



HÖGSKOLAN
KRISTIANSTAD

C-UPPSATS
10 poäng

LUST ATT LEDA

-kvinnligt ledarskap i kommunal äldreomsorg

ENJOYABLE LEADERSHIP

-female leadership in municipal old-age care

Katarina Stoltz
Annika Svensson
Sociala omsorgsprogrammet
Institutionen för hälsovetenskaper

Datum för examination: 2005-06-08
Handledare: Birgit W-Carlsson
Examinator: Birgitta Höglund

Abstract

This study is about female leadership. The purpose was to gain a better insight to qualities female managers in public sector assume they need to make an enjoyable leadership. We were also interested in finding out what they think is the joy and amusement in the leadership and how they consider responsibility and authority. We used a qualitative method interviewing female leaders at their work. In our analysis of the data we have looked for pattern and key words in a qualitative way. Three groups of subjects emerged: "The choice to lead", "Trait of character" and "Female leadership – responsibility and authority". Theories about roles and a model of demand and control were used as a theoretical framework. The middle managers in the municipal old age care are found out to be in an exposed position. To further the enjoyable leadership the female middle managers describes qualities such as good empathy, good self confidence, capacity to nearness and distance to their work, good simultaneous capacity and a personality as an entrepreneur. The female middle managers in this study were aware of their exposed position, although they considered themselves having an inspiring and enjoyable work.

Key words: female leadership, female middle manager, gender, leadership, middle manager, municipal old-age care, social care.

Innehållsförteckning

Förord	4
Forskningsprocess och uppsatsförfattandet.....	4
Inledning	5
Bakgrund	6
Den kommunala äldreomsorgen.....	6
Mellanchefer i offentlig förvaltning	6
Ledarskapets innehåll	7
<i>Den auktoritära ledarstilen</i>	8
<i>Den demokratiska ledarstilen</i>	8
<i>"Låt-gå-ledare" – stilen</i>	9
Ledarskapsbegreppet	9
Formella och informella ledare	11
Makt och ansvar	11
Kvinnlig mellanchefer.....	12
Tidigare studier och rapporter	13
Syfte	15
Teoretiska utgångspunkter	15
Rollteorin.....	15
Krav-kontrollmodellen	16
Material och metod	17
Metodval.....	17
Litteratursökning	18
Urval och genomförande.....	18
Analys och bearbetning.....	19
Etiska överväganden	20
Metoddiskussion	20
Resultat och diskussion	21
Valet att leda.....	22
<i>Resultatdiskussion tema "Valet att leda"</i>	23
Karaktäristiska drag.....	24
<i>Resultatdiskussion tema "Karaktäristiska drag"</i>	26
Kvinnligt ledarskap – makt och ansvar.....	29
<i>Resultatdiskussion tema "Kvinnligt ledarskap – makt och ansvar"</i>	30
Slutdiskussion	32
Referenser	34

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Informationsbrev

Förord

Vi vill först och främst tacka samtliga deltagare i vår studie för att Ni har tagit er tid att låta oss intervjua Er, utan Er medverkan hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill också rikta ett stort och varmt tack till vår handledare Birgit W-Carlsson för alla värdefulla synpunkter och positiva reflektioner på vårt arbete. Slutligen ett stort tack till våra familjer som har stått ut med oss under denna tid.

Kristianstad i juni 2005

Annika och Katarina

Forskningsprocess och uppsatsförfattandet

Uppsatsen har vuxit fram i en interaktiv process mellan oss författare. Vi startade med att diskutera syfte, form och innehåll tills vi kunde enas kring en gemensam idé. När vår etiska ansökan var godkänd startade vårt arbete med denna studie på allvar. Vi delade upp skrivandet av de olika kapitlen, de vi ansåg vara möjliga att dela, oss emellan. Allt material har vi läst, kommenterat och skrivit om gemensamt. Vi står båda bakom uppsatsen och detta är vår inbördes arbetsordning:

Katarina Stoltz ansvarar för :

Bakgrund: Ledarskapets innehåll
Ledarskapsbegreppet
Formella och informella ledare
Makt och ansvar

Teoretiska utgångspunkter: Rollteorin

Annika Svensson ansvarar för:

Bakgrund: Den kommunala äldreomsorgen
Mellanchef i offentlig förvaltning
Kvinnlig mellanchef
Tidigare studier och rapporter

Teoretiska utgångspunkter: Krav-kontrollmodellen

Inledning

En bra ledare ska vara kreativ, entusiastisk, rättvis, lyssnande, berömande, initiativrik, intelligent, samarbetsvillig och nyfiken. Men även vara ifrågasättande, karismatiska, öppen, utåtriktad, lugn och humoristisk. Vederbörande ska vara prestigefri, modig, stresstålig, flexibel, kommunikativ, beslutsam, resultatnriktad. En som främst ser till att andra utvecklas. Detta kloka svar på hur en bra ledare ser ut ger oss allt och ingenting. Ekvationen är omöjlig.

Vi känner att den bild av vårt kommande yrke som har förmedlats till oss under vår utbildning ofta har visat det som är mindre bra. Det har talats mycket om stress och utbrändhet, konflikter och problem i personalgrupper, allt detta är viktigt att känna till. Men det bör ju även finnas en annan sida av yrket då det, trots allt, ute på fältet finns många entusiastiska och inspirerande förebilder för oss. I studier och rapporter om den svenska äldreomsorgen är det oftast de äldre och de anställdas behov som lyfts fram. Men bakom dessa grupper finns det arbetsledare och chefer som planerar och organiserar, leder, samordnar och kontrollerar arbetet de anställda utför och den omsorg de äldre får. Arbetsledaren har ansvaret för resultatet. Under vår praktik har vi mött kvinnliga mellanchefer som förmedlar en mer nyanserad bild av yrket. Vad har dessa kvinnor för egenskaper, karaktärs drag, som gör att de år efter år trivs och utvecklas i sina roller som arbetsledare? Det är detta vi vill försöka finna och beskriva i denna studie. Det som är positivt med att vara kvinnlig mellanchefer inom den kommunala äldreomsorgen.

Mellanchefer, den formella chefer inom den kommunala äldreomsorgen, även kallad enhetschef. Enhetschefen har arbetsledaransvar för underställd personal och resurser för att leda verksamheten, de har överordnad ledning. De är i sitt yrkesutövande i en mellancheferposition. (Nordström, 2000) Vi kommer i denna rapport att använda olika begrepp för denna position, anpassat till vad olika författare och olika intervjupersoner använder. Exempel på begrepp med samma innebörd är enhetschef, mellanchefer, arbetsledare och hemtjänstassistent.

Bakgrund

Den kommunala äldreomsorgen

Monica Nordström (2000) beskriver i sin bok "Hemtjänsten – Organisering, myndighetsutövning, möten och arbete" det vi idag kallar den kommunala äldreomsorgen, dess organisation och ansvarsområde. De svenska kommunerna är politiskt styrda organisationer och den kommunala äldreomsorgen handläggs vanligtvis av socialnämnden i kommunen. Enligt Nordström (2000) är det nämndens politiker som fattar beslut om riktlinjer och mål för hur äldreomsorgen ska utformas. Kommunpolitikerna är ansvariga inför kommuninvånarna och inför statliga myndigheter att verksamheten bedrivs på ett sådant sätt att de som har rätt till bistånd får det. Den enskildes rätt till hjälp och stöd regleras i lagstiftningen av 1982 års Socialtjänstlag (SoL), Clevesköld, Lundgren och Thunved (2004) beskriver SoL som en målinriktad ramlag som avgränsar och klargör socialtjänstens uppgifter och ansvarsområden. Insatserna ska anpassas efter den enskildes förutsättningar och behov, vilket innebär att socialtjänstens verksamheter måste vara flexibla och lyhörda.(ibid) Enligt Nordström (2000) är det socialchefen/direktören som har det övergripandeansvaret för verksamheten och för avdelningschefer med ansvar för olika delar inom socialtjänsten, t.ex. äldre- och handikappomsorgen. Under avdelningscheferna lyder hemtjänstassistenter, som av Nordström (2000) beskrivs som mellanchefer i mitten av hierarkin. De är även myndighetsutövare och biståndshandläggare på delegation från socialnämnden. De har också arbetsledaransvar för de vårdbiträden som utför det direkta omsorgsarbetet och de är i praktiken ansvariga för verksamheten, då de organiserar omsorgsarbetet.

Mellanchefer i offentlig förvaltning

Nordström (2000) beskriver hur de genom åren skett många organisationsförändringar inom äldreomsorgen och hur det har påverkat arbetsuppgifterna för de olika cheferna inom kommunens äldreomsorg. Förändringarna har bland annat inneburit att utbildningen inom socialt omsorgsarbete har blivit mer kvalificerad. Enligt Nordström (2000) skedde stora förändringar för yrkesgruppen hemtjänstassistenter i samband med att SoL trädde i kraft år 1982 och när Ädelreformen genomfördes år 1992. Med en tydligare myndighetsutövning och ett tydligare verksamhetsansvar har kraven på insyn och specialisering ökat. Enligt Maj-Britt Schartau (Drakenberg (red), 1997) har enhetscheferna inom den kommunala förvaltningen en nyckelroll inom äldreomsorgen. Lagstiftningen, som reglerar kommunernas ansvar inom den sociala omsorgen, är en ramlag och den anger endast målen för verksamheten. Det är de

kommunala politikerna som ska ange de lokala målen och prioriteringarna för verksamheten. Det är önskvärt att politikerna är tydliga i sina uttalanden och att direktiven står fast under en längre tidsperiod. Tyvärr ser det annorlunda ut i verkligheten. De handlingsplaner som politikerna beslutar om är ofta diffusa och vaga i sin formulering. De innehåller inga mätbara mål. Politikerna inom socialförvaltningen har ofta svårt att hävda äldreomsorgens behov gentemot andra intressen inom kommunen. Schartau (1997) beskriver vidare hur de lokala politikerna tycks utöva sitt inflytande över äldreomsorgen på två sätt: dels via budget och dels via olika satsningar på ledarskapsutbildningar.

Ledarskapets innehåll

Fredrik W. Taylor ses som grundare av den rationella företagsledningen som fick en framträdande roll under 1920-talet. Den kännetecknades bland annat av den auktoritära ledarstilen och den kallas Scientific Management – vetenskaplig företagsledning. (Nationalencyklopedin, 2002) Samtida med Taylor var den tyske sociologen Max Weber som skapade ”den byråkratiska skolan”. Medan Weber var teoretikern som inriktade sig på att finna det optimala sättet att organisera sig i administrationen, så var Taylor industrimannen som försökte finna bästa sättet att producera varor på. Taylors och Webers tankar och metoder ligger till grund för många olika perspektiv och inriktningar inom forskningen om organisation och ledarskap under 1900-talet. (Giddens, 1998)

Under 1950 talet utvecklades olika tankar om ledarstilar inom forskningen, tre olika typer av ledarstilar är återkommande den auktoritära, den demokratiska och låt-gå-stilen. Samtidigt växte det fram reaktioner mot den rationella människan i arbetslivet och det ledde till att det sociala perspektivet fick ett större utrymme. I fokus kom mänskliga relationer och trivsel. I och med detta kom en mer demokratisk människosyn och krav på ett ledarskap av en mer sammanordnande karaktär fram. De auktoritära och demokratiska dimensionerna av ledarskap är de två grundläggande faktorerna i ett flertal ledarskapsmodeller. (Thylefors, 1991, Granér, 1994)

Thylefors (1991) skriver att mellan 1940- och 1970-talet gjorde flera forskare försök att finna de avgörande egenskaper som kännetecknade en god och framgångsrik ledare. Så småningom kom det fram teorier om ett situationsbaserat ledarskap. Det innebar att ledarna skulle vara flexibla och kunna agera olika utifrån olika situationer.(ibid) Granér (1994) lägger till

ytterligare en dimension till teorin om det situationsbaserade ledarskapet. Han menar att ledarens stil är beroende av den mognads nivå som gruppen befinner sig på när det gäller utbildning, erfarenhet och viljan, förmågan att ta ansvar. (ibid)

Den auktoritära ledarstilen

Thylefors (1991) menar att en auktoritär ledare bestämmer, ger order, styr och tycker hon alltid vet bäst om det mesta, oavsett vilka resurser som finns hos personalen. Den auktoritära ledaren vill ha näst intill total kontroll både gällande personalen och verksamheten. Personalens största uppgift är att lyda chefen. I denna ledarstil värderas ordning och reda mer än kreativitet. Många auktoritära personligheter kan ibland visa fördelarna med en annan ledarstil, vara mera demokratiska, men vid krissituationer kommer den auktoritära sidan fram igen.

Vidare skriver Thylefors (1991) att ha auktoritet är inte detsamma som att vara auktoritär. En arbetsledare och chef bör uppfattas som en auktoritet. Auktoriteten kommer med självförtroende, kompetens och skicklighet i själva ledarrollen. Många ledare underskattar sin egen auktoritet, de har svårt att förstå att de är viktiga för andra. Arbetsledaren och chefen är en betydelsefull person för sin personal detta innebär inte att hon förringar andra (Thylefors, 1991, Nilsson, 1996)

Den demokratiska ledarstilen

Med orden maktdelning och medinflytande beskriver Thylefors (1991) hur de kan förklara vad demokratiskt ledarskap går ut på. Den demokratiska ledaren anser att medarbetarna är vuxna ansvarskännande, mogna personer som med sina resurser är en tillgång till verksamheten. Med denna människosyn uppträder den demokratiska ledaren med fasthet, konsekvens, trygghet och tilltro.

För att en ledare har en demokratisk ledarstil innebär det inte att ledaren aldrig styr eller aldrig fattar enväldiga beslut. När han gör det, då står han för det och kommer inte med ursäkter. Det som ofta kännetecknar en demokratisk ledare är ett brett register av goda egenskaper, kunskap inom arbetsområdet, god social förmåga och bidrar till en bra psykosocial miljö. I samspelet mellan ledaren och gruppen påverkar deltagarna varandra ömsesidigt. Det är inte bara ledaren som påverkar gruppen utan vice versa också. En välfungerande grupp kan skapa en

demokratisk chef och en ansvarslös och omogen grupp lockar lättare fram det auktoritära ledarskapet. (Thylefors, 1991, Nilsson, 1996)

”Låt-gå-ledare” - stilen

Thylefors, 1991 menar att den auktoritära ledaren är att föredra framför låt – gå – ledaren som inte sätter några gränser och lämnar inga klara besked. Problemen skjuts oftast framåt i tiden. En låt – gå - ledare har mycket svårt för att axla ledarskapet. Motivationen för arbetet kan saknas, det kan vara så att personen har blivit övertalad eller flytt från ett tidigare otrivsamt arbete med förhoppning om att det nya skulle bli bättre. (ibid)

Thylefors (1991) menar att låt – gå - ledare många gånger är en allmänt osäker person, tillfälligt eller mer konstant. Det händer att sådana här personer utses till chefer för att de anses lätthanterliga i situationer där det egentligen inte alls är intressant att ha någon ledare. Det väljes en ”snäll” person. Personal som har en låt - gå - ledare skäms om hon utåt brister allt för mycket i sitt ledarskap. Något som kännetecknar en låt – gå – ledare är att hon har svårt att kämpa för sin personal utåt, de sitter passiva vid möten när viktiga frågor tas upp och sviker på så sätt sin personal. Det är viktigt att ledaren har en stor del av sin lojalitet i den arbetsgrupp som hon leder. Ledaren måste ändå acceptera organisationens mål, riktlinjer och ramar. För att klara av detta, att hålla balansen mellan arbetsgruppen och den större organisationen, krävs det att ledaren har tyngd i sin ledarroll.

Ledarskapsbegreppet

Ledarskap har i alla tider intresserat människan. (se Blom, 1994, Lenneér-Axelsson & Thylefors, 1991, Carlsson & Nilsson, 1999, Ahlthorp, 2003) Allt sedan antikens tid har det lagts ned tid och resurser på att studera ledarskap. Frågorna i ämnet har varit många och ännu har inte forskningen kunnat finna en generell teori som kan förklara den komplexa bilden av ledarskap och dess olika perspektiv. Ledarskap är ett både svåråtkomligt och komplicerat fenomen. Framför allt framgår det av alla de definitioner som genom åren lagts fram från olika håll. (ibid) Ahlthorp (2003) menar att det var under 1900-talets första hälft som forskningen i ledarskap fokuserade på de egenskaper som kom att känneteckna framgångsrika ledare. Detta synsätt byggde på antagandet att ledarskap är något ärftligt och att intresset var att kartlägga de egenskaperna som kännetecknade goda ledare. Forskningen kunde inte särskilja egenskaper som utmärkte typiska ledare. (ibid)

Ahltorp (2003) beskriver hur det istället lades fokus på att studera beteenden. Vad var det som gjorde att vissa ledare men inte andra nådde fram till förväntade resultat. Behaviorismen, en psykologisk inriktning som studerar beteenden, hade tankegångar att ledarbeteenden inte är något vi föds med utan något vi kan lära oss och träna till, ett gott ledarskap. Härifrån gick forskningen vidare till att studera de observerbara beteendena, även här fanns diskussionen kring egenskaperna i ledarskapet och vad som ledde fram till en ledande roll. Ahltorp (2003) menar att personliga egenskaper hos chefer i ledande roller kan vi inte bortse från men de är å andra sidan inte de enda aspekterna som avgör om en chef är framgångsrik eller inte i sin roll. (ibid)

Det de allra flest tycks vara överens om i ledarskapet är att minst två personer måste vara involverade och att det handlar om en process av inflytande. (Blom, 1994) Ledarskapets olika dimensioner väcker intresse, men även förundran. Många har försökt finna vad det är i de olika ledarstilarna som skapar ett framgångsrikt ledarskap. (ibid) Carlson och Nilsson (1999) menar att ett framgångsrikt ledarskap kan ses i form av den mogna människan. Mognad är inget vi föds med utan något som vi utvecklar med vår erfarenhet och ett medvetet arbete. Vidare säger Carlson och Nilsson (1999) att grunden till det mogna ledarskapet är att lära känna sig själv, kan vi inte förstå oss själva, våra egna känslor, värderingar, attityder och fördomar så är det svårt att förstå andra människor. Den mogna ledaren är inte alltid den formella ledaren/chefen i organisationen. Däremot så är hon medveten om vad som är viktigt för henne, gör medvetna val och tar ansvar för dessa. Carlson och Nilsson (1999) ser ledarskapet som ett förhållningssätt. Det visar sig i hur ledarskapet utövas. Blom (1994) menar att allt har analyserats, från personliga särdrag, uppfostran, utbildning och maktkultur till olika ledarstilar, ekonomiska betingelser och situationsbetingat ledarskap. Någon generellt hållbar princip har inte låtit sig formuleras. Det som beskrivs i forskningen är ledarskapets olika dimensioner. (ibid)

”Ledare är du i kraft av din person. Det innebär att du utvecklat förhållningssätt och attityder som gör att människor runt dig accepterar dig och ser dig som ledare. Att vara ledare innebär också att du är ledare för ditt eget liv.” (Carlson & Nilsson, 1999 sidan 11)

Formella och informella ledare

Det är vanligt att begreppen chef och ledare används synonymt inom ledarforskningen. Under de senaste åren har ordet ledare för de flesta låtit mer positivt än ordet chef. Det har blivit vanligare att tala om ledare istället för chefer i många sammanhang, så även inom våra kommuner. (Blom, 1994) Ett chefskap är en formell position i en organisation, ett förordnande, en chef har underordnande, ledarskap förutsätter följare. Detta innebär inte automatiskt att hon är ledare för dessa. Ledare kan både var formell och informell, det fundamentala är att ledaren utövar inflytande på andra individer, oavsett sin position i organisationen. (ibid) Formellt ledarskap kan se som en administrativ funktion som medför vissa befogenheter, medan informellt ledarskap istället kan betecknas som en psykologisk funktion. Det formella ledarskapet, chefskapet, omfattar en rad funktioner. (ibid) Blom (1994) menar att chefen har ett verksamhetsansvar för en eller flera olika enheter i en organisation. Chefen ansvarar även för att de beslut som fattas blir verkställda. Detta faktum pekar på möjligheten att dela ledningsarbetet över flera personer. Det är sällan att en och samma person axlar det ständiga ledarskapet. (ibid)

Makt och ansvar

Granér (1994) skriver att för många är ordet makt förknippat med en hänsynslös maktutövning. Ledare föredrar oftast uttryck som att "kunna påverka", "vara med och bestämma" och "ha inflytande". Dessa omskrivningar döljer istället för att tydliggöra. Granér (1994) menar för att bli en bra, fungerande chef, är det en förutsättning att individen tycker om att ha makt. Chefer som inte är intresserade av makt blir sällan ledare och därmed inga bra chefer. Makt kan var en form av dåligt självförtroende, ett för personer att få bekräftelse. Ur en positiv aspekt kan makt vara ett redskap att förverkliga sina idéer mot nya mål, att utvecklas och anta nya utmaningar. (ibid)

Carlson & Nilsson (1999) skriver att förmågan till att ta eget ansvar för sitt ledarskap är avgörande för det mogna ledarskapets utveckling. Ofta tror vi människor att vi gör något bra när vi tar ansvar för andra, men det vi då gör är att vi avstår från vårt eget ansvar genom att ta ansvar för någon annan. Det innebär också att då har vi tagit ansvar för hur någon ska reagera och känna. För att orka växa och utvecklas måste vi använda vår energi till våra egna känslor, inte andras. Chefer/ledare har både ansvaret mot sig själv, men också gentemot sina medarbetare. Ta ansvar i förhållande till medarbetarna innebär att låta var och en växa i sitt personliga ansvar och sina uppgifter. (ibid)

Carlson & Nilsson (1999) menar att chefer/ledare också har ett ansvar för verksamheten, vilket innebär att utveckla, driva och nå de resultat som chefen, nämnden förväntar sig och vara lojal mot sin arbetsgivare. Det formella ledningsuppdraget och ansvaret kan komma i konflikt med det personliga ansvaret och de egna värderingarna. Det egna ansvaret är nära kopplat till på vilka grunder vi gör våra egna val. Carlson & Nilsson (1999) skriver att det är viktigt att vara medveten om på vilka grundläggande värderingar valen görs och vad som är viktigt för varje enskild individ.

Carlson & Nilsson (1999) menar att etik och ansvarskänsla förutsätter varandra. Därför är det viktigt att alltid reflektera över vad som händer när besluten tas och vilka konsekvenser det kan få. (ibid)

Kvinnlig mellanchefer

I Statistiska centralbyråns (SCB) redovisning av statistik för chefer efter sektorer var endast en fjärdedel av alla chefer kvinnor år 2002. I privat sektor var knappt en femtedel av cheferna kvinnor och i offentlig sektor var mer än hälften av cheferna kvinnor. Elisabeth Berg (2000) skriver i sin bok "Kvinna och chef i offentlig förvaltning" att det i den kommunala förvaltningen endast finns 28 procent kvinnor på topposition. Det är i mellancheferposition som det finns fler kvinnor än män. Berg (2000) beskriver vidare att arbeta som mellanchefer i den kommunala äldreomsorgen är att arbeta med kvinnor som underordnade och med män som överordnade. Drakenberg (1997) menar att mellanchefer sällan kan vara alla till belåtenhet då positionen är så att säga mellan barken och veden. Mellanchefer är fullt ansvarig för att verksamheten fungerar trots begränsad auktoritet och trots oförenliga krav från olika håll. (ibid) Enligt Drakenberg (1997) tenderar ansvaret inte sällan vara större än var befogenheterna medger.

Drake och Solberg (1996) menar att kvinnliga ledare i sin ledarroll känner frustration och att de har svårigheter att hitta sin egen ledarstil. Ofta upplever de att det inte finns någon harmoni mellan de råd och det stöd de får och de faktiska möjligheterna att kunna finna lösningar på problem. Drake och Solberg (1996) menar också att kvinnor, som spelar sin ledarroll, genom att kopiera den traditionella ledarstilen och organisationen, går miste om de kompletterande värderingar som de kunde ha tagit med sig in i ledarrollen. Många kvinnor känner inte att de

Lust att leda

har någon genomslagskraft i grupper, de når inte fram och de kan inte förklara varför. Det beror på vilken omgivning de befinner sig i. (Drake & Solberg, 1996)

I Drake och Solbergs (1996) bok "Kvinnor och ledarskap" skriver de om att kvinnor eftersträvar konsensus och vill ha lösningar där alla vinner. Kvinnor lägger mindre vikt vid kortsiktiga, personliga framgångar och arbetar hellre långsiktigt. Om kvinnor i större utsträckning får möjlighet att leda på sina egna villkor och får utdelning, genom att befordras uppåt i hierarkin, använder de mindre energi till att anpassa sig. (ibid)

Drake och Solberg (1996) menar att det är lättare att se skillnader på kvinnors och mäns sociala kompetens i deras ledarstil än i deras yrkesmässiga kompetens. Kvinnliga ledare utmärker sig ofta genom att vara samarbetsvilliga, medlande, känslomässiga, intuitiva och deltagande. När manliga ledare framhäves dras gärna egenskaper som strategiskt och rationellt tänkande, konkurrensinriktning och oberoende fram. Organisationer har användning för båda perspektiven och måste anpassa förhållandena så att bägge könen får lika stor kraft att påverka. Samspelet mellan kvinnor och män i verksamheten leder till synergieffekter. (ibid)

Tidigare studier och rapporter

Det finns mängder med ledarskapslitteratur som tydligt visar på behovet av att diskutera företagsamhet och ledarskap. De senaste åren har mycket av det som tryckts handlat om toppmanagement. (Drakenberg, 1995) Det har skrivits mycket om chefer och chefsutveckling, men fokus har varit ställt på toppchefspositionen. Mångfalden ledarskapsteorier, synsätt och åsikter som framkommit är bred, men mellancheferpositionen berörs däremot sällan. (ibid) Beskrivningen av mellancheferpositionen utgör en dyster läsning, då den ofta så starkt poängterar mellancheferens position som hopplös. Boken "Mellanchefer – Från ledningens redskap till verksamhetens motor" lyfter fram såväl forskningssynpunkter och mer praktisk erfarenhet av mellancheferens roll. Margareth Drakenberg är redaktör och flera andra, på området kunniga, har skrivit artiklar till denna antologi. Nämnas kan bland andra Maj-Britt Schartau, som i sin doktorsavhandling "The public sector middle manager" publicerad 1993 betonar att mellancheferens roll inte bara ska ses ur ett negativt perspektiv. Hon menar att rollen har många fördelar som inte får glömmas bort, vilket ofta görs, så väl av rollinnehavaren som av andra. En annan forskningsrapport som känns relevant att nämna i sammanhanget är Elvi

Richards, år 1997 kom avhandlingen "I första linjen – arbetsledare mellanställning klivenhet och handlingsstrategier i tre organisationer".

Anne Kristin Solberg (1995) skriver i förordet till boken "Att vara kvinna och chef" hur hon hade svårt att finna aktuell ämneslitteratur som handlade om befattningar på mellannivå inom hälsovårds- och socialtjänstsektorn. Hon sökte litteratur som behandlade ledarskap i organisationer där kvinnor är ledare i kvinnodominerade arbetsmiljöer. Hon menar att bristen på litteratur blir särskilt påtaglig då hon ville anlägga ett kvinno- eller könsperspektiv på relevanta teman och frågeställningar.

Det började forskas på ledarrollen inom den kommunala äldre- och handikapp omsorgen i Sverige efter år 1982 då nya socialtjänstlagen trädde i kraft. Under 1990-talet kom det flera olika rapporter och studier i ämnet. Hur nya organisationsformer och nya yrkesroller bildades, beskrivs bland annat av Kerstin Gynnerstedt år 1993 i boken "Etik i hemtjänst: en studie av förvaltnings- och professionsetik" Gun-Britt Trydegård år 1996 i sin bok "Från kommandora till driftschef – En yrkesrolls historia i den sociala omsorgen". Även Monica Nordström har ägnat stort intresse åt detta område i sina böcker. År 1998 kom boken "Yttre villkor och inre möten: hemtjänst som organisation" och år 2000 "Hemtjänsten – Organisering, myndighetsutövning, möten och arbete" som bland annat tar upp frågan om vad som händer när kommunerna i Ädelreformen år 1992 delade och specialiserade hemtjänstassistenternas yrkesroll.

I SOU-rapporten 1997:135 behandlas frågor kring ledarskapet inom den kommunala äldreomsorgen. Direktiven för utredningen var att kartlägga och analysera fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Delrapporten "Ledare, makt och kön" är en antologi med Anita Nyberg och Elisabeth Sundin som redaktörer.

I en artikel i Föreningen Social Omsorgs tidning "Social Omsorg" nummer 1/2004 redovisas pågående forskningsprojekt. Ett av projekten är "Vad är ett gott ledarskap inom äldreomsorgen?" som bedrivs vid Handelshögskolan vid Göteborgsuniversitet. En av medarbetarna där är Maria Tullberg som i artikeln beskriver bakgrunden till projektet. Äldreomsorgen betraktas som en svår och stor framtidsfråga för kommunerna. En allt större andel av Sveriges befolkning blir äldre och förväntas behöva olika former av stödinsatser från samhället samtidigt som äldreomsorgen väntas stå inför både personalbrist och tuffare

ekonomiska villkor. Ledarskapet anses då vara en kritisk faktor för att möta framtidens krav. Ett annat projekt som beskrivs i artikeln är det som Maria Wolmesjö är med i vid Växjö universitet. Wolmesjös forskning handlar om samspelet mellan politiska beslut och verkställighet i relation till ett antal typer av organisationsförändringar som skett inom äldre- och handikappomsorgen under de senaste åren. Hon har studerat hur tudelningen av det tidigare hemtjänstassistentyrket, till en biståndsutredare och en verksamhetsansvarig, har påverkat ledarskapet.

Maria Tullberg arbetar i dag på slutredovisningen av Projekt 2000/1504 ”Det goda ledarskapet – ledarideal och praktik i kommunal äldreomsorg”. Hon har även en pågående rapport vid namn ”Äldreomsorgens chefer bättre än sitt rykte”. Tullbergs studier har till syfte att öka kunskapen om hur det goda ledarskapet formas och utvecklas under olika förutsättningar. En av målsättningarna med projektet är att stimulera till seminarier, utbildning och andra utvecklingsåtgärder för både ledare och medarbetare inom äldreomsorgen.

Syfte

Syftet med denna studie är att få insikt i vilka egenskaper kvinnliga mellanchefer, inom den kommunala äldreomsorgen ser som viktiga för ett positivt ledarskap.

För att uppnå syftet är avsikten att intervjua kvinnliga mellanchefer och låta de själva berätta om vilka egenskaper de anser vara viktiga för ett positivt ledarskap. Vi vill också ta del av det de anser vara lusten och glädjen i ledarskapet. Vi vill också få insikt i hur de kvinnliga mellancheferna beskriver sin yrkesroll i förhållande till makt och ansvar.

Teoretiska utgångspunkter

Under vårt arbete med studien fann vi flera olika teorier som vi tyckte kunde vara relevanta och ge ökad förståelse för vårt material. Vi har valt att förhålla oss till vårt resultat utifrån följande teorier och modeller: rollteorin och krav-kontrollmodellen.

Rollteorin

Nilsson (1996) menar att rollteorin mer är ett samlingsbegrepp än en teori, den går ut på att förklara människors och grupper handlande utifrån de roller individerna går in i. Nilsson

(1996) har ett socialpsykologiskt förhållningssätt där han menar att vi intar olika roller i samhället, det finns både tillskrivna och förvärvade roller. Rollen är summan av de förväntningar som riktas mot en person i en viss situation eller position i en social struktur. Thylefors (1991) menar att organisationer består av rollsystem, olika rollförväntningar står i funktionell och ömsesidig relation till varandra. Summan av de förväntningar som ställs på rollinnehavarna i olika positioner är till för att samordna en verksamhet och för att ena det organisatoriska arbetet med mål att reducera variationerna. ”Flera intressenter har befogade krav och förväntningar på arbetsledare och chefer. Inte minst de s.k. mellancheferna befinner sig i en korseld.” (Thylefors, 1991, sidan 85)

Krav-kontrollmodellen

Theorell (2003) beskriver en modell där han menar att balansen mellan krav och kontroll möjligheterna i vardagen är en förutsättning för att kunna hantera sin situation. I mellancheferens position ställs det olika krav på hur det ska ageras i denna roll. Kraven kommer från olika håll bland annat från över och under ordnade, omsorgstagare och deras anhöriga. Theorell (2003) menar att individens möjlighet att kunna hantera kraven och behålla kontrollen är en balans. Relationen mellan de yttre psykiska kraven och de miljöerna till beslutsutrymme och stödet mellancheferna får är grunden i denna modell. Theorell anser att det finns fyra extremsituationer. Han beskriver dem på följande sätt: Den första är den ”avspända”, det innebär att kraven inte är speciellt höga, beslutsutrymmet (d v s möjlighet att utöva kontroll) är högt. Mellancheferna får lägga upp sitt arbete självständigt och arbetstakten är rimlig. Det andra är en passiv situation, det innebär att de har låga krav och väldigt litet beslutsutrymme. Den tredje, den spända är då tvärt om, väldigt höga krav och litet beslutsutrymme. Den fjärde beskriver Theorell som den aktiva, här är det både höga krav och stora möjligheter till kontroll.

Theorell menar att om det läggs till stöd till denna modell, stöd i betydelsen att det får både praktisk och känslomässig hjälp, så ökar det optimala i modellen ytterligare. Då framträder en kub där ”ideal-arbetet” innebär högt beslutsutrymme, högt stöd och låga krav. Motsatsen menar Theorell är den så kallade ”iso-spända” situationen som innebär ökad riska för sjukdom.

Theorell anser att hur ledare utövar kontroll över en situation har att göra med coping. Samspelet mellan individen och hans/hennes sätt att vara är avgörande för hur vi kan hantera vår situation. Vårt sätt att hantera stress på är inte bara ett arv, vi formas hela tiden av den miljö vi vistas i, även som vuxna. (ibid)

Material och metod

I denna del redovisar vi vilka val gällande metod som vi har gjort. Vi beskriver även hur urval och genomförandet har gått till, hur vi har analyserat och bearbetat vårt insamlade material. Slutligen redogör vi för de etiska överväganden vi har gjort.

Metodval

När syftet med en studie är att förstå eller hitta mönster så skall författaren enligt Trost (1997) göra en kvalitativ studie. Vi valde en kvalitativ metod för att försöka beskriva vilka egenskaper kvinnliga mellanchefer anser sig behöva som arbetsledare inom den kommunala äldreomsorgen. Den kvalitativa forskningen har som syfte att förstå innebörder, erfarenheter och fenomen som de utvecklas i naturliga miljöer hos dem som upplever det från insidan. (DePoy & Gitlin, 1999)

För att få svar på våra frågeställningar valde vi att genomföra intervjuer med kvinnliga mellanchefer i den kommunala äldreomsorgen. ”Kvalitativa intervjuer är medel för den forskning som har som mål att upptäck företeelser, egenskaper eller innebörder. Man är här intresserad av att försöka ”upptäcka” vad det är som sker, vad det är som händer, snarare än att bestämma omfattning av någonting som är på förhand bestämt.” (Svensson & Starrin, 1996, s 55)

Frågeguiden (se bilaga 1) vi använde oss av var semi-strukturerad. En semi-strukturerad frågeguide har enligt Robson (2002) till uppgift att hjälpa intervjuaren att hålla sig inom ramarna för det studerade området och ger samtidigt utrymme för intervjuaren att göra förändringar gällande frågornas form och ordningsföljd om så krävs. Enligt Trost (1997) bör frågeguiden göras kort och ta upp stora delområden. ”Frågeguiden kan varieras från den ena intervjuaren till den andra. De olika frågeguiderna måste vara jämförbara och till innehållet likadana, men de behöver inte vara identiska. Viktigt är att guiden passar den intervjuaren som skall använda den.” (Trost, 1997 s 48)

För att kontrollera om frågeguiden gav relevanta svar utifrån syftet med vår studie, så gjorde vi en pilotintervju. Efter genomförd pilotintervju gjorde vi vissa justeringar i ordningsföljd och ordval i vår frågeguide. Enligt Trost (1997) finns det ingen anledning att inte använda det material som kommer fram vid en pilotintervju. Vi bedömde materialet som relevant och tog med det i vår studie. Trost (1997) menar att även de ”riktiga” intervjuerna, d v s de som görs efter provintervjun, kan ha allvarliga brister och att de som gör en studie alltid ska vara försiktiga med att använda de sämre datadelarna i materialet.

Litteratursökning

Litteratursökning har vi gjort på Internet med hjälp av sökmotorerna ”Libris” och ”Googles”, samt ”Book-it”, som är sökmotor för Biblioteket på Kristianstad Högskola. Vi har i vårt sökande efter lämplig litteratur vänt oss till Biblioteket i Kristianstad och Bromölla. Vi har även sökt på Socialstyrelsens och FoU-enheternas hemsidor efter relevant material. Följande sökord har använts: kommunal äldreomsorg, ledarskap, mellanchefer, kvinnligt ledarskap, kvinnlig mellanchefer, female leadership, gender och social care. Vi har manuellt sökt i tidskrifter efter artiklar som behandlar vårt intresseområde. Vi mailade projektledaren Fil dr Maria Tullberg vid Handelshögskolan i Göteborg för att söka information om projektet ”Det goda ledarskapet – ledarskapsideal och praktik inom äldreomsorgen”.

Urval och genomförande

För att komma i kontakt med lämpliga personer till vår studie, tog vi telefonkontakt med kommunväxlar i några skånska kommuner. Vi frågade efter arbetsledare/enhetschefer inom den kommunala äldreomsorgen. Erfarenhet av arbetsledning var viktig för att intervjupersonerna skulle kunna svara på frågorna som studien gällde. Våra urvals kriterier grundades på det DePoy och Gitlin (1999) kallar för lämplighet och på de praktiska omständigheterna på fältet. De senare kan vara av karaktären vem som faktiskt är tillgänglig och/eller villig att ställa sig till förfogande för intervju. (DePoy & Gitlin, 1999) Vi fick ett antal namn och telefonnummer utav kommunernas växel, vi gjorde ingen inbördes rangordning utan ringde personerna i den ordning som kommunens växel hade lämnat dem till oss. Om personen inte svarade vid första uppringningen så gick vi vidare till nästa namn på listan och så vidare.

Vid den första telefonkontakten presenterade vi oss och vår studie, vi frågade om de hade möjlighet att ställa upp för en intervju. Om personen hade möjlighet att delta, så avtalade vi tid och plats för intervju, vi informerade även om möjligheten att avbryta när som helst under pågående intervju. Vi skickade ett brev (bilaga 2) till de vi hade avtalat tid med, där vi bekräftade vår överenskommelse och utvecklade våra frågeställningar. Intervjuerna genomfördes på respektive enhetschefs arbetsrum, en intervju tog i genomsnitt 45 minuter beroende på hur mycket intervjupersonerna hade att berätta. Vi frågade vid första telefonkontakten om samtycke för att göra bandupptagning av intervjun. Alla lämnade muntligt samtycke till detta. Bandupptagningarna lyssnade vi av och skrev ut ordagrant utan några redigeringar.

Antalet intervjuer hade vi inte på förhand bestämt, vi bokade upp fyra till att börja med. Enligt Trost (1997) bör antalet intervjuer begränsas till ett mycket litet antal, han menar att för många intervjuer kan ge ohanterligt mycket material. Det kan vara svårt att få överblick och kunna se alla viktiga detaljer som skiljer eller som förenar. Han anser att fyra till fem intervjuer kan vara lämpligt. Efter det att vi hade gjort de fyra första intervjuerna beslutade vi oss för att göra ytterligare en. Vi uppfattade det då som att vi hade fått mättnad i vårt material då inget nytt framkom under den sista intervjun. Tillsammans med provintervjun hade vi nu material från sex intervjuer att bearbeta.

Analys och bearbetning

Vi läste igenom det utskrivna materialet flera gånger för att sortera ut det som var relevant med vår studie med tanke på vårt syfte. Vi skrev stickord i marginalen och markerade vissa delar med färgpennor för att koda vårt material. Enligt Robson (2002) är datamaterialet i sig endast en stor mängd anteckningar, för att komma vidare måste datamaterialet analyseras. I analysarbetet inspirerades vi av Trost (1997) då han beskriver en teknik som går ut på att göra tabeller över intervjupersonernas svar. Vi använde oss av en stor white-board där vi samlade stickorden från varje intervju under gemensamma rubriker, dessa utvecklades senare till att representera tre huvudteman i vår studie. Resultatet valde vi att presentera både genom att referera och citera intervjupersonerna. Vi valde att, varsamt och utan att förändra innehållet i citaten, justera talspråket då vi citerade intervjupersonerna. Trost (1997) menar att det är oetiskt att i stor utsträckning använda talspråk i citaten.

Etiska överväganden

Enligt Trost (1997) skall författare till studier hellre underlåta att rapportera sina fynd än att riskera att tystnadsplikten bryts. Han menar att det inte finns någon forskning i världen som kan vara så viktig att den får tulla på de etiska kraven. Inför detta uppsatsarbete blev vi ålagda att göra en etisk ansökan hos Etiska rådet vid Kristianstad Högskola. Vi tog på internet fram de rekommenderade riktlinjer som Humanistiska och Samhällsvetenskapliga forskningsrådet (HSFR) har sammanställt om etik vid forskning. Dessa har vi haft som riktlinjer i hela vår studie. Vi fick besked om att vår ansökan var godkänd den 4 april 2005.

Vi har gjort följande etiska överväganden. Inför varje intervju informerade vi intervjupersonerna om syftet med vår studie och vi bad om tillåtelse att få spela in intervjun på band. De fick då möjlighet att välja bort bandupptagningen mot att vi förde anteckningar istället. Alla accepterade vår önskan om att få göra bandupptagning av intervjuerna. Vidare informerade vi intervjupersonerna om att de när som helst hade rätt att avbryta sin medverkan. Vi informerade också om att materialet i studien behandlas konfidentiellt och att det de sade under intervjun inte skulle kunna härledas till dem. I uppsatsen förekommer inte några namn på personer eller platser där vi har genomfört våra intervjuer. Intervjupersonerna fick också veta att vi kommer att förstöra allt intervjumaterial efter godkänd uppsats. När vi konstruerade frågeguiden och under intervjun med mellancheferna hade vi hela tiden i åtanke att inte ställa frågor som skulle kunna uppfattas om stötande eller kränkande.

Metoddiskussion

I detta avsnitt tar vi upp en diskussion angående vårt tillvägagångssätt när det gäller metodval, litteratursökning, urval, genomförande och etiska övervägande.

”Om man vill veta hur människor uppfattar sin värld och sitt liv, varför inte prata med dem?”
(Kvale, 1997 sid. 9)

Vårt val av metod anser vi fortfarande är det bästa för studiens syfte. Vi ville få insikt i vilka egenskaper kvinnliga mellanchefer ser som viktiga för ett positivt ledarskap. Med den kvalitativa metoden gavs vi möjlighet att söka förståelsen från dem som upplever det från insidan.

När vi gjorde vår litteratursökning hittade vi mycket litteratur i ämnen som var relevanta för vår studie. På grund av tidsbegränsningar har det varit svårt att få fram nyare litteratur och artiklar. Det är flera som skriver om samma eller liknande ämne och det är flera låntagare i kö till de olika böckerna. Vi studerade referenslitteratur i de fall det fanns. Detta begränsade våra möjligheter att fördjupa oss i vissa delar men gav ändå oss en överblick av vad som finns skrivet i ämnet.

Vår ovana att genomföra intervjuer kan ha påverkat hur frågorna ställdes och hur vi uppfattade svaren. Vid vår pilotintervju var vi båda närvarande och delaktiga i intervjun. Vi reflekterade kring detta och hade båda upplevt det som en obalans i "samtalet". Intervjupersonen visste inte riktigt vem hon skulle vända sig till under intervjun. Vi tog beslut om att göra en varsin "riktig" intervju för att se hur vi upplevde det. När vi summerade vår erfarenhet av detta tyckte vi att fördelarna med att vara en intervjuare övervägde nackdelarna och vi valde att fortsätta vara en intervjuare vid resterande intervjuer. Både vi och intervjupersonen var mer avslappnad och bekväm i denna konstellation. Nackdelen med detta kan vara att vi har gått miste om information som hade kunnat berika vår studie.

Validiteten i kvalitativa studier kan diskuteras, Trost (1997) menar att intervjupersonernas svar inte är statisk utan tvärtom, människan är hela tiden deltagare och aktör i en process. "Vi gör alltfört nya erfarenheter och möter nya situationer, vår föreställningsvärld förändras successivt vilket allt innebär att bakgrunden för ett svar på en fråga hela tiden förändras." (Trost, 1997, s 101)

Resultat och diskussion

I detta kapitel redovisas resultatet i tre olika teman. Varje tema innehåller en resultat del, som sammanfattar det datamaterial som vi fick in vid våra intervjuer. I anslutning till varje tema gör vi en resultatdiskussion där vi knyter samman teoretiska utgångspunkter, litteratur och analysresultat. Första temat, *Valet att leda*, beskriver varför de kvinnliga mellancheferna har valt att arbeta som arbetsledare. Det andra temat, *Karaktäristika drag*, tar upp de egenskaper som intervjupersonerna ansåg vara viktiga för ett positivt ledarskap. Till sist redovisar vi hur den kvinnliga mellancheferna utifrån sitt eget perspektiv beskriver ansvar och makt i ledarskapet, detta tema kallar vi för *Kvinnligt ledarskap - makt och ansvar*.

Lust att leda

Vi inleder med en kort presentation av våra intervjupersoner. Vi har intervjuat sex kvinnliga mellanchefer i åldrarna 39 till 50 år. Tre av dem har utbildat sig vid högskolans Sociala omsorgsprogram inriktning äldre och handikapp, en är i grunden utbildad sjuksköterska, två av dem har, som de själva uttrycker det, ett "hop-plock" av diverse högskolekurser och interna utbildningar. Intervjupersonerna har arbetat mellan tio och 22 år som arbetsledare inom den kommunala äldreomsorgen. De personalgrupper som de arbetsleder varierar i storlek, från runt 20 personer till som mest 85 personer. Fem av mellancheferna är verksamhetsansvariga för varsitt servicehus och en är ansvarig för en hemtjänstgrupp. De kommer från fem olika kommuner och de har alla olika administrativt stöd i sitt arbete som arbetsledare. Det administrativa stödet kan vara avlastning vid lönerapportering, fakturering och kreditering. Gemensamt för alla är att de på denna befattning förväntas ta det totala ansvaret för verksamhetens alla delar.

Valet att leda

Flera av intervjupersonerna har startat sin karriär som omsorgspersonal inom den kommunala äldre och handikappomsorgen. Av olika anledningar har de sedan gått vidare och arbetar i dag som arbetsledare. Valet att leda ses av intervjupersonerna som en utveckling av den egna personen, men även som en möjlighet att kunna lyfta fram andra människors egna förmågor till vård och omsorg. Andra faktorer som talar för ledarskapet hos våra intervjupersoner är att skapa en gynnsam miljö för omsorgstagarna och att kunna påverka verksamheten har för flera av intervjupersonerna varit drivkrafter i ledarskapet. En av mellancheferna beskriver det så här:

"Att jag valde att arbeta som ledare är ju för att jag tycker det är roligt att driva fram någonting mot ett speciellt mål. Jag tycker det är väldigt roligt att se att människor trivs och kan växa i sin roll. Samtidigt ska man inte förneka att det är väldigt roligt att kunna påverka.

Mellancheferna i studien berättar att det är politikerna som fattar beslut om mål och riktlinjer för verksamheten. Utifrån de givna ramarna har mellancheferna möjlighet att påverka och driva sin verksamhet inom kommunens äldreomsorg. Flera utav mellancheferna ser sig som något av "egna företagare", entreprenörer, de driver en verksamhet inom givna ramar. Friheten att själva kunna påverka uppfattar de som positivt. Med denna frihet följer ansvaret

för hela verksamheten. Detta beskriver inte våra intervjupersoner som något negativt, tvärtom. De ser ansvaret som en möjlighet till utveckling och stimulans i ledarskapet.

En av intervjupersonerna blev inspirerad av sin tidigare chef att söka in på Sociala Omsorgsprogrammet då hon tyckte att hennes arbete verkade intressant och stimulerande. Hon såg sin chef som ett föredöme, en förebild i ledarskapet, ledare är hon inte bara på arbetsplatsen utan som person.

” Jag ser ju ledare som föredöme och förebild, som kan dra människor med sig mot ett givet mål. Samtidigt är en ledare en som kan förstå, lyssna, coacha människor att växa i sin roll. Det ser jag som en stor del i mitt arbete. Att se varje medmänniska eller varje person så att säga och få den att växa, för mig är ledarskapet att se den enskilde, men samtidigt kunna forma människan att gå vidare i organisationen. För det är ju inte bara den enskilde, jag driver ett företag kan man säga i kommunen”

Resultatdiskussion tema ”Valet att leda”

Precis som Maj-Britt Schartau (Drakenberg (red). 1997) beskriver att enhetscheferna inom den kommunala förvaltningen har en nyckelroll, så beskriver även intervjupersonerna sin position i verksamheten, som en nyckelposition då det gäller att leda verksamheten. Schartau (1997) menar att förutsättningarna för de kommunala mellancheferna styrs av politiska beslut som inte alltid är så tydliga i sin formulering. Våra intervjupersoner uppfattar inte detta negativt utan ser det som en frihet att själva tolkar de givna ramarna. Socialtjänstlagen (SoL) är den lagstiftning som reglerar mellanchefernas arbete med omsorgsverksamheten. De som lyder under SoL har möjlighet att tolka lagen inom dess givna ramar. En av de teoretiska utgångspunkterna i denna studie är Theorells (2003) Krav-kontrollmodell, där han menar att balansen mellan krav och kontroll möjligheterna i vardagen är en förutsättning för att kunna hantera sin situation. Nordström, (2000) menar att arbetsledare, mellanchefer inom den kommunala äldreomsorgen, har krav på sig uppifrån att följa politikernas mål och riktlinjer för verksamheten, lagstiftningen både för omsorgstagare och personal. Nerifrån kommer krav från omsorgspersonal, omsorgstagare och deras anhöriga på hur verksamheten organiseras. Våra intervjupersoner beskriver att de i sin position ges möjlighet att kontrollera sin situation. Denna frihet ges tillsammans med det ansvar som arbetsgivaren tilldelat dem. Theorell (2003) säger att balansen mellan krav och kontroll är en förutsättning för det goda ledarskapet, han menar om stöd läggs till denna modell, stöd i form av både praktisk och känslomässig hjälp så

ökar det optimala i modellen ytterliggare. Stödet har våra intervjupersoner i form av bland annat handledning och administrativt stöd.

Karaktäristiska drag

Mellancheferna i vår studie beskriver olika egenskaper som de ser som viktiga för ett positivt ledarskap. Förmågan att känna empati med andra människor beskrev de som en viktig del i sitt ledarskap. Flera av intervjupersonerna talade om förtroendet mellan sig och personalen, de skapade förtroende genom att vara lyhörd mot personalen, lyssna och känna in vad personalen vill i olika situationer. All kommunikation är viktig, både den verbala och den icke verbala, den icke-verbala kommunikationen beskrev de som en ”magkänsla”. För arbetsledare är det viktigt att ha känsla för andra människors uppfattning om tillvaron. Intervjupersonerna beskrev vikten av att vara ödmjuk och flexibel i mötet med andra människor och ha förmågan att få andra människor växa i sina roller.

”För mig är det viktigt att ha personalen med mig, det sitter i ryggraden. För jag tror inte att man kan genomföra, det är klart man kan tvinga igenom saker, men när man tittar lite längre fram så vill man ha något resultat på den man genomför. Tvingar man igenom saker för mycket så tror inte jag att man får ett bra resultat och då är det lika med noll”.

”Jag tycker jag är flexibel och tillåtande och jag lyssnar mycket på personalen och försöker vara inne i grupperna och känna av så att vi jobbar framåt tillsammans.”

En av intervjupersonerna menade, för att skapa förtroendefulla relationer till personal och omsorgstagare måste enhetschefen ha god självinsikt. Hon ansåg för att vara trygg i ledarskapet måste hon först veta vem hon själv är och vad hon står för. Det är viktigt att betona människors lika värde och behandla alla med respekt. En annan av intervjupersonerna berättade att det är viktigt att visa förtroende och låta människor ta ansvar, i hennes personalgrupper har enskilda individer huvudansvaret för olika områden som till exempel, kontaktmannaskap, inringning av vikarier, semesterplanering och tid rapportering

”Alla har ett ansvars område i arbetslaget. Alla ska känna sig som en del av ett lag där alla är lika viktiga. Jag tror också att om alla ska ha ansvar för allt så blir det inget ansvar för då litar man på att ”någon annan” gör det som ska göras.”

Mellancheferna i våra intervjuer betonade vikten av att vara verbalt tydlig gentemot personalen, allt för att undvika missförstånd om vad som förväntas av dem. Mellanchefspositionen är kopplingen mellan överordnad och underordnad, intervjupersonerna beskriver balansgången mellan å ena sidan kommunen som arbetsgivare och omsorgspersonalen som anställd. En mellanchefer menade att hon av erfarenhet inte lämnade ut information direkt från arbetsgivaren eftersom det kom förändringar regelbundet. Hon lugnade sig till dess att hon kunde "känna" att nu var beslutet klart. Hon ansåg sig vara trygg nog i sitt ledarskap för att vänta med att ge personalen information om nya direktiv. Lämna ut information till personalgrupperna som sedan måste ändras skapar endast oro, att kunna ge klara besked vid rätt tillfälle kräver "fingertoppskänsla" enligt henne.

"Alltså, att man är tydlig och lämnar klara besked. Det finns inget värre än när man inte får veta, ett ja eller nej utan njaa. Då är det bättre att få ett nej även om det inte är så bekvämt så kan det vara bättre att veta vad man har att rätta sig efter."

Förmågan att vara både deltagande och hålla en viss distans till personal och omsorgstagare är en annan egenskap som intervjupersonerna beskrev. En av dem menade att hennes uppgift var att skapa mötesplatser där andra personalgrupper, sjuksköterskor, arbetsterapeuter och omsorgspersonal, kan mötas. Hon måste inte alltid vara närvarande, utan hon var den som skapar förutsättningarna för mötet. Samma person ansåg att det är mindre lämpligt att ha en vänskapsrelation av privat karaktär samtidigt som de är chef – personal. Det är viktigt att skilja på de olika rollerna. En av mellancheferna menade för att kunna påverka och engagera personalen så måste arbetsledaren vara närvarande i grupperna samtidigt som hon måste distansera sig från gruppen för att hon ska kunna utföra sina arbetsuppgifter.

"Jag tycker att jag har ett kul och inspirerande arbete, men jag är väldigt trött ibland. Det tar mycket energi, jag tycker helheten är kul och det är väldigt inspirerande man lär sig något varje dag. Men det är viktigt att ha distans till det hela. Att man faktiskt är chef här på jobbet men när jag åker hem så är det bara jag och det är också ganska skönt att kunna det. För vissa dagar är det tuffare att vara chef än andra dagar."

Arbetet som mellanchefer inom den kommunala äldreomsorgen jämför en av intervjupersonerna med att driva ett eget företag. Hon beskriver sin arbetssituation lite som en

tusenkonstnär. Med det menar hon att hon måste kunna lite om många olika saker, hon förtydligar: coacha och utveckla personalen, leda och driva verksamheten framåt och skapa samhörighet mellan verksamhetens alla delar. Allt för att alla i verksamheten ska sträva mot gemensamt mål, målet, en trygg omsorg för de äldre. För att kunna hantera situationen behövdes det simultankapacitet menade en av intervjupersonerna och en förmåga att hålla ”många bollar i luften” samtidigt.

”För jag driver ett företag, kan man ju säga, i kommunen. Jag har ju ansvar för, personal, ekonomi och arbetsmiljö, det är ju stora och tunga bitar men jag tycker det fungerar bra, för vi har andra personer som vi kan rådfråga om det skulle vara något. Vi går igenom budget varje månad och jag tittar på kostnaderna, jag tycker det fungerar bra.”

” Verksamheten för mig är pensionärerna, utan dem så skulle vi ju inte finnas. Så i första hand är vi här för att se till att verksamheten rullar och att vi uppnår den kvaliteten som kommunen har satt ut att man ska ha.”

Resultatdiskussion tema ”Karaktäristiska drag”

Mellancheferna måste kunna förstå sin personal, intervjupersonerna i vår studie beskriver empati som viktig. Carlson och Nilsson (1999) menar att empati bygger på självkänedom, ju bättre en person känner sig själv desto enklare avläser personen andras känslor. Samförstånd och förståelse, som är grunden till omtanke och omsorg, bygger på känslomässig lyhördhet, på förmågan till empati. För att förstå en annan människa behövs både verbal och icke-verbal kommunikation. För att avläsa den icke-verbala kommunikationen måste arbetsledaren kunna läsa av olika tecken så som tonfall, gester, ansiktsuttryck och liknade. Carlson och Nilsson (1999) menar vidare att empati kräver ett tillstånd av lugn och mottaglighet för att kunna uppfatta känslomässiga signaler från en annan människa. En mogen ledare agerar med genomtänkta handlingar som bygger på tanke, känsla och erfarenhet.(ibid) Nilsson (1996) beskriver i rollteorin att människors handlande utgår ifrån de roller individen spelar i olika sammanhang. För att vara trygg i sin roll så får det inte föreligga någon rollkonflikt mellan de olika rollerna som vi går i och ur i vårt liv i olika sammanhang. Ledarrollen utgörs av summan av de olika förväntningar som riktas mot personer i en viss situation, ledarrollen är även kopplad till regler och normer och den skiljer sig i fråga om dimensioner som makt, prestige och status. (ibid)

Intervjupersonerna beskrev i flera utav sina svar vikten av att skapa förtroende till sin personal, för att få dem att utvecklas är detta en förutsättning. För att skapa detta klimat för utveckling i arbetsgruppen måste arbetsledaren ha ett gott självförtroende. Carlson & Nilsson (1999) menar att ett gott självförtroende bygger på en god självkänsla och detta används ofta på ett positivt sätt. Den som har ett gott självförtroende har inget behov av självhävdelse eller att trycka ner andra för att själv växa. I stället kan en sådan person vara generös och behöver inte tävla med andra, hon kan bjuda på både sin kunskap och sin erfarenhet. Thylefors (1991) beskriver mellanchefen som en person som befinner sig i en position vars huvudsakliga aktivitet är att få det mänskliga samarbetet inom organisationen att fungera, den sociala kompetensens område. Mellanchefens förmåga att visa alla lika värde och respekt är enligt intervjupersonerna i studien en förutsättning i ledarskapet. Nordström (2000) skriver om problematiken att arbeta i en miljö där vardagen är basen för yrkesutövandet, underställd personal har som regel ingen gemensam socialisation in i yrket. Detta skapar en individualistisk och brokig yrkesgrupp att arbetsleda, mellanchefens iakttagelseförmåga och förmåga till lyhördhet förutsätts.

Thylefors (1991) menar att mellanchefen förväntas vara tekniskt skicklig, de ska kunna hantera det konkreta arbetet. Även Nordström (2000) beskriver komplexiteten för mellanchefens position, för att klara de snabba skiftningarna i arbetet behöver arbetsledarna utveckla en förmåga att hålla många bollar i luften och att utveckla en simultankapacitet för att klara arbetsledarrollen. Utbildning inom yrkesområdet arbetsledning inom kommunal äldre och handikapp omsorg har under de senaste decennierna utvecklats på landets högskolor. (ibid). Detta för att professionalisera yrket och för att ge arbetsledare i denna position fler verktyg för att hantera sin situation. Resultatet i studien visar att de kvinnliga mellancheferna ser teoretisk utbildning som en möjlighet till utveckling i ledarskapet, viljan och behovet att utveckla sig själva.

I studien framkom det att mellancheferna ansåg sig behöva förmåga till både närhet och distans i sin relation till sina över och underordnade. För att klara detta var det viktigt att tydligt skilja på sina roller i olika sammanhang. Thylefors (1991) menar att mellancheferna i sin position ska väga samman och integrera olika intressenters behov och önskningar, som chefer styrs de och ska styras i sina arbeten av politiker, chefer, kollegor och även av sin professionella kunskap. Tullberg (2005) menar i sin rapport att det måste finnas en balans mellan närhet och distans, det finns en paradox i personalens krav på tillit och frihet från

kontroll, samtidigt har de förväntningar på återkoppling, bekräftelse på eget arbete, individuella löner osv. Tullberg (2005) menar att arbetsledare samtidigt förväntas vara både frånvarande och närvarande. Theorells (2003) modell på krav och kontroll, visar hur viktigt det är att som mellanchefer att få en balans, detta förutsätts för att kunna hantera sin situation i vardagen.

Ahltorp (2003) delar in arbetsledarna i sin studie som teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter. Resultatet från vår studie om kvinnliga mellanchefer inom den kommunala äldreomsorgen visar att de är att betrakta som teambyggare och innovatörer enligt Ahltorps modell. Hon menar att teambyggarna är coacher, de ger sig tid att lyssna och berömma stötta och utveckla medarbetarna. Precis som flera av våra mellanchefer beskriver sig själva, de delegerar gärna till andra för att själva kunna finnas till hands på annat håll. För dessa är det viktigt att vara tillgänglig för sin personal, mobiltelefonen är igång och dörren står alltid öppen under deras arbetsdag. I resultatet kan vi även se innovatören så som Ahltorp (2003) beskriver den, mellanchefer som är något av nybyggare och uppfinnare, som ser möjligheter att kombinera gammalt och nytt i verksamheten. Innovatören är de utav mellancheferna som beskriver sig själva i liknelsen som startmotor och generatorm. Både teambyggare och innovatören är goda ledare som försöker skapa gynnsamt arbetsklimat för personalgruppen och goda relationer mellan medarbetarna.

Schartau (Drakenberg (red), 1997) menar att lika viktigt som att ha en bra relation med sin personal är det att organisationen och dess omgivning ger möjlighet till mellancheferna att ha ett gott förhållande till närmsta högre chef, finansiellt stöd från politikerna och möjlighet att vidareutbilda sig i ledarskap. Enligt Schartau (Drakenberg (red), 1997) är det viktigt att mellancheferna i sin position känner sig uppskattad, hon menar också att framgångsrika mellanchefer ser möjligheter att använda sig av flera sätt att påverka. Mellanchefer förstår hur de ska kombinera olika verktyg för att nå de resultat de eftersträvar i verksamheten. Mellancheferna i vår studie gav signaler om att deras ledning, överordnade, inte alltid var det stödet som de hade önskat, de saknade tydlighet i direktiven uppifrån. De mellanchefer som uttalade detta var i sitt eget ledarskap medvetna om konsekvenserna av otydlighet i kommunikationen med sin personal, de la sin vinn om tydlighet till sin personal. Nilsson (1996) menar, för att klara av de olika rollerna som mellancheferna förväntas ha så behöver personer på denna position vara klar över vilka roller de spelar och hur de ska spela dem i

relation till andra. För att ha möjlighet till ett positivt ledarskap så bör rollinnehavaren vara trygg i sin ledarroll och känna stöd för detta både nerifrån och uppifrån.

Kvinnligt ledarskap - makt och ansvar

När våra intervjupersoner resonerade kring begreppen ansvar och makt valde de att använda ord som att påverka, driva och utveckla. Ansvar för dem är att som mellanchefer för den kommunala äldreomsorgen följer åtagande om det totala ansvaret för verksamheten. De såg det som en del i ledarskapet och det var det som var en av utmaningarna. För att kunna ta ansvar måste mellancheferna vara medveten om vad det innebär och ha viljan att ta ansvar. En av intervjupersonerna menade, att även om hon ålades att verkställa beslut tagna uppifrån, som inte alltid stämde med hennes egen uppfattning, så måste de genomföras ändå.

” Jag tycker inte att det är svårt utifrån det arbete jag har, det ansvar jag har fått mig ålagt utifrån budget, personal eller utveckling, det är roligt. Det största problemet är väl egentligen att verkställa saker som går emot en själv. Att ta det ansvaret. Det finns en framsida och en baksida och för en tjänsteman så kan det här vara en baksida. Du har möjlighet att påverka fram till besluten, det är självklart, men när beslutet väl är taget så får man, gilla läget, och följa det.”

En av intervjupersonerna betonade sitt totala ansvar för verksamheten, med ett leende på läpparna säger hon att hon har ansvar för allt utom vädret. Intervjupersonen berättade hur hon i början av sin karriär som mellanchefer hade ett stort kontrollbehov. Hon trodde då att hon var tvungen att ha kontroll in i minsta detalj över allt som hände inom hennes verksamhetsområde. Vidare berättade hon hur hon idag ser på ansvaret för verksamheten, det hon missade i början av sin karriär var det att hon även hade ett ansvar att förmedla när hon kände att hon inte räckte till eller behövde stöttning av någon form. Det är mycket viktigt att signalera både till sin personal, sin överordnad när det är något som inte stämmer längre, hon menade att ta ansvaret över sig själv. Med detta menar hon som arbetsledare är hon förebild för sin personal.

En av de andra mellancheferna talade om vikten att ge sig själv tid att reflektera i sitt ledarskap, kring olika beslut och konsekvenser av beslut mellancheferna blir ålagd. Flera utav intervjupersonerna pratade om hur mycket de behöver ge utav sig själva i sitt ledarskap och

att det är viktigt att samtidigt fylla på med nya idéer och ny inspiration. De hade olika sätt för att tillgodose detta behov av ”in-put”. Några var aktiva i formella nätverk i försäkringskassans eller det lokala näringslivets regi, två hade möjlighet till handledning både i grupp och individuellt av externa mentorer och någon fick sin ”in-put” i sitt privata kontaktnät.

Viktigt gemensamt var att skilja på arbetstid och ledig tid för att orka med ledarskapet är det viktigt att släppa kontrollen och kunna delegera ansvar. Intervjupersonerna menade att det var ett ”måste” att kunna och vilja delegera annars räcker enhetschefen inte till ett gott ledarskap. De ansåg sig vara starmotor eller generatoren i verksamhetens maskineri. En utav intervjupersonerna menade att ledarskapet behövdes förnyas med jämna mellanrum både för ledaren och för de som skulle ledas.

”Första och andra året har du nog med att hitta formerna och strukturen, tredje året bygger du. Fjärde året lite så där och femte året bestämmer du dig. Ska jag bygga vidare eller? Så har det varit för mig, fem år är en ganska bra tid om man ska byta jobb. Väljer man sedan att stanna tror jag att det kan bli mycket länge. Efter fem år har man inte riktigt tappat greppet att söka nytt jobb, man har ändå fått vara med och göra någonting, man har sett att man har landat, man har gjort någonting.”

De kvinnliga intervjupersonerna i vår studie var tydliga med att ledarskapet var ett givande och tagande. Enhetscheferna menade att de skulle vara kvar så länge som engagemanget och inspirationen i ledarskapet fanns det var detta som var förutsättningarna i det positiva ledarskapet, sedan var det dags att gå vidare mot nya utmaningar. De uppfattade sig själva som lite rastlösa, ”hialösa”.

Resultatdiskussion tema ”Kvinnligt ledarskap - makt och ansvar”

Påverka, driva och utveckla var ord som ständigt återkom under våra intervjuer, Granér (1994) menar att uttryck som ”kunna påverka”, ”vara med och bestämma” är omskrivning av ordet makt. De kvinnliga mellancheferna i studien använde inte ordet makt i sitt ledarskap utan ord som ansvar, möjlighet att påverka, och liknande. Granér (1994) anser att makt som används ur en positiv aspekt är ett redskap att förverkliga mål, att utvecklas och anta nya utmaningar. Mellancheferna såg sitt ledarskap som en utmaning i positiv bemärkelse. De sökte lösningar där alla kunde få känslan av att vinna, precis som Drake och Solberg (1996)

beskriver, kvinnor arbetar i större utsträckning mot långsiktiga mål. När kvinnor i större utsträckning får leda på sina egna villkor använder de mindre energi till att anpassa sig.

Mellancheferna i studien beskrev hur de har varit tvungna att delegera, de har fått släppa på sitt kontrollbehov för att orka utöva ett positivt ledarskap. Förväntningarna från arbetsgivaren är stora och det formella ledningsuppdraget och ansvaret kan komma i konflikt med det personliga ansvaret och de egna värderingarna (Carlson & Nilsson, 1999). Handy, (1985, i Drakenberg (red.), 1997) menar att det finns två sidor av att delegera och inte delegera. Chefen skapar möjligheter för de underställda att ta över vissa arbetsuppgifter, personalen får frihet och ansvar att utföra dessa göromål. Problemet är att arbetsledaren lätt hamnar i ett kontrolldilemma. Det är kostsamt med kontroll och förtroende innebär risker, det är en fråga om balans, för lite frihet leder till stagnation, för mycket kan orsaka kaos. Theorell (2003) menar sättet som mellancheferna hanterar sitt sätt att utöva kontroll på har att göra med coping.

Schartau (Drakenberg (red), 1997) menar att delegering ska ses i sitt sammanhang. Det är stor skillnad mellan att delegera det som mellanchefen inte hinner eller tycker illa om och att delegera för att ge personalen möjlighet att växa med uppgiften. För ett positivt ledarskap är det viktigt att mellancheferna kan förstå och se skillnaden. I resultatet av intervjuerna framkom det att flera av mellancheferna använde sig av delegering i sitt ledarskap, de poängterade vikten av att delegera rätt uppgift till rätt person eller grupp. En av mellancheferna menade att det inte alltid att personalen var mogen det ansvar som följde med delegationen, de saknade förmågan att hantera uppgiften. Då var det viktigt att som arbetsledare reflektera över vad som gick fel, både ur det egna och personalens perspektiv.

Carlson och Nilsson (1999) beskriver reflektion som en förutsättning för utveckling, när vi ska lära oss mer om oss själv och andra är det viktigt att vi avsätter tid till eftertanke. Det finns olika former för reflektion, det behöver inte vara i ensamhet. I samtal med andra kan du stämma av och sortera egna tankar och kanske hitta alternativa tillvägagångssätt och lösningar. (ibid) I studien framhölls vikten av någon form av nätverk eller möjlighet till handledning. Kommunen som arbetsgivare har olika förutsättningar att stötta sina mellanchefer inom äldreomsorgen beroende på vilken kultur som råder i kommunen.

Vid analysen av vårt intervjumaterial framträder bilden av den kvinnliga mellanchefer som en stark och självständig individ. Ansvar för verksamheten såg de som en utmaning i ledarskapet, hos intervjupersonerna framträdde önskan av att ha ansvar och makt. Carlson och Nilsson (1999) beskriver förmågan till att ta ansvar som avgörande för det mogna ledarskapets utveckling. Granér (1994) menar för att bli en bra fungerande chef är det en förutsättning att ledaren tycker om att ha makt. Makt kan vara ett redskap som gör det möjligt att förverkliga idéer och mål, att utvecklas och anta nya utmaningar.

Slutdiskussion

Syftet med denna studie var att få insikt i vilka egenskaper kvinnliga mellanchefer, inom den kommunala äldreomsorgen ser som viktiga för ett positivt ledarskap. De teman som framträdde vid analysen av materialet var: ”Valet att leda”, ”Karaktäristiska drag” och ”Kvinnligt perspektiv på makt och ansvar”. Resultatet av studien överensstämmer på flera punkter med vad andra studier i ämnet visar. Att vara kvinnlig mellanchefer inom den kommunala äldreomsorgen är en utsatt position mellan över och underordnad.

För att få personal till framtidens äldreomsorg har regeringen givit uppdrag till olika grupper att utreda framtidens ledarskap inom äldreomsorgen. Ledarskapet ses som en viktig faktor vid rekryteringen av omsorgspersonal i framtiden. Ett projekt är ”Det goda ledarskapet – ledarskapsideal och praktik kommunal äldreomsorg” som bedrivs vid handelshögskolan vid Göteborgs universitet, projektledare är Maria Tullberg. Syftet med denna och liknande rapporter är att öka kunskapen om hur det goda ledarskapet formas och utvecklas. Målsättningen är att stimulera både ledare och medarbetare inom äldreomsorgen till seminarier, utbildning och andra utvecklingsåtgärder.

För att kunna driva ett gott ledarskap är det viktigt att arbetsgivare ger sina chefer och ledare rätt förutsättningar för att möjliggöra ett positivt ledarskap. I organisationer är ledarskapet en av de viktigaste faktorerna för att verksamheten ska fungera på bästa sätt. För att detta ska bli möjligt har arbetsgivaren ansvar för både teoretisk kompetens utveckling och utveckling i ledarskapet. I studien framkom vikten av att ha både formell och informell kompetens för att kunna driva ett gott ledarskap, att en ledare besitter all kompetens är inte det allra viktigaste utan att rätt egenskaper används vid rätt tillfälle. En ledare är en person som kan utnyttja hela

Lust att leda

arbetslagets kompetens, som vet var rollgränserna går och har förmågan att skilja på arbete och privatliv.

När vi hade analyserat vårt rika intervjumaterial reflekterade vi över hur viktigt det är när nyutexaminerade arbetsledare tillträder tjänster inom kommunens omsorg ges möjlighet till mentor i någon form. Arbetsgivaren skulle kunna införa någon form av trainee-utbildning, för att ge nyanställd arbetsledare möjlighet att växa in i uppgiften.

”Framgångsrikt ledarskap skapas av en person som har lust att vara chef och ledare och som kan hantera komplexa externa och interna situationer samt förstå yrkesområdets totala struktur. Ledaren - chefen arbetar och beslutar tillsammans med andra i en aktiv reflekterande utvecklingsmiljö som kännetecknas av resultat”. (Håkan Svennerstål i Carlson & Nilsson, 1999, s 28.)

Referenser

Ahltopp Birgitta (2003) *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv – Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Malmö: Shakti AB

Berg Elisabeth (2000) *Kvinna och chef i offentlig förvaltning*. Malmö: Liber AB.

Blom Agneta P (1994) *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. Lund: Dialogos AB.

Carlson Helén & Nilsson Agnete (1999) *Ledtrådar till ett moget ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Clevesköld Lars, Lundgren Lars & Thunved Anders (2004) *Handläggning inom socialtjänsten*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

DePoy Elizabet & Gitlin Laura N (1999) *Forskning – en introduktion.*, Lund: Studentlitteratur.

Drake Irmelin & Solberg Anne Grethe (1996) *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Drakenberg Margareth red. (1997) *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Giddens Anthony (1998) *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur

Granér Rolf (1994) *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur

Gynnerstedt Kerstin (1993) *Etik i hemtjänst: en studie av förvaltnings- och professionsetik*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lenneér-Axelsson Barbro & Thylefors Ingela (1991) *Arbetsgruppspsykologi* Stockholm: Natur och Kultur.

Nationalencyklopedin (2002) Höganäs: Bra Böckers förlag.

Nilsson, Björn (1996) *Socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Nordström Monica (1998) *Yttre villkor och inre möten: hemtjänsten som organisation* Göteborg: Sociologiska institutionen. Göteborgs Universitetet.

Nordström Monica (2000) *Hemtjänsten – organisering, myndighetsutövning, möten och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Nyberg Anita & Sundin Elisabeth (red) (1997) *Ledare, makt och kön* SOU-rapport 1997:135 Stockholm: Allmänna förlaget.

Lust att leda

Richards Elvi (1997) *I första linjen – arbetsledare mellanställning kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds Universitet

Robson Colin (2002) *Real world research* Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK

Solberg Anne Kristine (1997) *Att vara kvinna och chef*. Stockholm: Kommentus förlag.

Svensson Per-Gunnar & Starrin Bengt (red) (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Theorell Töres red (2003) *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.

Thylefors Ingela (1991) *Ledarskap i vård omsorg och utbildning* Stockholm: Natur och Kultur.

Trost Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Trydegård Gun-Britt (1996) Från kommandora till driftschef – en yrkesrolls historia i den sociala omsorgen, I *Omsorgens skiftningar Begreppet, vardagen, politiken, forskningen*. R-M Eliasson (red.) Lund: Studentlitteratur.

Tullberg Maria Pågående rapport, *Det goda ledarskapet – ledarskapsideal och praktik i kommunal äldreomsorg*. Handelshögskolan, Göteborgs universitet

Tullberg Maria Pågående rapport, *Äldreomsorgens chefer bättre än sitt rykte*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Wahl Anna, Holgersson Charlotte, Höök Pia Linghag Sophie (2001) *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur

Internet

www.scb.se/templates/tableOrChart___27569.asp 2005-04-13 kl. 8.30

www.codex.vr.se/oversikter/humsam/humsam.html 2005-03-12 kl 10.15

Tidskrift

Social Omsorg nummer 1/2004

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

Ålder, utbildning, antal år i yrket, hur stor personalgrupp och hur många omsorgstagare har du ansvar för? (Skulle du vilja berätta lite om din bakgrund?)

Varför valde du att utbilda dig/börja arbeta inom omsorgen som chef?

Skulle du vilja berätta för oss om dina arbetsuppgifter?

Berätta hur du ser på ditt arbete och din arbetssituation?

(nu och i framtiden, vad är bra och vad är mindre bra)

Tema

Beskriv hur du i ditt arbete ser på begrepp som:

- Ansvar
- Makt

Berätta vilka skillnader du ser/upplever mellan kvinnligt och manligt ledarskap.

Finns det fler perspektiv på att vara kvinnlig mellanchefer som du vill lyfta fram?

Informationsbrev

Vi heter Katarina Stoltz och Annika Svensson och vi läser sjätte terminen på Sociala Omsorgsprogrammet vid Högskolan Kristianstad. Vi har under hösten 2004 varit ute på praktik och har nu påbörjat vårt examensarbete, som är en C-uppsats på 10 poäng.

Vi upplever att det under vår utbildning ofta har talats om det som är mindre bra med att vara chef inom omsorgen och vi har därför beslutat oss för att försöka fokusera på det som är roligt och inspirerande med att vara mellanchefer. Mer exakt så är vårt syfte att försöka beskriva och förstå vilka egenskaper kvinnliga mellanchefer anser sig behöva i sin yrkesroll som chef inom omsorgen. Avsikten är att ta del av kvinnliga mellanchefers egna erfarenheter av vilka olika strategier de behöver för att hantera sin yrkesroll som mellanchefer.

För att kunna nå detta önskar vi träffa dig på den överenskomna tiden, xxxdagen den xx april klockan xx.xx, för en intervju. All medverkan är frivillig och det går även bra att avbryta under intervjuens gång. Vi sätter stort värde på att få tala med Dig om Dina upplevelser och tankar kring detta ämne. Resultatet kommer vi att redovisa i en uppsats, som även Du kommer att få ta del av. Vi ska försvara vårt arbete på ett examinationsseminarium. Den information du kommer att förmedla i vår intervju kommer inte att redovisas så att den går att koppla till en viss person och arbetsplats. Alla uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt.

Om det är något Du undrar över är Du välkommen att ringa oss:

Katarina Stoltz hemtelefon xxx-xx xx xx eller mobil xxxx-xx xx xx

Annika Svensson hemtelefon xxxx-xxx xx eller mobil xxxx-xx xx xx

Vi hoppas att vi ska kunna nå varandra, men det är nödvändigt för oss att ibland stänga av telefonen under dagtid då vi har föreläsningar.

Tack på förhand!

Katarina Stoltz och Annika Svensson