

C-UPPSATS

10 POÄNG

Kvinnligt dominerade yrke inom äldreomsorgen

**Arbetsledarnas upplevelser av sitt ledarskap inom kommunala
äldreomsorgen**

Female dominated occupations in the care of elderly

Supervisors experiences in the municipal care of elderly people

Iwona Kolasa
Sociala omsorgsprogrammet
Institutionen för hälsovetenskaper

Datum för examination: 05-08-18
Handledare: Agneta Folkesson
Examinator: Bengt Sjöström

Abstract

The purpose of this research was to find how supervisors in the care of elderly experience their leadership in everyday work and their view on the factors which are important for their leadership. In the research a qualitative method has been used to do interviews with six supervisor and to do analysis of material. By the help of literatures study, I explained leadership. Result of the study indicate that leadership concerned supervisor should prepared to do the right think in every situation and to find best solution of different situation that come up on the work. The way to do all this is important to create leadership. Supervisors have the same capacity as creativity and flexibility which seems to be demand in this work. They find stimulation and high satisfaction in the leadership.

Keywords: leadership, supervisor in the care of elderly, leadership's style, woman's leadership, municipal eldercare, organization, qualification.

Förord

Ett stort tack vill jag framföra till de sex arbetsledare som bidrog till det att denna studie kunde utföras. Jag vill tacka också handledare Agneta Folkesson som bidrog med sina värdefulla synpunkter kring uppsatsarbete och gjorde det möjligt att uppsatsen blev färdig. Slutligen vill jag tacka en klasskamrat för läsning av mitt uppsatsarbete och andra personer som utgjorde ett stöd på olika sätt och gav mig styrkan att utföra denna studie.

Helsingborg i augusti, 2005

Iwona Kolasa

1. Introduktion,	6
1.1 Syfte och frågeställningar,	6
2. Bakgrund,	7
2.1 Utveckling och förändring av arbetsledarens roll,	7
2.2.1 Omsorg – vad är det?,	9
2.2 Platta organisationer – den kommunala sektorn,	9
2.2.1. Ledarens kompetens,	10
2.3 Ledarskap,	11
2.3.1 Kvinnligt kontra manligt ledarskap,	14
2.3.2 Värderingar och normer kring ledarskapet,	16
2.4 Ledarstilar,	17
2.4.1 Auktoritärt ledarskap,	17
2.4.2 Demokratiskt ledarskap,	18
2.4.3 ”Låt - gå” - mässig ledarskap,	18
2.5 Egenskapsteorier kring ledare,	18
2.6 Tidigare forskning,	20
3. Metod,	21
3.1 Litteratursökning,	21
3.2 Val av metod,	21
3.3 Urval,	22
3.4 Etiska övervägande,	22
3.5 Genomförande av intervjuer,	23
3.6 Analys,	23
3.7 Metoddiskussion,	24

4. Resultat,	25
4.1 Arbetsledarens vardag inom äldreomsorg,	25
4.1.1 Krav i vardagsarbete,	26
4.2 Arbetsledarskap inom äldreomsorg,	27
4.2.1 Det positiva i ledarskapet,	28
4.2.2 Det negativa i ledarskapet,	29
4.3 Värderingar och prioriteringar kring ledarskapet,	29
4.4 Arbetsledarens egenskaper och kompetens för uppgiften,	30
5. Slutdiskussion,	31
Referenslista	35

Bilaga 1. Följebrev

Bilaga 2. Intervjuguide

1. Introduktion

”Offentlig organisationsledning är ingen verksamhet för svaga hjärtan, eller för den som alltid vill vara omtyckt och beundrad, eller för den som tror att utövandet av offentlig verksamhet inte kräver något mer än lite förnuft och skrapsinne. Det är ett tufft arbete och belöningarna är ofta diffusa, men på intet sätt obefintliga” (Chase m fl, 1983 i Hagström, 1990, s. 7).

Att leda andra människor innebär en förpliktelse i vilken ingår att ta hand om andras människor välbefinnande. En ledare är på samma gång fri och bunden det kan sägas fri i det som denne kan påverka och bunden till sitt samvete eftersom arbetet ska utföras på föredömligt sätt. Arbetet ställer ledare inför en plikt där många aktörer är involverade och förväntar sig en rätt handling och detta kräver ärlighet mellan ledare och underställda. Ledarskapet handlar om helheten, den som leder och de som leds det vill säga all personal har betydelse för verksamhetens framgång. Det viktigaste är att kunna utföra uppgiften tillsammans och skapa en god omsorg för kunder. Äldreomsorg handlar om insatser till kunder som är i behov av hjälp. Genom att utöva ledarskap kan ledaren tillsammans med gruppen skapa mål och vilja till arbete. Ledarens kunskap kan bidra till medvetenhet hos personalen om målen inom äldreomsorg.

Med denna studie vill jag bidra till förståelse av ledarskapet samt ge bild av detta inom äldreomsorg som utförs i stort sett av kvinnor. Eftersom studiens informanter använde ordet *kund* valde jag att använda den benämningen också i min studie. Med ordet *kund* menas omsorgstagare eller äldre människor som får hjälp inom den offentliga omsorgen som är specialiserad inom omsorgsuppgifter.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att reda på hur de kvinnliga arbetsledarna upplever sitt ledarskap i vardagsarbetet samt deras syn på vilka faktorer som har betydelse för deras ledarskap inom kommunala äldreomsorgen. För att synliggöra detta syfte ställer jag följande frågeställningar:

Huvudfråga:

1. Hur upplever arbetsledarna sitt ledarskap i vardagsarbetet och vad som anses vara viktig i deras ledarskap?

Underfrågor:

- a. Vilka krav ställs på en ledare?
- b. Hur upplevs synen på den egna kompetensen?

2. Bakgrund

Utifrån litteratur beskrev jag de teorier som jag ansåg väsentliga för undersökningen och som syftar att beskriva och analysera ledarskap och dess sammanhang inom äldreomsorg. Jag började med att beskriva arbetsledares roll ur utvecklingsperspektiv för att därefter övergå till omsorg och den platta organisationen som omger arbetsledarna. I detta kapitel beskrev jag kompetens samt teorier kring ledarskap och de personliga egenskaperna som män och kvinnor besitter.

2.1 Utveckling och förändring av arbetsledarens roll

Dagens roll som arbetsledare i äldreomsorg formades genom utvecklingen av rollen under senaste decennierna. De karakteristiska tidsbilder av detta yrke är roller som ålderdomshemsföreståndare, fattigvårdsföreståndare, föreståndare på gruppboende och idag arbetsledare på ett ålderdomshem eller inom hemtjänsten. En reflektion över tidsbilden kan förklara yrkets ursprung. Detta yrke har sitt ursprung på 1900-talet då fattigvårdsföreståndarna fanns. För att kunna arbeta som fattigvårdsföreståndare fick man gå utbildningen och lära sig exempelvis madrassömnad, vävning, trädgårdsskötsel och hushållsarbete. 1956 trädde socialhjälpslagen i kraft och detta ledde till en förändring av föreståndarens uppgift som kunde beskrivas som "en husmor" och som ändrades till en föreståndare funktion som äldresjuksköterskan. De arbetsmetoderna som fanns på den tiden påminde rutiner på sjukhuset eftersom de gamla människorna hade omfattande vårdbehov när de flyttade till ålderdomshem. De flesta kommuner etablerade någon form av hemtjänstverksamhet under sextioalet och i den sociala hemhjälpen arbetade hemsystrar, hemvårdarinnor och hemsamariter i familjer som behövde hjälp med att sköta barn och/eller hushållsarbetet. Hemtjänsten genomgick olika förändringar när hemtjänstverksamheten organiserades i arbetslag (Albinsson, 2002).

Denna yrkesroll blev oförändrad fram till nittioalet då tyckte man att kombinationen av ansvar för biståndsbeslutet och personalledning medförde en splittrad yrkesutövning. Ädelreformens (1992) syfte var att ansvaret för äldres vård och omsorg skulle finnas samlat hos en huvudman (kommunen). Denna förändring skulle leda till den äldres mänskliga valfrihet att välja boende oavsett vård och omsorgsbehov. Olika förändringar i ledningsstrukturen ställer dagens arbetsledare inför många krav bland annat, rekryteringen av personal, samt de ökade sjukskrivningarna som utgör ett stort problem inom äldreomsorgen. Ökningen av personalantalet medför också förändrade krav på ledarskapet (a.a.). Forskningen visade att arbetsledarens arbetstid räcker till 30 underställda. I denna forskning utgick beräkningen ifrån fasta arbetsuppgifter utan att ta hänsyn till oförutsedda situationer (Socialstyrelsen, 2003).

Arbetsledarens uppdrag är att ha regelbundna medarbetarsamtal och att skriva planer för kompetensutveckling, vidta åtgärder när det gäller arbetsmiljö, vara handledare, kunna delta i samverkansgrupper och arbetsträffar. De olika ekonomiska nedskärningarna gör att handhavande ekonomi också är en krävande arbetsuppgift för arbetsledarna. Ledarskapet förändrades i arbetsledarens roll från en kontrollant till att man som idag arbetar för att medarbetarna ska ta ansvar och utvecklas som individer och arbetsgrupp. Ledarens uppgift i äldreomsorgen är att skapa ett gott arbetsklimat där det finns en öppenhet, trygghet och möjlighet att utveckla medarbetarnas egna resurser. Ledaren ska skapa förutsättningar för arbetsglädje och engagemang samt tillföra ny kunskap i verksamheten (Albinsson, 2002).

I Albinssons forskning (2002) framkommer att arbetsledarnas möjlighet att leda verksamheten påverkas av följande faktorer: lagar, budget, politiska beslut och riktlinjer, organisation och organisationsmodell, stödresurser, personalgrupp och kollegor. Arbetsledarna befinner sig i en mellanställning där man fungerar som en buffert mellan överordnade och underordnade nivåer och detta gör att de ställs inför en mängd oplanerad arbetsuppgifter som kräver stor flexibilitet i ledarskapet och förmågan att anpassa sig till olika situationer. Det som styr arbetsledarnas arbete är SOL (Socialtjänstlagen) som anger normer för hur: omsorgen ska bedrivas, boende ska fungera, om förhållningssätt till kunden, vilket bistånd som ska ges till kunden etc. Detta tycks ha i stor sett inflytande på arbetsledarnas sätt att leda verksamheten (a.a.).

2.2.1 Omsorg – vad är det?

Enlig Eliasson (1996) kan omsorgsbegreppet ges olika innebörder där detta handlar antingen om att *”bryr sig”* eller att *”ta hand om”* och det betyder att omsorg har med känslor och handling att göra. De sysslor som utförs i omsorgsarbetet och personlig service kan vara samma men det som skiljer sig är relationen mellan givare och mottagare. Den omsorg som finns i relationer mellan friska människor och ges ömsesidigt i ett förhållande kan definieras som personlig service. Omsorgsarbete kan förekomma både i avlönad och oavlönad form och kan förekomma inom familjen och på arbetsplatsen. Begreppet omsorg används i arbete med människor som inte är föremål för medicinsk behandling *”samt att beskriva ett omhändertagande som syftar till att skapa drägliga livsvillkor utifrån den enskildes förutsättningar oberoende av vad som kan betraktas som normalt eller friskt”* (Eliasson, 1996, s. 239). Omsorgsutövare inom den offentliga omsorgen har olika specialiserade omsorgsuppgifter beroende på omsorgstagarens behov. Omsorgsarbete kan förknippas med känsla, intellekt och handling som riktar sig mot omsorgens villkor och inte mot inre egenskaper hos kvinnor som utför omsorgsarbete. Det är omsorg som ställer villkor i arbetet, det vill säga att detta har samband med arbetets villkor. Det är en mänsklig rättighet att vara människa och få hjälpen eller att utföra omsorgsarbete eller ett annat arbete (a.a.).

2.2 Platta organisationen – den kommunala sektorn

Den organisationen som är plattast har minst chefer samt minst hierarkiska nivåer vid många antal underställda per chef (Ohlsson och Rombach, 1999). Den kommunala organisationen kallas för en platt organisationsform (eller så kallad nätverksstruktur) och detta innebär att organisationen har färre led från den politiska nämnden till beslut och genomförande av tjänster till kunden (Berg, 2000). Mellan socialchef och vårdbiträde finns endast en mellancheffsnivå. De olika tjänstebefattningar har olika benämningar: hemtjänstassistenter, hemvårdschefer till enhetschefer eller platschef och de tjänstemän har både verksamhetsansvar och ett bistånds- och arbetsledareansvar (a.a.).

I Sverige ha de flesta kommuner socialförvaltningen organiserad enligt en likartad organisationsstruktur, med en förvaltningschef och en personalansvarig respektive ekonomiansvarig. Mellanchefer och arbetsledare finns avdelningsvis och i deras ansvar ingår att administrera och organisera vården och omsorgen till äldre människor samt till människor med funktionshinder. Vissa kommuner har kommundelsnämnder eller socialdistrikt där det i

varje område finns en socialchef eller förvaltningschef. Hemtjänsten är en avdelning vid socialförvaltningen som organiserar och administrerar sjukhem, ålderdomshem, servicehus, gruppboende och dagcentralverksamheter. I större kommuner kan ansvarsområdet vara delat på två förvaltningar, individ- och familjeomsorg samt äldre och handikappomsorg. Inom hemtjänsten arbetar olika yrkesgrupper som föreståndare, sjuksköterskor, undersköterskor, vårdbiträden, ekonomibiträden, arbetsterapibiträden, arbetsterapeuter, lokalvårdare och vaktmästare (a.a.).

Enlig Drake och Solberg (1996) finns det större utrymme för individualitet och skillnader i en platt organisation och denne anses även vara vänligare för arbetstagare. Det hävdas att kvinnor har större möjligheter att lyckas i denne typ av organisationen. Eftersom platta organisationer förändras efter de krav som ställs av omgivningen, betyder detta att organisationen är mer flexibel och öppen för förändringar. För att möta omgivningens förändring kvar hittar arbetstagaren hela tiden på nya sätt att utföra uppgifter, har möjligheter till inflytande och detta kräver en kreativ tanke hos arbetstagaren. När det gäller lägre chefsnivåerna så brukar de få större befogenheter och ansvar uppåt och utåt i organisationen och detta ger förutsättning för att de kontrollerar mindre och är mer stödjande nedåt i organisationen. Detta skapar arbetstillfredsställelse hos medarbetarna samt ökar utvecklingsmöjligheterna. Kvinnor har större möjligheten att vara synliga som yrkespersoner och få erkännande i platta organisationer. Möjligheten till flexibla arbetstider ger utrymme att kombinera ledarens ansvar med förälderns ansvar för vården av barn och det går även att utföra arbete hemma när barnen är sjuka (Drake och Solberg, 1996).

2.2.1 Ledarens kompetens

De offentliga verksamheterna skapar ständigt möjligheter till kunskaps- och kompetensutveckling för sina anställda. De politiska beslut som fattas ger möjligheter till olika åtgärder som höjer anställdas kompetensnivå. De som idag arbetar som arbetsledarna inom äldreomsorgen har socionom-, sjuksköterske- eller social omsorgsutbildning (Nordström, 2000).

”Kompetens är den kunskapsbaserade handlingsförmåga med vars hjälp vi förverkligar våra avsikter” (Albinsson, 2002, s. 105). Enlig författaren kan kunskapen betraktas som den grundläggande komponenten i arbetsledares kompetens. Kompetensen kan anses vara en förmåga att klara av olika krav som individen ställs för i de olika situationer och platser som denne befinner sig i. Enlig Nordström (2000) är kompetensen knuten till den enskilda personen samt till den sociala kontexten. Det anses att kompetensen grundar sig på andras uppfattningar om individens yrkesskicklighet och förmåga att utföra sitt arbete. Den sociala kompetensen innebär förmågan att träffa och samarbeta med andra människor men denna anses vara inte nödvändigt. Enlig Nordström är kompetensen hos individen personlig och den skaffas ständigt under livets gång. Vidare hävdas att yrkesskicklighet innebär att ha en adekvat utbildning och att kunna tillämpa sin kunskap i arbetet. När det gäller yrkeskunskapen så kan det förklaras som vetande som är gemensamt för yrkesgruppen. Författaren påstår att kunskapen är specialiserad och kan successivt ökas. Sådana aspekter som ansvar, omdöme och intuition anses viktiga i människor handlande eftersom våra handlingar inte alltid är logiska utan grundad ofta på vår påståendekunskap eller på kännedomen om det sociala sammanhanget. I vardagskunskapen ingår insikter om tillvaron och praktiska färdigheter som människor tillägnar sig genom att delta i livet (a.a.).

2.3 Ledarskap

Med ledarskap avses ledarens förmåga att utnyttja de materiella resurser och de personliga resurser hos medarbetarna för att utföra på bästa sätt arbetet inom organisatoriska ramen, dennes mål och syfte (Rubenowitz, 2004). Maltén (2000) påstår att ledarskapets syfte är att skapa möjligheten för medarbetarna att uppnå målen. Maltén (2000, s. 8) ger några exempel på definitioner av ledarskapet,

”Ledarskap är varje försök att påverka beteende hos en annan individ eller grupp (Hersey, 1984)

Den process genom vilken en person influerar andra att nå uppställda mål (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Ledarskap är att tillrättalägga förhållanden så att gruppen kan nå vissa mål (Kelly, 1974).

Ledarskap är de processer som är nödvändiga för att påverka beteenden hos personer eller grupper för att de ska nå bestämda mål i givna situationer (Dalin, 1994)”

Forskningen kring ledarskap har en lång tradition när det gäller den privata sektorn och finns framför allt i organisations och administrationslära samt inom vissa beteendevetenskapliga ämnen. I den offentliga sektorn studeras frågor kring i vilken utsträckning ledarskaps och managementteorier involverades i de offentliga organisationerna samt verksamhetens möjlighet och önskvärdheten att applicera dessa. Det som blev intressant att forska kring ledarskap är den aktualiserade frågan om vilket kunskapsunderlag det offentliga ledarskapet har (Hagström, 1990). Sådana begrepp som ledare, ledarskap, ledarstil och effektivt ledarskap utgör sammanhanget av den centrala begrepp *ledarskap*. Ledarskap kan delas in i olika ledarskapsdefinitioner och det som kan förtydliga denne är följande klasser:

Ledarskap som

- *ett centrum för grupprocesser*
- *personligt och dess effekter*
- *konsten att framkalla underdånighet*
- *utövande av inflytande*
- *agerande eller beteende*
- *en form av övertalning*
- *ett instrument för måluppfyllelse*
- *en framsprungna effekt av samarbete*
- *en maktrelation*
- *en utkristalliserad roll*
- *skapande av en rollstruktur* (Hagström, 1990, s. 11).

Begreppet ledarskap har fått beteckna allt ifrån en process, ett beteende, en effekt, en roll, till skilda egenskaper. Ledarskap kan uppfattas som ett skeende mellan människor eller en professionell utövning inom ett särskilt område. Det finns en indelning av ledarskap som kallas för formellt och informellt ledarskap. Den formella ledarskap har en administrativ funktion med befogenheter och formellt utövande av inflytande. I det informella ledarskapet kan den informella ledaren påverka övriga medlemmar genom att utöva det avgörande inflytandet över händelseförloppet (a.a.). Den formella organisationen brukar ange vem som är chef och den informella organisationen bestämmer vem som är ledare (Granér, 1994). Detta

betyder att chefen inte samtidigt behöver vara ledaren. Chefen ska utöva ledarskap enligt överordnade organisationens förväntningar och detta ska ske med hjälp av de befogenheter som en chef har fått. Om underordnade väljer att följa chefen så kan denne bli vald till en ledare. I vissa organisationer kan chefen uppfattas som ledare och där chefen inte lyckas bli erkänd som ledare kan gruppen skaffa sig andra ledare. I sådana situationer saknar chefen följare men har maktbefogenheterna medan ledaren har följarna men har inga maktbefogenheter. Det finns fyra kategorier som kan beskriva chefernas främsta arbetsuppgifter och de översta dominerar i högre chefernas uppgifter och de nedre gäller de chefer i lägre nivåer.

- *Planering*, att formulera visioner, övergripande mål och strategier att nå dessa.
- *Organisering*, att översätta visionerna till mätbara mål, fördela och samordna de resurser som finns ifråga om människor och material genom t. ex. budgetarbete och arbetsfördelning.
- *Ledning*, att göra målen förståeliga för medarbetarna, motivera och samordna dessa liksom att samordna resurser och hantera konflikter.
- *Kontroll*, sätta upp kriterier för vad som krävs av medarbetarna, utvärdera arbetsinsatserna, ge kritik på arbetet och göra korrigeringar (a.a.).

När människor fungerar tillsammans på en arbetsplats uppstår ett "ledar-följarskap" (Granér, 1994). Ledarskap kan förklaras som ett gruppfenomen eftersom två eller flera människor måste vara involverade i en inflytandeprocess där ledare medveten utövar inflytande över underställda (Hagström, 1990). Ibland kan det hända att gruppen påstår att de inte har några ledare, utan alla är lika och detta innebär att det reella ledarskapet är dolt. Det kan förekomma olika utformningar av ledarrollen det vill säga att i en del grupper ledaren har en framträdande roll och ibland är rollen otydlig markerad (Granér, 1994). Begreppet effektivt ledarskap förekommer och med detta menas en förändring av anställdas beteende genom beröm eller belöning och detta åstadkommas med ledarens ansträngningar att ändra andras beteende (a.a.).

Det offentliga ledarskapet är ordnad genom lagar och förordningar och olika myndigheters regler. Enligt Hagström (1990) skulle inte ledarskapet behövas om organisationen inte hade

något behov av mål som ska tillfredsställas och om andra människor inte skulle känna behov att definiera sig med organisationens mål.

2.3.1 Kvinnligt kontra manligt ledarskap

Forskningen kring kvinnligt ledarskap inriktar sig ofta mot höga chefer inom näringslivet men i en liten utsträckning avser den också chefer/ledare på mellannivå. I tidigare forskning finns ofta det perspektivet där kvinnors ledarstil studerats och analyserats utifrån den manliga normen om ledarskapet där likheter och olikheter med mäns ledarstil jämförs. På det sättet har kvinnorna blivit avvikare som beskrivs ofta med vissa brister. Det finns vissa föreställningar som påverkar förhållningssättet till det kvinnliga ledarskapet och det är bland annat kvinnors naturliga underordning och bristfällighet, kvinnors ovillighet att göra karriär. Att den manliga normen dominerar synen på ledarskap kan vara en anledning till att den kritik som riktas mot ledarskapet i social omsorg ofta handlade om bristande ledarkompetens hos enskilda eller gruppen. Sällan, handlar detta om strukturella, organisatoriska eller administrativa förutsättningar i utövning av ledarskapet. I olika diskussioner och debatter pratas ofta om olikheter mellan könen och den manliga normen som anses vara ett ideal är förutsättningen till att bekräfta och legitimera ledarskapet. När det gäller maktperspektivet i kvinnligt ledarskap så saknas analyser om könsordning det vill säga kvinnors underordning och mäns överordning och detta leder till att frågan om kvinnors ledarskap förblir på ett individuellt plan. Under det senaste decenniet är inte ovanligt att beskriva kvinnors brister som chefer (Albinsson, 2002).

I frågan om skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap så har forskningen kommit fram att kvinnors och mäns ledarstil inte skiljer sig särskilt mycket åt. Båda könen anses ha likartade ambitioner och värderingar samt arbetsrelaterade kunskaper och beteenden. Trots dessa antagande betonar ändå forskningen skillnader mellan kvinnor och män på senare tid. Vidare hävdas att kvinnor föredrar en annorlunda ledarstil som ofta hänvisas till som kvinnligt ledarskap. Kvinnliga författare påstår att kvinnligt ledarskap bidrar i följande viktiga aspekter: kommunikation, samarbete, lojalitet, tillgivenhet, makt, intimitet och omsorg (a.a.). Män är mer målinriktade och modellbyggande i sitt arbete samt att männen pratar mindre och diskussionen som män anser vara viktigt att delta i ska byggas på fakta som ses som en förutsättning för att bibehålla förtroende för sina åsikter (Berg, 2000). Kvinnor ser makten

som en resurs som utövas i förhållande till olika parter i alla organisationer eller instanser till skillnad från mäns syn på makt som de ser makt i förhållande till dominans och kontroll (Albinsson, 2002). Det kvinnliga ledarskapet i offentliga omsorgen skulle sålunda vara lämpligt, om ledarskapet ska beakta de demokratiska värdena och tjäna medborgarna men ofta är den egna makten begränsad av olika direktiv från förvaltning och den politiska ledningen. Det hävdas att kvinnor utövar makt på ett mer konstruktivt sätt att de kan på bättre sätt mobilisera mänskliga resurser och de är inriktade mot nätverk utan att bygga hierarkier. Vidare tycks att detta är förklaring till varför kvinnor dominerar som ledare i människovårdande organisationer vilket betraktas som kvinnors traditionella område. En kvinnlig ledarstil dominerar inte i gruppen och detta kan bero på olika förhållningssätt till liv och uppfattningar om situationer och organisationer samt erfarenheter. Det kvinnliga ledarskapet får inte tillräckligt stöd för att kunna ses som ett styrande ideal eller en konstruerad norm (a.a.).

Ingela Thylefors (1991) skriver om de kvinnliga egenskaper som tycks vara orienterade mot relationer och de manliga mot verksamhet. Dessa egenskaper är:

Manliga egenskaper	Kvinnliga egenskaper
<i>kraftfull</i>	<i>mjuk</i>
<i>behärskad</i>	<i>varm</i>
<i>aggressiv</i>	<i>blid</i>
<i>oberoende</i>	<i>kärleksfull</i>
<i>självhävdande</i>	<i>förstående</i>
<i>tävlingsinriktad</i>	<i>inställd på samarbete</i>
<i>individualistisk</i>	<i>känslig för andras behov</i>
<i>dominerande</i>	<i>ängslig</i>
<i>rationell</i>	<i>intuitiv</i>
<i>beslutsam</i>	<i>beroende</i>
<i>målinriktad</i>	<i>relationsorienterad</i>

Kvinnor föredrar att arbeta i arbetsgrupper där relationer är goda och trevliga. De strävar efter den känslomässiga närheten i sociala kontakten och deras förmåga till empati hjälper dem att förstå andra människor. För män anses själva uppgiften vara viktig framför relationerna. Deras beslut är styrda utav de rationella och logiska grunder och utan känslomässiga argument (a.a.).

2.3.2 Värderingar och normer kring ledarskapet

De uppfattningar som människor och grupper har när det gäller rätt handling kallas för värderingar. Det som ligger bakom våra värderingar är uppfattningar om det som är rätt och fel. Värderingar kan relateras till individen, gruppen, det kan finnas de som är delvis gemensamma och kulturella. Den medvetna gemensamma livssynen kan fungera sammanhållande på en grupp eller variera mellan individer och fungera splittrande. Våra värderingar styrs utav enskildas och gruppens normer. De normer som en grupp besitter förväntas följas av alla medlemmar som tillhör gruppen. Normer kan vara kända för alla eller uppfattas och kännas till av några personer. Normer kan påverkas genom gemensamma diskussioner och beslut, de kan växa fram genom samverkan i gruppen och ledarens påverkan. Enligt Larsen (2003) kan handlingar förmedla de värderingar som gäller på arbetsplatsen. Ledaren bör vara medveten om de normer som gäller på arbetsplatsen för att kunna påverka eller skapa önskvärda normer. De informella normer som inte är fastställda av organisationen kan ledaren ha svårt att ändra på men genom att satsa på att utveckla konstruktiva och uppbyggande normer kan nog lyckas med förändringar av gällande normer. Gruppens normer kan ändras under tiden det vill säga en del kan försvinna och andra kan tillkomma och detta kan ske med följd av olika slags förändringar av organisationen. Det kan nämnas följande faktorer som ofta är normreglerade: pauser, telefonanvändning, ordning och reda på arbetsplatsen, synen på mutor och tvivelaktiga relationer till kunder, privat användning av arbetsgivarens material, tolkning av närvaroregler, villighet att jobba övertid, flexitid, vilka känslor som får uttryckas och hur detta kan se, förhållningssätt till varandra (inklusive det motsatta könet), vilka avvikelser som accepteras, vad som kan pratras om på arbetsplatsen (t.ex. sex, religion, chefen), informella belöningar, internstöd, det stödet som ges till varandra eller var och en håller sina specialiteter (a.a.).

Normerna som bildas av gruppen följs i uppkomna situationer under arbetsdagen. De olika lösningarna av situationer hittar gruppen i normsystemet. Gruppen kan påverka den enskildes verklighetsuppfattning genom sina handlingar, det vill säga att det som gruppen säger kan uppfattas som sanningen. Gruppens medlemmar upplever samhörighet med sin grupp genom de olika normer som de följer. Gruppens normer är en slags av tryggheten och nya medlemmar kan känna sig tvingade att följa gruppens etablerade normer. Den starka gemenskapen i gruppen kan utgöra en press för nya medlemmar. Det som anses vara viktigt för att gruppen ska fungera väl är att tillåta en viss avvikelse av normer. Det måste finnas

utrymme för nya idéer som kan testas utan att bli avvisade och på det sättet kan gruppen utvecklas. Positivt, aktivt och konstruktivt meningsutbyte som leder till bättre beslut för gruppens utveckling har också betydelse. En ledare kan låta normer växa fram genom olika former av belöningar, uppmuntran och påverkan men det som anses vara viktigt i normbildningen är öppen diskussion kring normer så att personal vet vad detta handlar om vad som förväntas. Det behövs även diskussion kring konsekvenser av det man väljer. Det gäller att praktisera normer som angår alla medlemmar och dessa normer ska upplevas som rättvisa. Det är viktigt att veta att otydliga och splittrade normer leder till att gruppen kan uppleva dessa som orättvisa. Det goda samspelet i gruppen kan skapas genom överenskommelsen om rutiner, målet, normer och gemensamma åsikter om det som ska göras av gruppens medlemmar. Detta kan vara en förutsättning till ett effektivt samarbete eftersom gruppen har en gemensam syn på det som görs på arbetsplatsen (a.a.).

2.4 Ledarstilar

Valet av ledarstilen tar tid och denne formas med ledarens kunskaper om ledarskapet tillsammans med den praktiska erfarenheten. Ledarstilar kan delas i tre mönster, nämligen:

1. *auktoritärt ledarskap*
2. *demokratiskt ledarskap*
3. *och "låt gå" - mässig ledarskap* (Maltén, 2000).

2.4.1 Auktoritärt ledarskap

Auktoritärt ledarskap uppkommer när arbetsledaren är styrande, sträng och bestämmande i sitt beteende, utför sina handlingar utan att låta medarbetarna ha inflytande över fattande beslut. Det är en person som vet bäst om det mesta och tar inte tillvara personalens erfarenheter eller värderingar samt har inte förtroende till dem. När det gäller människosyn så tycker den auktoritära ledaren att människor är okunniga, osjälvständiga och opålitliga och ledaren bemöter personalen som barn. Den auktoritära ledaren värderar ordning och reda mer än personalens initiativ och kreativitet samt anser att personalen ska lyda. I denna ledarstil tas inte hänsyn till personalens synpunkter utan makt och hot utövas som ett sätt att leda. Den bestämmande ledaren gör att medarbetarna känner sig osäkra på det som görs på arbetsplatsen. Den manliga ledaren väljer det auktoritära förhållningssättet på grund rädslan

att visa den mjuka sidan eller låta någon annan ta över hans position. Det är arbetsgruppen som bestämmer om möjligheten till auktoritära ledarstilen (Lennéer-Axelson, Thylefors, 1979).

2.4.2 Demokratiskt ledarskap

Det demokratiska ledarskapet ses som mer tillfredsställande och effektivt än det autokratiska. Det som kännetecknar demokratiskt ledarskap är ledarens uppgiftsorientering och dennes ansvar för verksamheten och dess mål som leder till positiva effekter, nämligen personalutveckling och engagemang (Hagström, 1990). Den demokratiska ledaren låter personalen påverka arbetet och ta ansvar. Det är en person som diskuterar och planerar om verksamhetens arbete med sina medarbetare. Ledarens sätt att handla skapar tryggheten på arbetsplatsen. Ledaren kan erkänna sina fel och misstag i det utförda arbetet och på det sättet vågar medarbetarna göra sina misstag utan att uppleva detta som en katastrof. Det är en person som har goda kunskaper om arbetsområdet och en god förmåga att skapa goda relationer med personalen (Lennéer-Axelson, Thylefors, 1979).

2.4.3 "Låt – gå – mässig ledarskap

I detta ledarskap låter ledaren personalgruppen själv sköta sina uppgifter utan att sätta gränser eller lämna klara besked. Detta kan skapa oro hos medarbetarna. Uppkomna problem i personalgruppen och utförande av beslut tar ledaren inte upp utan det lämnas åt senare tid. Den passiva ledaren har svårt att kämpa för sina medarbetare utåt samt förmedla information uppåt om sin arbetsgrupp. När arbetsledaren utgör ett hinder i organisationen och har en likgiltigt förhållningssätt till uppgiften leder detta till att personalgruppen känner sig förvirrad när det gäller uppgiften och vet inte vad som ska göras (Lennéer-Axelson, Thylefors, 1979). Den beskrivna ledarstilen är så passivt att det kan sägas att ledarskapet inte existerar (Maltén, 2000).

2.5 Egenskapsteorier kring ledare

Enligt den gamla ledarskapsfilosofin från 1900-talet bygger ett framgångsrikt ledarskap på vissa gynnsamma personlighetsdrag. Utgångspunkten för den teori är arvsfaktorer och

biologiska skillnader så kallad genetiska egenskaper som anses vara ledaregenskaper. Det urskiljes två slags ledare: den naturlige ledaren som har medfödda ledaregenskaper och så kallad den utbildade ledaren som lär sig genom utbildning och erfarenheter (a.a.).

Maltén (2000) gör en översikt över de olika studier som görs för att beskriva de personlighetsegenskaper eller talanger som kan känneteckna en framgångsrik ledare. Den goda ledaren kan besitta enligt egenskapsteori en eller flera av följande personlighetsegenskaper rörande:

<i>ansvartagande</i>	<i>deltagande</i>	<i>status</i>	<i>kapacitet</i>
uthållighet,	samarbetet,	ställning,	intelligens,
ambition,	humor.	popularitet	verbal förmåga
initiativkraft och			
förtroendeskapande förmåga.			

Det går inte att förknippa ledaregenskap endast med personlighetsdrag. En god ledare kan utveckla ett gott ledarskap i samspelet mellan personligheten och situationen. I denna situation gör ledaren en avvägning mellan uppgifts- och personinriktningen efter situationsfaktorer, det vill säga: ledaren själv och hennes/hans erfarenhet och sättet att förhålla sig till uppgiften samt medarbetarnas kompetens och mognadsnivå som bland annat relaterar deras ålder, motivation och erfarenheter, gruppens miljö, uppgiftens art och ledarens tid till att styra. Trots att det finns bedömning i forskningen att ett gott ledarskap inte kan förutses enbart utifrån personliga egenskaper sökes ofta ledare med specifika personlighetsprofiler och dessa egenskaper som anses vara efterfrågade är:

- *samarbetsförmåga,*
- *självförtroende,*
- *kommunikativ förmåga,*
- *allmän intelligens,*
- *självständighet,*
- *motivationsförmåga,*
- *kreativitet,*
- *resultatorientering (a.a).*

Enlig Albinsson (2002) bör arbetsledare ha en vilja att göra något som kan förbättra något eller åstadkomma något mer. Den inre drivkraften ska driva arbetsledaren mot utveckling och förändring av verksamheten samt mot vilja att arbeta för att uppnå målet (a.a.).

2.6 Tidigare forskning

Cooper C. och Davidson M. (1984) gjorde en studie *Kvinnor som ledare*, och denna omfattar 60 djupintervjuer med kvinnliga chefer på olika nivåer och på olika håll i England och Skottland. Författarna beskriver att de kvinnliga chefernas position utsätts för olika påfrestningar i sitt arbete och de hävdar att kvinnor utsätts för större press än män i sitt arbete. Det framgår att kvinnligt ledarskap är präglad av olika kraven som kommer från olika håll, nämligen: hem och arbete och det kan vara exempelvis problem som rör äktenskap och andra personliga relationer. Kvinnorna upplever att de är underskattade och att hela tiden är de tvungna att bevisa sin duglighet i sitt arbete och prestera maximalt för att fylla överordnade förväntningar. Författarna anser att det finns vissa strategier som kan åstadkomma framgång och kan hjälpa kvinnor att lyckas i sitt ledarskap och dessa är: att du ska vara bestämd i det du prioriterar, kunna ta risker, vara bestämd, vara synlig, ta ansvaret för sina handlingar, ha tålamod, vara stark, koncentrera dig på väsenligheter (saker som har central betydelse för arbetet), lär dig "trial and error"-metoden (reflektera över sina misstag och lär dig utav det), hjälp andra kvinnor (hjälpa andra inte av egoistiska orsaker utan detta kan löna sig genom att skapa större nätverk av kvinnor). Kvinnor i denna studie anser att den viktiga faktorn som bidrar till deras framgång är förmåga att klara påfrestningar i sitt arbete.

R. Hennig och A. Granholm (2003) beskriver av vad som kännetecknar ledarskapet i kommuner i studien *Förtroendevald och ledare- ett politiskt ledarskap i kommuner*. Detta ledarskap anses vara konfliktfyllt och svårgripbart och när det gäller ledarroller så skiljs ut två som är typiska nämligen "förtroendemannen" och "ledaren". *Förtroendemannens roll* avser vissa beteenden och egenskaper, nämligen betonas att ledarskapet talar gärna i vi – form och är procedurorienterad. Det anses att det är viktigt att besluten får ta sin tid. *Ledarrollen* framhåller det individuella ledarskapet och talar i jag form och denne arbetar med idéer och visioner och är sakorienterad samt anses att snabba beslut är viktiga. Ledare har förmågan att få igenom sin vilja. Vidare hävdas att ledarens roll är oklart, det tycks att ansvar och

befogenheter inte följs. De variabler som är viktiga för att framhålla kommunernas ledarskapskvaliteter är följande: kontakter med lokala grupper, lyhördhet för arbetsgruppers problem, ledarens egna personliga värderingar, självförtroende att våga handla. Det framgår att ledarskapet består av följande procedurer i beslutsprocessen: att sprida information så mycket det går, att föra dialog, att starta en process, framhållning, en långsam syn på beslutprocessen, den offentliga organisationen som föredöme, viktigt med bra procedur, förankring, pedagogik, beslutsförhet.

3. Metod

3.1 Litteratursökning

För att få fram kunskap inom studies område gjorde jag litteratursökning på databaserna som Libris och Lovisa på Lunds och Helsingborgs bibliotek. Vid sökningen efter litteratur använde jag följande sökord: ledarskap, platta organisationer, äldreomsorg, ledarstilar, arbetsledare, kompetens, kvinnligt ledarskap. Sökningen efter den relevanta forskningen gjorde jag med hjälp av sökmotorer som altavista och google på Internet.

3.2 Val av metod

Efter jag bekantade mig med den kunskapen som var nödvändigt för att påbörja undersökningen så bestämde jag mig att använda den kvalitativa metoden. Metod kan förklaras som en väg till målet och för att finna detta mål behöver man veta vad denne befinner sig (Kvale, 1997). Litteraturens förkunskap behövde jag för att kunna lägga upp undersökningens olika faser. Enlig Kvale (1997) behövs klargöra syftet med undersökningen för att välja den lämpigaste tekniken av intervju. Den valda metoden skulle hjälpa mig att komma djupare in i undersökningen och beskriva människors upplevelser, tankar om det sammanhang de befinner sig i. I undersökningen användes kvalitativa intervjuer med halvstrukturerade frågor för att ge möjlighet för intervjupersonen att berätta något mer än det man tänkte sig på att fråga om. Vid halvstrukturerade frågor finns möjligheten till att ändra frågornas form, ordningsföljd och lägga till frågor om det behövs och då kunna reda upp eventuella missuppfattningar som kan uppstå (Kvale, 1997).

3.3 Urval

En kommun i södra Sverige valdes till denna undersökning och min tanke var att inte generalisera eller jämföra olika kommuner. Sex personer ville medverka i denna studie och antalet personer ansågs vara tillräckligt för att uppnå mättnad i undersökningen. Urvalet av informanter gjordes utan bestämd avsikt och informanternas personalier hittades i telefonlista över kommunen. Urvalet som gjordes i denna studie kallas för bekvämlighetsurval eller tillfällighetsurval och som själva namnet tyder på är detta urval bekvämt att göra eftersom man väljer personer som finns tillgängliga. Denna urvalsmetod görs när resurserna är begränsade, nämligen de ekonomiska och tidsmässiga (Hartman, 1998).

3.4 Etiska övervägande

Intervjupersonerna blev informerade om undersökningens uppläggning, syfte, genomförande och användning av intervjuer via skriftliga och muntliga informationen. Forskaren har ett vetenskapligt ansvar inför undersökningens informanter att granska och verifiera materialet innan detta publiceras (Kvale, 1997). De etiska övervägandena i denna studie gjordes enligt Humanistiska och Samhällsvetenskapliga forskningsrådets allmänna fyra huvudkrav, nämligen: informationskravet, samtycketskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Humanistiska - samhällsvetenskapliga rådet, 1990). När det gäller informationskravet så blev detta uppfyllt genom att alla som har varit deltagande i studien blev informerade om undersökningens uppläggning och syfte, samt om deltagandes frivillighet. Samtyckeskravet beaktades genom att de intervjuade bestämde själva om medverkan i studien utan någon press eller våld. Detta samtycke blev inhämtat innan själva intervjun påbörjades och detta skedde muntligt via telefon. När det gäller konfidentialitetskravet så blev detta fullgjord genom att den enskilde inte går att identifiera, det vill säga att informantens namn och arbetsplatsens adress inte är angiven i studien. Obehöriga kunde inte ta del av det samlade materialet som kommer att förstöras efter resultatens sammanställning. Nyttjandekravet är ett allmänt krav som innebär att forskaren ska använda materialinsamlingen enbart för forskningsändamålet, det får inte användas eller utlånas för kommersiellt bruk eller andra syfte som inte är vetenskapliga och detta blev beaktat i denna studie (Humanistiska - samhällsvetenskapliga rådet, 1990).

3.5 Genomförande av intervjuer

Eftersom arbetsledarna inom äldreomsorgen har kunskap som behövdes till undersökningen, så var det självklart att kontakta dem. Detta skedde via telefon för att höra om de ville delta i en intervju. Innan intervjun påbörjades fick intresserade arbetsledare ett brev (bilaga 1) vilket jag skrev med avsikten att presentera undersökningens syfte samt en intervjuguide (bilaga 2) vilken gav möjlighet för arbetsledarna att bekanta sig med frågorna som skulle ställas vid intervjutillfället.

Vid intervjutillfällena med arbetsledarna använde jag bandspelare eftersom detta gav möjligheten att koncentrera sig på intervjusamtalet utan att behöva anteckna (Trost, 1997). Jag koncentrerade mig på intervjusamtalet utan att använda den subjektiva förmågan att komma ihåg och jag kunde ställa frågor som hjälpte mig att få den informationen som behövdes. Intervjupersonerna som deltog gav sitt samtycke att banda intervjuerna.

Intervjuguiden förberedde jag noggrant innan den skickades till arbetsledarna. Kunskapen i det valda området hjälpte mig att skapa en relevant intervjuguide. De halvstrukturerade frågorna gav förslaget till hur förloppet av intervjun skulle ske. Med stöd av intervjuguide kunde jag följa de planerade ämnena vid alla intervjutillfällena. Ett intervjutillfälle tog mellan en timme till en och halv timme och alla intervjutillfälle pågick under tre veckors period på respektive arbetsledarnas arbetsplats.

3.6 Analys

För att på bästa möjliga sätt kunna följa undersökningens ämne och den planerade intervjun med halvstrukturerade frågor bestämde jag mig för att använda en intervjuguide. Hartman (1998) anser att man inte kan lämna intervjun alltför fri och därför är det viktigt med ordentligt förberedelse. För att kunna följa sin undersökning på ett relevant sätt kan intervjuguide användas som hjälp. Innan själva intervjun, görs intervjuguide med de ämnena som ska diskuteras (a. a).

Den inspelade materialet av sex informanter blev grunden för analysen. Den kvalitativa analysmetoden innebär att hitta ett verktyg som hjälper att skilja på något i delar eller element i informantens berättelse, därefter kan det empiriska materialet formuleras om till en form av berättande text för läsare (Kvale, 1997). De olika uppfunna avsnitt, meningar och ord leder till att hitta mönster som blir ett resultat (a.a.). Jag sökte efter skillnader och likheter i de olika informanternas berättelser. Utifrån det insamlade materialet som kunde få fram hittade jag mönster som hjälpte mig att beskriva den bestämda fenomen. Analysen och tolkningen av materialet växte fram tillsammans. Under analysarbetet sorterade jag bort det som jag inte behövde till min beskrivning av fenomenet. Analysarbetet hjälpte mig att skaffa uppfattningen om hela materialet. Det som kan anses vara relevant till undersökningen blev tolkad och beskriven.

3.7 Metoddiskussion

Den kvalitativa metoden som används i denna undersökning passade syftet som var att reda på arbetsledarnas upplevelser av sitt ledarskap i vardagsarbetet samt deras syn på vilka faktorer som har betydelse för deras ledarskap inom äldreomsorgen. Enligt Kvale (1997) är den kvalitativa forskningen en form som försöker förstå världen ut informanternas synvinkel. Den kvalitativa metoden användes under intervjuer, bearbetning och av analysen av materialet. De sex kvinnliga informanter gav mig en insikt om deras upplevelser av ledarskap samt ett användbart material till uppsatsarbetet. Under intervjusamtal byggs kunskap upp och det sker ett utbyte av synpunkter mellan de som samtalar om ett ämne av gemensamt intresse (Kvale, 1997).

Jag upplevde att det var svårt för arbetsledarna att hitta tid för intervjun. Informanter fick avsätta själv tiden för intervjustillfälle och detta betydde att tiderna varierade under tre veckors period. Under en av intervjustillfälle informerade arbetsledare om sin begränsade tid och då anpassade jag mig efter det. Vid ett annat intervjustillfälle hade informanten inte kunnat stänga av telefonen. Detta upplevde jag inte som störande, utan detta gav mig ett intryck om hur en arbetsdag ser ut för en arbetsledare. Det verkar vara ganska vanligt i detta yrke att tiden är en bristvara.

Arbetsledarna fick en halvstrukturerad intervjuguide och ett brev innan intervjutillfället eftersom jag tyckte att detta var en fördel för de att kunna bekanta sig och eventuellt förbereda sig inför intervjusamtalet. Bandspelare användes för att kunna fånga alla ord och för att kunna vara mer koncentrerad på själva intervjusamtalet. Att använda sig utav kvalitativa intervjuer upplevde jag som ett bra sätt att undersöka arbetsledarnas upplevelser av ledarskap. Enlig Kvale (1997) finns det fördel med kvalitativa undersökningen och det är deras öppenhet. Fördelen kan även ha varit möjligheten att kunna lägga till frågor som hjälpte till att fånga in arbetsledarnas upplevelser av sitt ledarskap och på det sättet samlades det empiriska materialet in. Enlig Holme och Solvang (1997) har kvalitativ metod en styrka att visa totalsituation som möjliggör en ökad förståelse för sammanhang. En sådan helhetsbild ger bättre uppfattning av enskildes livssituation. Det insamlade materialet är grunden till att skapa teori (Holme & Solvang, 1997).

4. Resultat

I undersökningen deltar sex kvinnliga informanter som har tjänst som arbetsledare och arbetar heltid inom kommunal äldreomsorg. Informanternas arbetslivserfarenheter som arbetsledare varierar mellan 11 år till 30 år. Alla informanter har någon form av högskoleutbildning, tre kvinnor har sociala omsorgsprogrammet, två har sjuksköterskeutbildning och en kvinna har föreståndareutbildning. Arbetsledarna ansvarar för olika slags verksamheter, någon har ansvar för särskilt boende, andra har ansvar för hemtjänsten och det finns de som har ansvar för både hemtjänst och särskilt boende.

4.1 Arbetsledarnas vardag inom äldreomsorg

En informant berättar om sin arbetsvecka och om hur hon försöker organisera och skapa struktur på dagarna och strategin som ska hjälpa henne att hitta den tiden som hon behöver för att ägna sig åt verksamhetsfrågor. ”På måndag så försöker jag på förmiddagen att ha den helt oplanerad för och kanske kunna ta det som jag inte hann bli klar med förra veckan sen så på måndagen har jag alltid personalmöte på eftermiddagen. Sen så på tisdagen så är det alltid vår ledningsträff, teamcheferna på förmiddagen och sen på eftermiddagen så är det återigen personalmöte och sen på onsdagen har jag fasta grejor inplanerat utan där har jag då möjlighet att planera in de här träffarna med anhöriga eller om det är någon utbildning som

jag ska gå på. Sen finns det alltid pappers arbete och så är det fakturor som ska skrivas på, vid lönebytet är det massor med timlistor som ska gå igenom och då är det onsdagarna till det, förlängning av personal, se över den biten, verkställa i prokapita och så där, systemet vi har riktat till de boende. Något jag har pratat med en anhörig om och då ska det skrivas in och då har jag onsdagar till det. Sen så på torsdagar nu under våren har jag kört medarbetarsamtal, jag har tre medarbetersamtal varje torsdag och då går den dagen åt till det, hinner man lite så smått emellan va men det är liksom strukturerat så. På fredag har jag ungefär som på onsdagen fast den brukar vara mindre inbokad än vad onsdagen är för jag vill gärna ha tid att kunna slutföra uppgifter också”. Arbetsledarnas uppgifter varierar dag från dag och detta kan påverka olika parter i organisationen samt aktörer som något sätt är involverade i deras arbete. De berättar att arbetet med människor innebär olika oförutsedda händelser och även om de försöker hitta strukturen så kan det dyka upp någonting emellan.

Att arbeta som arbetsledare innebär att sitta ensam på arbetsplatsen utan någon kollega ”*man har ingen och bolla problematiken*”. Men detta upplevs inte som störande för relationen mellan kollegor, det tycks att det finns väl fungerande stödet som kan hämtas av kollegor ”*det är bara att ringa till någon kollega*” samt det tycks som att de olika situationer som kan anses vara svåra att hantera kan rådgöras på olika ledningsmötena. Arbetsledarna berättar att under arbetsdagen uppkommer ibland jobbiga perioder, ”*det kan vara tuff ibland så undrar jag dem som är yngre som har barn oh familjer där man är bunden på ett helt annat sätt*”.

4.1.1 Krav i vardagsarbete

Att arbeta som mellanchefer innebär att ha kontakter med olika aktörer som finns i verksamheten samt de som finns utanför till exempel anhöriga, medarbetarna, personal inom hälso- och sjukvården, förvaltningsledningen samt politiker. De olika aktörer påverkar mer eller mindre arbetsledarens arbetsdag ”*det finns många som är delaktiga i hur min dag utformas*” och detta gör att de ställs inför många krav som kommer från olika aktörer och som kan upplevas som påfrestande, ”*ibland det är tryck nere ifrån och ibland tryck uppifrån det ingår*”. De olika aktörerna skapar de olika oväntade händelser i arbetsledarens arbete som är också viktiga att fullgöra, ”*men sen blir dag helt upp och ner vänd det hände någonting det kommer anhöriga som vill prata, det kan bli personal som har bekymmer*”.

Gemensamt för arbetsledarna är att de ska kunna balansera mellan de olika uppgifter som alla ska utföras för att verksamheten ska fungera. I deras arbetsuppgifter ingår det mångsidiga ansvaret om verksamhet, personal, arbetsmiljö, ekonomi och administration. Det krävs att arbetsledaren ska kunna följa upp den service och vård och omsorg som kunderna har blivit beviljade i biståndsbeslutet. Arbetsledarnas arbetsdag styrs utifrån de och mål som är uppställda av den offentliga organisationen och de huvudsakliga målen är att hålla budgeten och att hålla en rätt kvalitet i tjänster för kunder. De upplever inte vanmakt inför att hålla budgeten i balans eftersom det finns möjlighet att begära förstärkning om behovet förekommer och kan dokumenteras, *”om man då överskrider sin budget så får man förklara varför man gör det”*. Arbetsledarna ansvarar för 50-70 underställda och detta sätter ytterligare krav i arbetet. De upplever antalet underställda som en belastning i arbetet *”vi har för mycket personal”*. Arbetet kräver att arbetsledaren ska kunna arbeta längre tid än den normala arbetstiden, *”sen man jobbar alltid mer än 40 timmar i veckan”*.

4.2 Arbetsledarskap inom äldreomsorg

Arbetsledarna styr verksamheten och fattar beslut utifrån de målen som omsorgsförvaltningen anger, *”övergripande målet rätt kvalitet i varje möte”*. De kvinnliga arbetsledarna anser att det är viktigt att genomföra olika utvärderingar av situationen i verksamheten för att kunna ta reda på kundens synpunkter och för att kunna orientera sig i det som behövs förändras i arbetet samt fastställa verksamhetens mål. Arbetsledare tycker att kunden ställer större krav på de tjänster som utförs i dagens äldreomsorg *”våra pensionärer ställer större krav idag än man har gjort för”*. Det tycks att kundens förväntningar kommer att påverka ledarskapet i framtiden. När det gäller kundens behov så framgår det att dessa är mer omfattande i dagens äldreomsorg, *”eftersom man bor hemma väldigt mycket längre så någon som flyttar in till oss, den är ju mycket sämre, de behöver ju mycket omvårdnad de allra flesta”*. För att undvika missuppfattningar kring arbetet hos kunden anser arbetsledarna att det är viktigt att informera kunden om verksamhetens möjligheter att tillgodose kundens behov, *”sen är det så att våra resurser är begränsade så måste man ju också förklara det här kan vi ställa upp åt”*.

De anser att det är viktigt att som ledare i äldreomsorg ha känslan för arbetet och fatta rätta beslut *”jag gör som jag tycker det är bäst”* samt det är bra om man har förmågan att utveckla

personalens potential *”det är ju mitt samarbete som gör att det finns möjligheter för personalen”*. Den kommun som informanterna arbetar i har en vision kring ledarskapet som innefattar orden *”lyssna, leda, lära”*. De kvinnliga informanterna berättar att de håller på att lära personalen utföra ett professionellt arbete, det menas att lära ett rätt förhållningssätt till kunden *”att jobba professionellt att man ger lika oavsett för vad kunden är så ska man jobba på samma sätt”*. Det tycks vara viktigt att ha tid för personalen och lyssna av dem *”den möjligheten har dom alltid om jag är här att komma och prata om det är någonting”*. Det finns stor vilja hos arbetsledarna att hitta möjligheten att utveckla verksamheten men detta anses vara problematisk att realisera *”hinner inte vara med att utveckla verksamheten det finns hur mycket som helst att utveckla tillsammans med personalen egentligen”*. För att lyckas och kunna driva verksamheten upplever arbetsledarna att de behöver feedback från personalen *”man kan känna att man blir bekräftad i sitt ledarskap, kanske att det här fixade vi bra”*.

Det visar sig att ledarskap handlar om att en ledare ska kunna förhålla sig i varje situation och hitta bästa lösningar och detta har betydelse för ett gott ledarskap. Deras kunskap och erfarenheter hjälper de att sätta sig in i de olika situationer som kan uppstå i vardagsarbetet *”jag har friheten och kunskapen”*. En ledare ska ha en förmåga att ta sig tid och lyssna på medarbetarnas synpunkter. Den kreativitet och flexibilitet som de kvinnliga informanterna besitter är egenskaper som krävs i detta yrke. De kvinnliga informanter vågar möta motstånd och kan skapa samarbete och delaktighet som har betydelse för verksamhetens framgång. De är uppgiftsinriktade och kan hantera relationer på arbetsplatsen och dessa komponenter är viktiga för ett lyckat ledarskap. De finner stimulansen och en hög tillfredsställelse i vardagsarbetet och ledarskapet.

4.2.1 Det positiva i ledarskapet

De kvinnliga informanter verkar trivas som ledare och upplever en hög tillfredsställelse i yrket *”jätterolig, jag trivs väldigt bra”* de framhåller sin känsla gärna *”jag är nöjd med mitt yrkesliv”*. Arbetet anses vara viktigt på många olika sätt *”det är någon form av välbefinnande”*, *”jag finner ju stimulans i mitt arbete”*. Den sociala kontakten har betydelse för den positiva känslan av arbetet, *”jag tycker det är rolig att arbeta med människor och det är utvecklande och utmanande”*. Arbetet är präglad av den helhetssyn där personalen står i

centrum, *"jag tycker det är jätteroligt att jobba med personal"*. De kvinnliga informanterna anser att arbetet är givande och de upplever arbetsglädje och uppfattar sitt yrke på ett positivt sätt.

4.2.2 Det negativa i ledarskapet

De kvinnliga informanter upplever en periodvis stress vid trycket av många uppgifter *"när det blir för övermäktigt då kan jag känna att jag blir stressad alltså stressad inombord"* och de mest jobbiga situationerna som kan förekomma i arbetet är *"rätt jobbig period när man har semesterplanering"*. I de olika stressiga situationerna uppkommer svårigheter med planering *"dagarna man inte kunnat styra"*. De jobbiga situationer upplevs i form av kroppsliga reaktioner, *"jag kan sova lite dålig ibland om nätterna, det är mycket som man funderar över"*. De har ett gott självmedvetande om de stressiga situationer som kan förekomma och för att klara av dem då *"måste man mentalt förbereda sig på annars klarar man ju inte det om man bara tycker att helt plötsligt dyker det upp"*. De anser att *"det är tufft att vara arbetsledare"*. Det kan tolkas att de olika omständigheter det vill säga uppgifter som plötsligt kan dyka upp gör att arbetsledarna är utsatta för stress i vardagsarbetet.

4.3 Värderingar och prioriteringar kring ledarskapet

Arbetsledarna ställs inför olika direktiv och krav från olika aktörer och trycket från omgivningen gör att arbetsledare befinner sig i lägen där denne måste kunna prioritera och ha förmågan att bedöma vad som kan vara viktig just för den dagen och det tillfället när de olika vardagliga händelserna förekommer. Arbetsledarna har sina egna uppfattningar om vad som kan ha främsta betydelsen för verksamheten. Det arbetsledarna ser som centralt i arbetet är kundens behov, *"människor ska få sina behov tillgodosedda"* samt personalens välmående sätts i centrum *"jag ska jobba med att få ner sjuktalet"*. De vill inte hålla budgeten i balans till varje pris utan de anser att personalen är viktigare, *"pressa personalen hur mycket som helst, jag kan inte ställa upp för det heller utan då får jag hellre ta det att jag inte klarar min budget, bara jag vet att personalen mår bra, det är absolut viktigaste för min del"*. Arbetsledarna jobbar ibland med många uppgifter samtidigt *"det finns ju massor av saker som man jobbar med vid sidan om så att säga man har många bollar i luften samtidigt"* och därför det kan hända att vissa olika delar är omöjliga att fullgöra i tid, *"det finns alltid uppgifter som*

man inte hinner". Detta gör att det krävs en bra strategi och medvetande om det som kan utföras under vardagsarbetet, *"det är vissa delar, jag får mer eller mindre prioritera"*, *"jag sätter gränsen också för mig själv att det här fixar jag inte idag"*. Det tycks vara viktigt att kunna ha förmågan att välja uppgifter som ska göras i förtur, *"jag prioriterar lönelistor i slutet av månaden"*. Trots den goda kunskapen om det som ska prioriteras och utföras upplever de kvinnliga informanter maktlöshet inför ett hinder som inte går att styra *"ibland kan det finnas ett hinder som man inte kan göra någonting åt utan lagstiftning eller beslut i högre upp i organisationen anger alltså här är det"*. Arbetsledarna lyfter fram betydelse av att ta hänsyn till olikhet, *"var och en av dem är också på sitt vis"* samt att ha förståelse för varandra. De har uppfattningar att det är viktigt med förtroende för varandra och med en tålmodig dialog, *"vi får ha tålmod för varandra"* samt att det är värdefullt att stå för sina misstag, *"har jag fel är jag inte rädd att erkänna det"*. Den kvinnliga informanten har föreställningen och uppfattningen om hur den kvinnliga kommunikationen kan se ut bland personalen, *"kvinnor och de allra flesta vi är duktiga att prata om varandra men inte lika mycket med varandra"*. Det tycks att kvinnor är tveksamma på att ta sina beslut *"men när man är på arbetet då är precis så man vågar inte"*.

4.4 Arbetsledarens egenskaper och kompetens för uppgiften

De kvinnliga informanter tycker att en arbetsledare ska ha visioner och att denne ska vara stark, *"och tåla mycket, man får vara lite stryktålig"* samt man *"får vara väldigt flexibel som verksamhetsansvarig"*. Det visar sig att de har självförtroende *"man måste våga för att vinna"*. Arbetsledarna är väldigt uppmärksamma på det som sker i verksamheten och har en stor ansvarskänsla: *"jag känner inte att jag har fullgjort med dag om jag inte har varit på de olika ställena"* samt de ägnar sig mycket åt aktiv lyssnande, *"jag måste ju hela tiden lyssna av andra människor"* de anser att det är viktigt att kunna samarbeta, nämligen, *"tänka reflektera, analysera och resonera med folk"*. De ställer krav på sig själv, *"den ambitionen har jag utav mig att dela med mig att informera att jobba så att det blir delaktigheter"*. Det tycks som att en arbetsledare ska vara öppen för nya saker som kan dyka upp in i arbetet för att *"vi utvecklas ju varje dag"*. Arbetsledaren ska vara kreativ, *"hela tiden är det ju så att man blir ju otroligt fantasifull varje dag"*. Dessutom gillar arbetsledarna utmaningar, *"ja, stimulering och utmaning behöver jag mycket av för att jag ska mår bra, jag letar hela tiden efter nya grejor"*. Det anses vara viktigt att ha en positiv inställning till arbetsuppgifter i

verksamheten, *"ser möjligheter och inte hinder i alla lägen"*. De försöker göra det bästa av situationen och har en god självkänedom, *"jag är inte den personlighet som stressar, det lönar sig inte"*. De hämtar inspiration i arbetet *"jag intresserad av, det här med demenssjukdomar så jag läser mycket sånt på min fritid"*. De är målinriktade, vill förverkliga sina idéer och hittar en mening i arbetet, *"jag tror att det gäller att hitta en utmaning i sitt liv sen gäller det väl att känna efter vad man är för en person"*.

När det gäller sin kompetens så anser de att denna är tillräcklig för uppgiften *"jag tycker jag har varit väl utbildad och dels på egen hand men också genom mina arbetsgivare"*.

Det visar sig att arbetsledarna har det som de betraktar som relevanta kunskaper inom sitt yrke och förmågor för att kunna utföra sina uppgifter. De kvinnliga informanter har goda möjligheter till kompetensutveckling inom ledarskap genom de olika utbildningar som erbjuds från kommunen *"det är ju kommer hela tiden utbildningar de här kompetenshöjande och ledarskaps utbildningar"*. De har gått de flesta utbildningar som erbjuds och vissa utbildningar kan väljas efter sitt eget behov och vissa är obligatoriska. Den kommunala ledningen uppmuntrar arbetsledarna till att prova på nya saker och lösningar i arbetet som kan hjälpa att utveckla verksamheten samt utvecklar arbetsledarnas färdigheter.

5. Slutdiskussion

Det som har betydelse för ett gott ledarskap är ledarens förmåga att kunna förhålla sig i varje situation och hitta bästa möjliga lösningar. Ledarens beteende och egenskaper är grunden till utövat ledarskap. Begreppet ledarskap betecknar en process, ett beteende, som sker mellan människor och kan kallas för en professionell utövning inom ett särskilt område (Hagström, 1990). Jag tycker att ledarskapet kan kallas för ett uppdrag som handlar om ledarens övervägande i olika situationer i vilka rätt handling ska väljas, det handlar om ansvar, insikt som hjälper dem att fatta rätt beslut och att reflektera över egna erfarenheter. Det som arbetsledarna anser vara viktigt i dagens ledarskap är arbete som skapar rätt kvalitet till kunden samt arbete med personalfrågor som kan bidra till personalens välbefinnande. För att uppnå målen så krävs en dialog mellan ledare och medarbetarna. I dialogen anses vara viktig att ha förmåga att lyssna av personalen. I Albinssons undersökning (2002) hävdas att en viktig del i ledarskapet är att kunna lyssna och vara lyhörd och detta handlar om att förstå personalens

upplevelser av sitt arbete samt att ha förmåga till inlevelse vad enskilda personer tycker och känner.

Arbetsledarna anser att det är viktigt att skapa delaktighet och samarbete som har betydelse för verksamhetens framgång. Det framgår att för ett gott ledarskap är det viktigt att kunna ha förmåga att hantera relationer på arbetsplatsen samt kunna ta ansvar och vara uppgiftsorienterad. Jag tycker att deras sätt att leda kan jämföras till det demokratiska ledarskapet som enligt Hagström (1990) handlar om ledarens uppgiftsorientering och strävan att uppnå målen och engagemanget i arbetet. Den demokratiska ledaren låter personalen påverka arbetet och ta ansvar samt diskuterar och planerar arbetet med sina medarbetare (Lennéer-Axelsson, Thylefors, 1979). Ledaren strävar efter tryggheten på arbetsplatsen. Det krävs en person som har goda kunskaper om arbetsområdet och en god förmåga att skapa goda relationer med personalen och vågar erkänna sina misstag i det utförda arbetet på det sättet skapas en öppen kommunikation (a. a.). Ledarens uppgift i äldreomsorg är att skapa ett gott arbetsklimat där det finns en öppenhet och möjligheter att utveckla medarbetarna egna resurser (Albinsson, 2002).

De kvinnliga arbetsledarna i denna studie anser att omsorgsförvaltningens riktlinjer och regler påverkar deras arbete och enligt Albinssons forskning (2002) är arbetsledarnas möjlighet att leda verksamheten påverkad av följande faktorer: lagar, budget, politiska beslut och riktlinjer, organisation och organisationsmodell. Den mellanställning som arbetsledarna befinner sig i fungerar som en buffert mellan överordnade och underordnade nivåer och detta gör att de ställs inför en mängd oplanerad arbetsuppgifter som kräver stor flexibilitet i ledarskapet och förmåga att anpassa sig till olika situationer. Arbetsledarnas arbete är styrt av SOL (Socialtjänstlagen) som anger normer för hur: omsorgen ska bedrivas, boende ska fungera, om förhållningssätt till kunden, vilket bistånd som ska ges till kunden (a. a.).

Arbetsledarna tycker att de har tillräcklig kompetens för uppgiften och att de besitter sådana egenskaper såsom kreativitet och flexibilitet som krävs för att utföra uppgifter. Deras kunskap och erfarenheter hjälper dem att sätta sig in i de olika situationer som kan uppstå i vardagsarbetet. Vid de situationer där det inte finns färdiga lösningar har ledarens kreativitet

en stor betydelse eftersom denne kan komma med nya förslag och idéer på lösningar kring problemet (a. a.). Det framgår att en arbetsledare ska vara stark och detta kan jag tycka är en bra förutsättning att klara de olika jobbiga perioder samt de olika uppgifter som kan dyka upp oförutsedda i deras arbete. Enlig Albinsson (2002) kan en arbetsledare med en stark personlig integritet, självkänsla och en tro på sina färdigheter klara av på bättre sätt de olika påfrestningar som ledarskapet kan medföra. Arbetsledarens handlingar utsätts för granskning och kritik från överordnade vars direktiv som ska följas oavsett deras egen uppfattning. Detta sätter krav på arbetsledare att kunna hitta balansgången mellan olika förväntningar från olika aktörer, nämligen: personal, anhöriga, vårdtagare och omsorgsförvaltningen (a.a.). Arbetsledaren har också att balansera mot det stora ansvaret för personalstyrkan som uppgår till 50-70 personer och som i denna studie upplevs som en belastning i arbetet. Enlig Albinsson (2002) kan personalantalet medföra kraven på ledarskapet eftersom detta medför svårigheten med att ha överblick över verksamheten. Forskningen visade att arbetsledarens arbetstid räcker till 30 underställda. Beräkningen i denna forskning utgick ifrån arbetsledarens fasta arbetsuppgifter utan att ta hänsyn till de oförutsedda situationerna som kan dyka upp i deras arbete (Socialstyrelsen, 2003). Jag tycker att antal underställda har samband med att kunna utöva ett bra ledarskap.

Det visar sig att ledarskapets ansvar inom äldreomsorgen består av verksamhetsansvar, personalansvar, arbetsmiljöansvar, ekonomiansvar och administrativansvar och allt detta ska en arbetsledare kunna utföra. Detta kräver nog vissa egenskaper hos en arbetsledare, nämligen: en samarbetsförmåga, en ansvarskänsla, en god självkänedom, en självförtroende, förmågan att skapa delaktigheter. Självkänedom är viktigt för att arbetsledare ska kunna hantera olika, och mer eller mindre svåra situationer. Bakom arbetsledarnas strävan efter att göra medarbetare delaktiga ligger ofta ett intresse att förbättra organisationens effektivitet (Albinsson, 2002). En bra ledare kan skapa samarbete och samspel i arbetsgruppen (Larsen, 2003). Ledarens egenskaper såsom självförtroende, känslomässig balans, självständighet, ansvarskänsla, prestationsbehov har samband med framgångsrikt ledarskap (Thylefors, 1991). I denna studie framkommer att de kvinnliga informanterna har en stor ansvarskänsla för uppgiften och de kan hantera relationer på arbetsplatsen och jag tycker att dessa komponenter krävs för att kunna lyckas med ledarskapet.

Thylefors (1991) anser att kvinnor är mer orienterade mot relationer och män mot verksamheten. Vidare hävdas att män sätter ofta uppgiften framför relationerna (a.a). Män är

mer målinriktade och modellbyggande i sitt arbete (Albinsson, 2002). Denna studie påvisar att de kvinnliga informanter är uppgiftsorienterade, nämligen är de orienterade mot verksamheten och det som är centralt i deras arbete är verksamhetens mål men de är också relationsorienterade i sitt arbete. Jag tycker att de kvinnliga informanter uppvisar ett stort engagemang i sitt arbete samt en relevant orientering i verksamhetens mål och de har en god helhetssyn när det gäller omsorgen för kunden. Deras ambition är att skapa rätt kvalitet i omsorgen samt skapa en bra och tillfredsställande arbetsplats för sina medarbetare och detta tycker jag, kräver att en ledare tillsammans med sina medarbetare ska kunna utföra en gemensam planering och genomförande av beslut i vardagsarbetet.

Enlig Maltén (2000) kan utifrån beteendeteoretiskt perspektiv det funktionella ledarskapet delas i två delroller: en uppgiftsorienterad ledarroll som innebär att planera, organisera, administrera, producera och skapa visioner. Den andra ledarrollen kallas för en personorienterad som innebär att en ledare visar omsorg och öppenhet, kan kommunicera, stimulera kreativitet, handleda medarbetare och integrera alla i arbetet. Det funktionella ledarskapet kan beskrivas som flexibelt och dynamiskt. Det viktigaste i ledarskapets utövande är att ledaren ska skapa en gemensam kultur, bra atmosfär, samarbete och kan hantera konflikter, hittar lösningar på problemet och är personorienterad (a. a.).

I denna studie framkommer att kvinnor upplever stimulansen och en hög tillfredsställelse i ledarskapet. De trivs bra i sitt arbete och klarar av dess påfrestningar som att arbeta längre tid än den normala arbetstiden. De gillar utmaningar och hittar en mening i arbetet. Jag tror inte på det antaganden som görs, nämligen att familjen kan vara en barriär i kvinnas arbete utan jag tycker att både arbetet och familjen ger kvinnan kraften att leva ett meningsfullt liv. Det kan även sägas att kvinna som har ett arbete är självständig och behöver inte leva i så kallad naturliga underordningen som brukar framföras i forskningen om kvinnor. Den naturliga underordningen kan förklaras som en ställning där kvinnan är beroende av en man och hans förmåga att tjäna pengar men idag låter den moderna tiden kvinnan leva oberoende av det motsatta könet.

Referenslistan

Albinsson, P. (2002). (red) *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*. Stockholm: Hallands FoU-enhet för äldre- och handikappomsorg och tidningen Äldreomsorg/Förlaget.

Berg, E. (2000). *Kvinna och chef i offentlig förvaltning*. Stockholm: Liber.

Cooper, C. & Davidsson, M. (1984). *Kvinnor som ledare*. Stockholm: Norstedt.

Drake, I. & Solberg, A. G. (1996). *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Eliasson, R. (1996). (red) *Omsorgens skiftningar. Begreppet, vardagen, politiken, forskningen*. Lund: Studentlitteratur.

Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Hagström, B. (1990). *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Hennig, R. & Granholm, A. (2003). *Förtroendevald och ledare- om politiskt ledarskap i kommuner*. I: Holmberg I., Hennig R. (red.) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I. & Solvang, B. (1991). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

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

Larsen, P.-R. (2003). *Team – utveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lennér, B. & Thylefors, I. (1979). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

Nordström, M. (2000). *Hemtjänsten*. Lund: Studentlitteratur.

Ohlsson, Ö. & Rombach, B. (1999). *Res pyramiderna. Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska förlaget.

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och kultur.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Internet:

Humanistisk-samhällsvetenskapliga rådet (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

(http://195.17.252.28/vrshop_pdf/etikreglerhs.pdf.) 2005-07-13

Socialstyrelsen (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha?* Stockholm:

Socialstyrelsen

(www.socialstyrelsen.se/Publicerat/2003/1615/2003-131-23.htm.)

Till arbetsledarna

Jag har varit i kontakt med dig per telefon angående din deltagande i min undersökning och i detta brev vill jag lämna informationen om denna undersökning.

Syftet med undersökningen är att ta reda på hur arbetsledarna upplever sitt ledarskap inom den kommunala äldreomsorgen. Därför är jag intresserad av att intervjua dig för att ta del av din kunskap och erfarenhet. Tiden för intervjun kommer att bli som jag bestämt den xxxx, kl xx.xx och beräknas ta 1-1,5 timme. Jag har tänkt att banta intervjun med samtycke från dig.

Deltagandet är frivilligt och Du kan när som helst avbryta intervjun.

De insamlade uppgifterna kommer att behandlas konfidentiellt, vilket betyder att jag kommer att förvara materialet så att ingen utomstående får tag i det och jag kommer att skriva så att ingen kan känna igen dig. All material kommer sedan att förstöras när undersökningen är klar.

Jag studerar sjätte terminen på det Sociala Omsorgsprogrammet inom äldre- och handikappade på högskolan i Kristianstad. Utbildningen omfattar 140 poäng och just nu håller vi på med vår 10 poängsuppsats i socialt arbete.

Jag bifogar en intervjuguide med våra frågor.

Jag är tacksam för din deltagande.

Vid eventuella frågor och funderingar kan ni nå oss mig på telefonnummer:

Iwona Kolasa

Xx xx xx

Med vänliga hälsningar

INTERVJUGUIDE

FRÅGOR:

Hur ser din bakgrund ut?

Utbildning, antal år i yrket, erfarenheter

Hur ser verksamheten ut?

Typ av verksamhet, verksamhetsförändringar, verksamhetens mål, resurser, arbetsmiljöpolicy

Vilka hinder och möjligheter finns i verksamheten?

Arbetstider, självbestämmande

Hur ser en typisk dag ut?

Rutiner, raster, arbetsuppgifter, stress

Vilka känslor kan uppstå under en arbetsdag?

Beskriv de olika känslorna

Vilket stöd kan du få av din chef/arbetskamrater?

Hur är inflytande över ditt arbete?

Hur upplever du dina utvecklingsmöjligheter?

Kompetens, utbildning, ansvar

Trivs du med ditt arbete och känner du att detta är något du vill arbeta vidare med?