhet och arbetsbelastning. En chef säger:

” Beslutade mål och aktiviteter arbetas med och följs upp på enhetsnivå”.
“Ansvarar att utifrån gällande riktlinjer och lagstiftning ansvarsområdet.”
“Bedriva kvalitetsarbete inom verksamhetsområdet ramar.”

Trots dessa skillnader delar alla kommuner ett gemensamt ansvar för att säkerställa kvalitet, ekonomi och arbetsmiljö samt att leda och utveckla verksamheten med fokus på den enskilde brukaren och medarbetaren.

Utveckling och utvärdering

I stor stad är du som chef ansvarig för att leda och utveckla verksamheten med fokus på den enskilde genom att bryta ner mål till konkreta och mätbara aktiviteter. Du ska följa upp mål och resultat regelbundet, fatta beslut och delta i ständiga förbättringar. Du skapar förutsättningar för medarbetarnas verksamhetsutveckling, genom att fördela arbetsuppgifter, ge feedback och genomföra utvecklingssamtal. Arbetsmiljö, jämställdhet och arbetsbelastning är viktiga områden du aktivt följer upp. Ekonomiskt ansvar innebär att driva verksamheten inom givna budgetramar och delta i verksamhetsplanering. En chef säger:

” Arbeta med löpande utveckling av enheten”
“Driva verksamhetsutveckling och arbetet med ständiga förbättringsarbete för området”
” Verksamhetsutveckling på lång och kort sikt”
”Driva verksamhetsutveckling och arbetet med ständiga förbättringar för medarbetare”

Tolkning av citat

Chefsrollen innefattar ett regelbundet och långsiktigt ansvar för verksamhetsutveckling. Utvecklingsarbetet beskrivs som en pågående process som omfattar både kortsiktiga förbättringar och strategiska insatser över tid. Tyngdpunkten ligger inte enbart på

verksamhetens struktur och arbetssätt utan även på medarbetarnas utveckling och delaktighet i arbetet men även fokus på ständiga förbättringar. Detta visar att chefen förväntas driva förändring genom systematiskt utvecklingsarbete där förbättring och lärande ses som centrala delar av verksamhetens dagliga arbete.

Arbetsbeskrivningar från verksamheterna

Urvalet som gjort ställer storstad och mellanstor stad mot varandra för att kunna göra en jämförelse.

Av de 50 mejlen som skickades ut till verksamhetscheferna i de olika kommunerna var responsen väldigt låg. Det var flertalet kommuner som inte hade en arbetsbeskrivning utan hänvisade till Rekryteringsannonserna för beskrivning av tjänsten. Så utifrån den låga responsen togs 15 rekryteringsannonser med.

Fischer (2016) understryker att framgångsrikt ledarskap i hälso- och sjukvården är beroende av chefer som är innovativa, modiga och har en tydlig förståelse för transformativt ledarskap. En väl utvecklad förståelse för detta ledarskapsbegrepp är avgörande för att kunna förbereda nuvarande och framtida ledare för att effektivt kunna implementera snabba förändringar och förbättra systemets anpassningsförmåga. Vidare visar studier av Härenstam, Pousette och Berntson (2019) att chefsrollen i den offentliga sektorn, inklusive inom kommunal hemtjänst, har förändrats över tid. Chefer har gått från att vara mer operativt delaktiga i verksamheten till att i större utsträckning fokusera på administrativa uppgifter. Organisatoriska omstruktureringar har ofta lett till ökade krav på chefer, vilket kan påverka deras arbetsvillkor och välbefinnande negativt. Denna utveckling understryker vikten av att anpassa arbetsbeskrivningar för att möta dessa förändrade krav och skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap inom den kommunala hemtjänsten.

Sammanfattning av resultat

Enhetschefen i den första beskrivningen arbetar inom äldreomsorgen/ hemtjänsten i mellanstor stad har ett tydligt fokus på att leda ett team på cirka 30 medarbetare mot uppsatta mål. Rollen är operativ och verksamhetsnära vilket innebär att ledarskapet handlar mycket om att säkerställa hög kvalitet, stödja personalen och utveckla verksamheten i praktiken. En viktig del är att skapa en god arbetskultur med ett personcentrerat förhållningssätt, där brukaren alltid står i centrum. Enheten är också integrerad i en ledningsgrupp för att främja samverkan inom hela området och ledarskapet är kopplat till kommunens värderingar och äldreomsorgens värdegrund.

Den andra beskrivningen av avdelningschefen i stor stad verksamhet är mer formell och styrd av lagar, förordningar och styrdokument. Här är ledarskapet också inriktat på att leda och utveckla verksamheten med ansvar för ekonomi, kvalitet, arbetsmiljö och medarbetare. Rollen innebär att följa riktlinjer för dokumentation, rapportering och att involvera medarbetare samt kunder i utvecklingsarbetet.

Ledarskapet är baserat på tillit och tydligt uppdrag från arbetsgivaren. Det betonas att enheten ska ha en tydlig verksamhetsplan, och det direkt underställda chefsansvaret

innebär att arbetet är strukturerat och ofta mer formaliserat. Därmed är det ett starkt fokus på att följa lagar och regler samt att skapa en god arbetsmiljö. Sammanfattningsvis kan man säga att båda rollerna handlar om att leda och utveckla verksamheten samt personalen. Skillnaden ligger i tillvägagångssättet: enhetschefen i den första beskrivningen är mer verksamhetsnära och operativ med ett starkt personligt ledarskap medan avdelningschefen i den andra är mer formellt styrd av regelverk och arbetar med tydliga strukturer för att säkerställa att mål och lagar följs. Båda rollerna kräver ett gott ledarskap men de belyser olika aspekter beroende på organisationens struktur och kultur.

När vi jämför detta med en stor stad och en mer utförlig arbetsbeskrivning så blir resultatet varierat. Alla tre chefer har ett tydligt ansvar för att utveckla, leda och följa upp verksamheten men deras tillvägagångssätt skiljer sig åt vilket speglar olika organisatoriska krav och kontexter.

Slutsatsen blir därför att även om verksamheten präglas av samma lagkrav och dess formella organisationsmodell och teoretiska innehåll så blir skillnaden i uppdraget utefter organisatoriska lokala förutsättningar, det vill säga storstad, mellanstor kommun, landsbygd, lokalpolitiskt styre samt organisatorisk storlek på verksamheten för att ge cheferna den bästa förutsättningen att lyckas med sitt uppdrag

DISKUSSION

Resultatdiskussion

Studiens resultat visar att första linjens chefer inom den kommunala hemtjänsten har ett brett och komplext uppdrag som omfattar många olika ansvarsområden. Det är något som även tidigare forskning beskriver, där chefsrollen i hemtjänsten ses som både omfattande och krävande, särskilt när chefen har stora personalgrupper och många uppgifter att hantera (Strömberg et al., 2019; Socialstyrelsen, 2021; Wolmesjö, 2005). Variationerna i arbetsbeskrivningar kan därför bidra till skillnader i hur chefer har möjlighet att arbeta långsiktigt och strategiskt med verksamhetsutveckling, vilket också påverkar hur hållbart chefskapet blir över tid (Mellner & Aronsson, 2018).

Skillnaderna mellan en storstad och en mellanstor stad visar att de organisatoriska förutsättningarna kan variera beroende på kommunens storlek och var i landet den ligger. I större kommuner präglas chefsrollen oftare av tydlig styrning, uppföljning och regelverk, vilket kan kopplas till mer byråkratiska organisationsformer (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). I mellanstora kommuner syns istället ett mer verksamhetsnära ledarskap där chefen förväntas vara mer närvarande i det dagliga arbetet. Detta kan också förstås utifrån rollteori, där chefs roll formas av olika förväntningar och sammanhang (Goffman, 1974).

Resultatet visar även att första linjens chefer inom den kommunala hemtjänsten har ett brett och komplext uppdrag som omfattar både operativa och strategiska ansvarsområden. Resultaten visar även att arbetsbeskrivningarnas utformning varierar mellan kommuner, vilket påverkar hur chefsrollen utövas i praktiken.

Dessa resultat överensstämmer med tidigare forskning som beskriver första linjens chefsuppdrag inom hemtjänsten som omfattande och krävande, särskilt i relation till stora personalgrupper och många ansvarsområden (Strömberg et al., 2019; Jönsson et al., 2025). Variationerna i arbetsbeskrivningar kan därmed bidra till skillnader i chefers möjligheter att arbeta långsiktigt och strategiskt med verksamhetsutveckling. Skillnaderna mellan en storstad och en mellanstor stad kan det organisatoriska förutsättningar variera men även så väl påverkas det var i landet kommunen befinner sig. I större kommuner präglas chefsrollen i högre grad av formell styrning, uppföljning och tydliga regelverk, vilket kan relateras till byråkratimodellen (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015). I mellanstora kommuner framträder i stället ett mer verksamhetsnära och tillitsbaserat ledarskap, där chefen förväntas vara närvarande i det dagliga arbetet, vilket även kan förstås utifrån rollteoretiska perspektiv (Goffman, 1974).

Vidare pekar resultaten på att otydliga eller mycket allmänna arbetsbeskrivningar riskerar att ge en ökad arbetsbörda och försvåra prioriteringar och målformuleringar, något som tidigare forskning har kopplat till försämrad arbetsmiljö hälsa och minskat välmående hos chefer (Härenstam, Pousette & Berntson, 2019). Tydliga arbetsbeskrivningar möjliggör viktiga förutsättningar för ett hållbart chefskap över tid. Ur ett praktiskt perspektiv indikerar resultaten att kommuner behöver tydliggöra chefsuppdraget och anpassa organisatoriska förutsättningar för att skapa rimliga villkor för chefskap, verksamhetsutvecklingen och långsiktig hållbarhet. Studien utformningen av arbetsbeskrivningar visar betydelsen för både ledarskapets praktik och verksamhetens långsiktiga hållbarhet.

Samtidigt bör resultaten förstås utifrån att materialet till stor del baseras på rekryteringsannonser, vilket innebär att vissa arbetsuppgifter kan vara mer övergripande formulerade än i interna arbetsbeskrivningar.

Resultaten visar också att otydliga eller väldigt allmänna arbetsbeskrivningar riskerar att skapa en större arbetsbörda för chefen och göra det svårare att prioritera och sätta mål. Tidigare forskning kopplar sådana organisatoriska villkor till försämrad arbetsmiljö och minskat välmående hos chefer (Härenstam, Pousette & Berntson, 2019; Arbetsmiljöverket, 2018). Samtidigt kan tydliga arbetsbeskrivningar skapa bättre struktur och vara en viktig del i att göra chefskapet mer hållbart över tid (HRaktuellt, 2025.; Rolka, 2021). Ur ett praktiskt perspektiv visar resultaten därför att kommuner behöver tydliggöra chefsuppdraget och skapa rimliga organisatoriska villkor för att stödja både verksamhetsutveckling och långsiktig hållbarhet (Socialstyrelsen, 2021; Suntarbetsliv, 2023).

Metoddiskussion

Metodval

För att kunna få en bild av och förståelse av arbetsbeskrivningarna så valde vi tematisk analysmetod Braun & Clarke, (2022) med kompletterande dokumentstudie och artikelstudie. Detta för att kunna jämföra de insamlade materialet såsom arbetsbeskrivningar, rekryteringsannonser, och e-postsvar.

Styrkor och svagheter med metodvalet

En styrka med det valda metodupplägget var användningen av flera datakällor vilket hjälpte till en ökad bredd i materialet. Genom att analysera både formella arbetsbeskrivningar, rekryteringsannonser och e-postsvar skapades förutsättningar för att identifiera både gemensamma nämnare och variationer i hur uppdraget framställs. Den tematiska analysen gav även utrymme för flexibilitet i förståelsen av materialet vilket var särskilt gynnsamt vid analys av kvalitativa texter med varierande innehåll och omfattning.

Samtidigt fanns det begränsningar som bör uppmärksammas. En svaghet var den låga svarsfrekvensen vilket påverkade omfattningen av det empiriska materialet och innebar att datainsamlingen behövde kompletteras med andra källor, såsom e-postutskick och rekryteringsannonser. Även om rekryteringsannonserna gav kortfattade och relativt tydliga beskrivningar av uppdragets innehåll så varierade svaren från verksamhetscheferna hur detaljerade och tydliga arbetsbeskrivningarna var. Denna variation kan ha påverkat studiens tillförlitlighet då skillnader i detaljnivå försvårade möjligheten att genomföra jämförbara analyser mellan olika verksamheter.

Eftersom materialet till stor del bestod av skriftliga dokument innebar det i sig en begränsning då tolkningarna baseras på hur uppdraget formuleras snarare än hur det utförs praktiskt. Men variationen i materialet kan även spegla organisatoriska skillnader och olika tolkningar av arbetsrollen, vilket i slutändan är relevant för resultatet. Sammanfattningsvis så bedöms den valda metoden vara ändamålsenlig för studiens syfte men resultaten bör tolkas med hänsyn till den begränsning som blev at vald metod.

I denna studie har data samlats in i två steg för att få en bredare förståelse av området. Det första steget var en systematisk litteratursökning som gjorde det möjligt att kartlägga tidigare forskning inom området. De artiklar som användes är peer-review-granskade, vilket stärker studiens trovärdighet. Litteraturen har också hjälpt till att identifiera centrala teman som är viktiga för chefskap och arbetsvillkor (Braun & Clarke, 2022).

Det andra steget bestod av insamling av kvalitativa data genom e-postutskick till verksamhetschefer inom kommunal verksamhet. Detta gav konkreta exempel på arbetsbeskrivningar och bidrog till att belysa hur arbetsvillkoren ser ut i praktiken. Den text som användes i mejlen var standardiserad för att skapa tydlighet och minska risken för missförstånd.

En styrka med metodvalet är att studien kombinerar både litteratur och praktiska dokument, vilket ger en bredare bild av ämnet. Genom att använda både tidigare forskning och insamlade arbetsbeskrivningar blev det möjligt att belysa chefsuppdraget ur flera perspektiv. Samtidigt finns en svaghet i att svarsfrekvensen på e-postutskicken var låg, vilket gjorde att urvalet blev begränsat. Detta kan påverka hur representativa resultaten är för alla kommuner och innebär att resultaten bör tolkas utifrån studiens omfattning.

En begränsning med metoden är att svarsfrekvensen kan ha påverkats av respondenternas tid och vilja att delta, trots påminnelser. Det är också svårt att

säkerställa att urvalet är helt representativt för alla hemtjänstverksamheter. Studien har genomförts med hänsyn till forskningsetiska principer där deltagandet är frivilligt och respondenternas integritet har respekterats (Kjellström, 2017; Uppsala universitet, 2021).

Sammanfattningsvis har metodvalet gjort det möjligt att analysera både teoretiska och praktiska perspektiv på arbetsbeskrivningar för första linjens chefer inom den kommunala hemtjänsten. Studien visar att verksamheterna styrs av samma lagar, som Socialtjänstlagen och Hälso- och sjukvårdslagen, men att arbetsbeskrivningarna ändå skiljer sig åt beroende på lokala förutsättningar. Detta påverkar i sin tur hur chefskapet kan utformas och hur hållbart det blir över tid (Mellner & Aronsson, 2018; Socialstyrelsen, 2021).

SLUTSATSER

Studien visar att första linjens chef inom den kommunala hemtjänsten har ett brett och komplext uppdrag som omfattar både operativa och strategiska ansvarsuppgifter. Uppdragets utformning och kravställning varierar beroende på organisatoriska och platsbundna förutsättningar så som storstad eller mellanstor stad, vilket ställer höga krav på arbetsbeskrivningar och organisatoriskt stöd för att möjliggöra ett hållbart chefskap över tid.

REFERENSER

Albinsson, G. & Arnesson, K., (2018). *Kommunala chefers kommunikation via digitala verktyg – betydelse för arbetssituation och chefskap*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, 24(3–4), s. 26–44. Tillgänglig på: journals.lub.lu.se/aoa/article/view/18853 [2025-07-01]

Arbetsmiljöverket. (2018). *Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö* <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/sa-forbatttras-verksamhetens-arbetsmiljo-bok-h455.pdf> [2024-04-07]

Backman, A., Lövheim, H., Lindkvist, M., Sjögren, K. & Edvardsson, D. (2022). *The significance of nursing home managers' leadership — longitudinal changes, characteristics and qualifications for perceived leadership, person-centredness and climate*. Journal of Clinical Nursing, 31, pp ss. 1377–1388
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1589330/FULLTEXT02.pdf> [2026-02-01]

Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis*. Sage.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. 4. uppl. Liber AB.

Goffman, E. (1974). *FRAME ANALYSIS. An Assay on Organization of Experience*. ISBN 0-930350-96-X. The Maple Press, York, Pennsylvania.

Havaei, F., Dahinten, V.S. & Macphee, M. (2015). The effects of perceived organisational support and span of control on the organisational commitment of novice leaders. *Journal of nursing management*, 23(3), ss. 307-314. doi: 10.1111/jonm.12131
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23848493/> [2025-01-25]

HRaktuellt (2025). <https://www.hraktuellt.se/skillnad-mellan-befattningsbeskrivning-och-arbetsbeskrivning/> [2025-06-01]

Härenstam, A., Pousette, A., & Berntson, E. (2019). *Improving organizational and working conditions for managers in the Swedish public sector: A conceptual model and evaluation of interventions*. Vol 43, Issue 1.
<https://doi.org/10.1177/0143831X19883017> [2025-05-25]

Kjellström, S. (2017). *Forskningsetik*. I (red.). Henricson, M. *Vetenskaplig teori och metod: från idé till examination inom omvårdnad*. 2. uppl. Studentlitteratur. ss. 57–80.

Mellner, C. & Aronsson, G. (2018). *Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter*. Socialmedicinsk tidskrift. [2024-11-20]

Golden Pryor, M & Taneja, S. (2010). *Henri Fayol, practitioner and theoretician-revered and reviled*. Journal of Management History (Archive) 16:489-503

DOI:[10.1108/17511341011073960](https://doi.org/10.1108/17511341011073960)

https://www.researchgate.net/publication/225083631_Henri_Fayol_practitioner_and_theoretician_-_revered_and_reviled [2025-09-06].

Udod, S. Cummings, G. Care, W. Jenkins, M. (2017). *Role stressors and coping strategies among nurse managers*. Leadership in Health Services; Bradford; Vol. 30, Iss. 1, (2017): 29- 43. DOI: 10.1108/LHS-04-2016-0015
URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lhs-04-2016-0015/full/pdf?title=role-stressors-and-coping-strategies-among-nurse-managers> [2025-04-22]

Uppsala universitet. (2021). *CODEX regler och riktlinjer för forskning - Avvikelser från god forskningssed*. <https://www.codex.uu.se/forskarens-etik/avvikelser> [2023-01-07]

Socialstyrelsen (2021). *Förutsättningar och stöd för er. Kartläggning av er i äldreomsorgen*. Stockholm: Socialstyrelsen.
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepointdokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-8-7524.pdf> [2024-12-22].

Socialstyrelsen (2021). *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer*
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-8-7524.pdf> [2025-05-30].

Socialstyrelsen (2025). *Personalen i äldreomsorgen Statistik och resultat från forskning och tillsyn*. https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2025-1-9354.pdf?utm_source=chatgpt.com [2025-05-30].

Strömberg, A., Engstöm, M., Hagerman, H., & Skytt, B. (2019). *First-line managers dealing with different management approaches*. Artikel publicerad i: Leadership in Health Services; Bradford Vol. 32, Iss. 4, (2019): 543-557. DOI: [10.1108/LHS-09-2018-0046](https://doi.org/10.1108/LHS-09-2018-0046)
[First-line managers dealing with different management approaches - PubMed](#) [2025-04-20]

Suntarbetsliv (2023). *Chefer i äldreomsorgen behöver flera sorters stöd*
<https://www.suntarbetsliv.se/rapporterat/chefer-i-aldreomsorgen-behoover-flera-sorters-stod/#:~:text=Chefer%20i%20%C3%A4ldreomsorgen%20har%20ett,fram%20personall%20som%20ska%20jobba.> [2025-06-01]

Rivera, M., 2022. *Understanding the relationship between employee engagement and transformational leadership in U.S. nursing homes*. Doktorsavhandling, Trident University International. ProQuest Dissertations Publishing [2025-06-01]

Rolka, A. (2021). *Kan jag kräva en detaljerad beskrivning?* Tidningen Vision
<https://www2.vision.se/tidningenvision/arkiv/2021/nr1/kan-jag-krava-en-tydlig-arbetsbeskrivning/> [2025-07-21]

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling - Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund University, School of Social Work/Intellecta DocuSys, Göteborg
<https://portal.research.lu.se/sv/publications/ledningsfunktion-i-omvandling-om-f%C3%B6r%C3%A4ndringar-av-yrkesrollen-f%C3%B6r-> [2025-07-21].

Bilaga 1 Artikelöversikt

Författare, Publiceringsår	Titel	Syfte	Metod	Urval
Albinsson, Arnesson 2018	<i>Kommunala chefers kommunikation via digitala verktyg – betydelse för arbetsituation och chefskap. Arbetsmarknad & Arbetsliv,</i>	Att undersöka hur digitala verktyg påverkar kommunala chefers kommunikation och chefskap.	Kvalitativ studie, intervjuer dokumentanalys.	Kommunala chefer i Sverige
Backaman, A., Lövhelm, H., Sjögren, K & Edvardsson, D. (2022)	<i>The significance of nursing home managers' leadership- longitudinal changes, characteristics and qualification for perceived leadership, person-centredness and climate</i>	Syftet med studien är att undersöka ledningens betydelse i äldreboenden, särskilt hur ledarskapet hos chefer i vård och – omsorg för äldre påverkas	Kvalitativ longitudinell enkätstudie	Personal som arbetar på äldreboenden i Sverige samt deras chefer.
Goffman, E. (1974)	Frame analysis: An essay on the organization of experience	Att utveckla en teoretisk ram för att förstå hur människor tolkar, organiserar och ger mening åt sociala situationer och erfarenheter	Teoretisk analys/ begreppsutvecklande studie	Teoretisk litteratur
Havaei, F., Dahinten, V.S. & Macphee, M. (2015).	<i>The effects of perceived organisational support and span of control on the organisational commitment of novice leaders.</i>	Att undersöka effekterna av organisatoriskt stöd och "span of control" på nyblivna chefers organisatoriska engagemang.	Kvantitativ survey, statistisk analys	113 nya vårdchefer i Kanada.
Härenstam, A., Pousette, A., & Berntson, E. (2019).	<i>Improving organizational and working conditions for managers in the Swedish public sector: A conceptual model and evaluation of</i>	Att utveckla och utvärdera en modell för att förbättra organisatoriska förutsättningar för chefer i offentlig sektor.	Konceptuell modell interventionsstudier.	offentlig sektor.

	<i>interventions. Vol 43, Issue 1</i>			
Kron, P., Linecker, M., Graf, R., & Calvien, P. A. (2016).	<i>Leadership in the 21st century: Selection of the future chair and training of the next generation.</i> Eur Surg 2016 · 48:157–162.	Att belysa ledarskap och succession i kirurgi samt hur framtidens ledare bör utbildas.	Litteraturoversikt expertanalys.	Internationell kirurgisk kontext.
Mellner & Aronsson (2018)	<i>Hållbart ledarskap i komplexa organisationer</i>	Att diskutera vad som kännetecknar hållbart ledarskap i komplexa organisationer.	Litteraturstudie	Kommunala chefer i Sverige
Golden Pryor, M & Taneja, S. (2010).	<i>Henri Fayol, practitioner and theoretician-revered and reviled.</i>	Att se skillnader på olika teoretiker och hur de ser på ledarskap	Litteraturstudie	Teoretisk litteratur
Strömberg, A. Engström, M. Hagerman, H. Skytt, B. (2019)	<i>First-line managers dealing with different management approaches.</i>	Att analysera hur första linjens chefer hanterar olika ledningsstrategier i vårdorganisationer	Intervjuer.	18 första linjens chefer i svensk äldreomsorg.
Udod, S. Cummings, G. Care, W. Jenkins, M. (2017).	<i>Role stressors and coping strategies among nurse managers.</i> Leadership in Health Services; Bradford; Vol. 30, Iss. 1, (2017): 29-43.	Att undersöka stressfaktorer och copingstrategier bland vårdchefer.	Kvalitativ studie ,Intervjuer	20 nurse managers i Kanada.

Bilaga 2 Sökhistorik

Databas/ Datum	Sökord	Begränsningar/Filter/Limits	Antal träffar	Lästa artiklar	Valda artiklar
ProQuest	“Leadership” “Management”	2015-2025	25	10	2
ProQuest	”work description” ”leadership”	2015-2025	68	5	1
ProQuest	Healthcare admin	2015-2025	70	10	2
ProQuest	”Home Care leadership”	2020-2025	86	7	3
ProQuest	Organisation	2015-2025	7351	12	2
PubMed	Chef + organisation	2015-2025	119	14	2
PubMed	Health organisation	2015-2025	6175	5	4
PubMed	Swedish healthcare	2015-2025	6607	4	2