



HÖGSKOLAN I BORÅS

INSTITUTIONEN INGENJÖRSHÖGSKOLAN

Ledarskap ur två perspektiv

– En jämförelse mellan chefers och dess medarbetares syn på ledarskap

Leadership from two perspectives

– A comparison between managers' and their employees' views on leadership



BORÅS
STAD

Sara Algestam

Examensarbetets titel:	Ledarskap ur två perspektiv – En jämförelse mellan chefer och dess medarbetares syn på ledarskap
The Title of the Thesis:	Leadership from two perspectives - A comparison between managers' and their employees' views on leadership
Rapportnummer:	03/2009
Författare:	Sara Algestam
Kandidatuppsats, examensarbete:	Omfattar 15 högskolepoäng av Högskoleingenjörsexamen i Industriell Ekonomi, Arbetsorganisation och Ledarskap, 210 högskolepoäng
Ämneskategori:	Teknik
	Högskolan i Borås Institutionen Ingenjörshögskolan 501 90 BORÅS Telefon 033-435 46 40
Uppdragsgivare:	Kommundelskontoret Brämhult 501 80 Borås
Handledare:	Manfred Sjöland Personalenheten, Brämhults kommunal Tfn: 033-35 38 82 E-post: manfred.sjoland@boras.se
Examinator:	Margareta Carlén Universitetslektor, Institutionen för pedagogik Tfn: 033-435 44 06 E-post: margareta.carlen@hb.se
Datum:	2009-06-16
Nyckelord:	Ledarskap, ledaregenskaper, beteendebaserat ledarskap, situationsanpassat ledarskap

Förord

Detta examensarbete omfattar 15 högskolepoäng och är ett avslutande moment i min högskoleingenjörsexamen i Industriell Ekonomi, inriktning Arbetsorganisation och Ledarskap. Examensarbetet är utfört under vårterminen 2009 på Högskolan i Borås på uppdrag av Brämhults kommundelskontor/Borås Stad.

Med en ingenjörgrund med inriktning industriell ekonomi har jag redan täckt två områden; teknik och ekonomi. Inriktningen arbetsorganisation och ledarskap gav mig ytterligare en nivå av kunskap, lärande och tänkande. Med gymnasial utbildning inom naturvetenskap med inriktning matematik och datorvetenskap var jag van att lära mig genom instruktion, arbeta med problemlösning och framför allt att komma fram till ett entydigt resultat. Ett plus ett var två, det var så jag lärt mig tänka.

Senare började jag läsa ämnen som arbetsorganisation, utveckling, lärande och ledarskap. Diskussion och seminarier utmanade mitt vanliga tankemönster och en fråga kunde utan vidare ha flera svar. Helt plötsligt talade man om synergi och att ett plus ett kunde bli TRE! Ingenjören i mig ville strejka medan människan i mig var nyfiken på att lära mig mer. Genom denna utbildning och detta avslutande arbete har jag lärt mig vikten av att applicera sociala teman på klassiska ingenjörämnen. Jag har lärt mig att se organisationer från olika perspektiv; det humanistiska och det tekniska. Jag har dessutom upptäckt stora skillnader mellan arbetsorganisation och ledarskap inom exempelvis industri och omsorgsverksamhet.

Jag vill tacka de chefer och medarbetare på Brämhults kommundel i Borås som delat med sig av sina kunskaper, erfarenheter och åsikter. Utan er hjälp hade denna studie inte kunnat genomföras. Jag vill även rikta ett tack till Manfred Sjöland som hjälpt mig att komma igång med arbetet genom att introducera mig för de ledare och medarbetare som varit med i studien.

Jag vill till sist tacka min examinator Margareta Carlén som funnits till hands för råd och idéer och som stöttat mig under arbetets gång.

Borås, juni 2009



Sara Algestam

Sammanfattning

Detta examensarbete är utfört under vårterminen 2009 på Högskolan i Borås på uppdrag av Brämhults kommun/Borås Stad. Borås Stad är uppdelad i tio kommundelar som alla ansvarar för äldreomsorg av sina invånare. Brämhults kommun, som ligger i fokus för detta arbete, består av sju områden; Boda, Brämhult, Främgarde, Hässleholmen, Hyberg, Svengårde och Sörbo. Inom kommundelen arbetar cirka 900 anställda; 400 inom äldreomsorg, 500 inom förskola/skola och de resterade 150 arbetar som vikarier.

Syftet med detta arbete är att ta reda på vad som är utmärkande för ett bra ledarskap. Sex personer intervjuades, tre enhetschefer respektive tre medarbetare med avsikt att ta reda på om det finns någon skillnad mellan deras bild av ett framgångsrikt ledarskap. Genom intervjuerna erhöles även en bild av hur ledarskapsituationen ser ut inom organisationen. Ledarna och medarbetarnas svar jämfördes sedan med ledarskapslitteratur inom området för att ta reda på om det finns någon skillnad på teorin och den faktiska situationen i Brämhults kommun.

För att kunna jämföra intervjumaterialet med ledarskapsteorier inleds studien med en teoretisk referensram. Teoridelen inleds med en beskrivning av chefskap respektive ledarskap samt förklaring av formellt- och informellt ledarskap. Därefter beskrivs tre huvudgrenar inom ledarskapsforskning; egenskapsbaserat-, beteendebaserat- och situationsanpassat ledarskap.

Studien visar att ledarna och medarbetarna har många gemensamma åsikter om det goda ledarskapet. Samtidigt finns vissa skiljaktigheter mellan deras syn på ett framgångsrikt ledarskap. Detsamma gäller respondenterna och ledarskapsteorierna där vissa delar överensstämmer medan andra går emot varandra.

Abstract

This thesis has been carried out at the University of Borås on behalf of Brämhult's municipality / Borås City during spring semester 2009. Borås City is divided into ten municipalities which are responsible for the elderly care of all their inhabitants. The municipality of Brämhult, which is the main focus of this thesis, consists of seven areas: Boda, Brämhult, Främgårde, Hässleholm, Hyberg, Svensgårde and Sörbo. The municipality of Brämhult has about 900 employees, 400 of them working in elderly care, 500 in preschool / school and the remaining 150 as substitutes.

The aim of this work is to identify what good leadership is. Six persons were interviewed, three managers and three employees with the intention of finding out whether there was any difference between their views of successful leadership. The interviews also gave an idea of the leadership situation in the organization. The respondents' answers were later compared with the literature in the field to find out whether there was any difference between theory and the actual situation at the municipality of Brämhult.

In order to compare the interview material with the leadership theories the study begins with a theoretical frame of reference. The theoretical part begins with a description of being a *chief* versus a *leader*, and discussions of formal and informal leadership. Further a description of three main branches of leadership research was presented: trait-based, behavior-based and situation-adapted leadership.

The study shows that both managers and employees mention many common elements in order to describe good leadership. At the same time there is some divergence between their views on successful leadership. The same applies to respondents' views versus the leadership theories in which certain elements are consistent, while others are contradictory.

Innehållsförteckning

Förord	II
Sammanfattning	III
Abstract	IV
Innehållsförteckning	V
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Borås Stad.....	1
1.2.1 Brämhults kommundel.....	2
1.2.2 Enhetschefens arbetsuppgifter	2
1.3 Syfte	2
1.4 Frågeställning	2
1.5 Avgränsning	2
2. Metod	3
2.1 Reliabilitet.....	3
2.2 Validitet	3
2.3 Datainsamling.....	4
2.3.1 Intervju	4
2.3.2 Litteraturstudier	4
2.4 Dataanalys	4
3. Teoretisk referensram	5
3.1 Ledarskap.....	5
3.1.1 Ledarskap kontra chefskap	5
3.1.2 Definition av ledarskap	5
3.1.3 Formell- och informell ledare	6
3.2 Egenskapsbaserat ledarskap	6
3.3 Beteendebaserat ledarskap.....	7
3.3.1 Behaviorismen.....	7
3.3.2 Ledarskapsstilar	9
3.4 Situationsanpassat ledarskap	9
3.5 Att leda inom kommunal omvårdnadsverksamhet	12
4. Resultat	13
4.1 Ledarens uppgift.....	13
4.2 Ledaregenskaper	14
4.3 Situationspassat ledarskap	16
4.4 Ledarsituationen i Brämhults kommundel.....	17
4.4.1 Kunskap, kompetensutveckling och utbildning.....	17
4.4.2 Personalkontakt	18
4.4.3 Personalstöd.....	19
4.4.4 Ansvar och egna lösningar	21
4.4.5 Förutsättningar och förändringar	21
5. Diskussion	24
5.1 Ledarens uppgift.....	24
5.2 Ledaregenskaper	24

5.3 Situationspassat ledarskap	27
5.4 Kunskap, kompetens och utbildning	28
5.5 Personalkontakt.....	28
5.6 Personalstöd	29
5.7 Ansvar och egna lösningar.....	29
5.8 Förutsättningar och förändringar.....	29
6. Slutsats	31
6.1 Ledare respektive medarbetares syn på ledarskap	31
6.2 Brämhults kommun del i förhållande till litteraturen	32
6.3 Metoddiskussion	33
6.4 Aldrig säga varför?.....	34
7. Förslag till fortsatta studier.....	36
7.2 Ledarskap och organisation.....	36
Referenslista	37
 Bilaga 1	 Intervjuunderlag medarbetare
Bilaga 2	Intervjuunderlag ledare

1. Inledning

Detta kapitel är till för att ge läsaren en större förståelse för denna studie och dess bakgrund. Inledningen kommer att presentera problemformulering, syfte, och avgränsningar som tillsammans ligger till grund för denna uppsats.

1.1 Bakgrund

Vi har alla någon gång i livet varit i kontakt med en chef, ledare eller annan form av överordnad. Vissa av dem har vi uppfattat som bra ledare och andra inte. I dagens samhälle, inom företag, kommun och landsting blir vi påverkade av bra och dåligt ledarskap. Men vad är egentligen bra ledarskap? Är det någonting medfött, är det någonting som man kan lära sig, är det egenskaper en människa besitter, eller är det förmågan att iklä sig olika roller? Vilka egenskaper tycker medarbetaren är viktiga för en bra ledare och vad tycker ledarna själva? Hur når man de uppsatta ledarskapsmålen och vilka medel behövs för att en arbetsplats skall präglas av bra ledarskap och därmed en god arbetsmiljö? Genom att tala med ledare såväl som medarbetare kan en jämförelse göras för att ta reda på om det finns olika uppfattningar, chefer och anställda emellan, om vad bra ledarskap innebär. Studien är utförd på Brämhults kommundel där tre ledare respektive tre medarbetare intervjuats för att ta reda på hur situationen ser ut på deras arbetsplats.

1.2 Borås Stad

Borås kommun har valt att kalla sig Borås Stad men är fortfarande en kommun i juridisk bemärkelse. Borås Stad är arbetsgivare till 9 000 människor med cirka 300 olika yrken, vilket gör dem till Borås största arbetsgivare. Dessa yrken ligger inom arbetsområden som barnomsorg, äldreomsorg, skola, sophämtning, socialtjänst och kultur (Borås Stad, 2008).

Borås Stad är uppdelad i tio kommundelar som alla ansvarar för äldreomsorg av sina invånare. Äldreomsorgen inom kommunen jobbar med ständig utveckling av organisation, likväl som personal. Kommunen har en god tillgång till särskilda boenden och det finns i princip ingen kö till dessa, med undantag för de fall då ett speciellt boende efterfrågas (Borås Stad, äldreomsorgsplan).

Särskilt boende				
Ålder	75-79 år	80-84 år	85-90 år	90+ år
Procent	4,2 %	9,4 %	23,4 %	38,8 %

Tabell 1.1 Andel i särskilt boende

Äldreomsorgen är till för att ge människor i den senare delen av livet det stöd och den hjälp som behövs för att de skall kunna hålla sig friska, aktiva och känna en meningsfull gemenskap med andra. I Borås Stads äldreomsorgsplan listas de krav som ställs på organisationen. I Borås kommun skall:

- Äldre kunna åldras i trygghet och med bibehållet oberoende
- Äldre kunna leva ett aktivt liv och ha inflytande i samhället och över sin vardag
- Äldre bemötas med respekt
- Äldre har tillgång till god vård och omsorg

1.2.1 Brämhults kommundel

Brämhults kommundel består av sju områden; Boda, Brämhult, Främgårde, Hässleholmen, Hyberg, Svengårde och Sörbo. Inom kommundelen finns det cirka 900 anställda, varav 400 arbetar inom äldreomsorg, 500 inom förskola/skola och de resterade 150 jobbar som vikarier (Borås Stad, 2009).

Inom äldreomsorgen finns tre former av omsorg; hemtjänst/hemsjukvård, rehabilitering och särskilda boenden. Inom kommundelen finns det idag 327 platser på de särskilda boendena som är tillgängliga för alla invånare i Borås Stad, oavsett vilken kommundel de tillhör (Borås Stad, 2009).

1.2.2 Enhetschefens arbetsuppgifter

Borås Stad jobbar generellt inte utifrån arbetsbeskrivningar vilket innebär att det inte finns något specificerat dokument med en enhetschefs arbetsuppgifter. Enhetschefen har huvudansvar för tre områden; personal, budget och verksamhet. Inom dessa områden ligger även ansvar för arbetsmiljö, utvecklingsfrågor och kvalitet.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att ta reda på vad bra ledarskap innebär och vad som krävs för att utöva ett framgångsrikt ledarskap. Studien skall även ta reda på vilka egenskaper en bra ledare skall besitta. Med denna utgångspunkt skall studien undersöka om det finns någon skillnad mellan medarbetarnas och ledarnas bild av det goda ledarskapet. Dessutom skall studien ta reda på om det finns någon skillnad mellan intervjupersonernas uppfattning om bra ledarskap och hur det faktiskt ser ut i dagsläget. Syftet är även att ta reda på hur ledarskapet fungerar på kommundelskontoret i Brämhult för att sedan jämföra resultatet med ledarskaplitteratur inom området.

1.4 Frågeställning

- Vad är bra ledarskap enligt medarbetaren?
- Vad är bra ledarskap enligt ledaren själv?
- Stämmer medarbetarnas och ledarnas bild av bra ledarskap överens med de olika ledarskapsteorierna som presenteras i populärlitteratur?

1.5 Avgränsning

Sex intervjuer kommer att ligga till grund för detta arbete. Tre av dessa kommer att göras med personer i chefsposition inom Brämhults kommundel. De tre resterande intervjuerna kommer att utföras med medarbetare till respektive chef. Arbetet kommer därför att begränsas till sex personer varav alla jobbar inom Brämhults kommundel.

2. Metod

Detta avsnitt kommer att redovisa de metoder och tillvägagångssätt som använts under arbetets gång. Avsnittet förklarar även hur insamlat material har bearbetats och analyserats samt förklarar vikten av hög reliabilitet och validitet.

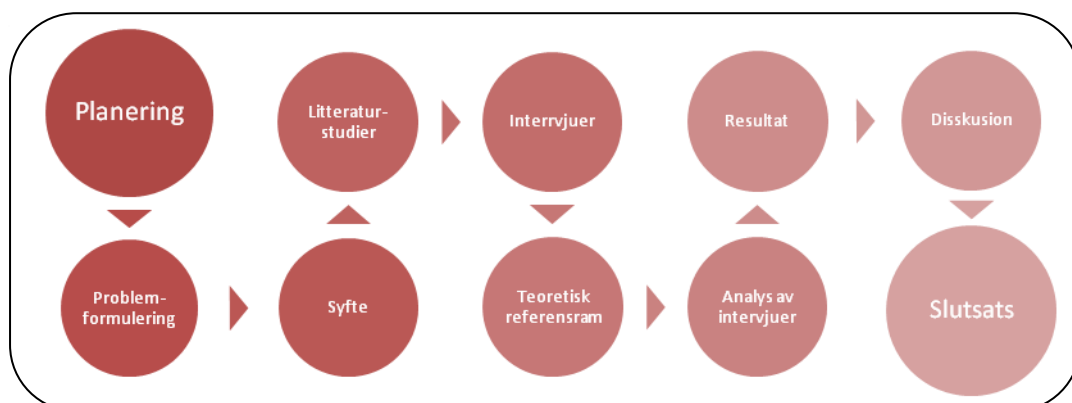
2.1 Reliabilitet

Med reliabilitet menas tillförlitligheten och användbarheten av ett mätinstrument och måttenhet (Ejvegård, 2009). Det vill säga ett instrument ger samma resultat varje gång det mäter. Det kan handla om ett mätinstrument i form av en tumstock men kan likväl handla om tillförlitligheten av ett frågeformulär. Reliabiliteten av kvantitativa studier, exempelvis mätdata, kan vara lättare att försäkra än reliabiliteten i kvalitativa studier med frågeformulär och intervjuer. Vikt eller längd kan mätas två gånger för att garantera dess validitet medan det snabbt blir mer komplicerat när det handlar om människan och personliga åsikter. En människa som får svara på samma frågor två gånger kommer troligtvis ifrågasätta denna metod och kanske försöker att minnas vad denne svarade föregående testomgång (Ruane, 2006). Det är inte heller säkert att respondenten svarar likadant vid två tillfällen eftersom att omständigheter och situationer kan ha förändras vilket medför att reliabiliteten kan vara svår att avgöra. Tillförlitligheten av data och mätinstrument är dock lika viktigt inom kvalitativa och kvantitativa studier.

2.2 Validitet

Validitet innebär ett mätinstrumentets förmåga att mäta det som man har i syfte att mäta, helt enkelt om man mäter rätt sak (Olsson & Sörensen, 2007). Även detta mått är enklare att applicera på kvantitativa än kvalitativa studier. Validitetsproblem kan däremot uppstå vid kommunikativ kontakt mellan två människor där mottagaren av information måste tolka det som givaren säger. Här finns rum för tolkningsfel vilket kan medföra att den verkliga informationen går förlorad då slutsatser kan dras på fel grunder. Om oklarheter skett under intervjumomenten i denna studie har följdfrågor ställts som försäkring av hög validitet.

Medvetenhet finns om att endast sex intervjuer ej kan ge en entydig slutsats om hur ledarskapssituationen ser ut på Brämhults kommundelskontor. Trots detta ger det en större förståelse för hur respondenterna upplever situationen och de är trots en del av organisationen.



Figur 2.1 Tillvägagångssätt

2.3 Datainsamling

För att kunna utföra denna studie krävs en grund av information och data. Datainsamlingen skedde genom kvalitativ metod som resulterar i beskrivande data i form av mänskliga ord, tankar eller beteenden (Olsson & Sörensen, 2007). Eftersom studien är baserad på personliga åsikter, uppfattningar och tankar lämpar sig den kvalitativa studien mycket bra.

2.3.1 Intervju

För att få en sådan riktig bild som möjligt av situationen på Brämhults kommundelskontor utfördes intervjuer med tre av enhetscheferna såväl som med tre av dess medarbetare. Intervjun kan ses som ett personligt utbyte av information mellan en intervjuare och en respondent (Ruane, 2006). Det är dock uppenbart inte likt vilket samtal som helst mellan två människor, utan respondenten är i fokus och samtalet är målinriktat.

För att intervjun skulle frambringa ett sådant riktigt resultat som möjligt skedde förberedelser genom att läsa litteratur om kvalitativa metoder och intervjuteknik. Två intervjumallar formulerades för att ge struktur för intervjuerna; en för cheferna och en som riktade sig till medarbetarna (se bilaga 1 och bilaga 2).

Innan intervjuerna påbörjades gavs en kortare presentation av studiens syfte och mål samt hur själva intervjun skulle gå till. De medverkande blev även informerade om att deras identiteter ej skulle publiceras och att all information skulle behandlas konfidentiellt. Respondenterna intervjuades individuellt för att skapa en bättre samtalsform mellan två personer men även för att respondenterna inte skulle påverkas av varandra. Intervjuerna tog mellan 20-60 minuter och spelades in efter godkännande av respondenterna. Detta innebar att större fokus kunde ägnas åt att lyssna istället för att anteckna. Men hjälp av inspelningarna kunde en tillbakablick ske vilket försäkrade att information och detaljer inte gick förlorade. Vid intervjutillfället var mallarna till mycket god hjälp för att få en struktur på samtalen och för att se till att svar erhöles på de frågor som var av intresse. Samtidigt avvek samtalet från intervjumallen för djupare diskussioner, följdfrågor och omformuleringar. Detta gjordes för att få så riktigt information som möjligt. Utmaningar uppstod i samband med intervjuerna i form av att hantera tystnad, lyssna aktivt, och formulera frågor utan att vara ledande.

2.3.2 Litteraturstudier

Som komplement till den insamlade informationen från intervjuerna skedde även litteraturstudier. Genom att ta del av ledarskapslitteratur gavs en större förståelse för ämnet som sedan kunde kopplas till respondenternas personliga åsikter och uppfattningar.

2.4 Dataanalys

När alla intervjuer genomförts skedde en ordagrann transkribering av inspelningarna. Upprepade genomgångar av ljudupptagningarna skedde för att försäkra att transkriberingen var korrekt. Materialet analyserades sedan för att jämföra respondenternas svar för att finna likheter respektive skillnader i deras åsikter kring det goda ledarskapet. Detta material kopplades sedan till litteraturstudierna för att ta reda på om verkligheter överensstämde med teorin.

3. Teoretisk referensram

Detta avsnitt kommer att presentera den teori som berörs i denna studie och som senare kommer att jämföras med intervjuresultatet. Genom att presentera några framstående ledarskapsteorier får läsaren dessutom en större förståelse för ämnet ledarskap.

3.1 Ledarskap

Ledarskap är ett vitt begrepp som kan ha olika innebörd för olika människor, i olika situationer och i olika tider. Ledarskap är en term som har förändrats under det senaste decenniet i och med att medarbetarnas växande kompetens ställer allt större krav på ledningen (Mossboda et.al, 2005). Ledarskap kan beskrivas på många olika sätt vilket gör att det finns en mångfald av ledarskapsteorier och filosofier. Litteratur talar om ledarskap kontra chefskap, informellt- och formellt ledarskap samt egenskapsbaserat ledarskap och situationsanpassat ledarskap. Vad är då skillnaden mellan dessa olika termer? Finns det är tydlig gräns för vad som är vad eller är de olika begreppen länkade till varandra?

3.1.1 Ledarskap kontra chefskap

Ledarskap och chefskap har gått från att vara synonymer till att bli två helt skilda begrepp. Men vad är skillnaden mellan en chef och en ledare? Det finns olika åsikter angående ledarskap och chefskap men en gemensam nämnare tycks vara att chefskap är en uppifrån tilldelad position i en organisation medan ledarskap är en process och relation mellan ledare och medarbetare (Ahltorp, 2003). Chefskapet är någonting som man tilldelats från den dagen man fått befattningen tills den dag man lämnar sitt chefsuppdrag, ledarskap däremot kan förloras eller förstärkas beroende på personens agerande (Mossboda et.al, 2005). Således kan man beskriva chefskap med operativa termer; en delegerad post med ansvar, befogenheter och resurser till sitt förfogande. Medan ledarskap är en strategisk position med en djupgående påverkan på medarbetarna. Vidare kan man summera det som att chefer påverkar handlingar och beslut, medan ledare påverkar attityd och åsikter (Ahltorp, 2003).

Vad är då viktigast, ledarskap eller chefskap? För att vara framgångsrik krävs det ena för att uppnå det andra med ett bra resultat. En ledare utan chefskap innebär någon som besitter förmågan att kunna skapa engagemang hos medarbetarna utan att egentligen ha några befogenheter över beslut eller förändringar. Att vara chef utan att besitta ledarskap betyder innehav av befogenheter men svårigheter att få medarbetarna på sin sida. En framgångsrik ledare skall inte fokusera på sin befattning utan arbeta med att utveckla sig själv som människa med personlighet och egenskaper (Ekstam, 2002). Desto högre upp i chefshierarkin desto mer ledarskap utövas och där är det än viktigare att ledaren ser sig själv som det mest värdefulla instrumentet. På detta sätt går chefskap och ledarskap hand i hand, två olika termer med olika innebörd som trots det har lika stor vikt i en framgångsrik ledning.

3.1.2 Definition av ledarskap

Ledarskap kan således definieras som: *”En påverkansprocess med syftet att motivera andra människor att arbeta för att uppnå ett fastställt mål.”* (Bergengren, 2006) Detta citat förtydligar att det är processen som belönas snarare än ledaregenskaperna.

3.1.3 Formell- och informell ledare

Begrepp som formell- och informell ledare är vanliga när man läser ledarskapslitteratur. En formell ledare är utsedd till en post från en överordnande och har en officiell titel, exempelvis chef på ett företag. Den formella ledarens befattning finns dokumenterad genom anställningsbevis, löneavtal eller liknande (Bergengren, 2006).

När människan blir uppdelad i grupper vare sig det är på jobbet, i skolan, inom idrott eller i familjen är det ofta vissa personer som automatiskt tar sig an ledarrollen. Dessa personer, som kan dra andra människor till sig och få dem att lyssna, har en naturlig auktoritet. De behöver inte ha en officiell ledarposition utan får rollen som en informell ledare. En informell ledare har, trots brist på ledarskapstitel, inflytande över sin medarbetare och en förmåga att påverka deras beteende. Det kan vara svårt att vara chef om man har en informell ledare bland sina medarbetare och man måste då hitta ett förhållningssätt till hur en sådan situation skall hanteras (Mossboda et.al, 2005). Chefen kan ta vara på dennes naturliga ledarskapsförmåga i arbetet med att få medarbetarna på sin sida och tillsammans arbeta mot samma mål. Det kan däremot uppstå problem om den informella ledaren strävar åt motsatt håll och hotar det totala ledarskapet. I detta fall riskeras chefens trovärdighet som ledare (Mossboda et.al, 2005).

3.2 Egenskapsbaserat ledarskap

Under 1900-talets första decennier fokuserade forskarna på vilka egenskaper som kännetecknar bra ledarskap. Dessa egenskaper ansågs vara medfödda och ledarskapsförmågan ansågs vara någonting ärftligt (Ahltorp, 2003). Det finns många teorier som försökt ta reda på vilka personlighetsdrag och egenskaper som är utmärkande för bra ledarskap. Egenskaperna skiljer sig studierna emellan men Jacobsen och Torsvik (2008) presenterar de personlighetsdrag som oftast lyfts fram.

- *Hög aktivitetsnivå* – En god ledare har högre energinivå än genomsnittet vilket innebär att denne arbetar både mycket och snabbt.
- *Intelligens* – IQ-test eller andra former av psykologiska tester visar att en god ledares intelligens ligger över genomsnittet.
- *Självförtroende* – En framgångsrik ledare skall ha stark tro på sig själv och sin egen förmåga att få allt större inflytande. Ett starkt självförtroende skall finnas i allt man gör och en ständig tro att man skall klara de uppsatta målen är ett måste.
- *Maktoriering kombinerad med makthämning* – Den skickliga ledaren söker makt men är samtidigt försiktig med att missbruka den.
- *Starkt prestationsbehov* – Framgångsrika ledare vill ständigt prestera till max. De sätter upp höga mål för sig själva och sin organisation och använder alla sina resurser för att nå dit de vill.
- *Utåtriktning och säkerhet i sociala situationer* – En bra ledare skall även ha hög social kompetens. Ledaren skall engagera och uppmuntra sina medarbetare och skall ständigt sträva efter att få dem med sig.

Utöver detta skall en god ledare även ha stor sakkunskap och teknisk kompetens inom det område som organisationen arbetar i. Denne skall även kunna behandla en stor mängd information på en och samma gång och kunna formulera sig väl (Jacobsen & Torsvik, 2008). Dessutom skall den framgångsrike ledaren vara stresstålig, ha god självinsikt, kunna hantera konflikter och delegera arbete (Yukl, 2008).

Det är inte konstigt att många chefer känner sig stressade, utbrända och går in i väggen. Alla dessa krav bildar tillsammans en supermänniska av bästa sort som skall kunna hantera alla situationer den hamnar i. Men vi är trots allt inte mer än människor och med detta följer brister och fel.

Trots att den egenskapsbaserade studien belyser ett flertal viktiga egenskaper för ett framgångsrikt ledarskap ifrågasätts dess validitet. Eftersom resultatet av studierna varierar ger de inget entydigt svar på vilka egenskaper en god ledare skall besitta. De pekar på vissa egenskaper som kan öka chansen till en god ledning men dessa egenskaper i sig kan inte garantera framgångsrika ledare. Ledare med en uppsättning egenskaper kan vara effektiv i en situation men ineffektiv i en annan (Yukl, 2008). De nyare teorierna försöker beakta att många av de ledaregenskaper man ansåg var medfödda faktiskt bygger på normer och kultur. Detta medför att senare studier studerar ledares beteende och handlingar istället för vilka egenskaper de besitter (Clegg et.al, 2007). Forskning som kartlägger personlighetsdrag finns än idag, men på senare tid lades intresset på beteende snarare än egenskaper. Dessutom betraktas sammanhanget som ledaren ingår i och den relation som uppstår mellan ledaren och den som blir ledd.

3.3 Beteendebaserat ledarskap

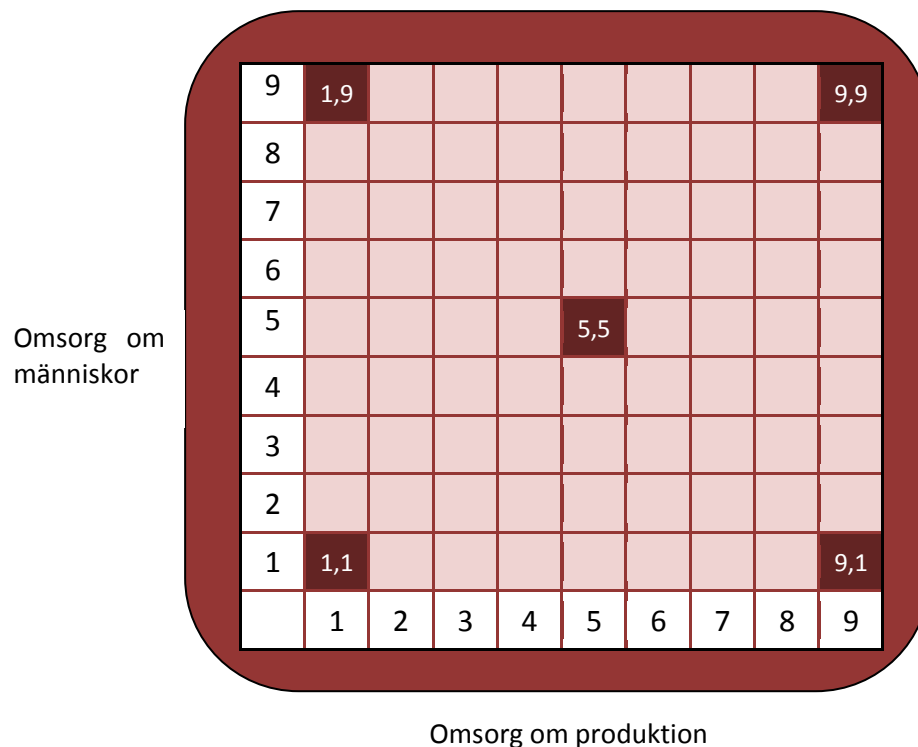
Under mitten av förra seklet talade forskarna allt mer om vilka beteenden som bidrog till ett bra ledarskap och behaviorismen blev aktuell i USA. Dessa studier ville visa att framgångsrikt ledarskap inte var medfött utan ett beteende som kan läras och tränas (Ahltorp, 2003).

3.3.1 Behaviorismen

Behaviorismen intresserade sig för observerbart beteende och ansåg att antingen handlar man som en ledare eller så gör man det inte (Clegg et.al, 2007). Behaviorismen förespråkar att det finns två beteendestrukturer som betecknar ledarskap; personalinriktat och uppgiftsinriktat. Dessa inriktningar återfinns i nästan alla teorier och kan benämnas som relationsbeteende/uppgiftsbeteende, omsorg om människor/omsorg om produktion, hänsynstagande/byggande av strukturen och så vidare, men de alla syftar till samma sak (Clegg et.al, 2007).

Robert Blake och Jane Mouton (1964) utvecklade en ledarskapsteori kallad ledarrastret (managerial grid). Denna teori baseras på ett ruttmönster med två ledarskapsdimensioner; den horisontella axeln representerar omsorg om människor och den vertikala axeln representerar omsorg om produktion (Clegg et.al, 2007). Baserat på sina prestationer placeras ledaren i detta rutnät. Varje axel är uppdelad i steg från ett till nio där ett betecknar minimum av omtanke och nio representerar maximum. De ledare som får höga poäng på den horisontella axeln brukar benämnas hänsynstagande och de ledare som får höga poäng på den vertikala axeln brukar kallas strukturbyggande (Clegg et.al, 2007). Figur 3.1 presenterar ledarskapsmodellen och visar att de ledarstilar som lokaliseras i de fyra hörnen

samt i mittfältet av ledarrastret har fått speciella namn (Jacobsen & Torsvik, 2008).



Figur 3.1 Ledarrastret

- 1,1 *Utarmat ledarskap* – Detta ledarskap kännetecknas av ett svagt intresse för människor såväl som produktion. Denna typ av ledarskap brukar även kallas låt-gå ledarskap, där ledaren går in för att göra så lite som möjligt utan att få sparken (Jacobsen & Torsvik, 2008).
- 9,1 *Uppgiftsledarskap* – Uppgiftsledarskap innebär att ledaren har ett starkt intresse för uppgiften medan medarbetaren kommer i andra hand. Denna ledare är mycket resultatfokuserad vilket innebär att hänsyn till de anställda måste vika (Jacobsen & Torsvik, 2008).
- 5,5 *Kompromissledarskap* – Detta ledarskap är en form av medelväg där ledaren försöker att hitta en kompromiss där produktion och effektivitet får lika stor plats som medarbetarna.
- 9,9 *Teamledarskap* – Teamledaren anser att det inte finns någon konflikt mellan produktionskrav och de anställdes behov (Jacobsen & Torsvik, 2008). Denne ledare förenar hänsyn till produktion med hänsyn till medarbetarna.
- 1,9 *Gemytledarskap* – Denna form av ledarskap kännetecknas av ett svagt intresse för produktion och resultat men en stark hänsyn till medarbetarna. Gemytledarskapet betonar hänsyn till människans känslor, utveckling och handlingsfrihet medan det sätter uppgiftslösning och produktion i andra hand (Jacobsen & Torsvik, 2008).

Den ursprungliga teorin hävdar att teamledarskapet (9,9) är den bästa ledarstilen då den tillgodoser vissa grundläggande behov hos människan samtidigt som den ägnar uppmärksamhet åt uppgiften (Jacobsen & Torsvik, 2008). På detta sätt blir medarbetarna motiverade och genom ett intresse för resultatet känner de ansvarskänsla inför

organisationens mål. Modellen visar behovet att utveckla en ledares förmåga att hantera medarbetare och uppgifter (Clegg et.al, 2007). Undersökningar har visat att det är svårt att säga att en viss nummerkombination är den bästa. Vissa organisationer fungera bra när de är produktionsorienterade medan andra organisationer uppnår motsatt resultat (Jacobsen & Torsvik, 2008). Vidare kan slutsatsen dras att vissa situationer kräver en stor omsorg för medarbetaren, andra situationer kräver krav på produktionsomsorg, medan en tredje situation kan kräva både och.

3.3.2 Ledarskapsstilar

Redan på 1940-talet delade Kurt Lewin in ledarskap i tre olika ledarstilar; den auktoritära ledaren, låt-gå ledaren och den demokratiska ledaren.

Den auktoritära ledaren karaktäriseras av envägskommunikation, denne ger order, beslutar själv och delegerar inget ansvar (Bergengren, 2006). Ledaren är mycket maktfokuserad och bryr sig mer om att behålla makten än att lyssna på medarbetares åsikter. Ledaren ser inte sig själv som en del av gruppen utan som en tydlig ledarfigur som sätter upp direktiv som de anställda skall följa.

Låt-gå ledaren har en passiv ledarroll och är tveksam vid beslutsfattande och ansvar. Denna typ av ledare bryr sig varken om medarbetarna eller organisationen och visar inget intresse för effektivitet och resultat. Ledaren ger varken beröm eller kritik vilket skapar en ostrukturerad arbetsplats där medarbetarna varken vet ut eller in (Bergengren, 2006).

Den demokratiska ledaren bejakar tvåvägskommunikation och är ständigt lyhörd för medarbetarnas synpunkter (Bergengren, 2006). Ledarens fokus ligger på företagets gemensamma framgång och delegerar ansvar med syfte att nå de uppsatta målen tillsammans. Ledaren är en del av gruppen som gemensamt planerar arbetet och fattar besluten.

Den auktoritära ledaren kan uppfattas som en diktator och skapa frustration hos medarbetarna som känner att de inte har någon möjlighet att påverka sin egen arbetssituation. Dock är medarbetarna ofta produktiva under ett auktoritärt ledarskap men blir mycket beroende av sin ledare och känner ingen glädje (Bolman & Deal, 2003). Låt gå ledaren bidrar till en ineffektiv organisation där odefinierade arbetsuppgifter och mål leder till ett resultatlöst arbete. Medarbetaren känner sig ofta förvirrade och upplever att deras arbete inte har något mål (Bolman & Deal, 2003). Det demokratiska ledarskapet bidrar ofta till en positiv arbetsmiljö där medarbetaren känner sig delaktig och upplever att den har en chans att påverka. Detta bidrar även till ett positivt arbetsresultat eftersom att demokratin skapar en ansvarskänsla hos medarbetarna (Bolman & Deal, 2003).

3.4 Situationsanpassat ledarskap

Under slutet av 1980-talet presenterade Paul Hersey och Ken Blanchard en ny ledarskapsmodell; situationsanpassat ledarskap. Denna modell tydliggör att det inte finns en specifik ledarskapsstil som är bäst under alla omständigheter (Bergengren, 2006). Istället visar modellen hur framgångsrikt ledarskap skapas genom att ta reda på vilka krav som ställs på ledaren vid olika situationer. Dessa teorier syftar till att precisera under vilka villkor respektive ledarstil är mest anpassningsbar (Jacobsen & Torsvik, 2008). Hersey och Blanchard ger vägledning om hur mycket styrning respektive stöd en ledare skall ge vid olika

tillfällen. Ledarens agerande beror inte bara på situationen utan även på medarbetarnas mognadsnivå.

Mognadsnivån för en medarbetare eller arbetsgrupp kan fastställas med hjälp av tre faktorer (Bergengren, 2006):

- HÖG ← *Förmåga att sätta upp höga men uppnåeliga mål* → LÅG
- HÖG ← *Villighet och förmåga att ta ansvar* → LÅG
- HÖG ← *Utbildning och/eller erfarenhet* → LÅG

En medarbetare med låg mognadsnivå kräver högre styrning än en medarbetare med hög mognad. Ledarstilen förändras därmed i takt med att medarbetarens mognad utvecklas (Bergengren, 2006). Därför är det viktigt att chefen är engagerad i medarbetarens kompetensutveckling så att han/hon kan gå från en låg mognadsnivå till en hög. I de fall medarbetaren har all kompetens som krävs med inget engagemang är det ledarens uppgift att motivera medarbetaren till att känna entusiasm inför uppgiften. Om medarbetaren däremot har allt engagemang som krävs men saknar sakkompetens är det ledarens uppgift att förse medarbetaren med den kompetens som krävs, antingen i form av coaching eller någon form av utbildning. (Mossboda et.al, 2005).

Hersey och Blanchard utvecklade sin teori om situationsanpassat ledarskap och beskrev medarbetaren med hjälp av fyra utvecklingsnivåer som de kan befinna sig i, även kallad SLII. Dessa nivåer grundar sig på medarbetarens kompetens och engagemang i varje unik situation, vilket i sin tur bestämmer vilken ledarstil som skall anpassas till situationen (Mossboda et.al, 2005).

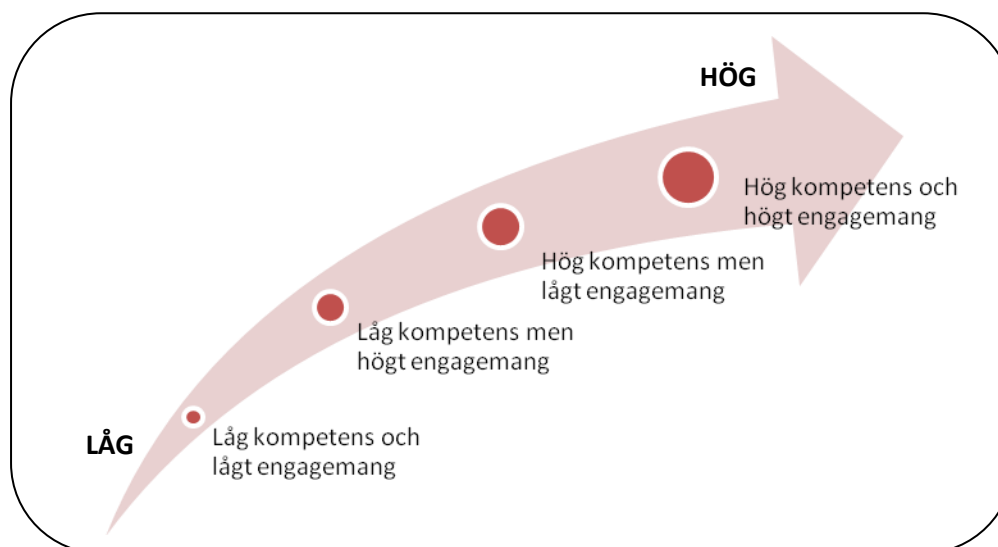
Utvecklingsnivå 1 (U1) – Första nivån kännetecknas av att medarbetaren har låg kompetens men högt engagemang för arbetsuppgiften. Denna medarbetare behöver tydliga instruktioner, mål och ramar samtidigt som denne behöver träning. Medarbetaren behöver även kontinuerlig feedback och uppskattning för sitt stora engagemang.

Utvecklingsnivå 2 (U2) – Denna nivå kännetecknas av att medarbetaren har något högre kompetens och en lägre nivå av engagemang och ett visst inslag av besvikelse (Mossboda et.al, 2005). Denna nivå hamnar medarbetaren ofta i då han/hon påbörjat en uppgift och märker att den var svårare än vad man trott från början. Även i denna nivå krävs tydliga instruktioner, mål och ramar likväl som träning. Det är viktigt att medarbetaren får beröm och feedback för det arbete den åstadkommit.

Utvecklingsnivå 3 (U3) – Nivå tre kännetecknas av att medarbetaren har hög kompetens och oftast högt engagemang som dock kan gå upp och ner. Bakgrunden till detta kan vara att uppgiften har en skrämmande komplexitet, eller tvärt om, är för enkel och skapar därmed en rutinkänsla (Mossboda et.al, 2005). I en sådan situation måste ledaren agera bollplank så att medarbetaren kan ge uttryck för de problem han/hon stött på samtidigt är det viktigt att ge uppmuntran att fortsätta arbetet. Om den givna uppgiften är för enkel kan det vara bra att ge medarbetaren nya uppgifter för att öka engagemanget.

Utvecklingsnivå 4 (U4) – Den sista nivån kännetecknas av att medarbetaren har hög kompetens likväl som högt engagemang för arbetsuppgiften. Medarbetare i denna

utvecklingsnivå kan jobba självständigt och anta delegerade uppgifter. I dessa situationer måste ledaren visa att han/hon har förtroende för medarbetaren och dess självständiga arbete. Samtidigt är det viktigt att ge uppskattning och kanske även ge medarbetaren nya utmaningar och en variation av uppgifter för att hålla uppe kompetensnivån såväl som engagemanget (Mossboda et.al, 2005). Nästa steg för en medarbetare i utvecklingsnivå 4 kan vara att själv börja utveckla sina medarbetare.



Figur 3.2 Medarbetarens utvecklingsnivåer

För att ledaren skall kunna möta medarbetarnas olika behov måste ledaren växla mellan olika ledarstilar som passar bäst till medarbetarnas utvecklingsnivå. Därför utformades även fyra ledarstilar utifrån de situationer ledaren kan hamna i.

Stil 1 (S1) Instruera – Den första ledarstilen handlar om att instruera medarbetaren och ge denne tydliga instruktioner. Ledaren bestämmer vad som skall utföras, med vilket tillvägagångssätt och under vilken tidsperiod. Arbetsgången och resultatet har en noggrann uppföljning och fokus ligger på arbetsuppgiften istället för relationen (Mossboda et.al, 2005). När ledaren lägger fokus på att instruera skapas oftast en envägskommunikation.

Stil 2 (S2) Coacha – När ledaren använder sig av stil 2 har medarbetaren en större delaktighet i beslutsfattande och upplägg av uppgift. Ledaren skall aktivt stödja och styra medarbetaren med fokus på uppgiften (Mossboda et.al, 2005). Medarbetaren har en större chans att påverka och ge förslag till uppgiften medan ledaren lyssnar, uppmuntrar, ger tips och råd, kanske använder sig av medarbetarens förslag, men i slutändan är den som fattar alla beslut. Denna ledarstil lägger större vikt på relationen, mindre fokus på instruktioner och präglas av tvåvägskommunikation.

Stil 3 (S3) Stödja – Den tredje ledarskapsstilen, stödja, handlar om att låta medarbetaren veta vilket mål denne skall uppnå men uppmuntrar honom/henne att själv ta beslut om hur uppgiften skall lösas. Medarbetaren kan jobba självständigt men ledaren skall finnas till hands som ett bollplank och skall dela med sig av sin kunskap vid behov (Mossboda et.al, 2005). Denna ledarstil präglas i hög grad av stöd i relationen och ett ännu mindre fokus på instruktioner.

Stil 4 (S4) Delegera – Med den fjärde och sista ledarskapsstilen beskriver ledaren målet för uppgiften och även vilka ramar som gäller. Samtidigt visar ledaren tydligt att medarbetaren har ansvar, befogenheter och uppgiften att själv fatta alla beslut. (Mossboda et.al, 2005). Ledaren skall dock visa att han/hon finns tillgänglig vid behov, visa uppskattning och uppmuntra medarbetaren att prestera sitt bästa. Denna ledarskapstil präglas av låg grad av både stöd och instruktioner eftersom att medarbetaren arbetar självständigt.

Utvecklingsnivåerna kan nu kopplas ihop med ledarstilarna; U1 med S1, U2 med S2, osv. Ingen av stilarna är bättre eller sämre än den andra utan det handlar om att kunna anpassa den till rätt utvecklingsnivå. Verkligheten kan vara mer komplicerad än teorin vilket innebär att en ledare kan behöva använda flera av ledarstilarna vid ett och samma tillfälle (Mossboda et.al, 2005). I en grupp kan medarbetare ligga på olika mognadsnivåer, vilket kan försvåra beslutet om val av ledarstil. Ledarskapsteorin kräver därmed en mycket flexibel ledare som både kan analysera en medarbetares mognadsnivå och snabbt kan byta ledarstil (Jacobsen & Torsvik, 2008).

Det är även viktigt att ledaren ser till att medarbetarna utvecklas, därför kan man stötta och pusha medarbetaren till nästa utvecklingsnivå. Denna kompetensutveckling kan exempelvis ske genom att delegera en uppgift (S4) till en medarbetare som är på utvecklingsnivå tre (U3). På samma sätt kan delegering skett för snabbt och ledaren skall då inte vara rädd att gå tillbaka ett steg, stötta och hjälpa tills medarbetaren verkligen uppnått utvecklingsnivå fyra.

Den situationsanpassade ledarskapsmodellen har vissa likheter med det beteendebaserade ledarskapet. Det som skiljer dem åt är att det situationsanpassade ledarskapet fokuserar på faktorer utanför ledaren som person (Clegg et.al, 2007). Istället fokuserar man på den verkliga situationen man ställs inför med dess människor och omständigheter. Det är medarbetens behov i varje enskild situation som avgör hur chefen skall agera (Mossboda et.al, 2005).

3.5 Att leda inom kommunal omvårdnadsverksamhet

I dagens samhälle och kanske framförallt inom offentlig verksamhet har ledarskap präglats av ekonomiskt styrda effektiviseringar. Detta skapar ett dilemma för ledarna eftersom att effektivitet ibland bidrar till sämre kvalitet då de ekonomiska ramarna minskar. Nedskärningar och mindre resurser leder till höga effektivitetskrav för den kommunala verksamheten och dess ledare. Medan cheferna måste ta hänsyn till begränsad ekonomi och politikernas beslut skall de samtidigt tillfredställa sina medarbetare såväl som vårdtagare. I och med detta kan det uppstå en krock mellan omsorgs- och ekonomifokus.

Under de senaste decennierna har vårdenhetschefens arbetsområden förändrats väsentligt. Från att ofta vara den skickligaste sjuksköterskan som fick ansvara för de mest komplicerade uppgifterna i vårdarbetet till att knappt vara involverad i själva vårdarbetet (Nilsson, 2005). Enhetschefen arbetade med andra ord mer operativt samtidigt som hon eller han hade skyldigheter att administrera, undervisa, samordna och leda personal samt sköta förråd och utrustning. Idag är många av dessa arbetsuppgifter delegerade till andra personer inom organisationen medan enhetschefens arbetsuppgifter är att leda, utveckla och styra verksamheten mot uppsatta mål (Nilsson, 2005). Från att vara en del av omvårdnadsarbetet är nu enhetschefens uppgifter allt mer fokuserade på ekonomi och administration.

4. Resultat

Denna del kommer att presentera det resultat som erhållits genom intervjumaterialet. Citat från de sex respondenterna kommer att presenteras likväl som sammanställningar av denna information. Citat kommer att markeras med (L) för ledare och (M) för medarbetare.

4.1 Ledarens uppgift

Varje respondent fick svara på vad de ansåg var en ledares uppgift. Svaren skilde sig stort mellan alla respondenter vare sig de var ledare eller medarbetare, trots dessa fanns det likheter i vissa av svaren. Ledarrastret visar tidigare två beteendestrukturer som beskriver ledarskap, en uppgiftsinriktad och en beteendeinriktad.

De tre ledarna presenterade en ledarens uppgift på mycket olika sätt. Den första ledarens beskrivning var uppgiftsfokuserad och denne ansåg att ledarens uppgift var att utveckla och att ständigt förbättra verksamheten.

”En ledares uppgift är att utveckla verksamheten och utveckla äldreården. Det är inte administration, det är en bisak som måste fungera. Med det kan man delegera ut på ett smart sätt. Men, ja, att man utvecklar, ser det som är fel och försöker att förbättra.” (L)

Denna ledare lägger ett stort fokus på organisation och uppgift medan medarbetare och sociala relationer hamnar i skymundan.

Nästa ledare ansåg att en ledarens uppgift är att skapa legitimitet hos personalen genom att bli vald och accepterad som ledare av medarbetarna själva. Samtidigt ansåg denne att en väsentlig uppgift som ledare är att skapa lycka i den verksamhet man arbetar i så att medarbetarna känner arbetsglädje. Den sista ledaren ansåg att en ledarens uppgift skall vara fokuserad på relationen med medarbetarna. Detta skall göras genom att entusiasmera medarbetarna och få dem att känna delaktighet, ansvarskänsla och stolthet för sitt arbete.

Ledarnas åsikt om en ledarens uppgift skiljde sig eftersom alla tre fokuserade på olika delar. Däremot kunde en likhet ses mellan de två senare som båda, dock på olika sätt, talade om vikten av arbetsglädje. Båda lade en stor vikt på att ledaren skall skapa en trivsamt arbetsplats och genom att entusiasmera medarbetarna skapa en lycklig atmosfär vilket tyder på ett relationsfokuserat ledarskap.

Medan ledarnas åsikt om en ledarens uppgift skiljde sig kunde likheter ses i medarbetarnas svar. Alla tre medarbetare ansåg, likväl som en av ledarna, att en ledarens uppgift skall fokusera på relationen till medarbetarna.

”Det viktigaste är att man kan lita på sin chef och att man känner förtroende för sin chef. Att hon finns som ett stöd för oss och att man kan berätta saker till henne i förtroende.” (M)

Svaren pekade på vikten av en god relation mellan ledare och medarbetare. En ledare måste känna sina medarbetare för att kunna tillvarata dess individuella förmåga. Dessutom skall relationen vara så bra att medarbetarna kan känna ett starkt förtroende för sin chef. Detta förtroende fokuserar på ledaren som individ, att denne skall kunna lyssna, stötta och bevara hemligheter. Däremot nämndes inte förtroende i sammanhanget av ledarens förmåga att

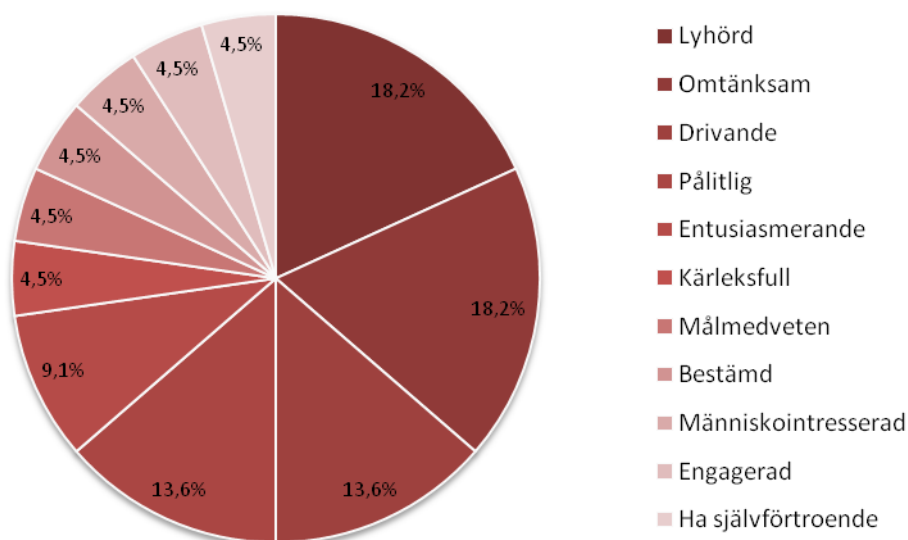
styra organisationen. Medarbetarna lade därmed ett större fokus på omsorg om människor än omsorg av produktion som ledarrastret använder som kontrasterande inriktningar.

4.2 Ledaregenskaper

Under intervjuerna bads respondenterna att beskriva ledare med hjälp av egenskaper. Deras uppgift var att ge exempel på tre egenskaper som kännetecknar en god ledare och tre som kännetecknar en dålig ledare. Respondenterna fick inga givna egenskaper att välja mellan, utan fick själv berätta vilka ledaregenskaper som de ansåg beskrev en bra respektive dålig ledare. Några av dem kunde bara ge två egenskaper medan andra gav fler än tre, alla nämnda egenskaper redovisas nedan.

Respondenterna har uttryckt sig med olika ord som kan härledas till samma innebörd. Därför har uttryck som exempelvis "man skall kunna lita på henne" och "hon skall kunna hålla sitt ord" båda hamnat under egenskapen pålitlig.

Egenskaperna för en god ledare sammanställdes och redovisas procentuellt enligt figuren nedan. Trots att studien är kvalitativ presenteras detta material med hjälp av ett diagram. Detta för att ge en enklare överblick av de nämnda ledaregenskaperna. Eftersom att testunderlaget är relativt litet är skall denna tabell inte tolkas som en norm utan är endast en fördelning av svaren i just denna studie.



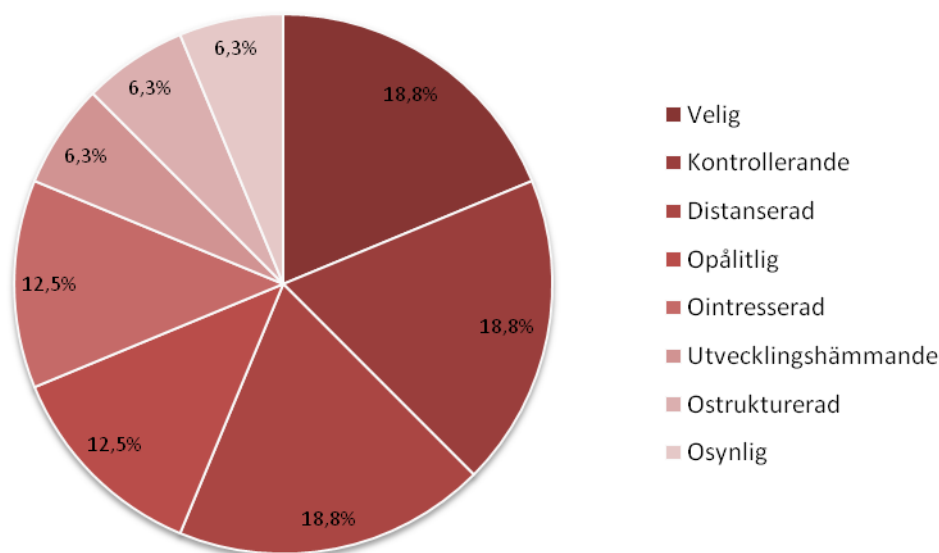
Figur 4.1 Goda ledaregenskaper

När man betraktar de ledarskapsegenskaper som respondenterna betonade ligger ett större fokus på de egenskaper som är viktiga i sociala situationer, än sakkunskap och prestationsförmåga. Vi kan även se likheter och skillnader mellan vilka egenskaper medarbetaren respektive ledaren ansåg var viktigt.

Lyhörd och omtänksam var de två vanligaste återkommande egenskaperna. Två av tre ledare och två av tre medarbetare ansåg att detta var en viktig egenskap för en god ledare. Drivande var en egenskap som alla tre ledare ansåg var viktig men som ingen av medarbetarna nämnde. Pålitlig, däremot, betonade däremot alla anställda medan ledarna fokuserade på andra egenskaper.

Vissa av egenskaperna kan ha samma innebörd. Exempelvis kan både engagerad, drivande och entusiasmerande innebära en ledare som aktivt stöttar medarbetarna, visar intresse för medarbetarnas arbete och som motiverar dem att utvecklas. I ett annat sammanhang kan drivande innebära en ledare som driver organisationen framåt och fokuserar på äldrevårdens framfart. Liknande kopplingar kan göras mellan omtänksam och kärleksfull respektive målmedveten och bestämd. Men eftersom att de trots allt kan ha olika innebörd valdes de att bli en egen kategori.

På samma sätt som de goda ledaregenskaperna sammanställdes även egenskaperna som kännetecknar en dålig ledare. Sammanställningen visas med hjälp av nedanstående figur.



Figur 4.2 Dåliga ledaregenskaper

De tre mest återkommande egenskaperna för en dålig ledare var velig, kontrollerande och distanserad. Dessa tre egenskaper valdes av två av tre ledare samt av en av tre medarbetare. Opålitlig var ytterligare en egenskap som nämdes mer än en gång samt ointresserad som två av tre anställda ansåg beskrev en dålig ledare. Med ointresserad förklarade de vidare att det handlade om ointresse för verksamheten och framförallt medarbetarnas dagliga arbete.

På samma sätt som tidigare kan vissa av egenskaperna vävas ihop. Distanserad, ointresserad och osynlig kan betyda samma sak i meningen att inte visa intresse för det som händer på avdelningarna. Det kan dock innebära olika saker exempelvis kan en ledare vara intresserad men ändå inte ha tid att vara nere på avdelningarna, det vill säga osynlig. Därför presenteras de nämnda egenskaperna var för sig.

Det egenskapsbaserade ledarskapet antog som tidigare nämnt att en bra ledare besitter medfödda egenskaper som gör dem till bättre ledare. Respondenterna fick därför frågan om de trodde att man kunde förvärva sig ledaregenskaper eller om man måste vara född till ledare. Denna fråga skapade en tydlig skiljelinje mellan ledarnas och de anställdas svar.

Alla ledare ansåg att det goda ledarskapet handlade om egenskaper som kan förvärfvas. De ansåg att ledaren kan förvärva kunskap genom utbildning och litteratur samtidigt som ledaren ständigt måste utveckla de goda egenskaper den redan besitter.

Även medarbetarna ansåg att man till en viss del kan lära sig att bli en bra ledare men att andra delar är medfödda. Med andra ord ansåg de att inte alla kan bli en bra ledare, och att de som har en medfödd grund kan utveckla sin förmåga att bli en framgångsrik ledare. De ansåg vidare att man måste vara en speciell person för att kunna leda en grupp och att man skall besitta vissa egenskaper som empati, stresstålighet, pondus, etc. Däremot ansåg de att ledare lär sig med tiden och kan bygga på sin kunskap i takt med att den får större erfarenhet.

Några anser att vissa människor har medfödda ledaregenskaper och andra säger att det är egenskaper man kan förvärva, men hur uppnår man det ultimata ledarskapet? Det är den fråga som ledarskapsforskare har försökt att svara på under alla dessa år. Men Finns det någonting som är "den bästa ledaren"? Denna fråga ställdes till respondenterna och alla sex svarade nej. Även om alla gav ett nekande svar gav de olika anledningar till varför den perfekta ledaren inte existerar. I dessa svar kunde återigen en tydlig skillnad ses mellan ledarna och medarbetarna. Ledarna ansåg att den perfekta ledaren inte existerade på grund av att en ledare måste anpassa sig till gruppen den leder.

"Nej. Jag tror inte det, jag tror att ledaregenskaper förvärvar du med tiden. Du lär dig att olika grupperna behöver olika stöd, olika personer behöver olika saker och som ledare så lär du dig lite grann efterhand att känna av din grupp." (L)

Därmed anser de att det inte finns en form av ledarskap som är det ultimata, eftersom att det måste anpassas efter människor och grupper. En viss ledare kan passa i en grupp, medan samma ledarskap kanske inte alls passar i nästa.

Medarbetarna ansåg inte heller att det fanns någon perfekt ledare, men av en helt annan anledning. De såg den perfekta ledaren som en person istället för en anpassningsbar relation.

"Nej, vi alla har vi våra dåliga sidor, och dåliga dagar. Vi är bara människor." (M)

De andra medarbetarna gav liknande svar som poängterade att vi bara är människor och att ingen är fullärd. Därmed ses ledarskap som någonting personbundet där ledaregenskaper får en större plats än ledarskap som en relation. Ingen av medarbetarna belyste i denna fråga att den "perfekta ledaren" är olika i olika situationer och att ledarskapet måste anpassas efter grupper och individer, utan fokuserade på ledaren som person och dess egenskaper.

4.3 Situationspassat ledarskap

Under intervjuerna ställdes frågan om en ledare måste iklä sig olika roller i olika sammanhang. Många av svaren till denna fråga pekade på att respondenterna ansåg att ledarskap är någonting som skall situationsanpassas. Framförallt var det någonting alla tre ledare poängterade, inte bara som svar på denna fråga, utan vid fler tillfällen under intervjuerna. Ännu en gång visades en skillnad mellan de svar som ledarna respektive medarbetarna gav. Ledarna poängterade anpassning till olika grupper och medarbetarna en anpassning som person.

Alla ledare var överens om att en ledare måste iklä sig olika roller i olika sammanhang. Alla ansåg att olika grupper behöver olika former av stöd och att ledarskapet därmed måste anpassas till individ och situation.

”Du kan ha två grupper som ser helt olika ut, även om inte alltid medvetet, så är jag olika i de här grupperna för det är olika individer” (L)

De ansåg vidare att alla ledare inte passar i alla grupper vilket gör att de måste kunna anpassa sig själva och sitt ledarskap. Med tiden lär man sig att känna av sina grupper och kan därmed enklare situationsanpassa ledarskapet så att det fungerar med en viss konstellation av medarbetare.

Även medarbetarna ansåg att ledaren måste iklä sig olika roller i olika sammanhang, men talade inte om ledarsituationer med medarbetare. De poängterade det rollbyte som måste ske vid kontakten med medarbetare, boende, anhöriga, kommunalpolitiker och ledarnas egna chefer. I majoriteten av dessa kontakter utövas inget ledarskap utan återigen handlar det om ledaren som person och inte ledarskap som en relation mellan ledare och medarbetare. En av medarbetarnas svar presenteras nedan och visar tydligt skillnaden på hur medarbetarna ser på det situationsanpassat ledarskap och hur ledarna svarade.

”Både ja och nej. Det finns nog chefer som gör det, att man kanske är lite annorlunda mot en del av personalen, jag gillar inget sånt, utan man ska vara lika mot alla. Men det är nog jättesvårt. Samtidigt måste ledaren ha en annan roll när man pratar med sina egna chefer, jag förstår att det kan vara riktigt tufft. För det är nog inte lätt. Där får man nog byta.” (M)

Att ledaren skulle ha olika roller medarbetarna emellan kan anses som orättvist. Medarbetaren vill ha en rättvis arbetsplats där ledaren behandlar alla anställda på samma sätt. Medarbetaren ser inte att det kan finnas olika behov i personalstyrkan utan anser att chefen skall vara rak och utöva ett uniformt ledarskap.

4.4 Ledarsituationen i Brämhults kommundel

Alla tre enhetschefer som intervjuades berättade att de trivdes bra med sitt jobb och på sin arbetsplats. De ansåg även att det inte finns mycket i deras arbetssituation som behövde förändras, utan att det var bra utifrån de förutsättningar som finns. Resultatet om hur ledarsituationen ser ut på Brämhults kommundel kommer att presenteras med hjälp av områdesuppdelning.

4.4.1 Kunskap, kompetensutveckling och utbildning

I Brämhults kommundel satsar man på hög kompetens för chefer såväl som medarbetare. Borås Stad är involverad i utbildningsprogrammet kompetensstegen som står för ständig kvalitet och kunskapsutveckling. Alla nya ledare får en obligatorisk, intern chefsutbildning innan deras arbetsstart. Denna chefsutbildning innefattar arbetsmiljö, rekrytering, allmänna bestämmelse, lagar, regler, etc. Utöver detta dyker det kontinuerligt upp interna kurser och påbyggnader för ledarna. Dessutom kan de läsa högskolekurser om de vill bredda sin kompetens ytterligare. Alla ledare poängterar att de känner stöd uppifrån, framför allt gällande deras egen kompetensutveckling.

”Min chef säger hela tiden att om det är någonting så säg till. Det måste jag säga, en eloge, sen vet jag inte hur det ser ut i Borås Stad, men i Brämhults kommundel har det alltid varit så. Vi har periodvis haft väldigt dåliga tider med ansträngd budget, men när det gäller kompetensutveckling har det aldrig sparats. Jag har aldrig blivit nekad om jag velat gå en utbildning eller en kurs.” (L)

Alla ledare var överens om att de har goda möjligheter att utveckla sina kunskaper. En av ledarna ansåg att man måste vara ärlig mot sig själv och kunna erkänna om det finns områden som man behöver förstärkning i. Kommer det sådana tillfällen vänder de sig till sin chef och ingen av ledarna hade blivit nekad eller tror att de skulle bli nekad utbildning eller kunskapspåfyllnad.

Dessutom satsar kommundelen på utbildning för de anställda i organisationen, framför allt de som inte har någon akademisk vårdutbildning. Hela Borås Stad har lagt fokus på korta och kompakta valideringsutbildningar där de anställda utbildas inom ramen för omvårdnadsprogrammets karaktärsämnen.

Kommunen har även satsat på någonting som man kallar värdegrund. Alla medarbetare inom äldreomsorgen involveras i värdegrundsarbetet där föreläsningar hålls om etik och moral i vård och omsorgsarbete. Fortsatt arbete med värdegrunden sker sedan på arbetsplatserna där man samlas i samtalscirklar för att utveckla diskussionen runt etiska frågor.

Alla chefer står för att ingen är fullärd och visar stort intresse i att förvärva nya kunskaper.

”Ja, det finns områden som jag känner att jag måste fylla på med kunskap. Det brukar hända och då försöker man fylla på genom en kurs eller utbildning. Jag är absolut inte perfekt.” (L)

”Vi är bara människor”, är någonting som både ledarna och de anställda konstaterar. Ledarnas vilja att lära sig och deras mod att stå för att de inte kan allt, är någonting som medarbetarna anser är imponerande och aktningvärt.

”Det är starkt som chef att kunna erkänna att man inte kan allt, det tycker jag hon är bra på att säga. Om hon inte kan nått så tar hon reda på det, hon är liksom ivrig att lära sig” (M)

Ledarnas stöd uppifrån gällande kompetensutveckling verkar även visa sig för medarbetarna som är säkra på att deras chefer kan förvärva sig de kunskaper de behöver.

4.4.2 Personalkontakt

Alla enheter har arbetsplatsträffar en gång i månaden där enhetschefen träffar respektive avdelning. På träffen diskuteras verksamheten och vilka eventuella förändringar som bör göras för att sträva efter utveckling och uppnå organisationens mål. Medarbetarna kan ta upp problem som uppstått eller hinder som kommit i vägen och tillsammans arbetar de fram en handlingsplan för hur dessa problem skall lösas.

Utöver arbetsplatsträffarna har enheterna även så kallade styrgrupp/ledningsgruppsträffar som äger rum varannan vecka. Varje enhet/avdelning har utsett en representant från sin grupp som närvarar på styrgruppsmötet. Under dessa möten talar man enbart om utvecklingsfrågor för husets verksamhet. På detta sätt är det inte bara enhetschefen som enväldigt tar besluten, utan medarbetarnas input och åsikter vägs in vid förändringar och beslut. Med hjälp av dessa styrgrupper får medarbetarna ett större inflytande över vad som händer på arbetsplatsen, vilket är mycket viktigt för självkänsla och ansvarstagande.

Cheferna träffar sina anställda i stort sett varje dag. Det kan handla om ett besök på enheterna för att se hur de har det, eller att någon av medarbetarna har ett ärende och

kommer till kontoret. En av ledarna talade om ett dilemma mellan att kunna balansera ledarnärvaron utan att känna sig som en övervakare.

”De ultimata skulle kanske vara att jag var där varje morgon och eftermiddag, men jag ser inte det behovet. Man vill inte vara polis för grupperna heller, jag har sånt pass förtroende att jag, ja, jag litar på dom på det dom gör. (L)”

De tre cheferna och förutsättningarna inom Brämhults kommundel har väldigt många likheter. Alla tre chefer har ”öppna dörrar” om någon behöver dem och detta är någonting som medarbetarna bekräftar.

”Det är öppna dörrar, är det nått så hör dom av sig. Dom vet att jag finns här och kommer alltid om det är nått.” (L)

”Jag kan också söka kontakt med min chef själv när jag behöver, dörren är alltid öppen.” (M)

Medarbetarna poängterar att det aldrig är svårt att få tag på sin ledare när de behöver dem. Finns de inte på kontoret kan de nås via mobiltelefon eller e-post så hör ledarna av sig så fort de kan.

På varje enhet finns någonting som kallas för sociala kontrakt. Ledarna beskriver detta som ett förhållningssätt för hur medarbetarna skall tala med varandra, hur dialogen ska skall ske. Det handlar om en rak kommunikation, att man skall prata med varandra inte om varandra. Det handlar även om att hålla en positiv anda och att se möjligheter istället för hinder. Det är helt enkelt ett förhållningssätt för hur man skall vara. Varje enhet skriver själv ner sitt sociala kontrakt, men trots att det skett enskilt avdelningarna emellan är de mycket lika varandra. Andra enheter har nedskrivna värdegrunder som beskriver hur man skall bemöta sina medarbetare likväl som de äldre. Man kan säga att det är en guide i hur man skall hantera olika situationer på bästa sätt.

4.4.3 Personalstöd

Utöver planerad kontakt, möten, frågor och rådgivning behöver de anställda känna ett stöd från sin ledare. Ledarna talar alla om hur viktigt det är att personalen skall känna förtroende för dem och alla betonar att det alltid finns tid för en medarbetare som behöver stöd.

”Jag tar mig alltid tid för att ge stöd och stöttning. Det dyker ju upp problem, det gör ju alltid det och då jobbar jag i grupperna på ett eller annat sätt. Och alltid när det är nått sånt så känner jag att, den tiden får jag bara ta. Finns det ett problem som jag inte ta tag i blir det bara dubbelt värre. Man måste gå in så tidigt som möjlig när man märker att det är problem, och den tiden tar jag mig.” (L)

Ledarna talar om vikten av att lösa problemen med detsamma, utan att ställa någon mot väggen. Ledarna tar reda på vad som har hänt och jobbar sedan utifrån den specifika situationen. Låter man problemet vara ouppklarat kommer det bara att växa med tiden och fler konflikter kan uppstå om problem inte löses med det samma. Förutom problem och konflikter i personalgrupper kan medarbetare ibland bara vilja prata av sig. Det kan handla om privata angelägenheter, jobbrelaterade problem eller kunskapsbrist. Vid dessa tillfällen försöker alla ledare att finnas till hands så att medarbetaren kan prata av sig och lämna kontoret med ett lugnt sinne.

En annan form av stöd är att kunna ge feedback till sina medarbetare. Positiv feedback i form av beröm är viktigt för en människas självförtroende. Medarbetaren måste även få reda på om den agerar eller arbetar på fel sätt. Utan denna form av feedback kan en människa inte förändra sina negativa sidor. Detta är därmed väsentligt för medarbetarens utveckling. För ledarens utveckling är det även viktigt att själv får feedback från sina anställda, av precis samma anledning. Men är det lättare att som chef ge feedback till sina anställda än vice versa? Respondenterna fick svara på frågor om hur feedback fungerade på deras avdelning.

Alla ledare berättade att de i den tid och mån de kan försöker att ge feedback till sina medarbetare. Genom att ge dem bekräftelse när de gjort någonting bra känner de sig delaktiga och sedda vilket gör att de trivs bättre med sitt arbete. Ledarna ansåg att en stor del av en ledares uppgift ligger i just detta, att få dem att känna sig delaktiga och ta eget ansvar.

”Ja det tycker jag att jag ger dem bekräftelse när de är duktiga men jag säger också till när det inte fungerar.” (L)

Det är svårare att säga till när någonting inte fungerar eftersom att medarbetaren kan känna sig kritiserad. Hamnar man i en sådan situation har man dåliga förutsättningar för att lösa problemet. Ledaren måste se till hela situationen och därifrån bedöma varför en medarbetare har agerat på det sätt den gjort. På så vis hittar man ofta en förklaring till varför det inte fungerar, och utifrån det kan man tillsammans med medarbetaren komma överens om hur en sådan situation skall hanteras i framtiden.

Ledarna anser att även de får feedback tillbaka från sina medarbetare. De tidigare nämnda sociala kontrakten bygger på en rak kommunikation och ledarna hoppas att medarbetarna följer dessa och vågar komma till chefen om de har klagomål likväl som beröm.

”Ja, jag tycker att medarbetarna ger feedback till mig med. Jag hoppas att de är lika lätt för dem att ge det till mig. Vi pratar ju väldigt mycket om rak kommunikation, det hjälper ju inte att de pratar om mig bakom ryggen. För det jag inte vet, det kan jag inte göra nått åt. Det har jag sagt, men om de gör det är en annan sak, det är ju lite svårt att veta. Men jag hoppas att det är så, att de känner sig trygga att komma om det är nått.” (L)

Medarbetarna känner att de har en god kommunikation med sina ledare och att de får feedback av dem i den mån av tid som finns. Ledarna brukar ta sig tiden att hälsa på avdelningarna för att se hur de har det och berättar att de gör ett bra jobb.

”Vi har en bra kommunikation med henne så att hon får reda på saker och ting. Hur det ligger till om det är några problem och så, ja, att man inte går bakom ryggen utan att man talar om att nu är det så och så.” (M)

De sociala kontrakten fungerar alltså då både ledare och medarbetare känner förtroende för varandra och kan vara öppna om de problem som dyker upp. Genom intervjuerna med medarbetarna visade det sig att alla kände att de kunde gå till sin chef för att berätta om någonting behöver förändras. De ansåg att cheferna lyssnade på deras klagomål och försökte sedan förändra det som tagits upp. Däremot gav medarbetarna en splittrad bild av hur positiv feedback till sin ledare fungerar. Någon ansåg att det inte fanns några hinder utan att ledaren får veta att hon är bra på sin plats. Andra medarbetare såg ett problem i att

ge ledaren positiv feedback eftersom att det kan kännas som om man gör sig till inför chefen.

”Ja, feedback får man. Som enhetschef har hon ett enormt ansvar och mycket att göra. Men i den mån och tid hon har så ger hon oss feedback. Jag är inte säker på att vi ger henne feedback i den utsträckningen vi borde. Det är svårare att ge feedback till en chef, det kan i medarbetarnas, och kanske i mina egna ögon, kännas som att man smörar.” (M)

Genom att ge ledaren beröm för ett bra jobb kan relationen med medarbetarna förändras. Medarbetarna är rädda för att uppfattas som inställande mot chefen, vilket de är rädda för kan skada gruppdynamiken på arbetsplatsen.

4.4.4 Ansvar och egna lösningar

Alla tre ledare verkar överlag nöjda med sin arbetssituation. Att vara ledare är inte alltid lätt, därför måste man skapa sina egna rutiner och bygga upp sitt arbete så att det känns rätt för sig själv. Ledarna berättade om att de gått på nitar och sedan behövt förändra sina strategier. Ledarna skapar egna lösningar och får ständigt justera dem med tiden.

”Sen är det ju, vad ska jag säga, det är ju ett arbete med frihet under ansvar. Det är ju lite olika hur man lägger upp det. Men jag har sagt konsekvent nej till att boka in saker på fredagar, för det har jag lagt in i min almanacka som egen tid. Eftersom att det är mycket administrativt, planering, uppföljning, så måste jag ha den tiden. Så har jag löst den biten, men det finns nog många andra lösningar, men det tycker jag funkar bra för mig.” (L)

Som ledare lär man sig med tiden, man lär känna sin organisation och utvecklas i takt med åren. Alla tre ledare framhäver att de har ett stort ansvarsområde och att en ledare måste lära sig att delegera för att det skall fungera. Styrkan för en enhetschef anses vara att hantera konsten att delegera och samtidigt vara försäkrad om att det finns en hög kvalitet på enheten.

”Det är tungt ibland, men det är tungt inom alla yrkeskategorier. Så man får välja sina strategier och regler och lära sig att delegera för det måste man göra. Det är svårt att klara denna uppgift helt själv.” (L)

På ett eller annat sätt har enhetscheferna hjälp av någon. På en av enheterna finns det utöver två enhetschefer och även två samordnare. Dessa har en närmare daglig kontakt med medarbetarna än vad enhetscheferna har och medarbetarna vänder sig till dem gällande omvårdnadsarbetet och de boende. Samordnarna går dock inte in på personalfrågor, rehabiliteringsärenden, semester eller dylikt, detta är enhetschefernas arbetsuppgifter.

En av de andra ledarna har en medarbetare anställd på heltid som hjälper till med vissa arbetsuppgifter. Hon har hand om en del administrativt arbete likväl som aktivitetsplanering för de boende. Den tredje ledaren har en enhetschef till hjälp. Utöver det har de även en biträdande chef som tar hand om mycket administrativt arbete.

4.4.5 Förutsättningar och förändringar

Som tidigare nämnts verkar ledarna nöjda med sin arbetssituation. De anser att de har goda förutsättningar för att vara den ledare de vill vara både vad det gäller kunskap och stöd uppifrån. Det som dock alla tre nämner är den administrativa bördan. För mycket

administrativt arbete innebär mindre tid till personal, och många av dem hade velat vara en mer synlig ledare. Tid är en bristvara i alla organisationer men utifrån de förutsättningar de har accepterar de situationen och försöker alla att göra det bästa av den.

”Tiden finns ju egentligen, och resurser finns också för det är ju inte alltid så att resurser är pengar. Och det är ju inte så att man på automatik får en bättre kvalitet för att man har mer pengar i budgeten. Men jag kan känna att det som tar mer och mer tid, framförallt de senaste åren, det är att det är mycket, mycket mer administrativt. Som jag då skulle känna att en assistent kunde göra.” (L)

Genom att mycket tid går åt till administrativt arbete känner sig ledarna ibland otillräckliga. Det finns alltid delar i organisationen som de vill förändra men ibland inser de att vissa saker är som de är och inte går att göra någonting åt. Nya administrativa arbetsuppgifter läggs på enhetscheferna, vilket de alla tycker tar tid från annat. Trots detta är de realistiska och inser att det är arbetsuppgifter som skall göras oavsett vad de anser om det.

”Ingen ledare kommer någonsin att känna sig tillräcklig, inte de som bryr sig i alla fall. Det är så när man jobbar med människor, tiden räcker aldrig till. Men det är bara att acceptera. Mitt stöd finns när de behöver mig mest.” (L)

Ingen av dem känner just nu att de behöver mer kunskap i form av utbildning, men de är säkra på att de skulle få stöd för det om och när det krävs. De anser att de har det stöd som krävs uppifrån för att kunna leda organisationen med de resurser och budgetramar som finns. Alla ledare blickar framåt och talar om att det är framtiden som styr. Omsorgen är i förändringens tid vilket kräver att de ständigt ligger ett steg före. Verksamheten måste följa med och anpassa sig efter framtiden och samhället och inte bara trampa på samma ställe.

Trots ledarnas optimistiska syn och realistiska tankegångar lyser det då och då igenom att de har en för hög arbetsbörda.

”Ja, jag kan tycka att vi som enhetschefer idag kanske har för stora ansvarsområden. Och för mycket administrativt arbete kan jag tycka. Jag upplever att jag kanske då inte är en så närvarande chef som jag skulle vilja vara. (L)”

Det administrativa arbete betonas gång på gång, samtidigt som de känner att de har för mycket att göra, vilket tar tid från tid med medarbetarna. Den stora administrativa bördan är dock någonting de arbetar med och för en diskussion kring, vilket visar deras vilja att förbättra situationen. Eftersom att detta är ett öppet problem finns större chanser att lösa det och förenkla framtida arbete för ledarna. Omsorgsverksamheten är mycket olik industriverksamhet i organisations uppbyggnad, på gott och ont. En av ledarna poängterade dess skiljaktigheter gällande storlek på grupper de leder.

”Jag har hand om åtta avdelningar som det ser ut här, med nio stycken arbetslag. Om man jämför med en annan verksamhet, industri till exempel, så skulle man aldrig acceptera att en chef har så många anställda. I en privat eller industriverksamhet så räcker det med att det finns en avdelning så finns det en arbetsledare.” (L)

Ju fler människor en ledare ansvarar över, desto mindre personlig kontakt sker mellan ledare och medarbetare. Det är svårt för en ledare att skapa en relation med alla människor i nio stycken arbetslag, vilket kan bidra till att de önskar att de kunde vara mer närvarande.

Ledarna har trots allt humöret uppe och gör sitt bästa utifrån de förutsättningar som finns, men medarbetarna anser trots detta att deras chefer har för hög arbetsbelastning. De anser att ledarna har jättemycket att göra i och med att de ska ta hand om anställda, boende, anhöriga, budget, ekonomi och verksamhet. Ingen av dem kunde säkert säga att ledarna hade tid, resurser och stöd för att vara den bästa ledaren de kunde vara. Men alla ansåg att deras ledare behöver någon form av assistans, vare sig de är i form av en chef till eller någon som tar över en del av arbetsuppgifterna.

”Jag tror att det skulle behöva vara en chef till för att hon skulle kunna ge oss det stöd vi behöver. Hon har alldeles för hög arbetsbelastning.” (M)

Alla medarbetare hoppas att ledarna känner ett stöd uppfifrån. Även om de själva har svårt att garantera att det är så, trodde alla det och hoppades att deras egna chefer sa till om de inte kände nog med stöd.

Eftersom att ledarna har en sådan stor arbetsbörda känner medarbetarna att det inte alltid finns nog med tid för ledarna att komma ner på avdelningarna. Förut fanns en ledare på varje avdelning vilket gjorde att de såg hur det dagliga arbetet fungerade. En av medarbetarna anser att detta medförde att ledaren kunde tillvarata medarbetarnas egenskaper på ett annat sätt än vad de gör idag. De hade önskat att ledarna hade mer tid över för att komma ner på avdelningarna och bara sätta sig och ta en kopp kaffe med de boende och medarbetarna. På detta sätt anser de att de kunde visa upp vilket bra jobb det faktiskt gör och samtidigt känna att chefen är intresserad av vad som händer på avdelningarna.

5. Diskussion

Den här delen kommer att analysera och tolka det resultat som framkommit i föregående kapitel. Respondenternas åsikter kommer att ställas emot varandra och kopplas till det inledande teorikapitlet.

5.1 Ledarens uppgift

Nästan oberoende av vilken fråga som ställs till en grupp människor kommer deras svar att vara olika. Det var inget undantag när respondenterna fick till uppgift att förklara en ledares uppgift. Alla ledare gav individuella svar på en ledares uppgift från uppgiftsorienterad, till att skapa legitimitet hos personalen och vidare till fokus på relation med medarbetarna. Frågan; vad är en ledares uppgift? är mycket direkt, medan en ledares uppgift kanske inte alltid lika tydlig. Trots att en av ledarna fokuserade på organisation och utveckling och en annan på legitimitet hos medarbetarna behöver det inte betyda att de anser att det är den enda uppgift en ledare har. Det är just den personens spontana reaktion på frågan. Med mer betänketid och djupare analys kan svaret ha blivit någonting helt annat.

Det är svårt att finna en röd tråd i alla ledares svar. Med andra ord är en ledares uppgift bundet till personen och något korrekt svar finns inte på frågan. En ledares uppgift blir därmed olika i olika situationer, i olika relationer och i olika organisationer.

I medarbetarnas svar kunde man dock finna likheter. De poängterade vikten av sociala situationer och relationen med medarbetaren. En ledares största uppgift var för dem att skapa arbetsglädje, ge ansvar, lyssna och skapa en trivsamt arbetsmiljö. Detta visar, som tidigare nämnts, medarbetarens fokus på relation till skillnad på fokus på uppgiften. Verksamhetens utveckling och administrativt arbete hamnade i skymundan medan förhållandet mellan ledare och medarbetare låg i fokus.

Som tidigare nämnts kunde ledarskap lägga fokus på relationer eller så kan fokus ligga på uppgiften. Men i detta fall anser medarbetare såväl som vissa av ledarna att uppgiften *är* relationer. Relationen mellan medarbetare och ledare är därmed målet snarare än medlet i denna studie.

Det är svårt att dra slutsatsen att ledarna har en syn på ledarens uppgift och att medarbetaren har en annan. Men en viss skillnad kan dock urskiljas. Ledaren ser sin egen uppgift som ett vidare begrepp, från organisationen som helhet till relationen med dess medarbetare. Trots att medarbetarna förmodligen förstår vikten av organisationsutveckling utelämnar de dessa faktorer och betonar samspel och relation mellan medarbetare och ledare.

5.2 Ledaregenskaper

Ledare och medarbetare fick beskriva en bra respektive dålig ledare med hjälp av ledaregenskaper. Egenskaper som beskrev en god ledare visade sig framförallt handla om att sätta medarbetaren i fokus. Kvaliteter som lyhörd, omtänksam och pålitlig är alla fokuserade på relationen mellan ledaren och medarbetaren. Alla tre ledare ansåg att en drivande ledare är en framgångsrik ledare och syftar då på att driva organisationen och medarbetarna

framåt. Alla tre medarbetare valde pålitlig som en viktig egenskap och utöver det valde de egenskaper som värnade om relationen mellan medarbetare och ledare. I och med detta kan vi se att medarbetaren framförallt prioriterar sitt eget välbefinnande medan ledarna även fokuserar på organisationen och dess utveckling.

Av de sex egenskaper som Jacobsen och Torsvik (2008) kännetecknade som goda ledaregenskaper kan vi finna tre av dessa i respondenternas svar. En av medarbetarna ansåg att en god ledare måste ha bra självförtroende, vilket kan återfinnas i teoridelen. Drivande, som alla ledare ansåg var viktigt för en god ledare, kan även betraktas som starkt prestationsbehov vilket var den femte punkten i teoridelen. Även egenskapen målmedveten kan hamna i denna kategori, vilket en av medarbetarna ansåg var viktigt. Dessutom poängterade Jacobsen och Torsvik (2008) vikten av utåtriktning och säkerhet i sociala situationer vilket innebar hög social kompetens och förmågan att engagera och uppmuntra sina medarbetare. Många av de egenskaper som respondenterna angav faller under denna kategori som lyhörd, omtänksam, pålitlig, entusiasmerande, kärleksfull, människoorienterad och engagerande. Därmed kan vi dra slutsatsen att utåtriktning och säkerhet i sociala situationer är det viktigaste egenskaperna för en ledare inom den studerade organisationen. Det kan vara så att ledare inom omsorgsorganisationer lägger ett större fokus på relationen till deras medarbetare eftersom att hela verksamheten bygger på mänskliga relationer, välbefinnande, närhet och omtanke. Med andra ord är ledaregenskaperna kontextbundna.

De återstående egenskaperna som Jacobsen och Torsvik (2008) omnämnt som goda ledaregenskaper var hög aktivitetsnivå, intelligens och maktorientering kombinerat med makthämning. Ingen av dessa egenskaper omnämndes, vare sig av ledare eller medarbetare vid förfrågan om goda ledaregenskaper. Detta kan bero på att denna studiegrupp helt enkelt inte prioriterade dessa egenskaper men det kan även finnas en annan bakgrund till detta. Ledarna försöker på alla vis att vara goda ledare och strävar ständigt efter utveckling och förbättring i sin ledarroll. Detta innebär att de själva försöker passa in i bilden som "den perfekta ledaren". Då ledarna svarar på vilka ledaregenskaper som är viktiga för det goda ledarskapet kanske vissa egenskaper är svåra att nämna i en intervjusituation. Eftersom att de egenskaper de nämner troligtvis är egenskaper de anser att de själva besitter kan det kännas obekvämt att uppge egenskaper som hög intelligens, hög aktivitetsnivå, och maktorientering kombinerat med makthämning. Dessa egenskaper kan kännas mindre politiskt korrekta då ledaren inte vill förhäva sig och kan vara rädd att uppfattas som en översittare. Därför kan det kännas enklare att framhäva "mjukare" egenskaper som lyhörd, omtänksam, målmedveten och engagerad som hur man än vrider och vänder på är positiva egenskaper som inte egentligen gör en bättre än någon annan. Tvärt om, det är egenskaper som visar medmännisklighet.

Respondenterna fick även uppge negativa ledaregenskaper. Många av de egenskaper som uppgavs var motsatser till de positiva ledaregenskaperna som; kontrollerande - lyhörd, distanserad - engagerad, opålitlig - pålitlig, utvecklingshämmande - entusiasmerande och ostrukturerad - målmedveten. En av de negativa egenskaper som flest respondenter angav, två ledare och en medarbetare var velig. Motsats till velig kan tolkas som bestämd vilket endast en av ledarna uppgav som en positiv egenskap. Om en ledare inte skall vara velig men inte bestämd uppfattas det som en "låt-gå-ledare", med andra ord en ointresserad ledare. Ointresserad och distanserad var ytterligare två egenskaper som både ledare och

medarbetare ansåg vara dåliga ledaregenskaper. Vad skall vi då läsa ur detta? Två av tre ledare och en av tre medarbetare ansåg att egenskaperna velig och kontrollerande beskriver en dålig ledare. Ledaren skall med andra ord vara rak på sak men inte övervaka sina medarbetare. Enligt Kurt Lewins teorier om ledarstilar (Bergengren, 2006) tyder detta på att organisationen inte vill ha en auktoritär ledare och inte heller en låt gå ledare. Ledare och medarbetare är därmed överens om att den demokratiska ledaren passar deras organisation och människor i den. En av de negativa egenskaper som medarbetarna framhöll var ointresserad, ett ämne som återkom flera gånger under intervjuerna. Medarbetarna vill känna sig sedda och uppskattade för sitt dagliga arbete och känna ett intresse från sin ledare. Detta är ytterligare ett kännetecken för den demokratiska ledaren.

Vidare startade diskussionen om huruvida en människa har medfödda ledaregenskaper eller om det är kunskap som går att förvärva. Ledarnas och medarbetarnas svar skiljde sig åt då ledarna ansåg att det är kunskap som kan förvärvas, att man utvecklas som ledare och att man kan läsa sig till ett gott ledarskap. Även medarbetarna ansåg att man kan förvärva viss kunskap men poängterade att en del måste vara medfött, som pondus och empati. Detta kan bero på att ledarna ser en trygghet i att de inte behöver vara fullärda utan att de ständigt kan bygga på sin kunskap och utvecklas till en bättre ledare. De har på så sätt ett skyddsnät i form av böcker, kurser och seminarier som kan fånga dem då ledarskapet stöter på hinder. Skulle ledarskap vara någonting medfött skulle denna chans inte finnas. Ledarna skulle endast jobba med det de har, sin person och sina egenskaper. Medarbetarna kan även finna en trygghet i tanken att en människa har medfödda ledaregenskaper. På detta vis är ledaren lite speciell, en person med det där lilla extra. Om alla inte kan bli goda ledare beundras den person som besitter dessa egenskaper. Medarbetarna kan känna ett förtroende för ledaren, inte bara för att denne har en mängd ledarskapsutbildningar utan för att denne, som person, är kapabel att leda organisationen.

Det som dock är intressant är att gå tillbaka till de egenskaper som ledare respektive medarbetare ansåg kännetecknar en god ledare. Exempelvis lyhörd, omtänksam, pålitlig, entusiasmerande och kärleksfull är egenskaper som är mycket svåra att förvärva genom utbildning och kurser. Dessa egenskaper är även mycket kontextbundna, exempelvis är ledaren troligtvis inte kärleksfull när han/hon granskar budgeten, utan kan använda den egenskapen vid ett samtal med en medarbetare.

Ingen av respondenterna ansåg att det finns någon som är den perfekta ledaren eller någonting som är det ultimata ledarskapet. Men en stor skillnad syntes i deras svar. Alla ledare betonade att det inte finns ett perfekt ledarskap för alla situationer utan att ledaren måste anpassa sin ledarstil efter människorna den leder. De anser att en ledare måste lära sig att känna av sin grupp och forma ledarskapet efter gruppens behov. Denna kunskap, att kunna anpassa sitt ledarskap efter gruppen är någonting som man lär sig med tiden. Medarbetarna ansåg inte heller att det fanns någon perfekt ledare men ingen av dem nämnde att detta berodde på att alla behöver olika ledare och att ledarskapet ändras efter situationen. De såg mer ledaren som person; ingen människa är perfekt, har all kunskap och kan vara en bra ledare varje dag. Med detta kan vi se att ledarna ser ledarskap som en mänsklig relation och ett utbyte mellan ledare och medarbetare. Medarbetarnas syn på ledaren är mer personorienterad till ledaren som individ istället för ett aktivt utbyte dem emellan. Det som dock blir tydlig är skillnaden mellan litteraturen och den faktiska situationen på Brämhults kommundel. Litteraturen beskriver ledaren som en

supermänniska, en person med oändliga kunskaper, kvalitéer och egenskaper. De skall kunna hantera alla situationer de ställs inför och kan snabbt anpassa sig till den grupp de styr. Trots detta är det inte vad som värdesätts i den faktiska situationen. Medarbetarna talar om att de vill ha en ledare som kan erkänna sina misstag och som inte alltid är fullärd, utan kan stå för sina brister. I själva verket vill de inte ha en supermänniska utan en ytterst mänsklig ledare.

5.3 Situationspassat ledarskap

Respondenterna fick frågan om en ledare måste iklä sig olika roller i olika sammanhang. Svaren som ledarna gav skiljde sig avsevärt ifrån de svar som medarbetarna gav. Alla ledare svarade att de måste anpassa sig till den grupp och de individer de leder och kom tillbaka till argumenten om att det inte finns någon perfekt ledare. Grupperna avgör hur ledaren skall agera och oavsett om det är medvetet eller omedvetet så förändrar ledaren sin ledarstil.

Medarbetarna tolkade frågan på ett annat sätt och alla tre poängterade att ledaren kanske iklä sig olika roller mellan olika "yrkesgrupper". Det vill säga att ledaren har en sorts relation med sina medarbetare, medan de har en annan med sina egna chefer och kommunpolitiker. Dessutom måste hon iklä sig ytterligare en roll när hon kommer i kontakt med de boende och dess anhöriga.

Detta resultat visar att alla tre ledare använder sig av situationsanpassat ledarskap i någon mån, fast ingen av dem talar i Hersey och Blanchards termer om utvecklingsnivåer. En av medarbetarna ansåg även att en ledares uppgift var att ta vara på medarbetarnas förmåga och kunna se vem man kan släppa och vem som måste målstyras. Detta är ett bra exempel på situationsanpassat ledarskap. Däremot ansåg en annan medarbetare att det var orättvist att behandla de anställda på olika sätt, utan att det skall vara "raka rör" mot alla. I och med detta kan slutsatsen dras att det kan uppstå en konflikt mellan medarbetarna när de upptäcker att vissa målstyrts medan andra får större ansvar. Kanske vore det då bättre att ha en öppen kommunikation om situationsanpassat ledarskap, där medarbetarna själv aktivt kan arbeta med att klättra till nästa utvecklingsnivå. På detta sätt kan medarbetare som vill ha större ansvar sätta upp mål för att nå till exempelvis utvecklingsnivå 4. Ledarna kan även vara aktiva i detta utvecklingsarbete och det krävs även vilja och mod av ledaren att sedan kunna delegera vissa arbetsuppgifter till de medarbetare som vill och kan ta eget ansvar.

Dilemmat med situationsanpassat ledarskap är att ledaren blir mycket flexibel. Detta är en god egenskap enligt några, men samtidigt motsatsen till konsekvent. Medarbetarna värdesatte en konsekvent ledare som är tydlig i sitt ledarskap.

Ledarrastret presenterades med två axlar; en för omsorg om människor och en för omsorg om produktion. Eftersom att ledarna i denna studie arbetar inom äldreomsorgen är det inte konstigt att ledarna såväl som medarbetarna lägger stor vikt på sociala relationer vilket medför att ledarna hamnar högre på den vertikala axeln. Hela organisationen präglas av omsorg och medmänsklighet och detta lyser igenom i ledarskapet. Däremot kan ledaren vara uppgiftsorienterad i vissa situationer som vid framtagning av budgetunderlag, lönesamtal, inköp mm. Detta visar att det situationsanpassade ledarskapet inte bara tillämpar sig på människor utan även uppgifter.

5.4 Kunskap, kompetens och utbildning

Det är uppenbart att Borås stad och Brämhults kommun del inte sparar på resurser för kompetensutveckling. Alla chefer känner att de har stöd uppifrån för att fylla på med kunskaper om det skulle saknas. Alla tre chefer verkar även vara ärliga mot sig själv och kan med eget initiativ bredda sina kunskaper vid behov.

Även medarbetarens kompetensutveckling ligger i fokus, någonting som både ledare och medarbetarna själva anser är mycket viktigt. Kunskap ligger till grunden för en fungerande arbetsplats, viss kunskap kan förvärfvas genom utbildning medan annan kommer med tiden. Organisationer utvecklas ständigt vilket innebär att kunskapen måste följa med i samma takt.

Genom kunskap och kompetens utvecklas även medarbetarens utvecklingsnivå enligt Hersey och Blanchards teori om situationsanpassat ledarskap. För att uppnå utvecklingsnivå tre och fyra (U3 och U4) krävs hög kompetens. Därmed är det viktigt att även medarbetaren genomgår kompetensutveckling om situationsanpassat ledarskap skall appliceras på organisationen.

5.5 Personalkontakt

Kommunikation mellan ledare och medarbetare är en viktig faktor för att en organisation skall fungera. Genom utbyte av information skapas förståelse och trygghet och de kan tillsammans styra organisationen mot utveckling och välstånd. Det är viktigt att det finns utrymme för gruppdiskussioner där alla kan komma till tals likväl som enskilda samtal mellan medarbetare och ledare. De högre utvecklingsnivåerna inom situationsanpassat ledarskap präglas av ledarskapsstilar med tvåvägskommunikation. En öppen och ömsesidig kommunikation mellan ledare och medarbetare är därmed ett måste för att uppnå ett framgångsrikt ledarskap.

Alla ledare försöker att träffa sina medarbetare så ofta de kan. Utöver arbetsplatsträffar och styrgruppsmöten så försöker de besöka avdelningarna för att se hur de anställda och de boende har det.

Den planerade kontakten i form av arbetsplatsträffar och styrgruppsmöten är viktiga plattformar för att kunna ta vara på medarbetarnas åsikter och idéer. Detta visar även intresse för ett demokratiskt ledarskap. Det är även ett viktigt sätt att driva organisationen framåt och utveckla det dagliga arbetet likväl som framtidsfrågor. På detta sätt blir medarbetarna involverade i organisationens framtidskridande och har ett ansvar över den utveckling som sker.

Även den vardagliga kontakten är mycket viktig. Medarbetarna önskar att ledarna kunde besöka avdelningarna oftare, delvis för att hålla sig informerad av vad som sker men även så att medarbetarna kan visa vilket bra jobb de faktiskt utför. Även ledarna inser vikten av dessa möten, men känner att tiden inte alltid räcker till. Vissa ledare önskar att de kunde vara en mer synlig ledare, men att tiden ofta går åt till andra uppgifter som administration och planering. Det är även viktigt att ledarna inte blandar ihop närvaro med övervakning. Bara för att ledaren är nere på avdelningarna behöver det inte innebära att denna är polis över grupperna, utan snarare ett stöd för personalen som genom sin närvaro visar intresse.

5.6 Personalstöd

Det är viktigt att känna stöd på en arbetsplats. Medarbetaren skall självklart känna att denne har stöd från sin ledare men det är även viktigt att ledaren känner stöd från sina medarbetare. Alla ledare tar sig tid för att stötta en medarbetare vid behov, och lägger andra uppgifter åt sidan för att lyssna och eventuellt lösa ett befintligt problem. Detta är viktigt i vilken organisation man än befinner sig i, men det är nog än mer viktigt i en omvårdnadsorganisation där medarbetarna dagligen har en omvårdnadsroll. Om medarbetaren inte mår bra kan detta spegla sig på relationen till vårdtagaren. Därför är det viktigt att medarbetaren får omedelbart stöd när det krävs så att problemen kan lösas så fort som möjligt. För att medarbetaren skall kunna komma till ledaren vid problem måste den känna ett stort förtroende för sin ledare. Därför är det mycket viktigt att relationen mellan medarbetare och ledare är öppen och rak. För att skapa en sådan relation är det viktigt att medarbetare och ledare träffas och har en kontinuerlig kommunikation, annars finns det ingen möjlighet för en relation att utvecklas. Vidare innebär detta att det måste finnas tid för ledaren att komma ner till avdelningarna och skapa en personlig kontakt med sina medarbetare. Detta är även viktigt för att kunna se hur arbetssituationen ser ut på avdelningarna. Alla människor är inte likadana och alla kanske inte har mod att komma till ledaren när det uppstår problem. Därför måste ledaren ha förmågan att upptäcka om en enskild medarbetare eller grupp har problem på arbetsplatsen likväl som privat.

Den kontinuerliga kontakten ger även utrymme till att ge och få feedback. Om ledaren har möjlighet att i någon mån delta i medarbetarens arbete uppstår ett mer naturligt forum för att ge feedback. På detta sätt visar ledaren ett intresse för medarbetaren dagliga arbetsuppgifter.

5.7 Ansvar och egna lösningar

Ledaren har ett stort ansvar för organisationen och dess medarbetare vilket ställer höga krav på ledaren. En ny ledare kommer självklart att stöta på hinder, men med tiden lär sig ledarna att hantera nya situationer, medarbetare och arbetsuppgifter.

Eftersom att ledaren har stora ansvarsområden är det viktigt att strukturera upp sitt arbete på ett effektivt sätt. Eftersom att varje ledare är en enskild individ har de tre ledarna utformat sina egna arbetsmetoder och lösningar. Genom att skapa egen tid, delegera ansvar eller rådfråga kollegor blir arbetsbördan lättare och mer hanterbar.

De olika enhetscheferna har med tiden skapat egna strategier som passar dem själva och den egna organisationen. Medarbetarna upplever att de har ganska fria händer vilket, om man skall referera till ledarskapsstilar, indikerar att ledarna i högre grad arbetar som demokratiska ledare än auktoritära. Genom att delegera ansvar och känna förtroende för sina medarbetare kan ledarens ansvarsområde minskas en aning. Både ledare och medarbetare vill alla göra det bästa för de äldre och så länge denna tanke finns i organisationen har medarbetarna ganska fria händer.

5.8 Förutsättningar och förändringar

Alla tre ledare har en mycket optimistisk syn på framtiden. De är medvetna om att det ställs nya krav från medarbetare men framförallt från de boende, vilket innebär att de ständigt

måste ligga ett steg före. Även om alla ledare då och då känner att de inte räcker till, försöker de alla att göra det bästa utifrån de förutsättningar som finns. De ser realistiskt på situationen och även om de skulle vilja ha mer resurser och mer tid så inser de att kommunen inte kan trola fram mer resurser i form av personal, tid eller pengar. Därför försöker de att lösa problemen som de kommer.

Som tidigare nämnts anser alla ledare att de har för mycket administrativa uppgifter och att detta tar tid som de skulle vilja lägga på medarbetarna. De önskar att dessa uppgifter kunde delegeras på ett bra sätt, kanske till den assistent som alla tre på ett eller annat sätt har. Detta problem diskuteras redan inom organisationen och förhoppningsvis kommer de finna en lösning inom kort.

Otillräckligheten som ledarna känner kanske inte endast grundar sig i arbetsbördan i form av arbetsuppgifter utan kan även handla om antalet individer de leder. Ledarna inom omsorgsverksamheten leder ofta mycket stora grupper, vilket även framgick i intervjuerna. En av ledarna ansvarade för nio stycken arbetslag vilket innebär ansvar för ett stort antal individer. Om ledaren vill skapa en relation med alla sina medarbetare kommer det kräva både tid, energi och kompromisser av andra arbetsuppgifter. Oavsett hur närvarade ledaren vill vara kommer det näst intill att vara omöjligt att skapa den relation man önskar med sina medarbetare. Detta kan kännas frustrerande för en ledare vars ledningsfilosofi lägger fokus på ledarskap som relation, då tiden inte räcker till för att skapa och upprätthålla dessa relationer.

Enhetscheferna sitter i en ganska svår situation. De är ofta första-linje chef vilket innebär att de ser problemen som finns på arbetsplatsen. De ska samtidigt verka inom de ramar som är uppsatta och kan kanske inte alltid utifrån dessa göra de förändringar som krävs. Det innebär att oavsett hur mycket ledaren vill förändra för den personal den skapat relationer med, måste han/hon agera utifrån de villkor som finns. Oavsett hur många ledarskapsutbildningar man läser och hur nära relation ledaren skapar med sina medarbetare finns det bestämmelser högre upp i form av budget och regler som gör att ledaren inte alltid kan agera som den velat. Därmed kan man inte vara en bra ledare och man inte har goda förutsättningar och goda villkor.

6. Slutsats

Detta kapitel kommer att analysera resultat och diskussion med syfte att ge svar på den frågeställning som utformades i början av arbetet. Resultatet återknyts även till den teoretiska referensramen.

6.1 Ledare respektive medarbetares syn på ledarskap

Sex personer, tre ledare och tre medarbetare har fått i uppdrag att beskriva sin arbetssituation och relation till sin ledare/medarbetare. Det har även svarat på frågor om vad som är en bra respektive dålig ledare och vilka förutsättningar som behövs för att driva ett framgångsrikt ledarskap.

Ledarskap kännetecknas av den organisation den befinner sig i och det är därför inte konstigt att en organisation som bygger på relationer värdesätter ett ledarskap som gör det samma. Omsorgsyrket fokuserar på sociala konstruktioner vilket speglar sig i det ledarskap som utövas. Studien visade tre olika ledare som tydligt har präglats av sin organisation och dess värdegrund.

Enligt medarbetarna i denna studie är bra ledarskap ett demokratiskt ledarskap. Ledaren skall vara intresserad av sina medarbetare och dess dagliga arbete. Detta intresse skall visa sig genom ett synligt ledarskap och interaktion med medarbetare såväl som boende. Det demokratiska ledarskapet visar sig tydligt i styrgrupperna där medarbetarna själva kan komma med idéer och uttrycka sina åsikter. Medarbetarna arbetar med omsorg, de ser människan och vill därför inte ha en supermänniska utan snarare en like som kan erkänna sina fel och brister. Ledaren ska för den skull inte vara svag utan kunna visa auktoritet när det krävs och ska kunna delegera uppgifter. Denna del blir dock en aning komplicerad då ledaren inte får vara orättvis. Alla medarbetare skall behandlas lika och erbjudas samma chanser som sina kollegor. Därmed skall alla medarbetare ha samma möjligheter att utvecklas och anta nya uppgifter. Även ledaren skall ha möjlighet att utvecklas, genom utbildning kan ledarskapet bli bättre. Dock tror medarbetarna inte att alla kan bli goda ledare utan att en människa måste besitta vissa egenskaper för att bli en god ledare.

Ledarna själva poängterade vikten av ett situationsanpassat ledarskap. De anser att ledaren måste lära känna sina grupper för att sedan anpassa sitt ledarskap efter en specifik konstellation. Ledarna värdesätter även kompetensutveckling och ser en trygghet i att de ständigt kan fylla på med kunskap när de behövs. Detta eftersom att de anser att ledarskap är någonting man kan lära sig. Ledaren behöver självinsikt för att avgöra vad man är bra respektive dålig på. Ledaren skall ständigt arbeta med att förstärka de svaga delarna och se till att de positiva delarna används på rätt sätt. Ledaren skall skapa en relation med sina medarbetare samtidigt som organisationen skall utvecklas. På detta sätt behöver ledaren både vara uppgiftsorienterad och relationsorienterad. Dessutom anser ledarna att det är viktigt att ha legitimitet hos medarbetarna och att de känner ett förtroende för deras kunskap och för dem som person.

Vi kan tydligt se gemensamma faktorer för ett framgångsrikt ledarskap men även skillnader mellan ledarnas och medarbetarnas syn på det goda ledarskapet. En stor skillnad är att medarbetarna i större utsträckning anser att en god ledare måste ha vissa medfödda

egenskaper som exempelvis empati, stresstålighet och pondus. Ledarna själva däremot anser att ledaregenskaper är någonting som man kan förvärva. Alla ledare betonar även vikten av situationsanpassat ledarskap, och att genom att avläsa medarbetaren anpassa sin ledarskapsstil till den faktiska situationen. Detta är ingenting som medarbetarna nämner. De talar om ledarens olika roll med medarbetare, egna chefer, anhöriga och vårdtagare, men inte något rollbyte medarbetarna emellan. Detta kan enligt dem anses som orättvist och de föredrar att ledaren är rak i sin ledarroll och behandlar alla på samma sätt. För att situationsanpassat ledarskap skall fungera krävs det att ledaren har god relation med sina anställda och en förståelse för deras behov. Om ledaren inte kan vara så närvarande som han/hon önskar försvåras möjligheten för ett situationsanpassat ledarskap. Ledaren skall enligt de olika utvecklingsnivåerna även finnas till hjälp för att instruera, coacha, stödja eller delegera vilket även det kräver tid för medarbetarna. Det kräver dessutom olika mycket tid för olika medarbetare beroende på vilken utvecklingsnivå de befinner sig i och därmed hur mycket stöd de behöver. Det är då viktigt för ledarna att använda de olika ledarstilarna på ett bra sätt så att det inte uppstår någon avundsjuka medarbetarna emellan. För att situationsanpassat ledarskap ska fungera som bäst är det kanske bra att medarbetarna själva är medvetna om vad det innebär så att de inte uppfattar byte av ledarstil som särbehandling. Med större kunskap om lärande och de olika utvecklingsnivåerna kanske medarbetarna själva blir motiverade att utvecklas och klättra till nästa utvecklingsnivå.

6.2 Brämhults kommun del i förhållande till litteraturen

När intervjuunderlaget jämfördes med den teoretiska referensramen kunde många likheter upptäckas men skiljaktigheter fanns även här. Tre av de sex egenskaperna som Jacobsen och Torsvik (2008) ansåg vad utmärkande för bra ledarskap nämndes under intervjuerna. Hög aktivitetsnivå, självförtroende samt utåtrikning och säkerhet i sociala situationer. De tre resterande egenskaperna; intelligens, maktorientering kombinerad med maktthämning och starkt prestationsbehov nämndes inte. Detta behöver inte betyda att teorin är oriktigt eller att intervjumaterialet var missvisande. Resultatet ur intervjuerna bygger på sex personers personliga uppfattning vilket medför att ett större urval kan ha gett ett annat resultat. Dessutom är teorin anpassad för ledarskap i allmänhet och har inte tagit till hänsyn att olika typer av organisationer kan kräva olika typer av ledarskap. Detta behöver inte betyda att intelligens, maktorientering kombinerad med maktthämning och starkt prestationsbehov inte är viktigt för ett framgångsrikt ledarskap, utan att andra egenskaper värdesätts mer inom omvårdnadsverksamheten. Ledaregenskaperna är därmed högst kontextbundna och ledarskapet är olika beroende på sammanhang.

Går vi sedan vidare till beteendebaserat ledarskap och ledarrastret ser vi att medarbetarna anser att en bra ledare visar stor omsorg om människor och lägger inget större fokus på omsorg om produktion. Ledarna däremot visar ett större intresse för uppgiften men har fortfarande ett större fokus på omsorg om människor. Eftersom att respondenterna verkar i en omsorgsverksamhet är detta inte det någon större överraskning. När Blake och Mouton konstruerade ledarrastret delade de upp ledarskap i fem delar beroende på ledarens intresse för uppgift respektive människor. Vi kan konstatera att ledare likväl som medarbetare anser att den goda ledaren ska lägga stor vikt på omsorg för människor vilket medför en vertikal nivå. Detta medför att det finns två ledarskapsstilar att välja mellan; 1,9 – gemytledarskap och 9,9 – teamledarskap. Gemytledarskapet kännetecknas som tidigare nämnts av ett svagt intresse för produktion och resultat medan människans känslor och

handlingsfrihet kommer i första hand. Teamledarskapet innebär att ledaren inte ser någon konflikt mellan människa och produktion utan förenar omsorg för dessa två kategorier. Den ledarstil som medarbetarna beskriver som den bästa stämmer överens med gemytledarskapet, medan det ledarna säger överensstämmer med teamledarskapet. I verkliga fall är det kanske en ledarskapsstil som lägger störst fokus på människan men som inte glömmer bort produktionen som passar in på situationen i Brämhult, vilket skulle innebära 5,9. Någon sådan ledarskapsstil finns inte med i ledarrastret.

Litteraturen skildrar ledaren som en supermänniska med oändlig kunskap och de perfekta egenskaperna. Men detta är ingenting som värdesatts av medarbetarna utan de vill istället ha en ledare som kan stå för sina misstag och som inte är fullärd. Detsamma gällde ledarna, alla poängterade att de inte var fullärd och skämdes inte för att erkänna det för sig själva eller sina medarbetare. Om detta är specifikt för omsorgsverksamhet är inte säkert, men i en mer resultatinkriktad verksamhet kan större kunskapskrav ställas på ledaren.

Omsorgsverksamheten applicerar många delar från industrin och man talar nu alltimer om rationalisering och ekonomieffektivisering. Det är lika viktigt att industriverksamheten tar vara på delar från omsorgen och kanske förflyttar sig uppåt vertikalt i ledarrastret för att lägga ett större fokus på människan. Genom att lära sig om olika verksamheter kan man ta vara på de goda delarna från respektive gren och kan sedan skapa en bättre organisationskultur och ett bättre ledarskap.

Vad vi kan lära oss av denna studie är att en chef inte längre kan luta sig tillbaka på sin cheftitel utan måste skapa en relation med sina medarbetare för att kunna bli en framgångsrik ledare. "Mjuka" egenskaper som lyhörd, omtänksam, pålitlig och kärleksfull prioriteras men är egentligen inga personliga egenskaper, utan bundna till situation. Ledaren skall även kunna inspirera sina medarbetare så att de känner glädje och stolthet för sitt arbete. Dessutom skall ledaren vara drivande och föra organisationen och medarbetarna framåt med hjälp av ett starkt engagemang. Ledaren skall vara målmedveten och ha ett gott självförtroende så att de kan nå de uppsatta målen.

Ledarskapslitteraturen är oändlig och det är omöjligt för ledarna att läsa dem alla. Det är inte heller säkert att alla teorier är anpassningsbara för alla organisationer. Därför är det viktigt att ledaren först ser till sig själv och tar reda på sina positiva respektive negativa egenskaper. Genom att utveckla de positiva och arbeta med de negativa kan ledaren förbättra sina förutsättningar. Ledarskapsteorierna kan sedan fungera som inspiration stället för att följas slaviskt. Ingen är färdiglärd, ledare som människa, för den dagen vi tror det har möjligheten till utveckling och förbättring gått förlorad. Finns det då någonting som är det perfekta ledarskapet? – Nej, det handlar helt enkelt om organisationen och dess mål, uppgiften, människan och situationen.

6.3 Metoddiskussion

Endast sex personer deltog i denna studie och vilket innebär att resultatet inte är representativt för hela Brämhults kommunal. Resultatet baseras på de enskilda människornas åsikter och uppfattningar men ger trots det en bild av samstämmighet såväl som skiljaktigheter. Om fler personer tillfrågats hade resultatet kunna se ut på ett annat sätt. Man skall även ta hänsyn till att studien är gjord inom omsorgsverksamhet. Ett annat resultat kan uppkomma vid studier inom exempelvis industrin.

Den kvalitativa metoden passade bra för denna studie då intervjuerna resulterade i tankegångar och formuleringar. Det fanns även rum för följdfrågor och fördjupningar vid behov. Respondenterna gavs inte tillgång något intervjuunderlag innan intervjutillfället vilket kan ha påverkat deras svar på frågorna. Om de läst igenom frågorna i förväg hade de kunnat fundera över frågorna och kunnat ge mer genomtänkta svar. Däremot hade det även kunnat bidra till att de ger det svar som de trott att man vill höra. Då respondenterna hör frågan för första gången kan svaret bli mer ärligt då man yttrar sin första tanke. Därför anses metoden bra för detta syfte. I en intervjusituation svarar respondenten det som den i just den tidpunkten tänkte. Antingen kan svaret vara det intervjupersonen verkligen tycker eller så svarar han/hon vad denne tror att man vill höra, eller ger det svaret som är mest politiskt korrekt. Det är därför viktigt att intervjupersonerna känner ett förtroende för intervjuaren och för situationen. Förhoppningsvis var svaren ärliga men det finns en risk att vissa svar gavs på rutin. Detta kan speciellt vara fallet för ledarna som genom flertalet utbildningar har lärt sig ledarskapsretoriken.

Intervjuunderlagen följdes inte strikt utan fungerade mer som en mall för ett samtal. Detta innebär att frågorna inte alltid ställdes exakt som de är formulerade i bilagorna. Fråga 4-8 i medarbetarnas intervjuunderlag ställdes för att ta reda på om medarbetarna var nöjda med sin arbetssituation. Vid svar på dessa frågor söktes en koppling mellan förändring och ledarskap. Det vill säga om ledarskapet på Brämhults kommundel ger rum för förändringar och i sådana fall hur de går till. Fråga 12-15 samt 20 är jag och nej frågor men lämnades inte efter ett svar utan ifrågasattes sedan för en vidare diskussion. I efterhand gavs insikten att vissa av frågorna kunde formulerats på ett annat sätt. Exempelvis frågan; *Tror du man kan förvärva sig ledaregenskaper eller måste man vara en född ledare?* Denna fråga ger bara utrymme för två svar, alternativt tre om respondenten svarat både och. En bättre formulering hade varit; *Hur blir man en bra ledare?*

Ytterligare tre frågor hade kunna omformulerats eller ställts som följdfrågor istället; fråga 24-26 i bilaga 1 och fråga 21-23 i bilaga 2. Istället för att fråga om ledaren *har de/det* resurser/kunskap/stöd uppifrån/ som krävs för att vara en bra ledare skulle första frågan varit vilka/vilket resurser/kunskaper/stöd uppifrån som *behövs* för att vara en bra ledare.

6.4 Aldrig säga varför?

Jag vill avsluta den här slutsatsen med en kort historia som en av ledarna berättade för mig under intervjutillfället. Med denna historia får man en tankeställare som är tillämpbar för ledare inom en organisation likväl som för vanliga människor i vardagliga situationer.

Tänk att du har blivit anställd som en ny chef på ett hotell och du står i hörnet vid entrén och ser hur din verksamhet fungerar. Du ser dina anställda, dina gäster och samspelet mellan dem. Plötsligt kommer en gammal dam in genom entréporten, dragandes och slitandes med en väska efter sig. Den ser jättetung ut. Hon går fram till receptionisten och du märker att det händer någonting, de växlar några ord, damen får en hotellnyckel och sedan går hon vidare och drar sin tunga väska ända fram till hissen. Samtidigt ser du att receptionisten återgår till sin datorskärm och börjar bläddra lite med sina papper. Vad gör du?

Det första fel chefen gör är om han/hon frågar, *varför* har du inte hjälpt damen med väskan? Personen som får frågan varför, känner direkt att hon/han måste förklara och försvara sig. Men om man istället går fram till honom och frågar, vad har hänt, vad är det med damen?

Då kanske han svarar; det är så att hon vill gå på teater ikväll och hon behöver ta en taxi dit. Jag ska ta reda på när föreställning börjar, boka biljetter och ordna en taxi åt henne så att hon hinner till teatern. Hon sa att jag inte skulle bry mig om hennes väska, för hon klarar den, hon är tillbaka om fem minuter.

Ser du, han har faktiskt skött sitt jobb.

7. Förslag till fortsatta studier

Denna del kommer att presentera förslag till fortsatta studier. Dessa förslag ligger utanför de ramar som var uppsatta för denna studie men som skulle vara intressanta att jobba vidare med.

7.2 Ledarskap och organisation

Denna studie har visat att ledare präglas av den organisation de verkar i och därför vore det intressant att jämföra ledare inom exempelvis omsorgsverksamheten och industrin. Är ledarstilarna olika inom dessa områden och i sådana fall varför? Behöver medarbetarna i dessa två miljöer olika former av ledning och beror detta på att ledaridealen är olika?

Om ledarskap handlar om sammanhang vore det intressant att veta i vilka sammanhang man skall använda en viss typ av ledarskap och varför. Om ledarskap är kontextbundet hur skall då de olika organisationerna styras? Om målet för en omsorgsverksamhet är att skapa en relation med medarbetaren vad är i sådana fall målet för en industri. Skall man leda organisationen utifrån målet och vad blir då skillnaden när målen ser olika ut.

Referenslista

Litteratur

Ahltorp, B. (2003) *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv – Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*
Lund: Lunds Universitet

Bergengren, M. (2006) *Organisation och ledarskap – om organisationen och dess människor*
Stockholm: Bonnier Utbildning AB

Bolman, L. G. & Deal Deal, T. E. (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*
Lund: Studentlitteratur

Clegg, S. Kronberger, M. & Pitsis, T. (2007) *Ledning & organisation*
Malmö: Liber AB

Ejvegård, R. (2009) *Vetenskaplig metod*
Lund: Studentlitteratur

Ekstam, K. (2002) *Ledarskapets hörnstenar – fyra framgångsfaktorer*
Malmö: Liber Ekonomi

Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*
Lund: Studentlitteratur

Mossboda, B-M. Peterson, M. & Rönholm, I. (2005) *Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap*
Stockholm: Ekerlids Förlag

Nilsson, K. (2005) *Att vara chef och ledare för omvårdnadsarbete*
Lund: Studentlitteratur

Olsson, H. & Sörensen, S. (2007) *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*
Stockholm: Liber AB

Ruane, J. M. (2006) *A och O i vetenskaplig forskning: En vägledning i samhällsvetenskaplig forskning*
Lund: Studentlitteratur

Yukl, G. (2005) *Leadership in organizations – Sixth edition*
Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Internet

Cecilia Hagberg (2008): *Mitt jobb i Borås Stad*
Tillgänglig: <http://www.boras.se/ledigajobb/mittjobbiborasstad.4.633e5e10039748abd7fff74236.html>
Senast uppdaterad: (2008-10-17)

Dag Forsström (2009): *Brämhult*

Tillgänglig: <http://www.boras.se/bramhult.4.633e5e10039748abd7fff9498.html>

Senast uppdaterad: (2009-04-20)

Ingalill Lindberg (2009): *Verksamheter inom kommundelen*

Tillgänglig: <http://www.boras.se/bramhult/aldreomsorg/verksamheterinomkommundelen.4.7250262f11bd4aca3f9800042243.html>

Senast uppdaterad: (2009-03-16)

Senast uppdaterad: (2009-03-16)

<http://www.boras.se/download/18.633e5e10039748abd7fff8686/aoplan.pdf>

Muntliga källor

Ljudupptagning i Mp3-format

2009-02-11 Intervju med enhetschef A

2009-02-11 Intervju med medarbetare A

2009-02-12 Intervju med enhetschef B

2009-02-16 Intervju med enhetschef C

2009-02-16 Intervju med medarbetare C

2009-02-20 Intervju med medarbetare B

1. Hur länge har du jobbat här?
 2. Vad är dina arbetsuppgifter?
 3. Trivs du med ditt arbete?
 4. Finns det någonting som du vill förändra i din arbetssituation?
 5. Om du vill förändra någonting i din arbetssituation, finns det i sådana fall möjligheter för detta?
 6. Har du förändrat någonting i din arbetssituation någon gång, hur gick det till?
 8. Om det inte går att förändra någonting, varför går det inte?
 9. Hur ofta har du kontakt med din chef/ledare?
 10. I vilka situationer kommer ni i kontakt?
 11. Hur sker dessa kontakter?
 12. Får du feedback från din chef, bra som dåligt?
 13. Ger du feedback till din chef, bra som dåligt?
 14. Behöver du stöd av din chef? I sådana fall på vilket sätt och i vilka situationer?
 15. Känner du att du får det stöd du behöver av din chef?
-
16. Vad är en ledares uppgift?
 17. Nämn tre egenskaper som du anser att en bra ledare skall ha.
 18. Nämn tre egenskaper som en dålig ledare besitter.
 19. Vad är en bra ledare enligt dig?
 20. Tror du att det finns någon som är "den perfekta ledaren"?
 21. Måste en ledare iklä sig olika roller i olika sammanhang?
 22. Tror du man kan förvärva sig ledaregenskaper eller måste man vara en född ledare?
 23. Tror du att din chef har de resurser (exempelvis tid, pengar) som krävs för att vara en bra ledare?
 24. Tror du att din chef har den kunskapen som krävs för att vara en bra ledare?
 25. Tror du att din chef har det stöd som krävs uppifrån för att vara en bra ledare?
 26. Vad tror du skulle behöva ändras för att din chef skall vara den bästa möjliga ledaren?
 27. Vad skulle denna utveckling betyda för DIN arbetssituation?
-

1. Hur länge har du jobbat här?
 2. Vad är dina arbetsuppgifter?
 3. Vilken utbildning har du?
-
4. Trivs du med ditt arbete?
 5. Finns det nått som du vill förändra i din arbetssituation?
 6. Hur ofta har du kontakt med dina anställda?
 7. I vilka situationer kommer ni i kontakt?
 8. Hur ser dessa kontakter ut?
 9. Ger du feedback till dina anställda, bra som dåligt?
 10. Får du feedback från dina anställda, bra som dåligt?
 11. Kommer dina anställda till dig när de behöver stöd?
 12. Känner du att du kan ge dem de stöd som de behöver?
 13. Om inte, vad är det som gör att du inte kan ge dem det stödet?
-
14. Vad är en ledares uppgift?
 15. Nämn tre egenskaper som du anser att en bra ledare skall ha.
 16. Nämn tre egenskaper som en dålig ledare besitter.
 17. Vad är en bra ledare enligt dig?
 18. Tror du att det finns någon som är "den perfekta ledaren"?
 19. Måste en ledare iklä sig olika roller i olika sammanhang?
 20. Tror du man kan förvärva sig ledaregenskaper eller måste man vara en född ledare?
 21. Har du de resurser (exempelvis pengar, tid) som krävs för att vara den ledare du vill vara?
 22. Har du det stöd som krävs uppifrån för att vara den ledare du vill vara?
 23. Har du kunskapen som krävs för att vara den ledare du vill vara?
 24. Hur skulle det behöva se ut för att du skulle kunna vara den ledare du vill vara?
 25. Hur skulle detta påverka DIN arbetssituation?
-